

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO TECNOLÓGICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA BUSCA DE LIDERANÇA E  
NA CONVERGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS**

Marli Dias de Souza Pinto

Florianópolis, setembro de 2003.

**MARLI DIAS DE SOUZA PINTO**

**PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA BUSCA DE LIDERANÇA E  
NA CONVERGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, como requisito para a obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção.

**Orientadora: Angelise Valladares, Dra.**

Florianópolis, setembro de 2003.

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jane Lecardelli - CRB14/810.

**Pinto, Marli Dias de Souza**

**Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências** / Marli Dias de Souza Pinto. – Florianópolis, 2003.  
250 f.

Tese (Doutorado Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

1. Profissional da Informação. 2. Liderança 3. Competências. I. Título.

CDD 19.ed. 023.4

---

## PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA BUSCA DE LIDERANÇA E NA CONVERGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

**Marli Dias de Souza Pinto**

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutora em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

---

Prof. Edson Palladini, Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores

---

Prof<sup>a</sup> Angelise Valladares, Dra  
Orientadora

---

Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.  
Moderador

---

Prof<sup>a</sup> Amélia Silveira, Dr<sup>a</sup>  
Membro Externo – FURB

---

Prof<sup>a</sup> Ursula Blattmann.  
Membro - UFSC

---

Prof<sup>a</sup> Ana Elizabeth Moiseichyk  
Membro Externo – UDESC

*Seja a mudança que você quer ver no mundo*

*(Gandhi)*

---

## AGRADECIMENTOS

Desenvolver uma tese pode ser um processo solitário que exige muita reflexão, determinação e, sobretudo, flexibilidade para enfrentar os desafios cotidianos e situações inesperadas. Esta vivência ou experiência só foi possível de ser realizada graças às pessoas especiais que me rodeiam e sem as quais esta trajetória não teria se concretizado.

Primeiramente a Deus pelo dom da vida.

A Professora Orientadora Angelise Valladares pela amizade e por ter acreditado no meu sonho.

A banca examinadora por ter aceitado prontamente participar e pelas contribuições valiosas, Prof. Dr. Paulo César da Cunha Maya, Prof<sup>a</sup> Dra. Amélia Silveira, Prof<sup>a</sup> Dra. Ursula Blattmann, Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Elisabeth Moiseichyk e Prof<sup>a</sup> Dra. Silvia Modesto Nassar.

A minha família, especialmente ao meu esposo Jorge por sempre apoiar as minhas escolhas e por compreender a minha ausência, um obrigado especial, a nossa filha Maria Fernanda, por iluminar o meu dia com apenas um sorriso.

A Direção da UNICA/FESAG e a todos colegas pelo incentivo e apoio. A amizade dos colegas: Gleide, Eduardo, Mônica, Sandra, Beti, Rosana, Ismar, Lizete e especialmente a Jane Lecardelli e Adriane Salm pela ajuda.

Aos meus alunos e ao Heitor Luz em nome de todos os meus ex-alunos pela alegria do convívio.

Ao colega Prof. Cleber Biazus pela força sempre auxiliando em todos os momentos que dele precisei.

A Mestre dos Mestres Prof<sup>a</sup> Dra. Neusa Dias de Macedo meu reconhecimento pelo auxílio.

A Prof<sup>a</sup> Dra. Amélia Silveira, amiga, incentivadora e conspiradora desta árdua luta acadêmica.

A Prof Dra. Ursula Blattmann e ao Oto pela amizade e pelas reflexões valiosas;

Enfim, a todos que diretamente e indiretamente me ajudaram nesta etapa de estudos.

## RESUMO

PINTO, Marli Dias de Souza. **O profissional da informação entre a busca de liderança e a convergência de competências.** 2003. 250p. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina.

Orientadora – Prof<sup>a</sup> Angelise Valladares, Dra.

A informação transforma-se num fenômeno social contemporâneo, amplia e aprofunda o desenvolvimento de serviços e produtos. A partir desta constatação o presente estudo teve como objetivo geral compreender aspectos de liderança e de competência na percepção do profissional da informação (Bibliotecário, Pesquisador, Docente) do Sul do Brasil e dos Representantes de Organismos da Classe. Especificamente, contextualizar aspectos históricos, conceituais e emergentes do profissional da informação; identificar a interdisciplinaridade da Ciência da Informação com as influências das novas Tecnologias da Informação e Comunicação; caracterizar a ambiência dos profissionais da Biblioteconomia, dos organismos de classe e das instituições de ensino de graduação, Mestrado e Doutorado da área e sistematizar os aspectos integrantes da liderança e da competência para os profissionais da informação. Metodologicamente, classifica-se como exploratório-descritivo, de abordagem qualitativa que analisa e categoriza as falas que emergiram dos quatro segmentos estudados. Como instrumentos de coleta de dados utilizou-se: observação, questionário e entrevista estruturados. Os resultados conduziram ao entendimento de que a liderança é processo natural do indivíduo delineado pela capacitação, pelo aprimoramento e influenciada pelo convívio social. A atuação do profissional no contexto social, político, educacional e científico encontra-se num paradoxo entre descompasso e desenvolvimento. A posição frente ao avanço da Tecnologia de Informação e da Comunicação é vista como válida, necessária e convergente. As competências caracterizaram-se por consenso sobre visão gerencial e estratégica; tomada de decisão; atitude pró-ativa, capacidade para inovar e empreender mudanças. Os Profissionais da Informação e os Representantes evidenciam que deve haver convergência de competências em: gestão, estratégia, tomada de decisão e inovação. Apontam a necessidade de liderança para atender as demandas informacionais das áreas do saber e dos negócios, especialmente da Administração e da Comunicação.

Palavras-Chave: Liderança; Competências; Profissionais da Informação; Inovação Tecnológica em Gestão.

## ABSTRACT

PINTO, Marli Dias de Souza. **The professional of information between the search for leadership and the convergence of competencies**. 2003. 250p. Thesis (Doctor in Production Engineering). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis. Santa Catarina.

Adviser: Prof<sup>a</sup>. Angelise Valladares, Dr<sup>a</sup>.

Information has become a social contemporary phenomenon, which has broadened the development of products and services. This study proposes as a general objective to comprehend aspects of leadership and competency by investigating the perception of the professional of information (Librarians, Researchers, Teachers) in the South of Brazil and of its representatives. Specifically, this work sets to contextualize the historical, conceptual and emerging aspects of the professionals of information; to identify the interdisciplinarity of the information science and the influences of the new technologies of information and communication; to characterize the working conditions of the library professionals, the professionals of information in general, and of the graduate and undergraduate courses offered by the tertiary level educational institutions in the area. It also aims, among other things, at systematizing the integrating aspects of leadership and competency for the professionals of information. This work utilized an exploratory- descriptive research and a qualitative approach to analyze and categorize the information provided by the investigated segments. For this research, an open questionnaire, the structured interviews e direct. Results show related leadership is a natural individual process, which may be developed by capacitating individuals be influenced by the social relations. The performance of the professional of information in the social, political, educational and scientific contexts, according to the investigated segments, is thought to be in a paradox situation between the advances of technology and the lack of development of competencies. The position facing the advances of information technologies and communication is seen as valid, necessary, and convergent. The competencies are characterized by a consensus on managerial and strategic vision; decision-making; pro-active attitude; capacity to innovate and deal with changes. Therefore, the investigated segments understand and characterize that there must be a convergence of competencies in: management, strategy, decision-making and innovation. They evaluate the need to search for leadership to broaden the supply for the demands of information in the various areas of business and knowledge.

Key Words: Leadership; Competencies; Professional of Information; Inovation  
Technologies Management



---

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Princípios básicos de Fayol.....	24
Figura 2	Teoria administrativa e evolução da liderança.....	34
Figura 3	Diferença entre líder e gerente.....	36
Figura 4	As cinco bases de poder de French e Raven.....	39
Figura 5	Estilos de comportamento do líder.....	42
Figura 6	Estilos de liderança.....	43
Figura 7	Quadrantes de Estudos de Liderança da <i>Ohio State University</i> .....	45
Figura 8	Grade Gerencial ou Rede Administrativa.....	47
Figura 9	Estilos de liderança em diferentes situações.....	48
Figura 10	Modelo de Hersey e Johnson.....	50
Figura 11	Evolução do conceito de liderança .....	51
Figura 12	Compromissos dos líderes e diretrizes básicas.....	54
Figura 13	Liderança estratégica, visionária e gerencial.....	56
Figura 14	Descrição dos tipos de cultura.....	59
Figura 15	Fonte interna e externa de cultura.....	61
Figura 16	Níveis de Cultura Organizacional.....	62
Figura 17	Competências fundamentais para autonomia das pessoas.....	71
Figura 18	Dimensões da competência.....	72
Figura 19	Modelo do novo sistema de liderança.....	73
Figura 20	Competências Gerenciais Fundamentais.....	77
Figura 21	Competências e habilidades do Bibliotecário/Profissional de Informação.....	85
Figura 22	Design de Pesquisa.....	96
Figura 23	Interdisciplinaridade das áreas da Ciência da Informação.....	122
Figura 24	Linhas de ação do MIP.....	126
Figura 25	Comparação entre os perfis e as atitudes do tradicional e do MIP.....	127
Figura 26	Áreas gerenciais e respectivas responsabilidades.....	129
Figura 27	Biblioteca, passado, presente e futuro.....	134
Figura 28	Conselhos Regionais de Biblioteconomia Brasileiros.....	146
Figura 29	Associação dos Profissionais Bibliotecários.....	147
Figura 30	Distribuição de Escolas e Cursos de Graduação em Biblioteconomia e/ou Ciência da Informação no Brasil.....	148
Figura 31	Distribuição dos Cursos de Pós-graduação em Biblioteconomia/Ciência da	

---

---

Informação no Brasil.....	149
Figura 32 Periódicos da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.....	149
Figura 33 Descrição dos segmentos pesquisados.....	151
Figura 34 Descrição sobre Graduação/Titulação.....	152
Figura 35 Descrição por área de atuação.....	153
Figura 36 Descrição da Produção científica, área e linha de pesquisa.....	154
Figura 37 Orientação Mestrado/Doutorado.....	155
Figura 38 Seleção de orientandos.....	156
Figura 39 Resumo da percepção dos segmentos estudados sobre liderança.....	200
Figura 40 Resumo da percepção dos quatro segmentos sobre competências.....	202
Figura 41 Resumo da percepção dos segmentos estudados sobre diversos .....	204

---

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 APRESENTAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA .....	17
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO .....	21
1.3 OBJETIVOS .....	24
1.4 PRESSUPOSTOS DO ESTUDO .....	25
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	26
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA .....</b>	<b>28</b>
2.1 SÍNTESE DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS.....	28
<b>2.1.1 Teoria da Administração Científica e Clássica .....</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2 Teoria das Relações Humanas.....</b>	<b>32</b>
<b>2.1.3 Teoria Estruturalista.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1.4 Teoria Comportamental .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1.5 Teoria dos Sistemas Abertos .....</b>	<b>38</b>
<b>2.1.6 Teoria Contingencial .....</b>	<b>40</b>
2.2 LIDERANÇA: ABORDAGENS, TENDÊNCIAS E ASPECTOS CULTURAIS.....	42
<b>2.2.1 Abordagem da Liderança Baseada nos Traços.....</b>	<b>46</b>
<b>2.2.2 Abordagem Comportamental do Líder .....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.3 Abordagem Situacional .....</b>	<b>55</b>
<b>2.2.4 Liderança Transformacional ou Carismática .....</b>	<b>59</b>
<b>2.2.5 Tendências sobre Teoria da Liderança .....</b>	<b>61</b>
<b>2.2.6 Cultura da informação na cultura organizacional .....</b>	<b>64</b>
2.3 COMPÊTÊNCIAS.....	74

---

---

<b>2.3.1 Aspectos conceituais e gerais .....</b>	<b>74</b>
<b>2.3.2 Competências na Educação e nas Organizações .....</b>	<b>76</b>
<b>2.3.3 Competências: da informação à formação do Profissional da Informação .....</b>	<b>85</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....</b>	<b>101</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	102
3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS .....	106
3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: SUJEITOS PESQUISADOS .....	107
3.4 ASPECTOS ÉTICOS: NA INFORMAÇÃO E A PESQUISA. ....	108
3.5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE COLETA DOS DADOS .....	114
<b>3.5.1 A aproximação com os sujeitos da pesquisa: o estabelecimento dos vínculos necessários .....</b>	<b>115</b>
<b>3.5.2 O processo de levantamento, registro e análise dos dados: os estudos prévios. ....</b>	<b>117</b>
<b>3.5.3 A finalização da coleta dos dados: os encaminhamentos futuros .....</b>	<b>120</b>
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	120
<b>4 AMBIÊNCIA E CONTEXTO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO: ASPECTOS HISTÓRICOS, CONCEITUAIS E GERAIS.....</b>	<b>122</b>
4.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SUA INTERDISCIPLINARIDADE .....	127
4.2 PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO: LASTRO HISTÓRICO, CONCEITUAL E EMERGENTE.....	131
4.3 AMBIÊNCIA DA BIBLIOTECA.....	139
4.4 ÁREA DA BIBLIOTECONOMIA .....	144
4.5 ORGANISMOS REPRESENTATIVOS DA CLASSE.....	146

---

---

4.6 AS INSTITUIÇÕES DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA /CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL .....	156
<b>5 A COMPREENSÃO E A CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO .158</b>	
5.1. CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES .....	158
5.2 A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS MAIS SIGNIFICATIVAS DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO E REPRESENTANTES .....	165
5.3 CATEGORIAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO SOBRE LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS E DIVERSOS.....	203
<b>6 BUSCA DE LIDERANÇA E CONVERGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>209</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>232</b>
7.1 CONCLUSÃO.....	232
7.2 RECOMENDAÇÕES.....	235
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>238</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>250</b>
Apêndice A – Carta de solicitação de aceite para a pesquisa	
Apêndice B – Carta convite para participação do estudo	
Apêndice C – Instrumento de coleta de dados	
Apêndice D – Carta de sensibilização para participação no estudo	
<b>ANEXO .....</b>	<b>256</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A informação se transforma num fenômeno social e está fazendo com que a sociedade contemporânea amplie e aprofunde seus horizontes na produção, assimilação e desenvolvimento de serviços e produtos. A busca de informação relevante tornou-se fator determinante para a sobrevivência e sucesso das organizações, frente à competitividade imposta a todos os segmentos da sociedade.

Para Drucker (1993) em épocas turbulentas, a primeira tarefa da administração é garantir a capacidade de sobrevivência da organização; posteriormente, adapta-se às mudanças, aproveitando as novas oportunidades. O ritmo desta mudança torna-se mais acelerado e percebido nos processos que envolvem o manuseio da informação do que em qualquer outra atividade.

Reconhecidamente para as organizações, a informação passa a ter valor de mercado, pela utilização e acesso às novas tecnologias e formas de comunicação. Para McGee e Prusak (1994) o que significa ser um recurso estratégico, pode acrescentar-se que, no ambiente competitivo, a informação assume muitas vezes valor igual ou superior ao dos recursos financeiros.

Neste contexto, as unidades de informação, entendidas como bibliotecas, centro de documentação, entre outros, não representam um lugar, mas uma instituição cujo poder reside desde a produção até a disseminação da informação.

O fenômeno 'explosão da informação' tem sido o resultado de uma série de eventos. Numa análise mais abrangente, sugere que, pelo menos, quatro

acontecimentos são responsáveis pelo desencadeamento deste processo, ou seja: proliferação do papel; uso e desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação, alinhamento de valores e princípios e determinação de uma visão compartilhada.

Os dirigentes de Centros de informação ou bibliotecas necessitam responder aos novos desafios das idéias e da cultura contemporânea e, ao mesmo tempo, revelar seus verdadeiros objetivos. Da mesma forma, precisam contar com projetos inovadores e benéficos, que venham a oferecer à comunidade um órgão de disseminação de informação e, simultaneamente, estar de acordo com as novas exigências da pesquisa técnica e científica. Portanto, um lugar apto a trabalhar como suporte e vetor da informação empresarial.

As questões relacionadas à informação vão além da aquisição de equipamentos e programas. A informação deve fluir por meio dos altos níveis hierárquicos nas organizações, perspassando por todos os departamentos.

Pela história, os líderes sempre estiveram entre aqueles que detinham a informação. No ambiente competitivo global, acrescenta-se que, além de deter a informação qualificada, é necessário saber utilizá-la em momentos oportunos e precisos. Entretanto, o que há de novo e/ou de específico vai necessitar de aprofundamento teórico e investigativo: é o uso e o manuseio da informação nas organizações.

Conforme expõem Lopes *et al.* (2000), a revolução do conhecimento surge após a revolução agrícola e a revolução industrial. Destacam o período de transição oriundo da revolução digital que ocorreu em meados do século XX, vindo a e se

caracterizar principalmente, pelo impacto das redes de computadores, da microeletrônica e das telecomunicações.

A era da informação, deste modo, consistem em utilizar a informação digital, que inclui desde arquivos de textos, imagens, sons, vídeos, trafegando nas infovias (canais de fluxo de dados digitais), podendo ser transmitida (alta-velocidade de transmissão) e acessada em qualquer computador ligado a este ambiente.

Neste contexto, os profissionais de informação devem apresentar características diferenciadas para atender às demandas emergentes e acompanhar evoluções de maneira rápida. Neste estudo, serão considerados os profissionais da informação a partir da percepção dos dirigentes dos conselhos federal e regional da categoria, que são vistos por Drucker (1993) como um agrupamento humano, composto por especialistas que trabalham em equipes em uma atividade em comum.

Silva e Abreu (1999), Lastre e Albagli (1999), Castells (2000) e Davenport (2001) consideram a indústria informacional como um avanço tecnológico sendo uma das maiores do mundo, essencial para a tomada de decisão e para o desenvolvimento do setor produtivo.

Para Silveira (2002, p.5), “enquanto a primeira e a segunda revolução tecnológica ampliaram a capacidade física e a precisão das atividades humanas, esta terceira revolução amplifica a mente”. Assim sendo, acentuadamente, o profissional da informação é o responsável em atender às demandas informacionais na era dos usuários/clientes.



Nas organizações, aumenta a importância do recurso informacional com o crescimento da complexidade da sociedade e das organizações. Em todos os níveis organizacionais (operacional, tático e estratégico), a informação é um recurso fundamental (FREITAS; KLADIS, 1995).

A informação apresenta uma característica importante, em ser infinitamente reutilizável, não se deteriorando ou se depreciando, além disso, seu valor é sempre determinado pelo usuário. A partir desta afirmação, busca-se fazer emergir questionamentos sobre este profissional. Segundo Ruas (2000), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações com suas demandas no gerenciamento da informação.

## **1.1 APRESENTAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Polloni (1999) resgata a história das organizações, começando pela era agrícola. Neste contexto, a terra era fundamental, quem a possuía detinha o poder e a vantagem econômica. Com a revolução industrial, o poder econômico e social e a vantagem competitiva passaram a ser controlados pela principal fonte de energia da época: o motor. A transição para o futuro deverá exigir uma fonte diferente e difícil de cultivar: o capital humano.

Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), as empresas competem em dois mundos: um que poderia ser considerado um mundo físico, de produtos, denominado de lugar de mercado, e um mundo virtual, de informações, chamado de

espaço de informação. Para a criação de valor por meio da informação, os gerentes devem observar o espaço de mercado. Este processo de adição de valor tem início primeiro na coleta de dados que são processados e, posteriormente, na informação distribuída. Para que esta transformação aconteça, há necessidade de contar-se com profissional com formação, liderança e competência.

Stefano (2000) refere que as organizações são formadas por conjuntos de pessoas que tomam decisões e utilizam recursos na busca por objetivos individuais e organizacionais. As pessoas são por essência diferentes, relacionam-se e interagem com interpretações próprias sobre as estratégias.

As relações entre economia e educação nunca foram tão evidenciadas, o incremento das importações, a abertura de mercados e a concorrência internacional têm afetado diretamente os bens e serviços.

Particularmente, uma questão tem sido motivo de discussão em todos os setores da sociedade: a capacitação dos profissionais que desempenham suas funções ligadas à informação em todos os segmentos das organizações.

A área de conhecimento que disciplina a organização da informação, do tratamento à disseminação, está situada entre Biblioteconomia, Documentação e Arquivística e a Ciência da Informação. Por tratar-se de um termo recente, existe polêmica e diversidade de posições sobre a conceituação e descrição das atividades do profissional da informação. Jornalistas e editores são também, mas é o bibliotecário que se envolve em sua atividade diária com a informação registrada.

Como profissionais da informação, os estudiosos consideram todos aqueles que se dedicam à informação. Para Targino (2002), todos os bibliotecários são ou

---

deveriam ser profissionais da informação, mas nem todos os profissionais da informação são bibliotecários.

Conforme Valentim (2000a), cerca de 22 mil pessoas exercem funções nas áreas de informação no Brasil. As atividades podem ser divididas por setor, tais como: a) Público - bibliotecas públicas, escolares, órgãos públicos (Legislativo, Executivo e Judiciário), arquivos públicos, museus. b) Privado – empresas e indústrias em geral. c) Outros segmentos econômicos como: editoras bases de dados até assessorias jurídicas. d) Associativo: sindicatos, associações e ONG'S. e) Autônomos: consultorias.

De acordo com McGee e Prusak (1994) numa economia da informação, a concorrência entre as organizações baseia-se na capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de maneira integrada e eficaz.

Triska (2000) enfatiza que a questão da competição entre as organizações e das novas formas de negócios (via Internet, por exemplo) passa a preocupar estas instituições, de maneira que conhecer as estratégias dos concorrentes demanda mais recursos do que conhecer a própria empresa.

Sediada em Washington, a *Special Libraries Association (SLA)* é uma associação internacional que representa o interesse de profissionais da informação de 70 países ([www.sla.org](http://www.sla.org)). Denominam seus associados de “bibliotecários especiais”, por serem profissionais dinâmicos e orientados para mudanças relacionadas à informação. Para a SLA, o desenvolvimento da carreira deve passar por competências, habilidades e atitudes (CHA), e estas devem ser flexíveis para que permitam ao bibliotecário desempenhar suas funções em uma variedade de

---

ambientes produzindo um *continuum* de serviços de informação com valor agregado para o usuário.

Em todas as áreas de conhecimento, os profissionais devem ser incentivados ou desafiados a desenvolver suas lideranças e melhorar suas escalas de competências profissionais e pessoais dando base para suas carreiras futuras.

Não há como ignorar a necessidade de serem estudadas as competências e a liderança das pessoas que lidam com a informação. Por mais que a tecnologia tenha evoluído, haverá sempre exigência e interferência humanas.

Le Boterf (2003 p. 229) salienta que a “competência coletiva é um resultante que emerge a partir da cooperação e sinergia existente entre as competências individuais”. Considerando os profissionais e a informação como um ente dinâmico e holístico que deve funcionar como uma rede competências.

O profissional da informação trabalha mais diretamente à luz de transformações rápidas, sejam elas: sociais, tecnológicas ou do próprio local de trabalho, também, em razão de que suas competências profissionais devam privilegiar, além do conhecimento técnico inerente à área a capacidade gerencial e o domínio das novas tecnologias, tal motivação desencadeou o questionamento deste estudo. Assim, busca-se resposta para a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como compreender liderança e competências significativas na percepção do Profissional da Informação da região sul do Brasil e dos representantes de organismos da classe?**

## 1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TRABALHO

As mudanças que afetam a chamada 'Sociedade da Informação', principalmente decorrentes dos avanços científicos e tecnológicos, impuseram novos desafios a todos os campos do conhecimento. Com a informação não foi diferente. Surgiram questionamentos referentes às novas demandas, às inovações, às expectativas das organizações e ao papel do profissional da informação.

Um estudo na área das Ciências Humanas e Sociais, especificamente na área da Informação, é fundamental neste cenário em que liderança e competências são manifestações importantes para que o profissional da informação possa exercer suas atividades nos mais diversos ambientes, sejam eles: organismos públicos, privados, órgãos governamentais ou institutos de pesquisas, meio empresarial em geral, dentre outros.

O estudo se alicerça no enriquecimento da temática, o que pode contribuir com a interdisciplinaridade da Ciência da Informação, vindo ao encontro da melhoria das interações humanas, do fortalecimento de parcerias e do engajamento da classe profissional em quaisquer ambientes.

Com a finalidade de compreender a integração entre aspectos de liderança e competências do profissional da informação nos mais diversos ambientes, sobretudo, em organizações contemporâneas, entendidas, segundo Capra (1998, p. 96), "como organismos vivos, adaptáveis aos impulsos da realidade, em que o controle é substituído pela cooperação, diálogo e colaboração e a liderança passa a transcender cargos detentores de poder". Esse diferencial pode ser buscado com o uso adequado da informação, por sua vez, intimamente relacionada à qualidade do sistema que se dispõe em relação aos concorrentes.

A importância de um estudo sobre liderança, conforme Capra (1998), em qualquer grupo, os participantes se expressam com base em necessidades e repostas recíprocas. O líder que compreende as hierarquias de necessidades e dá respostas terá êxito, mas aquele que busca somente metas externas (dinheiro, vitória e poder) não alcança o que é mais importante: satisfazer a vida de seus seguidores.

Assim, a presente pesquisa adquire um caráter de originalidade, por tudo que foi apresentando e por ser um estudo pioneiro em busca de compreender e caracterizar a liderança e competências a partir da percepção dos profissionais que exercem papel de destaque em organismos relevantes da área de conhecimento da Biblioteconomia e da Ciência da Informação.

A proposta do estudo é sistematizar e sintetizar a teoria e a prática do cotidiano, frente aos desafios impostos pela realidade das turbulências econômicas e em suas diferenças sociais, características da pós-modernidade que têm exigido um comportamento profissional capaz de resolver problemas cada vez mais dinâmicos e complexos.

Entende-se ainda pela afirmação de Dencker (2002, p. 25)

que as ordens econômicas e sociais dos países inseridos na cultura ocidental baseiam-se em valores ao mesmo tempo compatíveis e marcadamente diferentes, resultando, muitas vezes, em comportamentos incompreensíveis de um país para outro. A incorporação de conhecimentos produzidos em contextos culturais requer vias apropriadas e mecanismos de adaptação para não causar impactos indesejáveis.

Ao acessar a literatura internacional, verificam-se estudos significativos sobre as competências, tais como: *Competences for Special Librarians*, de autores como Marshall *et al.* (1996), e *American Association Of Law Libraries* (2001). Sobre liderança, os estudos estão relacionados mais à área de Administração.

---

Nacionalmente, os estudos mais significativos estão embasados no perfil do Moderno Profissional da Informação, para cujos autores citam-se: Santos (1996), Guimarães (1998) e Cunha (2000).

Em termos gerais, acredita-se que seja necessário desenvolver ações comprometidas com a implementação sistemática e permanente de questões que visam integrar a informação em várias aplicações, possibilitando a interdisciplinaridade e o aumento de conhecimentos sobre a trajetória do grupo de Elite da área.

O PPGEP/UFSC tem o objetivo de privilegiar o desenvolvimento de pesquisas científicas, o aprofundamento de estudos técnicos e o aperfeiçoamento de profissionais de nível superior no campo da Engenharia de Produção. (UFSC/PPGE, 2002)

Neste sentido, o desenvolvimento deste estudo, no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGE/UFSC), reveste-se de importância à inter-relação do profissional da informação no âmbito das áreas de concentração, neste curso de pós-graduação.

Outro fato importante que o estudo deve salientar é a respeito da relevância da atuação do profissional da informação e o seu perfil de líder nas esferas profissionais (atuação no mercado de trabalho), no ensino (formação), na pesquisa (pesquisadores) e nos representantes dos movimentos da classe (associações). Ao explorar este contexto viabiliza entender as características da liderança e competências dos profissionais da informação.

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente estudo consiste em: Compreender os aspectos da liderança e de competências significativas na percepção do Profissional da Informação da região sul do Brasil e dos representantes de organismos da classe.

Como objetivos específicos, pretende-se:

1. Contextualizar aspectos históricos, conceituais e emergentes do profissional da informação;
2. Identificar a interdisciplinaridade da Ciência da Informação com as influências das novas tecnologias da informação e comunicação;
3. Caracterizar a ambiência dos profissionais da Biblioteconomia, dos organismos de classe e das instituições de ensino de graduação e pós-graduação da área;
4. Caracterizar os sujeitos sociais envolvidos no estudo quanto à: graduação e titulação; atividades exercidas e setor; produção científica e linha de pesquisa; orientação de mestrado ou doutorado e respectiva linha de pesquisa;
5. Levantar aspectos quanto à participação política, educacional, científica e tecnológica dos sujeitos sociais da pesquisa;
6. Estudar a postura de liderança do profissional da informação frente às novas tecnologias da informação e comunicação;
7. Verificar a realidade demandada no desempenho das funções cotidianas do profissional da informação e dos seus representantes, quanto a liderança e competência; e,
8. Sistematizar os aspectos integrantes da liderança e da competência para os profissionais da informação.



## 1.4 PRESSUPOSTOS DO ESTUDO

Ao considerar o objetivo da pesquisa, os pressupostos que fundamentaram o estudo embasam-se na liderança e no desenvolvimento de competências significativas, na medida em que contribuem para a formação de pessoas, para a mudança em relação ao trabalho, ou ainda, para entender a realidade, e na busca do agregar valor individual ou organizacional, pode-se mencionar os seguintes:

- a) Para liderar, é preciso haver disposição para aprender a pensar, aprender a ser e aprender a fazer;
- b) A liderança resulta de um processo de capacitação que lapida tendências individuais para a inserção e aceitação pelo grupo;
- c) As competências significativas para o profissional da informação são necessárias desde a visão gerencial, pensamento estratégico, atitude pró-ativa, capacidade para inovar e empreender;
- d) O trabalho atua como fonte de realização; necessidade de desafios, dinamicidade e trabalho em equipe;
- e) A cultura organizacional absorver a importância da atuação do profissional da informação direcionando-se para uma cultura apropriada; andando, pois, no sentido imposto pela realidade;
- f) A preocupação com a postura profissional, muitas vezes está aquém do esperado, observa-se que tem faltado exercício de liderança e curiosidade para descobrir;

g) A interdisciplinaridade da Ciência da Informação e sua relação estreita com o profissional da informação.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente estudo está dividido em sete capítulos, descritos a seguir:

Capítulo 1 - compreende caráter introdutório, apresentando a especificação do problema de pesquisa, a justificativa da escolha do assunto, os objetivos geral e específicos, os pressupostos do estudo, bem como a estruturação das demais partes do estudo.

Capítulo 2 - apresenta a fundamentação teórico-empírica, abordando itens como: Síntese da Teoria Administrativa, Aspectos da Liderança e Competências na Educação nas Organizações e também da Informação e Formação do Profissional da Informação.

Capítulo 3 - explicita os procedimentos metodológicos da pesquisa, iniciando com a caracterização da pesquisa, definição constitutivas de termos, caracterização dos sujeitos estudados: a partir de seu cotidiano de atuação, descrição do processo de coleta de dados e as limitações da pesquisa.

Capítulo 4 – contextualiza a Formação Educacional do Profissional da Informação, abrangendo-se os seguintes pontos relevantes da temática da: informação: resgate histórico, aspectos conceituais e gerais: Ciência da Informação e sua interdisciplinaridade; Os profissionais da informação: lastro histórico, conceituais e emergentes; Aspectos éticos e as questões relacionadas à informação; Ambiência

da Biblioteca; Área da Biblioteconomia; Organismos Representativos da Classe; e as Instituições de Graduação e Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação no Brasil.

Capítulo 5 – Apresenta-se neste capítulo um estudo pormenorizado acerca do perfil dos participantes, bem como o relato da descrição dos dados que emergiram da aplicação dos questionários e das entrevistas dos quatro segmentos: bibliotecários, docentes, pesquisadores e representantes de organismos da classe. Com base nas argumentações dos quatro segmentos, foram agrupadas as temáticas sobre: liderança e competência.

Capítulo 6 – Analisam-se e interpretam-se os resultados com base nas variáveis do estudo das categorias pesquisadas, seja, o grupo de elite com destaque profissional, no ensino e na pesquisa em si. Realiza-se ainda um estudo pormenorizado acerca dos relatos, embasando-se na bibliografia especializada e nas diversas fontes utilizadas.

Capítulo 7 – refere-se às considerações finais e às recomendações, a partir do resgate do problema pesquisa e dos objetivos propostos, para chegar-se às conclusões e sugestões.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

Este capítulo se constitui da fundamentação teórico-empírica que busca elucidar pontos importantes para o subsídio do presente estudo descritivo. Está centrado na síntese da teoria da Administração, aspecto geral e conceitual da liderança e competências do Profissional da Informação.

### **2.1 SÍNTESE DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS**

As partes significativas das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram projetadas para funcionar num ambiente mais estável. Este acordo de obediência e diligência assegurava a estabilidade no trabalho. A figura do líder existia para pensar e decidir sobre a organização, ao trabalhador cabia apenas a força do trabalho necessária para dar andamento às tarefas solicitadas, agindo de forma confiável e previsível (GALBRAITH; LAWLER, 1995)

A visão mecanicista do universo foi contestada, ampliada pelas múltiplas experiências culturais, mediante informações recebidas dos mais variados meios. Isto possibilita a aspiração e o desenvolvimento da criatividade e do estímulo à liberdade, sendo que a busca por novas soluções, alternativas e oportunidades se abrem, como uma forma de sustentação e projeção de futuro.

Segundo Pinto e Blattmann (2002), o meio organizacional necessita reestruturar os processos de produção e reexaminar cuidadosamente os tradicionais modelos de gestão, baseados na nova ordem, nas normas e nos valores que são agregados, assimilando as adaptações e produzindo inovações com impactos sobre

a estrutura organizacional, nos processos e nas técnicas. Os modelos convencionais não respondem adequadamente ao ambiente competitivo. As transformações impulsionam os paradigmas organizacionais, provocam rupturas nas filosofias gerenciais, principalmente pela velocidade de acesso e pela disseminação da informação em todos os processos.

Conforme Luz (1999, p. 7), “o advento das redes eletrônicas de informação trouxe mudanças conceituais profundas nos processos de gestão de bibliotecas ou unidades de informação, como têm sido denominadas atualmente”. Técnicas informacionais são partes integrantes desse cotidiano. A informação comunicada exerce poder nas diferentes organizações, passando a ser um canal formal de integração que serve como influenciador e facilitador na tomada de decisão.

### **2.1.1 Teoria da Administração Científica e Clássica**

A Escola Clássica antecedeu a implantação dos princípios da Administração Científica, caracterizava-se pelas responsabilidades claramente definidas entre patrão e empregado, e a realização das tarefas dependia da vontade do empregado, fato este prejudicial à produtividade e à eficiência da organização (TAYLOR, 1979).

O desenvolvimento da liderança tem um marco significativo a partir dos estudos de Taylor, que sempre demonstrou interesse pelos métodos científicos, e a partir de suas vivências, houve a tentativa de buscar respostas para os problemas relacionados ao aprimoramento das tarefas, o que proporcionou a transformação do poder nas organizações.

Os primeiros estudos deste período são de: Frederick Winston Taylor e Henry Fayol, o primeiro centra suas pesquisas na administração, na melhoria da produtividade e no controle das tarefas, publicando os Princípios da Administração

Científica, em 1911. Fayol verificou aspectos da organização relacionada com a função administrativa, classificando em grupos da empresa, tais como: operações técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e contábil.

Uma corrente de pesquisadores atribui a Taylor a retirada do trabalhador do conhecimento da tarefa global, seus objetivos e sua possibilidade de administrar seu próprio tempo e seus instrumentos, restando, então, aos empregados tão somente o fazer, a execução acrítica e neurotizante de fragmentos do trabalho. Para outros, Taylor sistematizou o processo de desumanização do trabalhador, refazendo em escravo, aquele que já havia sido libertado pela Revolução Industrial.

De acordo com Morgan (1996), os empregados apenas executavam as tarefas, não necessitavam fazer exercícios de reflexão, ou seja, pensar a respeito das tarefas. Aos administradores cabia o papel de ser pensante. O estilo de gestão era mecanicista, o homem ou executava ou pensava, quando executava, se limitava apenas a uma tarefa do processo.

A organização era vista essencialmente como uma estrutura formal, constituída de órgãos, cargos e tarefas e a função do líder se restringia a estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. Neste contexto, a atenção principal do líder voltava-se para a necessidade da organização, não estando relacionada com as questões do indivíduo. Fayol estudou a liderança implícita ou explicitamente, associada a 14 princípios básicos, de forma a complementar os de Taylor. Sob a ótica da liderança, os princípios são apresentados a seguir:

<b>PRINCÍPIOS BÁSICOS</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS PRINCÍPIOS</b>
Divisão do Trabalho	Especialização dos funcionários, desde o chão de fábrica ao topo da hierarquia. O resultado esperado para essa especialização de funções é um maior rendimento do indivíduo e da coletividade.
Autoridade e Responsabilidade	Trata da autoridade, do direito e das ordens e responsabilidades que emanam das esferas superiores, cabendo aos subordinados apenas a obediência.
Disciplina	Normas de conduta e de trabalho, que resultam em concessões submetidas aos indivíduos a padrões de obediência e de assiduidade.
Unidade de Comando	Cada um deve responder a um único chefe. A violação deste princípio interfere e abala a autoridade, a disciplina, a ordem e a estabilidade organizacional.
Unidade de Direção	Trata da convergência de controle único para o alcance do objetivo estabelecido.
Subordinação do Interesse Particular ao Geral	A existência de interesses individuais na organização é enquadrada na esfera da ignorância, da ambição, do egoísmo, da indiferença e da fraqueza, pois todas as paixões humanas tendem a fazer perder de vista o interesse geral em proveito do interesse particular.
Remuneração	O salário dos empregados é definido pelo patrão, sendo dependente de fatores, tais como: abundância ou escassez do pessoal, o estado geral do negócio e a situação econômica da empresa.
Centralização	Neste princípio é feita uma analogia com o cérebro humano: todas as sensações convergem para o cérebro e dele partem as ordens que direcionam e comandam todo o organismo. Refere-se à concentração da autoridade, nesse caso, no topo da hierarquia da organização. Seu objetivo é a melhor utilização das faculdades de todo o pessoal.
Hierarquia	A graduação de comando, de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade de forma descendente.
Ordem	Cada coisa deve estar devidamente no seu lugar, é um princípio elementar de arrumação.
Eqüidade	Todos são tratados de forma igual. Os cargos semelhantes têm a mesma função e recebem a mesma remuneração. Para não causar discórdia entre chefes e subordinados, os primeiros devem ter a mesma postura diante de situações de animosidade.
Estabilidade Pessoal	Período de tempo para se estabelecer na função, até tornar-se estável
Iniciativa	Delineamento de um plano e a garantia de sucesso pela iniciativa e determinação. Faz referência à utilização da criatividade, mas somente ao cumprimento exaustivo dos planos.
União do Pessoal	Prega o entrosamento das pessoas e o desenvolvimento do trabalho em equipes em que grupos necessitam ter consciência de classe.

**FIGURA 1 - PRINCÍPIOS BÁSICOS DE FAYOL**

Fonte: Fayol (1977)

O papel da liderança evidencia-se nos princípios relacionados com a garantia do controle e da produtividade da empresa. Os estudos de Fayol (1977), Taylor (1979), Megginson (1986), Drucker (1993) e Stoner e Freemann (1995) resgatam as

atividades do cotidiano de qualquer organização compreendidas pela capacidade de: planejar, organizar, comandar e coordenar, a função administrativa, representada por seus dirigentes que respondem, em maior ou menor grau, pelo setor, área ou departamentos.

### **2.1.2 Teoria das Relações Humanas**

Por volta de 1920, houve um significativo desenvolvimento das ciências humanas, especialmente da Psicologia e da Sociologia e sua utilização nas organizações, surgindo a Escola de Relações Humanas. A administração sofre uma verdadeira revolução, não dando ênfase mais às tarefas e estruturas, mas sim às pessoas. A máquina, o método do trabalho e a organização formal dão lugar aos aspectos psicológicos e sociológicos.

A abordagem humanística, decorrente das Ciências Sociais, fornece imensa contribuição para a teoria da liderança. A função do líder era possibilitar o desenvolvimento dos objetivos organizacionais, mediante a cooperação entre os liderados, proporcionando oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento pessoal.

Neste período, as pesquisas centraram-se em fatores que privilegiassem o rendimento cada vez maior dos funcionários. Já, Follett (1997) preocupava-se com estudos polêmicos da administração, mais diretamente com os relativos à gerência.

Em 1929, período caracterizado pela grande depressão, culminando com a Segunda Guerra Mundial, alguns fatos provocou uma lacuna na cultura da liderança organizacional, época em que o experimento de Hawthorne (sobre produtividade relacionada a condições físicas do trabalho) permitiu a Mayo elaborar algumas conclusões, que, para Caravantes (1998, p.56), “o trabalhador não se comporta



como um ser isolado, mas sim como um membro do grupo. Tais inter-relações criam aquilo que chamamos de organização informal”.

Lodi (1993) revela a existência de princípios gerais aplicáveis tanto á indústria como a todo e qualquer tipo de organização por meio de uma abordagem psicológica. Conforme Follet (1997), os problemas industriais de controle, poder, participação e conflito também eram os mesmos vivenciados pelos administradores de instituições públicas.

Uma ‘análise de situação’ que denomina Follett evidencia a idéia de que é necessário afastar elementos subjetivos, como vontade pessoal do superior hierárquico, e permitir que a própria situação se estabeleça determinando o que é certo ou errado. Este fato é relevante no momento em que transforma o conceito tradicional da liderança situacional. Para Lodi (1993, p.81), “o líder precisa estar consciente do grupo no qual ele trabalha e deve preocupar-se em obter a melhor contribuição de cada um. Para isso, melhor que o líder fortaleça a coesão do grupo do que exprima o seu poder pessoal. Sua teoria focaliza a função ou realidade objetiva combatendo a subjetividade, ou seja, á vontade dos superiores”.

De acordo com Fayol (1977), os fatores psicológicos de cooperação na organização existem a partir da: capacidade das pessoas em comunicar-se entre si; da disposição de contribuição com a ação e com a finalidade de cumprir um propósito comum. Em seu estudo, a função do executivo esta diretamente relacionada em servir como um canal de comunicação, ato que é essencial para a sobrevivência e perpetuação da organização. Com referência à disposição para a

ação a contribuição mais importante do executivo é a lealdade ou a dominação pela personalidade organizacional.

Segundo Barnard (1971), as pessoas estão dispostas a cooperar e comunicar-se para o alcance dos objetivos da organização em constante interação social com os outros. Cabe salientar que as pessoas deixam de colaborar e comunicar por diversos motivos principalmente quando existe a falta de ética nas relações humanas. O comprometimento, a responsabilidade e a seriedade tornam-se elementos fundamentais no conviver.

A ênfase dada nesta escola, sobre os relacionamentos interpessoais, desencadeou diversos estudos acerca da liderança. A primeira teoria, conforme Kwasnicka (1991), denominou-se de Teoria dos Traços de Personalidade, originada entre os períodos de 1904 a 1948.

### **2.1.3 Teoria Estruturalista**

Na década de 1950, surge uma abordagem administrativa resultante das divergências da teoria clássica (formal) e da teoria das relações humanas (informal), o que delimitou o aparecimento de uma abordagem administrativa, focalizada na análise das organizações, a Escola Estruturalista. Esta escola divide-se em duas teorias: burocrática e estruturalista.

Para Etzioni (1998) esta escola é considerada uma unidade social grande e complexa, em que se integram muitos grupos sociais, causando tensões inevitáveis. Este fato faz caracterizar o homem conforme a teoria: na clássica, o homem econômico; nas relações humanas, o homem social; e na estruturalista, o homem

organizacional. Quanto ao líder organizacional, este deve ser flexível e resistente à frustração, demonstrando um forte desejo de realização.

Para se compreender e estudar a burocracia, é necessário fazer uma retrospectiva histórica, a começar pela análise e o surgimento das sociedades de comércio, como uma forma diferenciada das comunicações familiares. Essa sociedade surge exatamente quando se produz mais do que se consome, evidenciando, deste modo, um excedente econômico. Este é o ponto de referência para a explicação do capital.

Weber (1978) descreve a burocracia, em três tipos de sociedade e autoridade: o primeiro tipo de autoridade é aquele que responde ao cargo, com respeito às normas impostas e aceitas mostrando que a autoridade do líder se legitima pelo cargo que exerce, sendo a obediência devida aos subordinados; o segunda caracteriza-se pelo poder exercido pelos clãs, famílias e senhores medievais, relacionado aos costumes, crenças e hábitos, dentre outros, sendo os limites impostos justamente pelos costumes que a sociedade pratica. Enquanto o terceiro tipo de autoridade caracteriza-se mais pela liderança ou estilo de gestão para um ambiente mais cooperativo, no qual o líder é eleito pelo grupo, não sendo imposto pelos superiores hierárquicos.

A burocracia legitima a liderança baseada no domínio do conhecimento teórico e prático. As normas dominantes na estrutura hierárquica determinam o equilíbrio do poder em que a autoridade se solidifica no cargo que a pessoa ocupa, aos subordinados é cobrada obediência e respeito à ordem impessoal imposta.

Destaca-se o estudo de Selznick citado por Lodi (1993), a liderança na administração, em que as organizações passam a ser vistas de um modo mais objetivo, atribuiu ao líder novas funções, tais como a definição de missão e os propósitos das organizações.

#### **2.1.4 Teoria Comportamental**

A Escola Comportamentalista surgiu após a Escola Estruturalista e está ligada ao desenvolvimento dos estudos comportamentais nos campos da Ciência, Antropologia, Sociologia e Psicologia, agregando-se e adaptando-se à área da Administração.

Existem duas correntes: a dos comportamentalistas (ligada ao próprio comportamento e fatores motivacionais do indivíduo) e a do desenvolvimento organizacional, que enfatiza a mudança por meio do comportamento organizacional.

Nesta teoria, a liderança é vista como a qualidade de comportamento dos indivíduos, por meio da qual eles dirigem pessoas ou suas atividades em esforço organizado. A liderança está relacionada ao indivíduo e aos seus seguidores nas condições em que esta ocorre, ou seja, na capacidade de controlar o comportamento humano.

A partir dos anos de 1960, a abordagem da teoria do X e a da teoria do Y, de Douglas McGregor, propiciaram uma fundamental estrutura no embasamento e análise das atividades do líder e dos liderados. Resumidamente, na teoria do X, os líderes admitem que seus liderados ainda não são suficientemente maduros ou estão totalmente motivados, para que lhes seja concedida autonomia. Com relação

à teoria do Y, em oposição, admite-se que os liderados estão maduros o suficiente para ter autonomia na realização de suas tarefas.(Mc GREGOR, 1975)

Há dificuldade para uma empresa se enquadrar com perfeição em uma das teorias, em função da complexidade dos objetivos pessoais e organizacionais. Nesta escola, as contribuições importantes são de: Herzberg (1959), sobre os fatores motivacionais e melhor desempenho; Argyris (1968), sobre o comportamento dos funcionários na organização associados á teoria X e teoria Y, que busca minimizar os conflitos dos funcionários e desenvolver os processos produtivos e gerenciais (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

O controle é um estudo desenvolvido por Likert e Likert (1971) em que os líderes mais orientados aos funcionários conseguem mais produtividade dos que os mais centrados na tarefa.

Porém, Mc Gregor (1975) se atém às estratégias de liderança como sendo influenciadas pela crença do líder na condição natural do ser humano. Estas são apresentadas pela total confiança nos subordinados e, pela liberdade de sugestão sobre o trabalho, levando em consideração as suas idéias. Neste cenário, um estudioso de destaque é Maslow (1975) com as hierarquias das necessidades de: auto-realização, auto-estima, sociais, segurança e fisiológicas, servindo mais apenas os recursos financeiros.

A teoria comportamental teve significativa importância para o desenvolvimento da liderança. Quando os estudiosos perceberam que a mesma dependia do contexto e do circunstancial, foi denominada de Teoria Situacional da Liderança, para a sendo fundamental os estudos de Hersey e Blanchard (1986).

As transformações da década de 1960, relacionadas com o comportamento dos indivíduos, possibilitaram novos valores organizacionais, impondo independência e valorização das pessoas e sendo esta a síntese do desenvolvimento organizacional.

Para Bennis (1972), são três os fatores da abordagem do desenvolvimento organizacional: a) revitalização da organização para enfrentar os desafios; b) mudança de cultura (trabalho, crenças, pensamento dentre outras) em que valores serão agentes do processo e, como consequência disto, uma nova conscientização da sociedade organizacional para aceitar as modificações que se fazem necessárias.

Foram Blacke e Mouton (1986) que resgataram em seus estudos e fizeram emergir a idéia de líder ideal, sendo que este deveria estar preocupado simultaneamente com a tarefa e as relações interpessoais.

A abordagem do desenvolvimento organizacional alterou o comportamento dos indivíduos, por meio da associação de técnicas conjuntas de relações sociais, buscando evidenciar e corrigir as divergências entre os comportamentos individuais e os objetivos organizacionais, Isto preencheu as necessidades de realização profissional dos indivíduos, em que divergências são resolvidas no ambiente organizacional. O desenvolvimento da teoria situacional da liderança evidencia três variáveis, a saber: o líder, o liderado e a situação.

### **2.1.5 Teoria dos Sistemas Abertos**

A teoria dos sistemas abertos precedeu a teoria comportamentalista, cuja característica principal é o seu inter-relacionamento com o meio exterior. Para o

biólogo alemão Von Bertalanffy (1968), alguns fenômenos organizacionais só poderiam ser entendidos numa aproximação com a Ciência, pois esta teoria busca similaridades da organização com os sistemas abertos, considerando a organização como um organismo vivo sujeito a mudanças.

Ao invés de tratar em separado os vários segmentos da organização, esta teoria é vista como uma estrutura direcionada e composta por partes integradas. Os líderes têm a possibilidade de visualizar a empresa como uma parte de um sistema maior: o ambiente externo. Permite ver além de uma visão fragmentada, fechada e determinística, para uma visão holística e integrada (STONER; FREEMANN, 1995).

São representantes da teoria dos sistemas abertos Katz e Kahn (1968) e seus estudos revelam que uma organização estruturada tem por base a teoria de sistema aberto, podendo ser vista como um conjunto de elementos dinamicamente relacionados para reagir às necessidades do meio pela definição de inclusão parcial do ser humano na organização e o conceito de papel, ou seja, apenas a dimensão relacionada à capacidade produtiva é utilizada pela organização visando resultados operacionais.

Para os autores a liderança deve ser exercida em todos os níveis hierárquicos da organização, nos quais a cúpula sempre se encontra distante da operacionalização dos serviços, mas esta deve ter canais de comunicação partindo da base, para que as informações sejam transmitidas apenas por pessoas designadas para tal. Nesta teoria, os canais de comunicação partem do topo para a base da pirâmide e vice e versa. O processo de liderança é dependente das capacidades e aptidões cognitivas e afetivas do líder.

### **2.1.6 Teoria Contingencial**

A abordagem da teoria contingencial evoluiu da teoria dos sistemas abertos privilegiados pelas inter-relações externas, sendo desenvolvida por administradores, pesquisadores e estudiosos que buscavam aplicar conceitos das principais escolas a realidade. Para Caravantes (1998), o mérito desta escola, é que a gerência concentra-se nos ambientes que a cerca, acabando por descobrir elementos fundamentais para seu desempenho isto é, o concorrente, os clientes e os resultados esperados.

Morgan (1996) ressalta que é preciso encontrar o equilíbrio entre estratégias, tecnologias e estruturas, envolvendo as necessidades dos indivíduos, bem como as da sociedade em geral. Nota-se que uma das grandes preocupações desta gestão passou a ser a de identificar, analisar ameaças e oportunidades do ambiente externo, como também os pontos fortes e fracos da organização.

O desafio dos novos mercados globais impostos desde a década de 1970 abrange a estrutura das organizações com base em suas atividades e nas multifuncionalidades de seus recursos humanos (CARVALHO, 1993).

A Figura 2 refere-se aos itens: Teoria da Administração (Escola), modelo de homem e categorias teóricas que emergiram sobre liderança.



ESCOLA	MODELOS DE HOMEM	CATEGORIAS TEÓRICAS DA LIDERANÇA
Clássica	Econômico	Ligado à área operacional exerce funções de controle, supervisão mecanicista, determinística e intervencionista. Engajamento do pessoal aos fins comuns da organização.
Relações Humanas	Humanista	Estímulo relações informais e cooperação. Habilidades técnicas, cognitivas e interpessoal. Desenvolvimento de seguidores
Estruturalista	Organizacional	Mecanicista e impessoalidade. Cargo por meio de mérito. Conhecimento técnico. Características carismáticas
Comportamentalista	Administrativo	Delegação de autoridade. Percepção de situação interferindo na liderança. Articulados. Competitivos. Persuasivos. Comportamento manipulativo. Ênfase na mudança organizacional planejada.
Sistemas Abertos	Funcional	Varia conforme o nível hierárquico que atua. Adequação de recompensas e sanções.
Contingencial	Complexo	Controle, supervisão, comunicação, estruturas não tão rígidas. Responsabilidade e poder adaptáveis. Ênfase no ambiente e tecnologia.

**Figura 2 - Teoria administrativa e evolução da liderança**

Fonte: Adaptação teórica da pesquisadora

As organizações modernas têm procurado qualificar os recursos humanos de acordo com seus interesses. Assim, os funcionários são tidos como co-responsáveis pelo processo produtivo, em que devem ser dadas margens ao desenvolvimento da subjetividade (intelectual, emocional e físico do indivíduo).

A multidimensionalidade exige novas práticas de liderança para que as organizações possam se firmar como um sistema aberto, vindo a incorporar idéias criativas e inovadoras, possibilitando novas formas de trabalho e inter-relacionamentos das pessoas envolvidas nos processos.

## 2.2 LIDERANÇA: ABORDAGENS, TENDÊNCIAS E ASPECTOS CULTURAIS.

O termo liderança sofreu adaptação para a língua portuguesa por volta das décadas de 1930 e 1940. No inglês, a palavra *lead* foi utilizada em torno do ano 1300 da era cristã. As palavras liderança, líder e liderado, muitas vezes, são usadas com significação de imponência, sempre relacionada a grandes personagens da história. Nas organizações, os líderes são vistos como pessoas comuns mas com um diferencial.

Para Aguiar (1991), liderança é um objeto que apresenta controvérsias, possibilitando, inclusive, duas abordagens antagônicas: primeira, pode ser entendida como a característica de um indivíduo e a liderança como propriedade de um grupo; segunda, como propriedade de um grupo, que surge a partir da sua formação e desenvolvimento, das características de cada elemento e de como estas características são percebidos pelos demais elementos.

Conforme Gil (2001), as primeiras tentativas de liderança dão a entender que as predisposições são inatas, 'líder já nasce feito', como grandes líderes: Alexandre o Grande, Júlio César e Napoleão.

Robbins (1999) complementa a definição quando enfatiza que liderar é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas.

Liderança não é sinônimo de gerenciamento. O gerente (administrador) tem responsabilidades como: planejar, organizar, dirigir e controlar, buscando alcançar os objetivos fins das organizações. Por exemplo: um excelente administrador deve ser necessariamente um bom líder, mas um líder nem sempre é um bom administrador nas áreas de atuação.

Bennis (1972) apresenta as primeiras diferenças entre líderes e gerentes, conforme Figura 3:

<b>LÍDER</b>	<b>GERENTE</b>
Inovação nas realizações	Administração de atividades
Desenvolvimento nas pessoas	Dão suporte às condições e pessoas
Inspiração de confiança	Confiança no controle
Tem perspectiva de longo prazo	Tem perspectiva de curto prazo
Perguntam o quê e por quê	Perguntam como e quando
Centralização nas pessoas	Centralização nos sistemas e estruturas

**Figura 3 - Diferença entre líder e gerente**

Fonte: Bennis (1972)

Para Zaleznik e Kets (1995), os gerentes apresentam atitudes, em relação aos objetivos, muito impessoais e passivos, enquanto os líderes assumem atitudes mais ativas. Os líderes trabalham em posições de alto risco, os gerentes trabalham com planos estratégicos definidos. Os líderes relacionam-se com pessoas de forma intuitiva, com empatia, ao passo que os gerentes necessitam das pessoas como meios para atingir os fins, isto é, como sentido de diminuir a ansiedade de decisão.

Entre os cientistas sociais que definem liderança, não existe muito concordância quanto à definição à significação do processo. De acordo com Yukl (1990), estes propuseram muitas definições diferentes a respeito deste tema, mas nenhuma delas foi universalmente aceita. As novas abordagens conceituais sugerem que, para compreender o processo dinâmico da liderança, é necessário atentar para esse processo de formação de vínculos sociais em todas as direções. O que tem que ser verificado, pois não são consensos, mas sim termos que ressaltam aspectos que, na visão de pesquisadores, são mais significativos.

Há uma metáfora sobre a orquestra, na qual Davis (1992) afirma que, sem ela, uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente músicos e instrumentos. A orquestra como organização requer liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos. O exemplo mostra a importância do papel do líder, do liderado e delicadeza da situação, em que cada músico tem noção da importância do seu papel e do momento preciso que deva fazer sua parte na música.

Uma visão mais abrangente de liderança está na definição apresentada por Senge (2000 p. 28) quando a concebe como “a capacidade de uma comunidade configurar seu futuro e, especificamente, de sustentar seus processos de mudanças significativos, necessários para que isto aconteça”.

A idéia comum apresentada por muitos autores está vinculada à liderança como maneira de influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Spector (2002) questiona e complementa esta idéia quando escreve que, mesmo quem não seja líder, pode influenciar outras pessoas, mas os líderes exercem uma influência desproporcional; ou seja, exercem mais influência do aquele que não é líder.

O que se percebe na literatura estudada é que não surgiu ainda nem um manual ou nem uma melhor definição para liderança. Para Goffee e Jones (2000), o líder precisa ter visão, energia, autoridade e direção estratégica. Compactuando desta idéia, Kanter (1996, p. 108) aponta as seguintes qualidades ao definir liderança:

um olho para a mudança e uma mão firme para dar a visão e a segurança de que a mudança possa ser conduzida, uma voz que articule a vontade

da equipe e molde à vontade para fins construtivos e uma capacidade de inspirar pela força da personalidade, fazendo com que os outros se sintam com autonomia para aumentar e empregar suas próprias capacidades.

Geralmente, os líderes, na organização, estão associados a cargos de gerente ou supervisor, não garantindo que possam exercer influência sobre os subordinados. Em muitos casos, o líder não tem um título formal na instituição, podendo surgir de interações informais de grupos de trabalho (COVEY, 1998).

A influência ou poder que tem uma pessoa sobre outros sempre envolverá as características individuais e organizacionais, ou seja, relacionamento do líder e dos liderados.

Maquiavel (1976) na sua obra 'O Príncipe', no século XVI, analisou o poder pessoal e o poder de posição, concluindo que é melhor ser ao mesmo tempo amado e temido, mas que no caso de se ter um só tipo de poder, a escolha recai sobre o poder de posição, pois, segundo este autor, um relacionamento baseado no temor tende a ser mais duradouro, porque a pessoa precisa estar disposta a sofrer as conseqüências para romper o relacionamento.

Desde Maquiavel, implícita ou explicitamente, a condução de grupo (liderança) tem sido concebida, basicamente, como posse e exercício de poder. Se não tanto, a liderança envolve, pelo menos, a capacidade de influenciar pessoas, e, para alguns estudiosos do assunto, essa influência é denominada 'poder social'.

Um dos estudos pioneiros é de French e Raven (1968) que descrevem a influência ou o poder baseado nas relações interpessoais é enunciado por cinco fatores que são: experiência, referência, legitimidade, recompensa e coerção.

Estes autores consideram, ainda, que a eficiência dos atos de liderança apóia-se em algumas bases de poder, tal como se pode observar na síntese da Figura 4.

<b>BASES</b>	<b>UTILIZAÇÃO</b>
Poder Especialista	Ocorre quando uma pessoa detém a informação e o conhecimento.
Poder Referência	Conferido a uma pessoa que é aceita pelo grupo e com a qual os demais se identificam.
Poder Legítimo	Deriva de uma tentativa de uma pessoa em influenciar e que é aceita pelo grupo.
Poder das Recompensas	Dar recompensa pela conformidade.
Poder Coercitivo	Este poder está ligado com o direito de punição.

**Figura 4 - As cinco bases de poder de French e Raven**

Fonte: French e Raven (1968)

Quando utilizadas apropriadamente, as formas de poder servem como ferramentas para a melhoria e o funcionamento de diversos tipos de organizações, inclusive, instituições educacionais.

A liderança pode ser estudada por uma multiplicidade de aspectos. Segundo Bergamini (1994), alguns teóricos preocupam-se em representar traços ou características de personalidade que sejam responsáveis pela sua eficácia. Para outros, o que interessa é o comportamento, ou melhor, o delineamento dos diferentes estilos de liderança. Ainda há outros cientistas sociais que se interessam em estudar a eficácia da liderança a partir de variáveis situacionais. Por fim, um grupo de estudiosos dedica-se a pesquisas sobre a motivação em dirigir pessoas. Deste modo, serão desenvolvidas abordagens de liderança baseadas nos traços, comportamentos, situações e motivações.

### **2.2.1 Abordagem da Liderança Baseada nos Traços**

A teoria dos traços trata de encontrar algumas características de personalidades, sociais ou intelectuais que diferenciam líderes de não líderes, como carisma, inteligência, capacidade de decisão, coragem, integridade, entusiasmo,

iniciativa, autoconfiança e capacidade de aceitar responsabilidades, ocupando posição de controle.

O estudo sobre liderança foi impulsionado com o movimento das relações humanas, sendo o foco da teoria centrado nas pessoas e na dinâmica dos grupos de trabalho.

Yukl (1990), Bergamini (1994), Smith e Peterson (1994), estudiosos da liderança, entendem-na em organizações como fenômeno social que se reveste de certa complexidade, tradicionalmente tratada em âmbito de traços de personalidade, estilo de comportamento, situações diversas, como agentes de mudanças, liderança como recurso estratégico, liderança visionária, carismática e gerencial.

Uma das primeiras teorias denominada de 'teoria dos traços', ocorreu em meados da década de 1940, ressaltando especialmente as qualidades do líder. Smith e Peterson (1994) resgatam a idéia de que liderança está relacionada com habilidades e inteligência, consideradas qualidades herdadas.

Outras linhas de pesquisadores dão ênfase à liderança como habilidade que pode ser desenvolvida, desde que a pessoa tenha motivação, o que de certo modo facilita o entendimento da natureza de carisma que tratou Weber. Este é outro argumento forte relacionado ao desenvolvimento da habilidade de comunicação, considerada como fator primordial na capacidade de transmissão de mensagem.

Para Maximiano (2000), a competência técnica ou superioridade técnica, um determinante fundamental, é fator importante na relação líder e liderado, vista como uma qualidade pessoal associada à liderança.

Os estudos mais significativos desta teoria foram desenvolvidos por Stogdill (1948) em que todas as pesquisas focalizaram o comportamento de crianças em situações normais de lazer e, por extensão, serviram de comparação ao comportamento de líderes adultos em situações estruturadas. Smith e Peterson (1994) ressaltaram que esta contribuição foi pobre em termos de eficácia dos líderes estudados, o que revelou o tipo de pessoas que emergiram como líderes.

Yukl (1990) acha o estudo consistente, somente discorda do autor sobre o que significa traço, para ele é habilidade, que foram determinadas como inteligência, dominação e autoconfiança.

De acordo com Bennis (2001), são características básicas: visão orientadora, paixão, integridade, confiança, curiosidade e ousadia.

Alguns traços desejáveis para o líder são: inteligência, otimismo, empatia, criatividade, flexibilidade, tolerância, amabilidade, responsabilidade, confiança, sendo considerados por Hersey e Blanchard (1986) essenciais para uma liderança eficaz.

Outra teoria de liderança classifica os estilos como conjunto de comportamentos que representam um enfoque na forma de lidar com os subordinados. A pesquisa inicial estilo de liderança, que se tem registro, é atribuída a Lewin (1959), demonstrando que um mesmo grupo de pessoas se comporta de diferentes maneiras quando interage com diferentes líderes. Este estudo foi desenvolvido depois da II Guerra Mundial na América do Norte.

O autor desenvolveu um conjunto de investigações sobre atmosferas de liderança, aplicando no seu trabalho o método experimental no qual pretendia



observar e comparar os efeitos de diferentes tipos de líderes, quais sejam: autoritário ou autocrático, democrático ou participativo e liberal ou laissez-faire, conforme apresentado na Figura 5, os Estilos de comportamento do líder.

<b>AUTORITÁRIO</b>	<b>DEMOCRÁTICO</b>	<b>LIBERAL</b>
O líder determina as tarefas.	Os membros são livres para trabalhar, podem escolher e a divisão das tarefas é deixada ao grupo.	O líder não participa da atribuição de tarefas.
As execuções das atividades são ditadas pela autoridade, um de cada vez, de modo que futuros passos ficam, em grande parte, incertos.	A atividade é discutida. Os passos gerais para as metas do grupo são esquematizados e, quando o aconselhamento técnico é necessário, o líder sugere dois ou mais procedimentos alternativos, entre os quais o grupo pode escolher.	Subsídios são oferecidos pelo líder, que deixa claro que ele fornecerá informações quando solicitado. Fora isso, o líder não toma parte na discussão.
Pessoal nos elogios e críticas do trabalho de cada um; permanece distante da participação ativa.	O líder é "objetivo" ou "orientado aos fatos" em seus elogios e críticas.	Evita fazer comentários sobre as atividades dos membros, a não ser quando interrogado; não tenta avaliar.

**Figura 5 - Estilos de comportamento do líder**

Fonte: Lewin (1959)

Observando a Figura 5, pode se evidenciar que quanto mais concentrada a autoridade do líder, mais autocrático é seu comportamento, quanto mais decisões forem influenciadas pelos participantes do grupo, mais democrático é o comportamento; e, finalmente, quando o líder transfere sua autoridade para os liderados, descentralizando o poder de tomar decisão, mais liberal é seu comportamento.

A evolução do modelo de liderança apresentou dois tipos de comportamento diferentes do tradicional, um orientado para a tarefa (autocrático) e outro orientado para as pessoas (democrático), conforme Figura 6, a seguir

ESTILO DE LIDERANÇA	
Democrático	Autocrático
Estilos associados ao modelo democrático	Estilos associados ao modelo autocrático
Liderança orientada para as pessoas	Liderança orientada para a tarefa
Liderança orientada para as relações humanas	Liderança orientada para a produção
Liderança orientada para a consideração	Liderança orientada para o planejamento e organização

**Figura 6 - Estilos de liderança**

Fonte: Maximiano (2000)

Na descrição da Figura 6, observa-se que, fundamentalmente na liderança democrática, a preocupação é com as pessoas. O comportamento característico do líder é: amigável, incentivador, sabe ouvir, é atencioso e tem capacidade para trabalhar em equipe. Na liderança autocrática, a centralização do líder é com a tarefa, com prazos, qualidade, economia e custos.

São destaques também os estudos de Tannenbaum e Schmidt (1979) a respeito dos estilos de liderança autoritário e democrático. O primeiro é considerado como aquele que pressupõe o homem um ser preguiçoso e pouco merecedor de confiança (teoria X), e o segundo como aquele que admite ser o homem autodiretivo e criativo no trabalho (teoria Y), evidenciando entre esses dois extremos uma diversidade de comportamento dos líderes.

Para estes existe um contínuo que vai de um extremo de comportamento de líder orienta nas "tarefas" e determina o caminho de seus seguidores, enquanto o líder do tipo democrático tem uma inclinação para orientar o grupo.

### 2.2.2 Abordagem Comportamental do Líder

O que distingue os líderes dos não-líderes são os seus comportamentos adotados nas inter-relações com seus liderados, ou seja, na relação com os integrantes da equipe ou individual. Tudo isto repercute na cultura organizacional e na visão holística das organizações (Chanlat, 1992; Capra, 1998; Covey, 1994; Davenport, 2001; Patrício, 1999; Senge, 1990; 2000) e os canais que propiciam o relacionamento são a sensibilidade, a emoção, a intuição e a razão, pois dinamizam a harmonia e o aprendizado. A questão é: como se aprende na organização? Estes valores são pautados na relação ética das pessoas para com as pessoas, valores básicos permeiam este contexto, como o respeito, a solidariedade, comprometimento, responsabilidade, a confiança e a conduta moral.

Ao referir-se sobre a organização que aprende rápido, Guns (1998, p. 50), em cada momento do processo organizacional deve ser aprendido algo diferente. Destaca que “com novas informações, desempenha-se melhor a tarefa atual; com novas responsabilidades, realiza-se outra tarefa; com um novo contexto, gerencia-se mudanças organizacionais; e com um novo paradigma, alcança-se uma vantagem competitiva.”

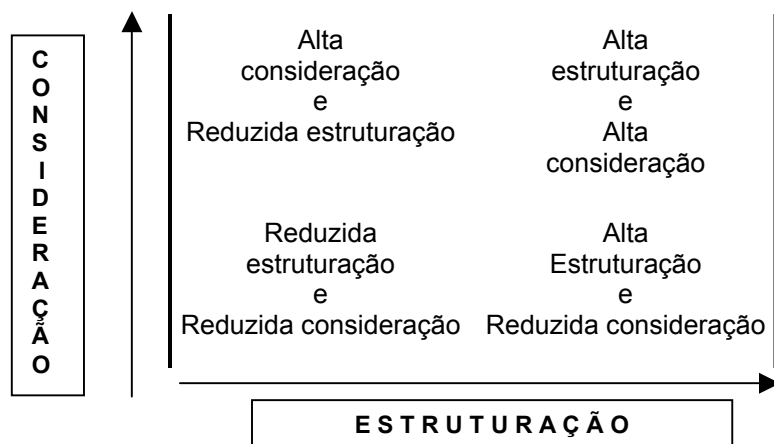
O uso do termo de “capital de liderança pelo *Korn Ferry Internacional* reporta-se a qualificação e contribuição potencial dos administradores para trabalhar individualmente ou em grupo, conduzir a organização a elevados patamares de desempenho e competitividade. O capital de liderança manifesta-se em especial em períodos de mudanças estratégicas, como *turnarounds*, reorganizações, fusões e aquisições, penetração em outros mercados ou mudanças de controle acionário.

Os estudos da Universidade de Ohio são importantes por buscarem resgatar o comportamento do líder, mostrando a existência de duas dimensões: uma denominada 'estrutura inicial' ou iniciação estrutural e a outra denominada de 'consideração'.

A estrutura inicial está relacionada com o comportamento do líder, isto é, a relação entre ele e os membros do grupo de trabalho e na tentativa de estabelecer padrões definidos de organização, canais de comunicação e métodos de ação.

O termo 'consideração' refere-se à dimensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua, afeto entre o líder e os membros de sua equipe, resumidamente, no respeito pelas idéias dos subordinados e também pelos seus sentimentos.

As dimensões de comportamento observado são definidas segundo a percepção dos liderados, de acordo com os quadrantes de estudos de Liderança da *Ohio State University*, conforme se apresenta na Figura 7 a seguir.



**Figura 7 - Quadrantes de Estudos de Liderança da *Ohio State University***

Fonte: Hersey; Blanchard (1986).

Nos estudos de liderança proveniente da Universidade de Michigan, duas características básicas foram ressaltadas no comportamento do líder, sendo uma ligada a decisões orientadas para o empregado e outra de decisões orientadas para a produção. No que tange ao primeiro aspecto, o líder acentua o fator "relações humanas no trabalho", e no segundo, focaliza a produção e os aspectos técnicos do trabalho. Esses dois fatores são paralelos aos conceitos de autoritário (tarefa) e democrático (relações) no contínuo do comportamento do líder.

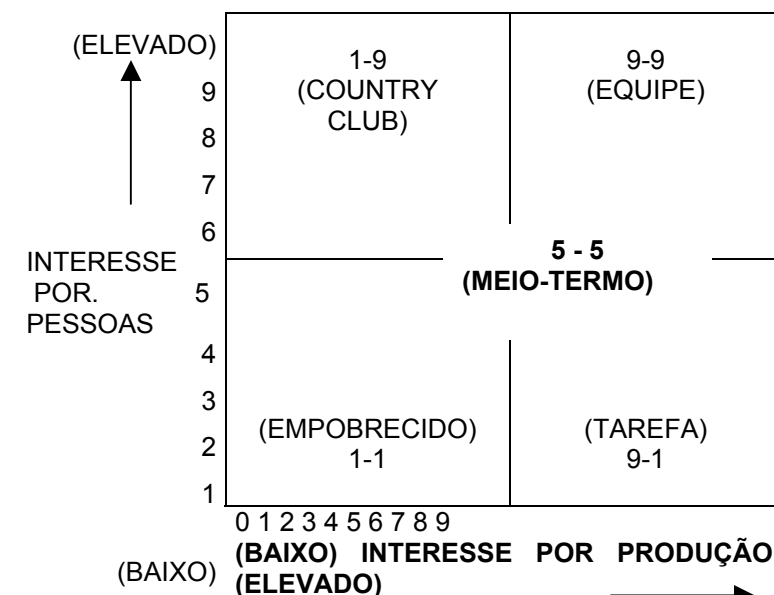
O fato de o líder ter posição elevada numa dimensão não exige que tenha posição baixa em outra, por exemplo, quando o líder tem alta estruturação e alta consideração tem elevado desempenho satisfação Estes estudos propiciaram, pela primeira vez, que o comportamento do líder fosse representado em dois eixos separados e não num único contínuo. Assim sendo, os quadrantes demonstraram as diferentes combinações das dimensões "estrutura inicial" e "consideração". Este estudo possibilitou um modelo comportamental de líder, a partir da percepção dos liderados.

A Escola da Dinâmica de Grupo desenvolve uma proposição de que o comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. A contribuição do estudo da Dinâmica de Grupo para a liderança revela que variam substancialmente de líder para líder. Os líderes que intensificam a tarefa são passíveis de serem categorizados como autoritários, podendo ter inclinações nas relações humanas, não predominando um estilo, mas sim diferentes combinações.

Blake e Mouton (1986) exibiram o estudo da Grade Gerencial ou Rede Administrativa, no qual a liderança é vista sob dois prismas: um em que o líder se

preocupa, basicamente, com a produção, ou seja, os resultados obtidos pelo desempenho do grupo, e outro, especificamente, com as pessoas, isto é, com os colegas de trabalho. A Grade Gerencial ou *Grid* Gerencial representa a interação entre produção e pessoas. De acordo com a pontuação recebida pelo líder, fica estabelecido o seu estilo de liderança, sendo que, para os autores, o melhor estilo é aquele que mais se aproximar da possibilidade "9-9".

A Figura 8 apresenta-se esquematizada em dois eixos, sendo que o eixo horizontal simboliza a "produção" e o eixo vertical o "interesse por pessoas". É estabelecida a graduação de 0 a 9 em cada eixo. Desta forma, um líder com avaliação 9, no eixo horizontal, possui um interesse máximo por produção, podendo também ter o valor 9 para interesse em pessoas. Segundo as pontuações, são definidos cinco estilos de liderança: "empobrecido", "country club", "tarefa", "meio-termo" e "equipe".



**Figura 8 - Grade Gerencial ou Rede administrativa**

Fonte: Modelo de Blacke e Mount (1986)

O modelo de Blake e Mouton (1986) com boa repercussão, mas foi criticado pela proposta de ser um modelo que funciona em qualquer situação. A idéia de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação proporcionou o desenvolvimento de outras teorias da liderança situacional.

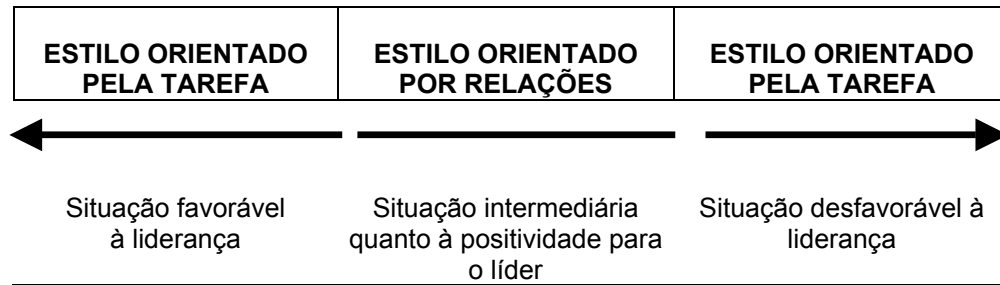
### **2.2.3 Abordagem Situacional**

O modelo contingencial adota o conceito do comportamento adaptativo do líder, partindo da idéia de que os estilos diferentes de comportamento do líder podem ser eficientes ou ineficientes, dependendo dos elementos envolvidos na situação.

O trabalho com relação aos comportamentos tem por base as características situacionais nos processos de liderança e eficácia dos grupos. Sobre esta preocupação, vários autores dedicaram estudos: a Teoria dos Meios e Fins (Path Goal) de House (1971) e o Modelo Normativo de Vroom e Yetton (1973) e o Modelo Contingencial de Fielder e Chemers(1981).

O modelo contingencial desenvolvido por Fielder e Chemers (1981) apresenta três variáveis que podem determinar se a situação é favorável, quais sejam: as relações líder/ membros, o grau de estruturação da tarefa a ser desenvolvida e o poder de posição do líder.

O modelo possibilita que ocorram até oito combinações das três variáveis. Considera-se uma situação favorável aquela em que o líder seja estimado pelos membros, tenha alto poder de posição e dirija um trabalho bem definido, ou seja, com a elevada estruturação da tarefa.



**Figura 9 - Estilos de liderança em diferentes situações.**

Fonte: Fielder e Chemers, (1981).

O modelo de Fielder inicia o debate sobre a idéia de liderança, mas é questionado por estudiosos por entenderem que ele apenas avalia atitudes e não comportamentos reais, vindos também a negligenciar as competências do líder e dos liderados. Discordando de Maximiano (2000), Spector (2002) afirma que, embora existam críticas para a Teoria de Fielder, o mesmo é considerado uma das pessoas mais influentes no estudo da liderança. Sua principal contribuição foi demonstrar a complexa interação das características do líder com a situação.

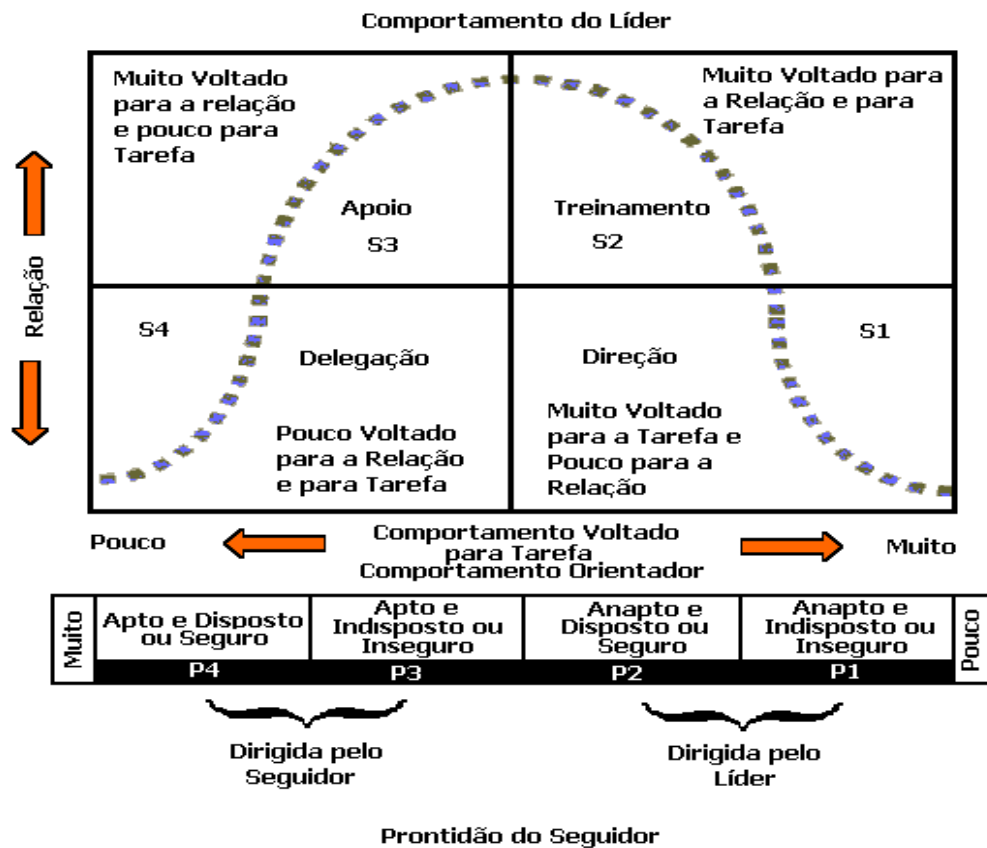
Com relação ao papel do seguidor na liderança, Hersey e Blanchard (1986) desenvolveram estudos considerando duas dimensões em que pode a maturidade do subordinado ser verificada em termos de grau de capacidade e interesse de desenvolver um bom trabalho, sendo a mesma (maturidade) avaliada a partir de uma tarefa específica. Observaram que, quanto mais maduro o seguidor menos intenso o uso da autoridade e mais intensa a orientação para o relacionamento e vice e versa.

Esses dois tipos de comportamento podem ser percebidos como dimensões isoladas e distintas, e os quadrantes podem ser usados para identificar quatro estilos básicos de liderança, vistos na Figura 10, que são:



Direção (S1), instruções específicas na supervisão direta quando da execução da tarefa;  
 Treinamento (S2), explicação das decisões e oportunidade de esclarecimento;  
 Apoio (S3), compartilhamento de idéias e facilidade para a tomada de decisão;  
 Delegação (S4), responsabilidade pelas decisões e sua implementação.

Entre as vantagens apontadas pelo modelo dos autores, estão o reconhecimento da competência e a motivação como elementos importantes do processo de liderança e o reconhecimento de que a maturidade é dinâmica. (MAXIMIANO, 2000). Conforme Figura 10, apresentado a seguir sobre o modelo de Hersey e Johnson.



**Figura 10 - Modelo de Hersey e Johnson**

Fonte: Hersey e Johnson (1997)

A liderança situacional pode ser afetada por vários fatores, se considerar a relação líder seguidor, para Hersey e Johnson (1997), mas este fato depende da prontidão (intensidade com que o seguidor demonstra a disposição para execução da tarefa específica). São dois itens importantes: disposição—é uma função de segurança, comprometimento e motivações demonstradas individual ou em grupo na realização de uma tarefa qualquer; a aptidão está relacionada a uma função do conhecimento, da habilidade, da vivência, do empenho que um indivíduo ou grupo transfere para determinada tarefa ou atividade.

O somatório de disposição e aptidão aplicadas a cada tarefa, sendo que o conjunto de prontidão do seguidor poder ser dividido em quatro níveis, cada um revelando uma diferente combinação de disposição e aptidão ou segurança do seguidor.

Sánchez (2001) apresenta um resumo sobre a evolução das teorias de liderança focalizada nas características e nas limitações das principais teorias chaves, apresentadas na Figura 11.

<b>Teorias dos Traços de Personalidade</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- o líder possui características intelectuais e físicas;</li> <li>- o líder nasce mais do que se faz;</li> <li>- perspectiva individualista ou psicológica que não considera o ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de provas científicas para fundamentação de uma teoria de traços de personalidade;</li> <li>- inexistência de traços de personalidade universalmente válidos;</li> <li>- falta de pesquisas empíricas sobre correlação entre traços e eficácia do líder.</li> </ul>
<b>Teoria Comportamental</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- define e diferencia estilos de liderança que variam quanto à efetividade do comportamento dos líderes;</li> <li>- identificação de dimensões que caracterizam o comportamento dos líderes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pouca consistência dos resultados das pesquisas;</li> <li>- excluem-se variáveis tais como poder ou relações de classe;</li> <li>- visão simples e estática da liderança, assim como dos subordinados.</li> </ul>
<b>Teoria Contingencial ou Situacional</b>	
<b>Características</b>	<b>Limitações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Êxito do líder dependem de:</li> <li>- estilo pessoal de liderança;</li> <li>- características concretas da situação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a conduta das pessoas não é estática;</li> <li>- os fatores que compõem a situação (propostos por Fieldler) são simplistas.</li> </ul>

**Figura 11 - Evolução do conceito de liderança**

Fonte: Sánchez (2001)

Desta forma, o exercício da liderança não se apóia exclusivamente nas características de personalidade do líder. A interação indivíduo/meio é uma constante e a liderança é uma consequência dessa interação.

#### **2.3.4 Liderança Transformacional ou Carismática**

As questões emergentes do século XXI, com relação ao tipo liderança, evidenciam um estilo motivacional identificado por Maximiano (2000) e Spector (2002) como carismático ou transformacional. A liderança transformacional situa-se no extremo oposto de um contínuo, em que o outro extremo é ocupado pela liderança transacional. A liderança transacional está centrada no fazer coisas e baseia-se na relação com os subordinados. A liderança transformacional alarga e eleva os objetivos e motiva os subordinados para níveis mais elevados de desempenho e organização.

Sendo que o tipo transformacional, segundo Spector (2002, p. 347), é aquele que se concentra especificamente nos líderes carismáticos, “que são incomuns na forma como seus seguidores tornam-se dedicados a eles”.

Para Yukl (1990) um líder carismático que exerce profunda influência em seus seguidores é transformacional, pois pode modificar as aspirações, necessidades, preferências e até mesmo os valores, fazendo com que os mesmos visualizem algo que realmente valha a pena ser buscado. Deve haver motivação dos seguidores para fazer renúncias pessoais em nome dos objetivos do líder.

Maximiano (2000) atribuiu a idéia de carisma a uma forte impressão do líder em seus seguidores, associada a aspectos pessoais e humanos, relativamente bem

distribuídos, considerados um enfoque significativo em estudos atuais de liderança. Para o autor, os vocábulos: inspirador, transformador, revolucionário e agente de mudanças, é sinônimo de líder carismático.

Um sentido de comprometimento que supera o desempenho e o interesse pessoal dos seguidores é o carisma, entendido como a liderança com forte apelo nas emoções dos seguidores e estímulo para a identificação com ele.

Diversos estudos demonstram que a liderança transformacional está relacionada a variáveis que são importantes para o funcionamento da organização. Gardner e Avolio (1998) explicam que o convencimento de certos líderes chega a ponto de adotar comportamentos que os fazem parecer criativos, poderosos e confiáveis, apenas seguindo o líder poderão alcançar objetivos, como, por exemplo, tornar a empresa lucrativa.

De acordo com diversos estudiosos da liderança transformacional há um envolvimento entre líder e liderado num processo de moralidade e motivação em que líderes levam seguidores a acreditar em liberdade, justiça, igualdade, paz e humanitarismo e em emoções como: medo, ciúme, ódio e cobiça. Segundo o autor, os comportamentos básicos da liderança transformacional são: - influência do ideal, identificação dos seguidores de emoções semelhantes do líder; - consideração com o indivíduo em dar apoio, encorajamento e treinamento; - motivação inspiracional e comunicação de uma visão de símbolos; - estímulo intelectual, conscientizar dos problemas e vê-los sob uma outra ótica.

Os compromissos dos líderes e as diretrizes básicas de compreensão da liderança transformacional, que são representados na Figura 12:

COMPROMISSOS DOS LÍDERES	DIRETRIZES BÁSICAS
Formular visão inspiradora.	Articulação, visão clara e atraente.
Desenvolver compromisso com a comunidade interna e externa da organização.	Ação confiante e otimista; confiança expressa nos seguidores.
Implementar estratégias para alcançar a visão.	Previsão de oportunidades para o sucesso.
Estabelecer novos valores.	Uso de ações dramáticas, simbólicas para enfatizar valores chaves.
Suposição na cultura e estrutura da organização.	Conduzir por meio de exemplos e proporcionar autonomia às pessoas para alcançar a visão.

**Figura 12 - Compromissos dos líderes e diretrizes básicas**

Estudos contemporâneos exibem a liderança transacional, que termina sendo aquela que apela para os interesses, especialmente as necessidades primárias dos seguidores, prometendo recompensas ou ameaças para fazer com que estes seguidores realizem suas metas por meio de promoções, aumentos de salário, entre outros (MAXIMIANO, 2000).

### 2.2.5 Tendências sobre Teoria da Liderança

Para um ambiente em constantes e rápidas transformações, o papel do líder é fundamental na determinação do caminho que leve a organização a seguir e alcançar seus objetivos e metas, mas, para isso, precisa fazer com que liderados sejam convencidos da validade de suas idéias. O modelo de liderança tem apresentado significativas mudanças a partir de componentes tecnológicos, enfocando resultados e no desenvolvimento do homem. Desta maneira no ambiente organizacional é importante considerar além das ações pautadas na razão, as emoções das pessoas e utilizar a ética pessoal e profissional em todos os momentos.

As propostas válidas na época da Revolução Industrial requerem adaptação para o sucesso e a sobrevivência de qualquer empreendimento, seja no ramo de informações, serviços ou produtos, estes devem estar de acordo com as necessidades das pessoas. Para isto, precisam ter informações do ambiente interno e externo, que estão sendo afetadas pela abertura do mercado mundial, alterações ocasionadas pelos avanços científicos, tecnológicos e da comunicação e pela forte competitividade dos concorrentes. Todos estes fatores fazem com que gerentes e altos executivos necessitem tomar decisões amparadas por um conhecimento de curto e longo prazo e é neste contexto que surge a necessidade da liderança estratégica.

Conforme Rowe (2002), liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentam a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantém a estabilidade financeira em curto prazo. Segundo Ireland e Hitt (1999) sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa performance e simultaneamente enfrentar os desafios da economia mundial diminui drasticamente. Resumidamente, Ireland e Hitt (1999) e Rowe (2002) determinam a direção que a empresa deve seguir para alcançar um conjunto de metas, mas é importante ter paixão e entusiasmo, que impulsionam os líderes, que os motivam a investir tempo e esforços necessários para criar a visão.

Para melhor entender os fatores que interferem em cada tipo de liderança, Rowe (2002) desenvolveu uma síntese apresentada na figura 13. A ética perpassa nos perfis da liderança. Na organização, pressupõe-se que gerentes, para tomar

decisões, possuam liderança gerencial, mas, para compartilhar uma visão comum, a liderança visionária é necessária. Na liderança visionária, o controle organizacional é mantido por meio de socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. A liderança gerencial envolve além da estabilidade e ordem ainda com a manutenção do *status quo*.

LÍDERES ESTRATÉGICOS	LÍDERES VISIONÁRIOS	LÍDERES GERENCIAIS
Combinação sinérgica entre liderança gerencial e visionária.	Pro-ativos moldam e mudam o que as pessoas pensam ser necessário.	Conservadores, atitudes passivas, metas surgem das necessidades.
Ênfase no comportamento ético e decisões baseadas nos valores.	Aprimoramento de estratégias para novas abordagens. Ocupam cargos de alto risco.	Trabalho como processo facilitador, envolvimento e integração de idéias.
Supervisão, responsabilidades operacionais e estratégias em longo prazo.	Preocupação com idéias, relacionamento intuitivo e compreensivo com as pessoas.	Relacionamento com as pessoas de acordo com as suas funções no processo de tomada de decisão.
Grandes expectativas em relação à performance de seus superiores e pares, subordinados e deles próprios.	Influenciam atitudes e opiniões das pessoas dentro da organização.	Influenciam os atos e as decisões das pessoas com quem trabalham.
Valem-se do controle estratégico e financeiro, dando ênfase ao estratégico.	Preocupação com o futuro da organização por meio do gerenciamento das pessoas.	Envolvimento em situações e contextos característicos de atividades cotidianas.
Padrões de pensamento linear e não linear.	Vale-se do pensamento não linear.	Vale-se do pensamento linear.
Acreditam na adoção de estratégias, isto é, as decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações e ambiente de trabalho.	Acreditam na adoção de estratégias. Suas decisões estratégicas fazem diferença em suas organizações.	Acreditam no determinismo, isto é, as escolhas que fazem são determinadas pelo ambiente externo / interno.

**Figura 13 - Liderança estratégica, visionária e gerencial.**

Fonte: Adaptado de Rowe (2002, p. 9)

Kouzes e Posner (1997) citam cinco práticas que podem ser aprendidas e que conduzem à liderança: desafiar o processo; inspirar uma visão compartilhada; capacitar os outros para agir; modelar o caminho e encorajar o coração.

Em seu papel mais importante, o líder eficaz é aquele capaz de criar condições para o florescimento da liderança em outros, identificando e cultivando líderes

potenciais em todos os níveis. Ventura (2003, 40) destaca a liderança no qual os seguidores permitem “autoridade para que o líder os lidere. Esse líder é aquele naturalmente eleito, e a sua credibilidade dá segurança a seus seguidores. O que ele faz é coerente com o que prega.”

Como requisitos, enfrentar riscos, ter persistência para alcançar resultados desafiadores, ter coragem, ser ético, construir novos valores de gestão, fazer com que as pessoas se desenvolvam, ajudar as pessoas a encararem a realidade e mobilizá-las para que façam mudanças, são as responsabilidades do líder neste início de milênio, que ultrapassa tudo o que se falou e esperou dos líderes do passado. Pode se dizer que a função da Liderança Contemporânea não é a de evitar traumas sobre as pessoas, mas sim, minimizá-los e superá-los.

Assim sendo, as organizações necessitam propiciar ambientes qualitativos para facilitar condições adequadas às pessoas em desenvolver as competências tácitas e explícitas no contexto da competitividade e produtividade pertinentes nas esferas locais e globais. Isto significa reter talentos e estimular as pessoas para compartilharem o conhecimento. Surgem questionamentos de como desenvolver essas competências pessoais no trabalho de equipes, quais seriam as condições ideais para manter a organização numa dinâmica competitiva, e como construir novos valores e dinamizar a cultura organizacional tornando-a flexível e adaptável ao novo cenário.

#### **2.2.6 Cultura da informação na cultura organizacional**

O conceito de cultura é amplo, vem inicialmente de concepções da Antropologia e da Sociologia. Tem abrangência sobre a criação humana, ou melhor,

---



sobre o que o homem acresce à natureza. É um significado intimamente relacionado à derivação da palavra *colere* em latim, que significa cultivo do intelecto, do poder de criar, de inventar e de descobrir. Popularmente, está relacionada com o modo de vida de qualquer sociedade.

A cultura, para Alves (1997), trata-se de um sistema de conhecimentos partilhados vistos a partir do interesse a que servem podendo ser: funcional, político e pessoal. A organização pode ser considerada como um emaranhado de cognições em interação com todos os membros.

Segundo Kluckhohn (1972), Morgan (1996), Rezende e Abreu (2000), Ventura (2003) a cultura é definida pelo somatório de valores, credos, idéias, ética entre outros. A discussão sobre cultura, conforme Kluckhohn (1972), remete a uma derivação entre idéias selecionadas e valores vinculados sob um prisma considerado produto do funcionamento e outro como elemento condicionante.

Morgan (1996) define cultura como sendo um padrão tipicamente refletido nos sistemas sociais de: conhecimento, valores, leis, rituais cotidianos, usados muitas vezes para diferentes grupos de pessoas e estilos de vida.

A cultura parte de padrões de comportamentos, de credos, de conjunto de valores espirituais e materiais, de esforço coletivo e saber intelectual (REZENDE; ABREU, 2000).

Para Mintzberger e Quin (2001), a cultura não é um artigo da moda, mas uma parte intrínseca de um 'caráter' organizacional mais profundo.

Gil (2001) já aborda o assunto cultura organizacional como uma questão frágil, por ter envolvimento com aspectos que são da própria razão de existência do empreendimento. O

autor reforça que as empresas necessitam ajustar-se em conformidade com as mudanças ocorridas interna ou externamente para continuar apresentando boa performance.

Mintzberg *et al.* (2000, p. 194) definem este assunto utilizando-se da seguinte metáfora:

coloque o poder diante de um espelho na imagem invertida que você vê e a cultura. O poder toma a entidade denominada organização e a fragmenta; a cultura junta uma coleção de indivíduos em uma entidade integrada chamada organização. De fato, aquele focaliza principalmente o interesse próprio e esta, o interesse comum.

Aquino (1991), entende que a cultura numa organização tem início pelo seu fundador ou pelo seu líder. Este articula e implanta idéias e valores enraizados em sua visão e filosofia que se solidificam nos primeiros anos de existência da organização. O autor apresenta a cultura organizacional a partir de quatro tipos, de acordo com a Figura 14:

TIPOS DE CULTURA	DESCRIÇÃO
Poder	Forma dura e competitiva de relacionamento
Funções	Tarefas e responsabilidades são detalhadas em manuais (serviço público), Caráter inflexível.
Tarefas	Autoridade tem sua origem no profissionalismo e não nos conhecimentos. Regras e processos não são bem vindos
Pessoas	Indivíduo no centro das atenções. A empresa existe para as pessoas.

**Figura 14 - Descrição dos tipos de cultura**

Fonte: Adaptado de Aquino (1991)

As organizações, como também as pessoas, mantêm uma interação que faz com que sejam influenciadas e influenciem. Para Tavares (1999), qualquer organização ou grupo de pessoas pode encontrar-se em processo interativo ordenado, ligado por um objetivo comum e por uma cultura própria.

Katz e Kahn (1968) compreendem as sociedades como uma herança cultural e as organizações sociais como padrões distintos de sentimentos e crenças coletivos que são transmitidos aos novos membros dos grupos.

Segundo Gazzola (2000), nas organizações, a cultura pode estar representada pelo conjunto de fatores negativos ou positivos, internos ou externos, relevantes ou cotidianos que passam a fazer parte de sua história, estando de acordo com o seu ramo de atuação.

Gazzola (2000) indica dois fatores culturais: a integração interna e a adaptação externa. A integração interna significa para o estudioso que os componentes da organização desenvolvem uma identidade interna de trabalhar juntos com eficácia, sendo a cultura que direciona os relacionamentos diários do trabalho, e estes se tornam fatores determinantes para a comunicação das pessoas. Já a adaptação externa está relacionada com a maneira pela qual uma instituição alcança suas metas e lida com as pessoas externamente.

Ventura (2003, p. 34) destaca a importância do líder em dar sentido às tarefas do grupo nisso as torna significativas. Ao conhecer este grupo, ele detecta os motivos e as necessidades de seus seguidores, facilita condições, aponta a direção e sinaliza o que é possível fazer para superar os obstáculos. O líder não tenta fazer com que eles mudem, mas sim que se comprometam e se envolvam, estando motivados. Para esse Autor (p.38), a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra.

Guns (1998, p 99) menciona que “uma organização aproveita o máximo de sua aprendizagem quando marca o erro, assimila o ganho, utiliza aprendizagem inversa, retém e transfere aprendizagem”.

Enfim, a cultura organizacional é essencial no encaminhamento das atividades das pessoas. É crucial estabelecer condições favoráveis para que pessoas possam atuar, desenvolver, criar e estimular a criatividade.



**Figura 15 - Fonte interna e externa de cultura**  
Fonte: Adaptado de Gazzola (2000)

A força da cultura nas organizações é evidente e clara. Para Mintzberg *et al.* (2000), a cultura se reflete nas crenças comuns enraizadas nas tradições e nos hábitos, bem como as manifestações mais visíveis, produtos, edificações, serviços, histórias e símbolos. Enfim, a cultura representa a força vital muito mais além do que o corpo físico.

Schein (1986, p.79) é um dos autores comumente estudados sobre cultura organizacional, definindo-a:

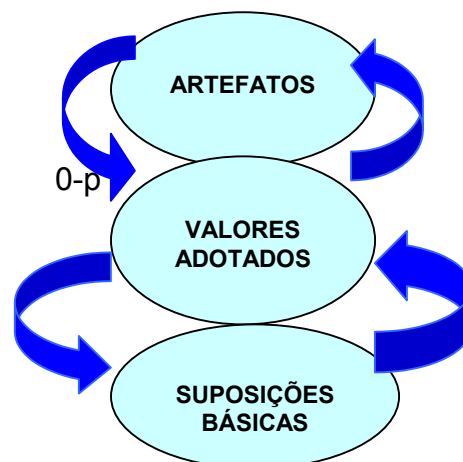
como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e interna que funcionam bem o suficiente para ser

considerados válidos e inseridos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas, requisitos básicos criados, descobertos e desenvolvidos por um grupo ao aprender a lidar com problemas adaptativos internos e de integração externa.

Observa-se então que a organização tem na cultura seus valores próprios, suas crenças e, mais ainda, suas normas formais ou informais. Percebe-se que a cultura é uma soma de elementos integrados que revelam resultado final: cultura organizacional.

Kanaane (1995) define a cultura também como um conjunto de valores, normas e padrões sociais que influenciam o ambiente organizacional. Esta, por sua vez, se constitui gradativamente a partir de valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes pertencentes a subculturas distintas.

A cultura deve ser vista, segundo Schein, (1986) por três prismas: os artefatos, os valores adotados e as suposições, conforme Figura 16 apresentada a seguir:



**Figura 16 - Níveis de Cultura organizacional**

Fonte: Adaptado de Schein (1986)

- Artefatos - como construção de um grupo, seu ambiente, padrões de comportamento de seus membros, enfim, a parte visível dos artefatos;
- Valores adotados - o nível de valores que governam o comportamento das pessoas (nível manifesto da cultura);

- Suposições básicas -requisitos inconscientes de como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

As organizações precisam repensar como ocorre a cultura organizacional. Para Srour (1998), a cultura não é herdada, é apreendida, transmitida e compartilhada. Esta pode estar enraizada na cultura de seus dirigentes, neste sentido, torna-se um pouco complicado, um processo de mudança, o que sempre traz um certo desconforto, por necessitar de novos procedimentos, um pensar diferente, uma nova direção, enfim, uma nova postura.

O incentivo em direção a uma cultura de mudança é importante, pode se dar a partir da criação de histórias que fomentem a atividade de mitos organizacionais que valorem positivamente comportamentos pró-mudança, preparando a organização para este processo. Geralmente, as organizações enfrentam sérias restrições para proceder a uma mudança e se estruturar a partir de um processo de equilíbrio.

Senge (1999, p. 118) comenta que, “em geral, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de identificar que os círculos de reforço, porque, na maioria das vezes, parece que não está acontecendo [...]”. As lideranças, para alguns estudiosos que pensam em mudar a organização, são surpreendidas por se verem estabilizadas pelos processos de equilíbrio.

Hall (1984) considera as pessoas como partes constitutivas da cultura organizacional, sendo estas fundamentais em três momentos básicos, inteiramente sob responsabilidade da empresa, ou seja, na realização de produtos organizacionais e no atendimento de metas organizacionais; ao minimizar ou ao

menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; e ao determinar posições de poder e fluxo de informações para tomada de decisão.

Deste modo, o grande desafio proposto termina sendo conscientizar a organização de que a mudança não é necessária, mas essencial, e que a Sociedade da Informação que as organizações e pessoas estão vivenciando se intensificará exigindo novos desafios e busca criativa e inovadora de novos mercados, a partir da sedimentação de uma 'cultura da informação'.

O avanço científico e tecnológico possibilitou o desenvolvimento ágil e intenso de diversos setores da sociedade, principalmente os que têm relação com a informação, o que promoveu uma verdadeira revolução, proporcionando uma nova reconfiguração do mercado.

Conforme Mintzberger e Quin (2001), o comportamento dos gerentes nas organizações deveria ocorrer em três níveis distintos: de ação, da informação, e de pessoas. A administração em nível de ação propicia que o trabalho administrativo possa ser direta ou indiretamente efetivado por meio de pessoas ou informações.

O gerenciamento por meio da informação, parte do princípio de que é através deste atributo que as 'coisas' acontecem, podendo ser agrupadas em papéis que estão relacionados à comunicação e ao controle. Na comunicação, as atividades estão ligadas a: coleta, disseminação de informações e controle como uma maneira de utilização e estímulo.

Por fim, a administração por meio das pessoas ocorre pela delegação de atividades, sendo especialmente importante neste contexto o papel da liderança.

Normalmente, os gerentes lideram na base individual, após, na base do grupo por mediante o trabalho com equipes, mas é especialmente na base de unidade que ocorre a criação e a manutenção da cultura organizacional.

A cultura da informação pode ser moldada pelos padrões culturais dos líderes. Assim, devem os gerentes atuar como líderes, já que a liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados.

Pode-se dizer então que a 'cultura da informação' torna-se elemento vital para empresas que procuram mudanças, em última análise, a abordagem da empresa sobre o processo de informação estratégica será fortemente influenciada pela sua perspectiva da administração de processos, princípios organizacionais, estilo de aprendizagem e valores.

A partir das evidências sinalizadas por autores citados no estudo sobre a cultura da informação, esta termina sendo definida como um conjunto de valores, atitudes e comportamento que influenciam a forma como a pessoa avalia, apreende, recolhe, organiza processos, comunica e utiliza a informação, deixando clara a relação existente entre a cultura organizacional e a gestão da informação em uma empresa.

Souza (1978) define a cultura organizacional como um conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, vistos dentro dos limites de um sistema. Considera que são três elementos que a compõem: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Primeiro, os preceitos que compreendem a autoridade e o conjunto variáveis de normas e regulamentos, implícitos ou explícitos, que delimitam a atuação da



organização. Dentro destes, citam-se: a política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, tradições, sanções e padrões de conduta.

Segundo, a tecnologia sendo compreendida como variável objetiva, ou como o conjunto de ferramentas e processos utilizados no ambiente organizacional interno e externo. Incluem-se as máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, racionalização, o *lay-out* do ambiente, redes de comunicação e informação, metodologia de serviços.

E terceiro, o caráter, variável subjetiva, considerada como o conjunto das manifestações afetivo-volitivas naturais e espontâneas do indivíduo, como a : alegria, agressividade, medo, tensão, malícia, carinho, apatia, dentre outros.

A organização que utiliza a informação é porque desenvolveu uma cultura de informação, isto implica dizer que as tecnologias e os processos possibilitam utilizar qualitativamente as informações relevantes e precisas, sendo que o significado é mediado pelo ser humano.

Para Menou (1996), a cultura da informação seria a habilidade dos indivíduos e grupos de fazer o melhor uso possível da informação. Já Davenport (2001) entende que a mudança na maneira como as pessoas usam a informação é uma forma estratégica de construir a cultura informacional.

Entre as habilidades e atitudes emerge a questão da ética. Na cultura informacional requisito como a organização, o acesso e o uso da informação respaldados na ética profissional e pessoal são o diferencial. O uso da ética permite o transitar pautado no respeito ao diferencial de cada pessoa, ou seja compreender e valorizar os repertórios culturais, educacionais, sociais e econômicos de cada qual.

Cada pessoa tem um diferencial a oferecer. As pluralidades são necessárias e os líderes sabem e reconhecem estes valores.

## 2.3 COMPÊTÊNCIAS

A palavra competência, de acordo com Ferreira (2000), está associada à faculdade concedida por meio de amparo da Lei a alguém para julgar certos pleitos ou questões. Também, pode designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto ou a qualificação de alguém para realizar determinado trabalho.

Quanto à origem, a palavra está vinculada a características das pessoas, tais como: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que garantem, quando apresentados em determinados indivíduos, uma performance superior nos desenvolvimentos de algumas atividades.

### 2.3.1 Aspectos conceituais e gerais

Estudiosos e pesquisadores entendem competência como a capacidade do indivíduo mobilizar conhecimentos conectando habilidades e gerando atitudes, entre estes se destacam: Sveiby (1998), que define competência profissional como a capacidade de gerar receitas que determinam o grau de prosperidade de uma empresa. Para Deffune e Depresbiteris (1997), competência em uma profissão é uma reunião de saberes (conhecimentos), saber fazer (prática), saber ser (atitudes) e saber agir (mobilização de tudo para fazer algo como deve ser feito).

No Brasil, as primeiras discussões surgiram na década de 1990, com as inovações gerenciais e novos modelos de produção, que foram disseminados nas

empresas, e também com a abertura da economia e a criação do Programa de Qualidade.

Fleury e Oliveira Júnior (2001) vêem competências relacionadas ao saber agir de maneira responsável, reconhecidamente mobilizando, integrando e transferindo conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.

Segundo Ruas (2000, p.40), a competência

não se reduz ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, aonde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade.

A partir de definições dos autores estudados, a competência pode ser a maneira de se repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades e as organizações e suas diversas demandas.

O termo competência pode ainda abranger a avaliação de cognição, experiências e atuação cotidiana e futura relacionadas ao trabalho. Nesta perspectiva, Zarifan (2001) fala em metacognição e atitudes laborais, tendo como cenário o ambiente dinâmico e competitivo, sendo o trabalho algo ativo sempre associado ao risco de assumir responsabilidades frente às situações complexas, o que possibilita que o profissional passe a lidar com eventos inéditos, empreendedores e de natureza singular.

Para se identificar as estratégias frente aos eventos inéditos, utiliza-se da metacognição. Resumidamente, a metacognição permeia a consciência dos processos mentais que se utiliza na aprendizagem, ou seja, a capacidade de

identificar as estratégias que serão utilizadas para promover uma aprendizagem mais duradoura que possibilite chegar a resultados mais eficazes.

Na visão de Green (1999, p. 10), as “competências consistentes ajudam você a definir o que foi feito, o que está sendo feito e o que precisa ser feito”.

Conforme Hamel e Prahalad (1999), importante é competir pelas capacidades das pessoas e não por simples produtos e serviços.

Quanto à definição de qualificação, esta tem uma ligação aproximada com a de competências, mas, neste estudo, as competências vão além da definição de qualificação, estando relacionadas com a capacidade de uma pessoa ter iniciativa, ter domínio das mais diversas situações de trabalho, de ser responsável e de ser reconhecida em todas as etapas, indo além do conhecimento das tarefas desempenhadas.

### **2.3.2 Competências na Educação e nas Organizações**

A competência na educação surgiu devido a necessidade imposta pelos paradigmas contemporâneos do trabalho que levam o indivíduo a tomar decisões, assumir responsabilidades pessoais frente às situações imprevistas, cargos de gestão, dentre outros envolvimento, o que implica uma atitude que mobiliza a inteligência e a intuição das pessoas. Estas novas condições impõem a noção de competência, para a tomada de decisão ou para a resolução de problemas. Por sua vez, estas condições, nestes casos citados, impõem a necessidade de aliar a concepção de competência com a de empregabilidade no contexto organizacional.

Como a educação tem sua responsabilidade sobre a capacitação e empregabilidade, o reconhecimento da abordagem por competências está ocupando

um espaço importante nos discursos dos currículos do ensino superior, sendo que um currículo por competências está metodologicamente construído em três pontos, teoria, prática e pesquisa, voltada para a autonomia do pensamento.

As orientações para as escolas, universidades e professores sobre as habilidades e competências que os alunos devem desenvolver estão inclusas em projetos e atividades didáticas e para-didáticas diversas que estimulam não só o pensamento crítico, mas, principalmente, a utilização de estratégias cognitivas e metacognitivas.

Observa-se que existe empreendimento de reformas no ensino para adequar a escola às mudanças que vêm se processando tanto na base material de produção, com a chamada revolução tecnológica e a conseqüente geração de uma reestruturação produtiva, quanto nos níveis social e político.

No Brasil, a última reforma é traduzida por uma legislação específica, a Lei 9.394/1996 - Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em que a abordagem por competências necessita abranger os diferentes níveis de ensino tornando, o mesmo mais formal e próximo das exigências do mercado e da sociedade.

A Resolução CEB Nº 04/1999 (Brasil, 1999) institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional e de Nível Técnico, ressaltando que o conceito competência tem como significado a capacidade de articular, mobilizar e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho. O modelo de competências aparece na educação brasileira como uma senha que vai

permitir a entrada no mundo contemporâneo e o alinhamento com a tendência internacional no que se refere à educação.

Perrenoud (2000) acrescenta que competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, entre outros) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.

Genericamente, oitos são grandes grupos de competências que o autor considera fundamentais para a autonomia das pessoas. Conforme Figura 17, apresentada a seguir:

<b>COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA A AUTONOMIA DAS PESSOAS</b>	
<b>S A B E R</b>	Identificar, avaliar e valorizar suas possibilidades, seus direitos, seus limites e suas necessidades;
	Gerenciar e superar conflitos;
	Analisar situações, relações e campos de força de forma sistêmica;
	Formar e conduzir projetos e desenvolver estratégias, individualmente (ou em grupo - lidar com relacionamentos);
	Cooperar, agir em sinergia, participar de uma atividade coletiva e partilhar liderança;
	Construir e estimular organizações e sistemas de ação coletiva do tipo democrático;
	Conviver com regras, servir-se delas e elaborá-las;
	Construir normas negociadas de convivência que superem as diferenças culturais.

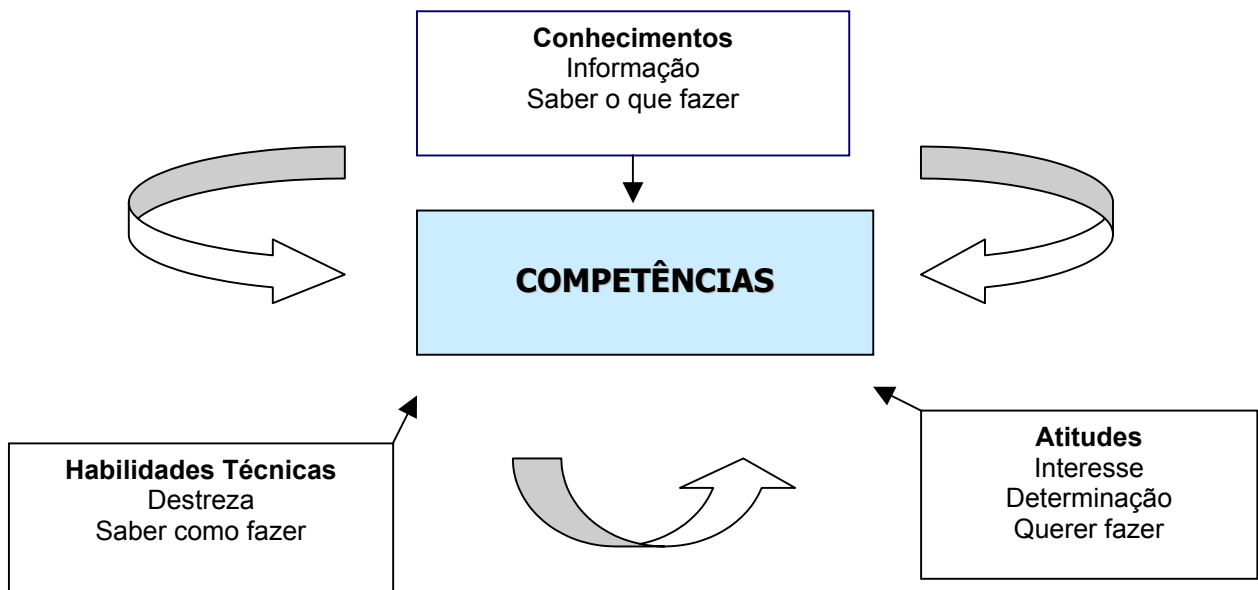
**Figura 17 - Competências fundamentais para autonomia das pessoas**

Fonte: Perrenoud, (2000).

Machado (2000) enfatiza que as competências podem ser associadas desde aos esquemas mais simples de ação até as formas mais elaboradas de mobilização do conhecimento, como a capacidade de expressão nas diversas linguagens, a

capacidade de tomar decisões, de enfrentar situações problemas, de pensar e elaborar propostas de intervenção na realidade.

Para Durand (1998), o conceito competência está relacionado a três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, (CHA) estando neste espaço relacionado às questões técnicas, à cognição e às atitudes relativas ao trabalho, conforme se exemplifica na Figura 18.



**Figura 18 - Dimensões da Competência**

Fonte: adaptado de Durand (1998)

O contexto sócio-econômico exige competências e habilidades das pessoas. Na concepção de Ruas (2000), há uma indefinição do ponto de vista teórico e empírico, de um lado, as pessoas e seus saberes e capacidades e, de outro, as demandas das organizações no âmbito dos processos de trabalhos essenciais e relacionais, tais como: relação com mercados, clientes, fornecedores, com os próprios subordinados e com as informações.

Segundo Duarte (2000, p. 41), a habilidade significa a "capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização". Esta autora menciona que as habilidades envolvem conhecimentos teóricos e aptidões pessoais e se relaciona à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões.

Oderich e Lopes (2001) consideram os limites impostos pelo ambiente institucional e pela dinamicidade dos espaços organizacionais como necessários para um conjunto de competências gerenciais que servirão como orientação global para construir modelos específicos em cada contexto. Eles propõem um modelo de forma reduzida, que foi adaptado de um novo sistema de liderança, que se divide em conhecimentos, habilidades e atitudes, representado na Figura 19 a seguir.

<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>HABILIDADES</b>	<b>ATITUDES</b>
Análise pessoal e do contexto.	Refletir e analisar.	Aumento da capacidade de adaptação.
Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação.	Diferenciar-se do papel desempenhado no momento.	Paixão pela sabedoria.
Contexto para a intervenção.	Saber ouvir.	Exame dos valores.
Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes.	Impor limites e saber lidar com eles.	Dilemas morais da liderança.
	Autoridade.	
	Criar e aproveitar associações.	
	Orquestrar o conflito e a diversidade.	
	Inspiração.	
	Criatividade e curiosidade.	
	Coragem e resistência.	

**Figura 19 - Modelo do novo sistema de liderança**

Fonte: Adaptado de Oderich e Lopes (2001).

As organizações por imposição, do cenário decorrente, principalmente a abertura de mercados, necessitam de maior competitividade, assunto este que está na pauta de discussão de estudiosos da administração e da educação e entre todos que, direta ou indiretamente, estão relacionados com a gestão de pessoas. Fleury;



Fleury (2001) consideram competência como uma diversidade de significados, não só ligados aos conhecimentos, habilidades e atitudes das pessoas, como também voltados para a tarefa e, por conseguinte, para resultados.

Verifica-se que as empresas utilizam, em geral, o modelo de competências, entendendo como tal o saber-fazer, calcado em experiências, visando uma maior produtividade, logo, na obtenção da lucratividade.

Pode-se dizer que a competência surgiu de uma noção oriunda do discurso empresarial dos últimos dez anos, sendo retomada em seguida por economistas e sociólogos na França. Assim sendo, faz-se a transposição, ou seja, o modelo de competências procura vincular a educação básica ao mundo do trabalho e social, o que, aliás, é visto como extremamente positivo pelos órgãos oficiais, numa espécie de subordinação ao mercado, que visa uma adaptação às exigências internacionais.

As competências podem ser divididas em dois grupos, as relacionadas às pessoas e as relacionadas às organizações, definidas, respectivamente, como competências organizacionais e competências individuais ou gerenciais.

Na área acadêmica, especificamente, as Escolas de Administração têm utilizado o termo competências empresariais há algum tempo, tendo uma variedade de interpretações. Geralmente, define-se como um conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários.

A gestão de competências na empresa é um assunto que nasceu no campo da Psicologia Organizacional, buscando uma explicação para o bom desempenho no

trabalho, e considerada por alguns autores, dentre eles Levy-Leboye (1997), como um corte no paradigma positivista empresarial a partir da década de 1990.

A área de Gestão de Pessoas, nas mais variadas organizações, tem por base a competência dos funcionários para efetuar o cálculo de remuneração, isto é, diretamente ao processo de qualificação em que o funcionário precisa demonstrar, identificando competências que agreguem valor para a empresa, sendo estas recompensadas fundamentalmente, isto leva à estratégia de aprendizagem contínua e aperfeiçoamento. Isto provoca a série de questionamentos: Quais são as competências que agregam valor para a organização? Quais os requisitos identificáveis que agregam valor nas atividades e tarefas efetuadas pelas pessoas nas organizações? Se considerar serviços e produtos com valor agregado o que significa isto nas relações humanas? A resposta implícita nessas questões está no uso da ética e na responsabilidade social.

Para Cuesta (2001), há exigência de uma gestão de competências, nas empresas, essencialmente, na possibilidade de verificar o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro. Observa-se que isto implicará maior integração entre as estratégias, trabalho e cultura organizacional, e tendo como parceiro o maior conhecimento das potencialidades das pessoas e de seu desenvolvimento.

A maneira de enfrentar os desafios num ambiente em contínua transformação exige revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas das organizações. Como forma de atuar diante destes novos cenários, muito se tem dito acerca do papel que as pessoas desempenham nas organizações, reconhecendo-se que são elas que fazem a diferença nos momentos de mudança.

A partir do cenário de valorização do capital humano, as organizações passaram a se preocupar com temas e maneiras de identificar competências nas quais repousam a capacidade e os conhecimentos imprescindíveis para um desempenho profissional de sucesso.

Neste cenário emergente e mutável, é necessário maior conhecimento, sobretudo, saber apreender (DELORS, 2000). O novo perfil profissional da contemporaneidade inclui características como: a iniciativa, o raciocínio lógico, o discernimento, a capacidade para tratar e manipular informações, entre outros. Cabe destacar que todas ações devem estar respaldadas no comprometimento ético.

Conforme Martin Checa (1999), as pessoas necessitam de ‘competências’, ou seja, de capacidades e habilidades (cognitivas, operativas e de gestão) necessárias para atingir os objetivos esperados em determinadas situações de trabalho, podendo vir a transcender os limites de um determinado posto de trabalho.

Deste modo, observa-se que o modelo de competências no mundo do trabalho está diretamente relacionado à flexibilidade, à transferibilidade, à polivalência e à empregabilidade. Para o ‘capital’, a gestão por competências implica dispor de trabalhadores flexíveis para lidar com as mudanças no processo produtivo, enfrentar imprevistos passíveis de serem transferidos de uma função a outra dentro da empresa, requerendo-se, para tanto, a polivalência e a constante atualização de suas competências, o que lhes dá a medida correta de sua “empregabilidade”.

O desenvolvimento das atividades gerenciais é caracterizado pelo exercício de: habilidades técnicas, que significam conhecimento específico; habilidades

humanas, que representam a habilidade de interações com pessoas; habilidades conceituais, necessidade de uma visão ampla, isto é, sistêmica.

Fandt (1994), pesquisadora, professora, diretora da área de Administração de Negócios na Universidade de Tacoma, criou um modelo de competências gerenciais fundamentais, divididas em quatro categorias, que são: as interacionais, as de solução de problemas, as de capacitação e as de apoio. Nacionalmente, os autores como Wood Junior e Picarelli (1999) trabalham com estes conceitos. Observa-se em destaque apresentado esquematicamente (figura 20) o modelo de competências fundamentais de Fandt.

<b>COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS</b>		
<b>Competências Interacionais</b>	<b>Competências de Solução de Problemas</b>	<b>Competências de Capacitação</b>
Trabalhando produtivamente com os outros; Capacidades interpessoais; Capacidade de liderança.	Identificando, formulando e executando soluções criativas de problemas; Capacidade de percepção; Planejamento, organização e decisão.	Reconhecendo a necessidade de mudar e empreendendo mudança; Capacidade de ação; Flexibilidade e adaptabilidade.
<b>COMPETÊNCIAS DE APOIO</b>		
<b>Competência de Comunicação</b>		
Comunicação eficaz e eficiente; Comunicação com as equipes; Negociações; Interação com outras culturas.		

**Figura 20 - Competências Gerenciais Fundamentais**

Fonte: Adaptado de Fandt, 1994.

Para competências gerenciais, entendem os autores que estas são inter-relacionadas e construídas num entrelaçamento, dando a impressão de uma teia complexa. Também este tipo de competência engloba as capacidades interpessoais e de liderança.

Para o presente estudo, buscou-se resgatar as competências da informação e da formação do profissional da área.

### **2.3.3 Competências: da informação à formação do Profissional da Informação**

Como surgem novas competências a cada dia, o indivíduo que deseja manter-se no mercado de trabalho precisará cada vez mais investir em sua própria qualificação. Segundo Mertens (1996), uma nova figura de trabalhador surge, o *homo competens*, cujo comportamento estaria motivado pelo enriquecimento de sua carteira de competências.

Para o autor, a educação passa a ser um processo de longo prazo, que dura toda a vida profissional do indivíduo e facilita o acúmulo de conhecimentos, bem como o desenvolvimento da competência profissional que amplia as oportunidades de superação e progresso pessoal dos trabalhadores.

Valentim (2002a), uma das pesquisadoras da temática no Brasil, tem apresentado diversos estudos sobre a questão de competências e habilidades do profissional. No documento final da reunião de Diretores do *IV Encuentro de Directores de escuelas de Biblioteconomia y Ciencia de la Infoormación del Mercosu* foram definidas várias competências para o profissional da informação apresentadas pela autora como quatro categorias: Comunicação e Expressão; Técnico e Científica; Gerenciais; Sociais e Políticas. Estas competências são evidenciadas a partir da necessidade de atender à demanda social, ao mesmo tempo em que busca divulgar o profissional para o mercado de trabalho.

Nisembaum (2000) relaciona as competências essenciais como aquelas que têm valor percebido pelos clientes, seja para contribuir para a diferenciação entre os

concorrentes; ou para aumentar a capacidade de expansão. Tudo isto repercute na sobrevivência da organização.

Os autores Marsall *et al.* (1996) entendem os profissionais da informação enfrentando três mudanças paradigmáticas significativas, quais sejam: a) transição do papel para os meios eletrônicos, em que o armazenamento e a recuperação da informação apresentam-se em suportes como: texto, gráficos, som e recursos multimídias; b) a demanda crescente para o *accountability*, ou seja, o foco em clientes, em desempenho e em melhoria contínua, levando em consideração ainda que os recursos financeiros para manter a biblioteca e os serviços são cada vez mais escassos; c) novos modelos da organização de trabalho, como trabalho em equipe, gerência participativa, teletrabalho, horizontalização de funções e reengenharia.

No entendimento dos autores Marshal *et al*, os fatores anteriormente citados são aliados a outros, tais como: competição global, novas tecnologias de informação e comunicação e a crescente necessidade de aferir maior produtividade aos trabalhadores da informação em que competências necessárias para o desempenho profissional são diferentes.

As competências de solução de problemas incluem: capacidade de percepção, de planejamento e organização e capacidade de decisão. Um gestor pode identificar, formular e executar soluções criativas para a resolução de problemas.

As competências de capacitação são demonstradas quando o gestor deve reconhecer a necessidade de mudar e empreende a mudança, e, para tanto, é necessário capacidade de ação, flexibilidade e adaptabilidade.

Por fim, as competências de comunicação, consideradas de apoio, significam a capacidade de o gerente comunicar-se de maneira eficiente e eficaz, de forma

escrita, oral e nas interações interculturais. Um aspecto importante a ser ressaltado é o dinamismo das competências.

O monitoramento e o diagnóstico para manter e desenvolver as competências em cada momento se fazem necessários especialmente nas fases de transformação e/ou modificação das condições ambientais internas e externas à organização

A visão moderna do conceito de competência pode ser concretizada na atitude, na capacidade de saber agir, mobilizando conhecimentos e habilidades, sendo percebida de forma dinâmica.

Para definir competências essenciais, tem que se valer das informações associadas à experiência, à inteligência, à intuição e aos valores das organizações pois são o somatório que se estabelece a partir das interações do ambiente organizacional, não sendo exclusivo de um indivíduo, mas compartilhado entre todos os colaboradores, tendo por base ações inerentes às pessoas. Tudo necessita estar respaldado na ética e no comprometimento, nas responsabilidades profissionais e pessoais.

As competências provêm da construção da prática social, sendo uma atividade conjunta entre a empresa, indivíduos e educadores. Estas são concretas, pois provêm de uma reflexão sobre a realidade do ambiente de trabalho.

Pode ser observada a preocupação com esta questão quando Hamel e Prahalad (2000), metaforicamente, citam o exemplo 'do embarque em um trem que já saiu da estação', evidenciando que é difícil reduzir o tempo de desenvolvimento de competências, ao afirmarem que a mesma "requer mais aprendizado cumulativo do que grandes saltos de interatividade".

De acordo com Levy (1996), informação e conhecimento são doravante as principais fontes de riqueza. Na economia da informação, o sucesso é determinado pelo saber e não mais somente pelo que se possui. Para as empresas, a competição pela competência no futuro pode ser visualizada em três estágios: pela liderança intelectual, pela competição na definição dos caminhos e pela participação no mercado (HAMEL; PRAHALAD, 2000).

Uma conquista do homem, no século passado, foi, sem dúvida, o direito à educação. Neste século, o grande desafio será a conscientização sobre a importância da educação face ao novo modelo de sociedade que está se delineando e às formas de organização dos ambientes de trabalho. Pensar em educação em uma sociedade plural implica estabelecer relações entre ciência e sociedade e, segundo Behrens (1999), refletir sobre os paradigmas que caracterizaram o século XX e sobre as projeções das mudanças paradigmáticas no século XXI.

O Profissional da Informação tem sido um assunto de pauta da discussão de uma parcela significativa da sociedade em âmbito nacional e internacional, este precisa, além da técnica, uma formação humanística para efetuar ações e atender satisfatoriamente ao processo dinâmico e competitivo da sociedade contemporânea.

Conforme Mueller (1989), o profissional é aquele que traz o perfil moderno, receptivo, criativo e disposto a aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva, utilizando-se de ferramentas pertinentes a cada processo, dentre eles a informática, marketing, relações públicas e idiomas [...], convertendo-se em um profissional multi/interdisciplinar e transdisciplinar.



Hamel e Prahalad (2000, p. 229) estudam competências essenciais nas organizações como uma representação de potencialidades, conceituam-na “como conjuntos de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

Segundo Zuniña (2002, p. 14):

Las competencias clave fueron definidas por Dieter Merton, em 1974 como el conocimiento, capacidades y habilidades [...] He aqui um grupo de competências clave o competências genéricas: Trabajo em equipo.; pensamiento crítico; solución creativa de problemas; habilidades de comunicación; habilidades para informar; Habilidades para manejar información y tecnología; Autoestima; auto confianza.

As vantagens destas competências são: facilitar a adaptação dos indivíduos frente às rápidas mudanças do conhecimento, das habilidades específicas, das atitudes, permitindo uma aprendizagem ao longo da vida.

De acordo com Silva e Abreu (1999), há necessidade do trabalho em equipe num sentido de coordenação em que o fluxo de informação passa a ser circular, proporcionando que as velocidades de acesso e processamento das informações extrapolem as fronteiras numa interação sem distância geográfica, em que o eixo descentralize-se do controle dos processos para o atendimento dos resultados.

Para Valentim (2000b), o tratamento da informação deve contemplar novas metodologias de análise, processamento e disseminação da informação, buscando futuras realidades sociais. A informação é complexa, necessitando de equipes multidisciplinares para desenvolver os seus processos de análise. O profissional da informação deve aprender a trabalhar em equipe, buscando qualidade de resposta às pesquisas solicitadas pelos usuários/clientes.

Conforme Marsall (1996), a *Special Libraries Association* (SLA) refere-se a dois tipos de competências: as profissionais e as pessoais. Para o autor, os bibliotecários devem desenvolver suas potencialidades como gerentes e pesquisadores combinando a informação com análise e síntese.

Para os referidos autores os bibliotecários americanos passam por significativas transformações no momento em que a informação assume forma de mercadoria, quando voltam sua orientação para o cliente, para a geração de produtos e serviços de informação.

Diante da nova realidade econômica mundial, existe a necessidade de adaptar-se a um forte regime de concorrência. Dessas diversas modificações, a melhoria na forma de gerir uma empresa é um dos passos que devem ser tomados de imediato. Concorda-se com Cohen (2002, p. 27) a informação é um agente dissipador de incertezas.

Há uma conclamação para que as instituições de ensino na área de informação modifiquem seus programas e incluam habilidades gerenciais, porque esta será uma das maneiras para compreender, competir e ser bem sucedido no ambiente de negócios atuais e futuros.

Conforme Valentim (2000b), a Ciência da Informação – área do conhecimento relativamente nova, se comparada a outras áreas –, tem seu apoio na Comunicação, na Lingüística, na Informática, na Administração, na Psicologia, entre outras, vindo a desenvolver e formando seu corpo teórico-metodológico.

Concorda-se com Castro (2002, p. 190) que

formar o profissional da informação implica possibilitar uma compreensão da sociedade com toda a sua dinamicidade, da informação como uma ação mediadora da sociedade e das Unidades de Informação, como espaço de confluência do conhecimento científico e de prática profissional e como um lugar, um tempo, um contexto, uma organização e vida.

A alteração do perfil profissional ocorre no contexto organizacional mutante decorrente da crescente implementação das novas tecnologias de informação e comunicação. Segundo Champy (2000), as organizações vão precisar de um número maior de líderes engajados e incumbidos de tomarem decisões.

As características intercaladas dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes do indivíduo, sejam estas morais, éticas, profissionais, requerem adaptação ao meio ambiente, pois nada garante que o perfil do líder de determinado momento seja o mesmo em outro momento.

Surgem questionamentos sobre como se processa esta transformação (mudança) do ser humano, e como tudo isto repercute diretamente nas estruturas organizacionais existentes. O ensino-aprendizagem deve acompanhar as transformações na velocidade em que elas ocorrem, as novas mídias e a divulgação dos conhecimentos e o fácil acesso às informações, em termos de quantidade e qualidade, profundidade e agilidade, passaram a fazer parte das características da educação moderna.

A LDB trouxe um debate nacional que resultou em um documento denominado de Diretrizes Curriculares para a área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, que objetiva o currículo mais dinâmico e ágil, flexibilizando a estrutura dos cursos formadores do profissional, atendendo aos anseios da sociedade brasileira (Valentim, 2000a). As competências e habilidades para o desempenho das tarefas gerenciais do sistema de informação são e serão cada vez mais necessárias. Para Santos (2000), este gerente deverá apresentar o perfil de um líder, pois as duas facetas citadas são imprescindíveis e complementares.

Pinchot (1994) acredita que os líderes do passado, com a sua mentalidade de comando e controle estão totalmente incapacitados de liderar a organização do futuro. Neste sentido, é importante esclarecer que esse pensamento funcionou bem na era industrial, porém ele é permeado de idéias estreitas e limitantes acerca do homem organizacional da época, produzindo um efeito desumanizante sobre os trabalhadores.

As competências e habilidades mínimas na formação dos profissionais na área de Biblioteconomia e da Informação, segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais do Ministério da Educação (2001), são mostradas na Figura 21 a seguir.

<b>Competências e Habilidades dos Graduados em Biblioteconomia</b>	
<b>G E R A I S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los;</li> <li>• formular e executar políticas institucionais;</li> <li>• elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos;</li> <li>• utilizar racionalmente os recursos disponíveis;</li> <li>• desenvolver e utilizar novas tecnologias;</li> <li>• traduzir as necessidades de indivíduos, grupos e comunidades nas respectivas áreas de atuação;</li> <li>• desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres;</li> <li>• responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.</li> </ul>
<b>E S P E C Í F I C A S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interagir e agregar valor nos processos de geração, transferência e uso da informação em todo e qualquer ambiente;</li> <li>• criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação;</li> <li>• trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;</li> <li>• processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação;</li> <li>• realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação.</li> </ul>

**Figura 21 - Competências e habilidades do Bibliotecário/Profissional de Informação**

**Fonte:** Brasil (2001).

Novas práticas são necessárias, visto que solicitam freqüentemente a aplicação da criatividade e flexibilidade nos negócios. Esses desafios, conforme Drucker (1999), podem ser enfrentados com maior facilidade, talento, responsabilidade, inovação e aprendizagem por gerentes e trabalhadores do conhecimento.

Apesar das tarefas desafiadoras e da autonomia para executá-las, há ocasiões em que os membros da organização precisam de conselhos, incentivos e treinamentos na coordenação do trabalho. Em linhas gerais, há necessidade de um novo modelo de liderança nas organizações contemporâneas.

O mercado está exigindo que as organizações se transformem, de tal maneira que elas possam ser capazes de produzir bens e serviços, a fim de empregá-los de forma rápida e amigável, para atender às necessidades de clientes internos e externos. Desse modo, as organizações são forçadas a aprender novas formas de se produzir produtos, executar serviços e efetuar práticas empresariais, utilizando-se da criatividade e da inovação das pessoas para sobreviverem no mercado (COVEY, 1994).

Conforme Stewart (1998) em síntese, a tendência da nova organização é a criação do conhecimento visando atingir uma maior competitividade, ou seja, valorizar o capital intelectual. Não haverá "rodízio" dos recursos humanos (troca constante de pessoas para não aumentar salários) e sim a preservação do patrimônio da organização.

Concorda-se com Luz (1999, p. 7) quando ela menciona que "o advento das redes eletrônicas de informação trouxe mudanças conceituais profundas nos

processos de gestão de bibliotecas ou unidades de informação, como têm sido denominadas atualmente”.

Blattmann, Rados e Fragoso (2003, p.76) salientam que os bibliotecários/profissionais da informação necessitam trabalhar dentro das equipes nas organizações, evitando isolar os que pensam daqueles que executam (o que acontecia no taylorismo). O processo é sistêmico, no qual a soma dos indivíduos é maior que o todo (a organização). Conseqüentemente, o "saber-fazer" não pode ser substituído em função de um mero "saber-obedecer" ou de um "saber-operar", que se constituem em ações não "reflexivas", mas apenas "repetitivas".

Assim, as novas estruturas de relações estão conectadas a novos agenciamentos, isto é, na relação do usuário que interage com as novas tecnologias, em uma organização que permanece em sinergia com seus membros internos e externos.

É um usuário que está no outro lado da tela do computador que necessita de serviços informacionais dinâmicos, interativos e imediatos. Esse ambiente circundado pelas redes de computadores faz com que as características de cada usuário sejam similares no que se refere ao distanciamento geográfico e ao utilizarem ao mesmo tempo os serviços desse ambiente virtual, resultando que suas necessidades informacionais sejam talvez diferentes quanto ao propósito, ao uso e suas expectativas, mas se assemelham justamente por estarem no ciberespaço.

A mudança nesses sistemas organizacionais vista sob o prisma dos processos na organização, enfocadas no estudo de Blattmann (2001), significa analisar e entender os impactos na estrutura organizacional; no relacionamento das pessoas,

principalmente entre os bibliotecários e os usuários; no desenvolvimento e tratamento das coleções, tais como saber lidar com os novos suportes informacionais (novas fontes de publicações eletrônicas/digitais), compreender o fluxo do processo de comunicação e do acesso da informação *on-line* – como, por exemplo, desde a produção do texto, do funcionamento das bases de dados e da elaboração de produtos multimídia. Essas mudanças têm trazido implicações na adoção e na reformulação de políticas e diretrizes sobre o fluxo da informação eletrônica/digital; no treinamento e capacitação de pessoas; e visa-se alcançar questões específicas sobre o acervo (disponibilidade, acesso, armazenamento, preservação e disseminação), envolvendo novas políticas com as editoras, especialmente no que tange aos aspectos de direitos autorais, de licenciamento e uso e de *copyright*.

A gestão das informações em ambiente de redes de computadores necessita da aplicação de critérios de planejamento, análise, *design*, implementação, armazenamento e segurança. Para cada uma dessas etapas existem técnicas, atividades e funções específicas, devendo ser observados critérios de credibilidade, confiabilidade e privacidade, sobretudo com relação a seus conteúdos, origem e processos.

Os profissionais da informação precisam reconhecer as novas mudanças de paradigmas, oriundas dos impactos causados pelas redes de computadores, incorporando inovações na estrutura organizacional, na gestão dos processos, de produtos e serviços informacionais e no suporte da informação.

A iniciativa, a criatividade e a capacidade empreendedora, dentre outras competências, farão cada vez mais parte das características dos profissionais competentes. Um líder não dirige dentro de um vácuo, conforme menciona Ouimet (2002, p.15), pois ele deve estar confrontando diretamente com obrigações do ambiente. Devido às mudanças e às forças dinâmicas e competitivas, administrar e liderar uma organização nessa nova Era do Conhecimento é um desafio extraordinário. Esse desafio somente será atingido por líderes com visão, coragem e humildade que saibam apreender.

Aprender com entusiasmo, observar tendências do mercado, avaliar os erros e os sucessos do passado é de suma importância para a mudança. Segundo Covey (1994), os líderes eficazes baseiam-se em um modelo de liderança alicerçada em princípios. Em outras palavras, quando um indivíduo ou uma organização orienta-se por princípios que envolvem competência e confiança, torna-se um modelo pautado na ética.

Para o autor, a liderança pode ser desmembrada em três funções: explorar, alinhar e dar autonomia - *empowerment*. A primeira função, respectivamente, relaciona-se com uma visão futurista e instigante voltada à necessidade do cliente, mediante um plano estratégico. A segunda compreende esforço e compromisso de todos para realizar a missão e a visão de atender às necessidades do cliente e, finalmente, a terceira função aborda o poder que é dado às pessoas para que se tornem autônomas e mais capazes. Dessa forma, poderão expressar seus talentos, habilidades e inteligência. Portanto, se o líder quiser obter resultados diferentes, terá que internalizar princípios para que possa desenvolver uma força de trabalho voltada



ao conhecimento e ao aprendizado. Vale ressaltar que tais princípios também envolvem uma dose de humildade, coragem e energia para orquestrar uma organização.

Drucker (1999) aponta que, nesse período de mudanças, os únicos que sobrevivem são os líderes de mudanças. Acrescenta, ainda, que é importante que toda a organização seja uma grande aliada neste sentido. Em resumo, saber focalizar e aproveitar as oportunidades é essencial para sua eficácia. O autor apresenta quatro requisitos para ser um líder de mudanças: políticas de mudanças, métodos sistemáticos, criador de mudanças e políticas para equilibrar mudanças.

O primeiro requisito diz respeito ao líder precisar abandonar o ontem, deixando de lado aquilo que não produz mais resultados, incluindo diferentes processos, objetivando principalmente agregar os bens, que são os produtos e os serviços, entre outros fatores. Deve-se também explorar o sucesso. Essa política requer uma grande dose de esforço, capacidade comprovada e praticada de forma sistemática e contínua. Com esse procedimento, pode-se chegar a uma inovação genuína.

O segundo corresponde em estabelecer métodos sistemáticos para se criar mudanças. Tais métodos consistem em introduzir uma política de inovação sistemática no contexto organizacional. A freqüente exploração dessa ação pode conduzir a organização a uma nova mentalidade.

O terceiro requisito refere-se à maneira correta para introduzir mudanças dentro e fora da organização. O melhor procedimento, conforme Drucker (1999), é o teste da realidade, em que pesquisas de mercado ou de modelos de computador não o substituem. Além disso, o líder deve basear-se em políticas contábeis e

---

orçamentárias, para dar continuidade às mudanças. O ideal é disponibilizar dois orçamentos separados, a fim de se ter uma melhor compreensão da realidade organizacional.

Por último, o quarto requisito abrange as políticas que visam ao equilíbrio para as mudanças, mas é preciso estar receptivo às mudanças e criar um clima agradável no qual as pessoas necessitam saber onde estão, com quem trabalham, o que podem esperar e os valores e as regras da organização, como destaca Drucker (1999). Contudo, o líder deve estabelecer uma relação de parceria entre a organização e seus colaboradores. Neste sentido, é importante certificar-se de que os mesmos sejam informados permanentemente, para não haver surpresas.

Concorda-se com Senge (2000, p. 5) ao dizer que "só se consegue o comprometimento de todos em relação à mudança quando a organização possui a capacidade de construir aspirações comuns". Os líderes de mudanças devem ter um conhecimento do indivíduo, da organização e do ambiente externo e manter relacionamentos mais estreitos e contínuos também com seus fornecedores e distribuidores.

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente a articulação entre vários subsistemas que a constituem. As pessoas com capacidade de aprendizado e que conseguem transferi-lo, e principalmente estimular condições para gerar novos conhecimentos para outras pessoas sejam cada vez mais valorizadas como profissionais e são líderes no processo cognitivo.

Potencialidades novas ou ampliadas, de acordo com Ruddle, Dopsons e Stewart (1998), são: administração globalizada de relacionamentos, desenvolvimento de produtos, exploração do potencial de pesquisa, administração de marcas e categorias, produção industrial como um recurso mundial e serviços internos estratégicos. Envolve a percepção do usuário para com a organização.

As características da liderança necessitam apontar: maior amplitude de controle e coordenação de equipes, envolvimento com as novas tecnologias da comunicação informação; mobilidade, disponibilidade de viajar e flexibilidade, com estilos de liderança mais globais e transformacionais.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993) defende a base da razão de um novo tipo de gestão, solidificada pelo binômio informação e conhecimento como fatores determinantes do sucesso empresarial. Caminha-se para a mudança de paradigma sedimentado pelo valor da informação, suplantando a importância do capital financeiro, sendo, desta maneira, a informação (capital intelectual) e o conhecimento a chave da competitividade e da produtividade.

Conforme o Código de Ética do Bibliotecário (2002) – Anexo 1, o profissional da informação deve estar sempre atualizado, saber trabalhar em equipe e ter o computador como seu companheiro inseparável de trabalho, pois a tecnologia passou a fazer parte do seu cotidiano. É preciso também que o bibliotecário domine as tecnologias de busca e obtenção de informação, de modo a tirar o máximo de proveito delas.

Da mesma forma, deve ter sensibilidade para lidar com pessoas e estar aberto para ouvi-las e entendê-las. “É a partir dessa interação que o profissional define as necessidades do cliente e lhe fornece informações - ou organiza a gestão das informações - de acordo com seu desejo, necessidade e custo” (VERGUEIRO, 2001).

O profissional da informação precisa ter o perfil de um estrategista, com capacidade de analisar e entender a realidade, com transito livre em toda organização. Ele filtrará e disseminará todas essas informações, de tal forma que seu gerenciamento passe a ser uma atividade vital para a sobrevivência empresarial. Sua principal tarefa será ajudar na democratização de informações, transformando-as em instrumento de treinamento e melhoria contínua e possibilitar a geração de idéias aplicadas à educação, inovação e desenvolvimento social.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Todo trabalho científico exige um embasamento teórico e metodológico para sua sustentação. Neste estudo, utilizou-se a pesquisa bibliográfica (material impresso e *on-line* relevante sobre o tema) e, especificamente, periódicos científicos, anais de congressos e eventos similares, pela diversidade e rapidez de informações isto se tornou fonte imprescindível nesta pesquisa. Foi efetivado levantamento bibliográfico em bases de dados referenciais e de textos completos disponibilizados na Internet, recursos amplamente utilizados na recuperação e no acesso da informação para a elaboração do estudo.

O referencial metodológico, momento significativo do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade, conforme Minayo (1996), foi subsidiado por autores importantes da metodologia de pesquisa, entre estes: Lakatos e Marconi (1992); Triviños (1990); Gil (1991); Ruiz (1993); Demo (1995); Minayo (1996); Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998); Smith-Easterby, Thorpe e Lowe (1999); Patrício (1999) e Severino (2000).

O progresso da sociedade, em grande parte, é conseqüência do desenvolvimento da ciência e da aplicação do método científico, seja na descoberta, no entendimento ou na criação do conhecimento.

Bunge (1980) evidencia que o método científico é universalmente utilizado para todas as ciências e que as normas e diretrizes da pesquisas foram estabelecidas há séculos. Para o autor, o método científico é um procedimento explícito, que pode ser repetido, buscando sempre uma indagação material ou conceitual, ou seja, o caminho para se chegar a algum resultado.

Para Bruyne *et al.* (1991) e Castro (1977), a metodologia é o meio pelo qual o pesquisador desenvolve seu estudo. Esta se encontra a serviço do pesquisador, tratando do processo como um todo e não somente do produto final da pesquisa.

O presente estudo caracteriza-se como tese que, em dicionários, significa proposição formulada por estabelecimentos de ensino superior para ser defendida em público. De acordo com Severino (2000), tese é considerada o tipo mais representativo de trabalho científico monográfico. Trata da abordagem de um único tema, que exige instrumentos metodológicos específicos. Segundo Eco (1989), tese é um trabalho de pesquisa capaz de fazer avançar o conhecimento e busca descobrir algo que ainda não foi dito.

### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Na busca do atendimento aos objetivos propostos para a pesquisa, decidiu-se por um estudo caracterizado por *design* de levantamento segundo Gil (1991, p. 77), possibilita “conhecer a realidade, à medida que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões”. Existe o envolvimento da investigação como fase inicial de coleta dos dados buscando fundamentar e enriquecer o estudo. Entretanto, o ponto forte tem embasamento no exame e reflexão dos dados coletados, sob o apoio da teoria, ou seja, o entrelaçamento das variáveis após categorização dos dados.

Na pesquisa de campo, as fontes de dados primárias foram pessoas ou grupos dos quais se colheram as informações. Em relação aos objetivos a alcançar, a pesquisa é do tipo exploratório-descritivo. De acordo com Trivinhos (1990), tem a

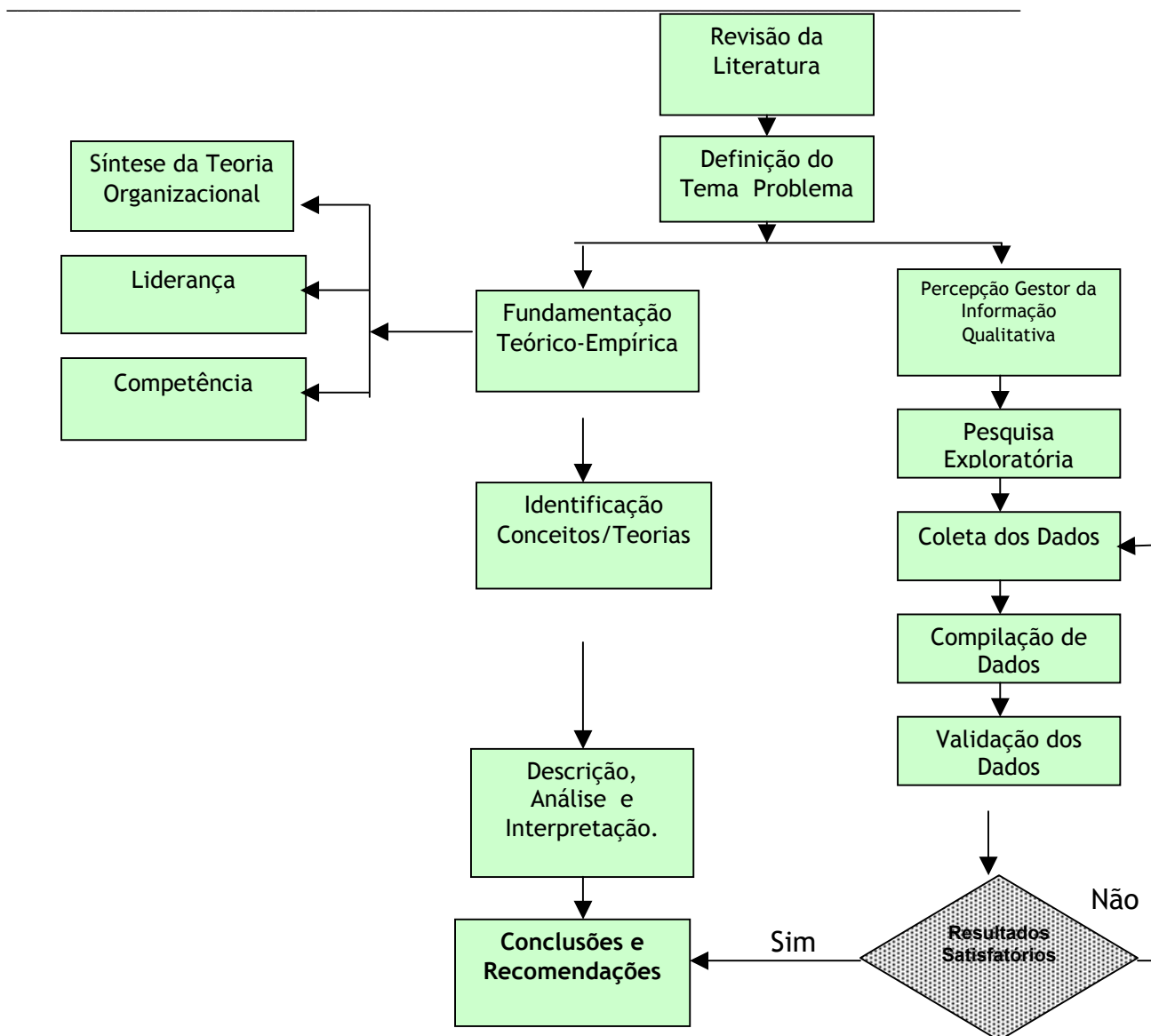
finalidade de permitir que o investigador aumente a sua experiência em torno de determinada circunstância ou problemática. Todo estudo descritivo implica conhecer e descrever a realidade presente no campo de pesquisa, sendo uma das principais características da abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva proporciona ainda maior familiaridade com o problema, por meio da abstração de informações de determinado grupo pesquisado. Para Gil (1991), o tipo descritivo, como o próprio nome está indicando, descreve características de determinada população ou fenômeno ou, então, estabelece relações entre variáveis.

Para Triviños (1990), Gil (1994) e Santos (2000), a pesquisa descritiva tem por base características reveladas por meio dos componentes dos fatos, dos fenômenos e do problema, procurando classificá-los e interpretá-los. Geralmente, é feita mediante levantamentos ou observações sistematizadas de fatos, dentre outros.

Patrício (1999) entende que a partir dos paradigmas que reconhecem a subjetividade nas interações humanas, a diversidade e a complexidade das questões sociais, o presente estudo teve uma abordagem qualitativa que requer uma gama de possibilidades de métodos que possa compreender uma realidade social a partir das percepções de atores sociais.

Observa-se na Figura 22 o desenvolvimento do estudo e, principalmente, o caminho metodológico, seguido da fundamentação teórico-empírica que lhe deu embasamento.



**Figura 22 - Design da Pesquisa**

Para Bauer e Gaskell (2002, p. 68), “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas o contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferenças e representações sobre o assunto em questão”. A opção pelo tipo de abordagem partiu do entendimento que este procedimento é o melhor para compreender e caracterizar a ‘fala’ dos sujeitos pesquisados.



Segundo Triviños (1990), descreve-se o objetivo da pesquisa qualitativa no aprofundar a complexidade dos fenômenos, fatos e processos particulares e específicos, e por isto trabalha com grupos mais delimitados em extensão e capazes de serem abrangidos intensamente.

O estudo qualitativo se destaca quando os fenômenos têm envolvimento com seres humanos e suas relações na sociedade, sejam em micro ou macro contextos. Para Patrício (1999), esses fenômenos são mais compreendidos se estudados no contexto em que os mesmos se desenvolvem, nos quais se constroem, merecendo ser analisados numa perspectiva integrada de múltiplas interações.

Strauss e Corbin (1990), Bogdan e Biklen (1994), Minayo (1996), Patrício (1999), em seus trabalhos, revelam que os estudos qualitativos apresentam certas características. Em resumo, apresentam seis pontos: a) estudo do aspecto social focaliza significados dos sujeitos que os constroem; partindo-se, se necessário, à análise na perspectiva dos sujeitos. b) coleta de preferência nos contextos de suas ocorrências; c) análise ser efetivada no decorrer do processo de levantamento de dados; d) estudos apresentam-se em forma descritiva, enfocados na compreensão e interpretação dos significados dos próprios sujeitos e sustentados a partir da literatura; e) estudo qualitativo se constrói por meio dos dados empíricos para posterior complementação por outros autores; f) perspectiva quântica: a interação pesquisador-pesquisado exige do pesquisador aperfeiçoamento em técnicas de comunicação, especialmente na realização da entrevista e observação, que são consideradas técnicas fundamentais para a utilização de métodos qualitativos.

---

### 3.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS

**Bibliotecários** - Profissional de Nível Superior – Quadro das Profissões Liberais, grupo 19. Classificação Brasileiro de Ocupação: 2615-05 de 2002.

**Bibliotecários e Profissional da Informação** - todos os bibliotecários são ou deveriam ser profissionais da informação, mas nem todos os profissionais da informação são bibliotecários (TARGINO, 2000).

**Ciência da Informação** - campo que se preocupa com os princípios de criação, organização e distribuição da informação, bem como o estudo dos fluxos de informação desde sua criação até sua utilização e sua transmissão ao receptor.

**Competências** - o saber agir de maneira responsável, reconhecida, mobilizando, integrando e transferindo conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos (FLEURY, 2001).

**Cultura** - sistema de conhecimentos partilhados que podem ser classificados pelo interesse a que servem, podendo ser: funcionais, políticos e pessoais. (GIL, 2001)

**Gestão do Conhecimento** - desdobramento da gestão da informação, e sua missão é transformar informação em conhecimento (RODRIGUES, 2000).

**Interdisciplinaridade** - o nível de interação entre várias disciplinas ou setores heterogêneos de uma mesma ciência conduz a interações reais, a uma certa reciprocidade no intercâmbio levando a um enriquecimento mútuo (BORKO, 1968).

**Liderança** - capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas (ROBBINS, 1999).

**Percepção** - relaciona-se às mensagens sensoriais, concepções, interpretações e significados atribuídos aos valores cristalizados na organização (ALVES, 1997).

**Profissional da Informação** – profissional capaz de fornecer a informação certa, no momento certo, de forma certa a um custo justificável de utilização (MASON, 1990).

### 3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA: SUJEITOS PESQUISADOS

A seleção dos sujeitos pesquisados, no presente estudo, entendido como profissionais com relevante destaque na área da Biblioteconomia e Ciência da Informação, envolvidos com o ensino, a pesquisa, o setor profissional da região Sul do Brasil e os dirigentes de organismos de classe. Quanto à relevância da escolha dos entrevistados, a preocupação da pesquisadora esta em envolver todas as representantes de funções da classe e não a quantidade da categoria da área.

Para a seleção dos pesquisados, levaram se em consideração fatores referentes a custos, tempo e qualidade. Quanto a custos, a pesquisa em uma sub-unidade da população, tem um custo menor. Com relação ao tempo, este se reveste da segurança porque, em um menor tempo, os dados estão mais atualizados. E, por fim, a qualidade se consegue pela facilidade de dominar a situação na coleta de dados apenas com representantes de cada função do que com a totalidade da população.

Assim sendo, a delimitação das pessoas envolvidas no processo de pesquisa, abrange as seguintes categorias:

- a) Os profissionais de: bibliotecas universitárias (federal, estadual e particular): bibliotecas escolares e bibliotecas especializadas.

- b) No ensino - docentes da graduação e pós-graduação da Biblioteconomia/Ciência da Informação.
- c) Na pesquisa - docentes graduação e pós-graduação, pesquisadores com relevância em publicação científica na área da Biblioteconomia/Ciência da Informação.
- d) Representantes de organismos de classe da Biblioteconomia/Ciência da Informação dos conselhos, associações, federações, dentre outras.

Os sujeitos estudados são lideranças ou dirigentes. Compõem-se de profissionais, docentes e pesquisadores oriundos de escolas de Biblioteconomia/Ciência da Informação da região Sul do Brasil, especificamente, das: Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC); Universidade do Estado de Santa Catarina, (UDESC), Universidade Federal de Rio Grande (FURG), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Universidade Federal do Paraná (UFPR); Universidade Estadual de Londrina (UEL).

Os dirigentes se caracterizam como representantes dos organismos de classe do Conselho Federal de Biblioteconomia, ANCIB e ABEBD.

As instituições pesquisadas são públicas, legitimamente constituídas e habilitadas para a realização desta investigação.

### **3.4 ASPECTOS ÉTICOS: NA INFORMAÇÃO E A PESQUISA**

As Ciências Sociais ocupam-se com as questões que envolvem seres humanos. Por esta razão, são as recomendações sobre ética da pesquisa e dos

profissionais da informação fundamentais neste estudo. Por estar relacionada com toda ação humana, a ética é um elemento vital na produção da realidade social.

O estudo da ética pode ter iniciado com os filósofos gregos 25 séculos atrás. Esta permeia o pensamento em quase todas as áreas de conhecimento e de atividade humana, fazendo parte do campo filosófico envolvido por questões que dizem respeito à religião, política, antropologia e psicologia (MCGARRY, 1999).

A origem da palavra ética provém do grego *éthos*, que pode ser traduzida por costume ou propriedade de caráter. Para os cristãos, o primeiro código de ética pode ser representado pelos dez mandamentos, como exemplo, 'não roubarás, não matarás'.

Ferreira (2000) menciona que o termo ética representa o estudo dos juízos de apreciação da conduta humana, podendo ser qualificado do ponto de vista do bem e do mal, de modo amplo ou específico de determinada sociedade.

Segundo Singer (1994), é o conjunto de regras, princípios ou maneiras de pensar que guia ou autoriza a direção das ações de um grupo particular ou é o estudo sistemático sobre a ação das pessoas.

Souza (1999) entende este termo como um conjunto de princípios que rege ou orienta a ação das pessoas e das sociedades na busca do equilíbrio desta ação, ou o conjunto de normas que determina a conduta das pessoas ou o funcionamento das instituições.

Pela definição dos autores Ferreira (1994), Singer (1994) e Souza (1999) podem-se chegar ao consenso de que a ética é um conjunto de valores, de princípios universais que regula as relações das pessoas.

A ética é mais abrangente e geral do que a moral. A moral está mais envolvida com determinados campos da conduta humana. Para Srour (2000) a moral é considerada um conjunto de valores e de regras de comportamentos, um código de conduta adotado por uma coletividade, ou seja, as representações imaginárias que dizem aos agentes sociais o que se espera deles. A ética diz respeito à disciplina teórica ou ao estudo sistemático.

Weber (1978) apresenta duas teorias éticas, a da Convicção e a da Responsabilidade. A primeira entendida como Deontologia ou a que trata dos deveres, que pode ser resumida como fazer certo sem preocupação com as conseqüências. E a segunda, a Ética da Responsabilidade conhecida como Teleológica ou o estudo dos fins humanos, que inicia pela avaliação do valor moral das conseqüências que os atos podem causar às pessoas.

A ética relacionada com as profissões se insere na literatura a partir dos autores clássicos Max Weber, Émile Durkheim e Talcott Parsons. Weber entende que o status profissional de cada um depende das tarefas, sendo estas distribuídas de acordo com a capacidade e a especialização. Para os referidos filósofos é entendida a ética como a coesão entre os membros com a finalidade de atenuar os conflitos competitivos da sociedade industrial, instituída por meio de um conjunto de regras internas. Parsons se limitou a sistematizar as análises de Weber e Durkheim (MCGARRY, 1999).

Um trabalho importante sobre a estreita relação entre ética e sistema de informação é de McGarry (1999) a partir de uma interpretação em quatro grandes áreas de interesse: a privacidade, a exatidão, a propriedade e o acesso.

Na questão privacidade torna-se evidente a necessidade de proteção do acesso psicológico e físico de informações ou observações. Segundo *Kennedy Institute of Ethics*, ([www.georgetown.edu](http://www.georgetown.edu)) é a limitação do acesso às informações de uma dada pessoa, ao acesso à própria pessoa, à sua intimidade, envolvendo as questões de anonimato, sigilo, dentre outros. Já a exatidão torna-se fundamental para qualquer área de conhecimento, e com a informação não é diferente. Torna-se imprescindível observar alguns cuidados para que esta não venha repousar sobre questões que poderiam possibilitar a ocorrência de engano, incompetência e deturpação. Esta observação deve ser verificada, com um cuidado redobrado, principalmente, nas profissões científicas, pela exigência de elevado grau de fidelidade e de veracidade, imposição rigorosa do fazer ciência.

A competição tem o envolvimento de seres humanos, e esta pode denotar sérios riscos para os padrões éticos. Assim, o profissional da informação deve apresentar firmes traços de caráter para que não venha omitir informações e revelar a quem não interessar.

A confidencialidade é o que se tem para garantir o resguardo das informações dadas pessoalmente em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada, ou seja, a preservação das informações privadas.

O profissional da informação deve preocupar-se com o quesito referente à propriedade, sendo este um tema que se reveste de uma certa complexidade, ainda mais intensificada pelo avanço das tecnologias da informação e comunicação, o que tem ampliado a disseminação da informação, sem, conseqüentemente, ainda

ter sido definido o direito de propriedade intelectual. Em muitas vezes esta questão é permeada por interesses econômicos, dentre outros.

Com relação ao acesso à informação, seu início ocorreu e teve regulação legal a partir da Lei Inglesa de 1709 e, por conseguinte, com a consolidação do Direito Autoral se instituiu a proteção ao autor e suas obras literárias, entendidas estas como um ato de criatividade intelectual. Esta legislação também se responsabilizou pelo controle da imprensa.

Com o desenvolvimento de novos suportes como: filme, televisão, rádio, programa de computadores, esta incorporou a Lei do Direito Autoral de Desenho Industrial e de Patentes, de 1988.

Deste modo, o acesso termina sendo um resultado que advém da privacidade, da exatidão e da propriedade, sendo que o principal acesso à informação intensificou-se pelo advento da informática. A maioria das informações encontra-se *on-line*, disponíveis em bases de dados, e esta condição cria barreiras para os usuários que não têm acesso à rede de computadores.

Observa-se então que a ética é vital para a existência pacífica da sociedade e, sobretudo, traça os parâmetros, determina paradigmas e estabelece padrões de respeito, verdade, de justiça e adequado convívio nas inter-relações pessoais e profissionais.

A posição da vida profissional ou organizacional esta embasada pela aceitação de responsabilidade e no cumprimento dos deveres. A conscientização de ser profissional da informação deve ser evidenciada pela ética, rejeitando o progresso que não esteja sustentado na moralidade e na justiça.



Como instrumento regulador, criou-se o Código de Ética do Profissional Bibliotecário e/ou Profissional da Informação de 2001, que funciona como ferramenta de capacitação profissional, sendo o fator limitador dos possíveis excessos que podem ser encontrados nos seres humanos. O Código traça rumos, atitudes e comportamentos, estabelece sanções às infrações, evidenciando os profissionais que não se desviam da conduta adequada para o exercício da profissão.

Smith – Easterby, Thorpe e Lowe (1999) apresentam em seus estudos preocupação com a ética na pesquisa, quando sinalizam que existe um debate permanente a respeito do valor ou não de códigos de ética na pesquisa. Os autores consideram que alguns aspectos devem ser garantidos na efetivação da coleta de dados, tais como: aderência voluntária aos projetos de investigação, ciência da natureza do estudo e de suas obrigações como respondentes.

Também, apontam a necessidade da observação de alguns cuidados na relação pesquisados versus pesquisador, no decorrer da apresentação do estudo, como: proteção da identidade, tratamento respeitoso, clareza quanto aos objetivos do estudo e autenticidade na apresentação dos resultados.

Assim, os interesses dos entrevistados devem estar acima dos interesses da ciência e da sociedade. Todas as precauções devem ser tomadas para assegurar a privacidade e a integridade dos sujeitos estudados. Uma maneira para se captar a realidade deveria possibilitar ao pesquisador se colocar na posição do outro vendo o mundo pela visão dos pesquisados.

No presente estudo, cada participante foi informado sobre as finalidades, objetivos e metodologias, também tiveram plena liberdade para se abster de participar, sendo isto disponibilizado por escrito.

### **3.5 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS DE COLETA DOS DADOS**

No presente estudo, privilegiou-se a coleta de dados de natureza primária e secundária. Utilizou-se nos seguintes instrumentos de coleta de dados:

- a) Fontes primárias: questionário/entrevista com perguntas abertas. Para Triviños (1990), este tipo de entrevista parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa.
- b) Fontes secundárias: livros, periódicos impressos e on-line da área de bibliotecas, Ciência da Informação, Administração, metodologia, teses, dissertações, Anais dos Congressos, enciclopédias, dicionários, manuais, livros textos, banco de dados referenciais, bases de dados bibliográficas; banco de teses estrangeiras, entre outros.

A pesquisa documental representou o tratamento analítico de documentos. Foram utilizados documentos informativos, relatórios, entre outros. Foram, também, compiladas pesquisas sobre legislação da classe e disciplinas do curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Os instrumentos de coleta dos dados primários foram compostos por: a) questionário com perguntas abertas; b) entrevista guiada por um formulário de pesquisa e c) questionário disponibilizada via correio eletrônico pela Internet.

Para Alves-Mazzotti e Gewandsnajder (1998), a entrevista possibilita tratar de temas complexos [...], exigindo conhecimento e arte. A idéia de Trivínos (1987) reforça a definição dos autores, quando afirma que a entrevista é um dos principais meios que tem o pesquisador para realizar a coleta de dados. O início da entrevista está marcado por uma série de fases prévias informais.

As etapas que se fizeram necessárias para o desenvolvimento da entrevista e do questionário são: a justificativa; a definição dos objetivos; redação das questões e afirmações; revisão; definição do formato; pré-teste e revisão final e sua aplicação final.

Foram três os momentos distintos da descrição da proposta metodológica: a aproximação com os sujeitos: o estabelecimento dos vínculos necessários; o processo de levantamento, registro, descrição e análise dos dados: os estudos prévios; e a finalização da coleta dos dados: os encaminhamentos futuros.

### 3.5.1 A aproximação com os sujeitos da pesquisa: o estabelecimento dos vínculos necessários

Os referenciais teóricos que subsidiaram o trabalho de campo são importantes porque a pesquisadora recorta e representa a realidade empírica a ser estudada embasada em pressupostos teóricos de investigação.

As condições recomendadas para a realização da pesquisa estão de acordo com o que postula Trivínos (1990), iniciando pelo processo de: conhecer o grupo, para identificar a possibilidade de contar com o apoio; tornar-se conhecido pelo grupo, por meio de reuniões, conversas com as pessoas e, por fim, a seleção dos pesquisados.

Estes procedimentos recomendados pelo autor deram-se da seguinte maneira: a pesquisadora é filiada ao Conselho Regional de Bibliotecários (CRB 14), sócia da Associação Catarinense de Bibliotecários (ACB) e membro participante do Conselho Editorial da Revista da ACB. Deste modo, existe uma vivência cotidiana em eventos e com os sujeitos que fazem parte do Grupo de Elite da Biblioteconomia, especificamente, no Estado de Santa Catarina.

Também, por ser a pesquisadora graduada em Biblioteconomia, tem maior facilidade no conhecimento do trabalho, das publicações e da atuação da maioria dos pesquisados. Para Vianna (2001), a relação com os sujeitos da pesquisa deverá ser direta, caracterizar-se pela empatia, confiança, igualdade e, ao mesmo tempo, garantir a neutralidade e objetividade do estudo.

A escolha dos pesquisados, além da acessibilidade, se deu por tipicidade, todos são profissionais com destaque e com visão ampla em uma das funções: de ensino, de pesquisa, do setor profissional Biblioteca Universitária, Escolar, Especializada (Indústria, Saúde, Jurídica) e representantes de organismos da classe. Outro critério, considerado relevante para a escolha, é que a maioria significativa dos pesquisadores tem ou já tiveram cargos de Gestão no desempenho de suas atividades.

Para fazer parte do estudo foram escolhidos aleatoriamente 32 participantes, sendo subdivididos em 4 grupos de 8 componentes (profissional, ensino, pesquisa e representantes da classe).

### 3.5.2 O processo de levantamento, registro e análise dos dados: os estudos prévios.

Neste espaço, apresenta-se a amplitude do levantamento dos dados, as técnicas de análise documental, observação, questionário e/ ou entrevista, além da realização do registro e da análise dos dados, que são etapas que devem ocorrer concomitante ao processo de dados.

#### a) Levantamento dos dados

Esta etapa se efetivou no período compreendido entre novembro de 2002 a março de 2003 e iniciou pela: 1) pesquisa bibliográfica; 2) elaboração do instrumento de coleta subsidiado; 3) aplicação de pré-teste; 4) disponibilização do questionário e/ou agendamento da entrevista; e 5) respectivas respostas dos pesquisados.

O instrumento de coleta de dados, o questionário (Apêndice C), foi elaborado em blocos de temas ou assuntos, possibilitando com isto a leitura e o tratamento dos dados. Este procedimento foi norteado por recomendações de Trivinhos (1990) de que são preferíveis poucas perguntas e respostas separadas por blocos de temas ou assuntos

As perguntas foram no máximo de cinco, por bloco. Primeiramente, sobre o perfil do pesquisado e também abrangendo os temas: Liderança, Competências e três questões diversas, totalizando 18 questões abertas.

Evidencia-se importância significativa da utilização de gráficos e esquemas, em detrimento de narrativas. Com isto tenta se buscar a redução das dimensionalidades, ou seja, “após ter observado seu objeto em toda a sua complexidade por meio de diferentes medidas, interessa ao investigador uma medida geral que lhe permita alguma conclusão sobre o estudo”. Um outro critério

observado, de não se estabelecer marcações entre a coleta de dados, análise e interpretação.

*b) Registro dos dados*

O procedimento de aplicação do questionário/entrevista aconteceu a partir dos seguintes encaminhamentos: 1) envio de uma carta convite para os participantes escolhidos; 2) aceite dos pesquisados; 3) disponibilização do questionário pelo correio eletrônico do destinatário; e 4) a devolução das respostas para o e-mail da pesquisadora.

Descrevendo mais detalhadamente este processo, para a realização do questionário/entrevista, o sujeito pesquisado recebia carta convite para participar, sendo que o mesmo deveria se pronunciar formalmente dizendo estar disposto a participar do estudo. A partir desta informação, disponibilizava-se o questionário ou agendava-se o local e horário da entrevista.

No caso da entrevista, utilizou-se o “Diário de Campo”, instrumento de registro das respostas do sujeito e de todas as percepções do pesquisador, o que para Minayo (1996), esta forma de anotação é importante porque pode ser anotado muito mais do que simples informações.

Quanto à duração da entrevista, estas aconteceram no tempo médio de 60 minutos, variando de acordo com o interesse dos sujeitos em expressar suas percepções. As ‘falas’ dos entrevistados foram registradas no ‘Diário de Campo’ em que, concomitantemente, já eram providenciados os registros das primeiras análises.

O questionário foi o instrumento de coleta mais utilizado na pesquisa tendo em vista a solicitação dos pesquisados pelo uso deste meio. Estes se manifestavam por

escrito, através do e-mail, utilizando expressões tais como: - “*aceito participar, envie o questionário*”.

Alguns participantes sinalizavam avaliação do tema neste momento quando evidenciaram que: “*é importante estudar o profissional de informação*”.

Cabe salientar que a convivência com o segmento pesquisado teve início a partir de 2001, quando a pesquisadora definiu o tema de estudo. As participações em eventos passaram a ser mais freqüentes, buscando fazer a sondagem sobre os anseios, perspectivas e expectativas com relação ao tema liderança, competências e as questões de gestão na visão dos envolvidos.

#### c) Análise dos dados

Na análise dos dados qualitativos, busca-se sempre a redução das dimensionalidades, observando o evento em toda a sua complexidade, por diferentes prismas, ou seja, uma medida que permita se chegar até a algumas considerações finais.

Assim, destacam-se os seguintes procedimentos e conjugação de técnicas orientadas para a busca de síntese de várias informações recolhidas pelo pesquisador para a redução de dimensionalidades do presente estudo, tais como: dados agrupados em blocos temáticos em: Perfil do Sujeito, Liderança; Competências e Diversos. Esta maneira facilita o esforço de compreender, analisar, interpretar e estabelecer uma forma de relatos. As perguntas foram analisadas uma a uma e agrupadas as respostas ou ‘falas’ por semelhança, ao mesmo tempo, emergiram novas categorias, por sua vez analisadas, levando cada vez mais a um processo de análise reflexiva e sintética, até que se estabeleceu uma ampla

compreensão sobre os blocos temáticos. Deste modo, os resultados foram apurados e evidenciado em capítulo específico.

### 3.5.3 A finalização da coleta dos dados: os encaminhamentos futuros

A característica desta etapa compreende o momento dos agradecimentos e dos encaminhamentos futuros, assim como da definição da devolução dos dados. Este contexto se reveste de um compromisso de respeito e ética junto aos pesquisados, entendendo-se também que o conhecimento deve ser útil para aqueles que o produziram.

Desta forma, emitiu-se uma carta de agradecimento pela participação no estudo, como o compromisso de disponibilização do convite com as informações sobre a defesa da tese. Os resultados do estudo de campo estão apresentados no capítulo VII a seguir.

## 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações exibidas no presente estudo são decorrentes das questões referentes à coleta dos dados, que geograficamente, foi possível pesquisar a região Sul do Brasil.

Os segmento dos bibliotecários e principalmente dos pesquisadores atenderam prontamente a solicitação de coleta de dados, alguns ainda se colocavam a disposição caso fosse necessário mais informações. Salienta-se o apoio efetivo na pesquisa dos sujeitos entrevistados do Estado do Paraná.



Como a proposta do estudo tem caráter predominante qualitativo, se buscaram critérios de profundidade nos questionamentos.

Deduz-se que as limitações do estudo dizem respeito à falta de cultura de participação em trabalhos de pesquisas. Mas acredita-se que o desenvolvimento e o avanço de qualquer área de conhecimento somente poderão ocorrer por meio de estudos e pesquisas.

Enfatiza-se ainda que todos que responderam à pesquisa têm ou tiveram envolvimento com Gestão da Informação em seus cotidianos de trabalho.

#### **4 AMBIÊNCIA E CONTEXTO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO: aspectos históricos, conceituais e gerais.**

O primeiro registro informacional que se tem notícia, segundo a literatura, data de 4000 antes de Cristo. Fatos relevantes que colaboraram para o desenvolvimento da informação foram: a utilização do papiro no Egito, a criação da Biblioteca da Alexandria, a invenção do papel, culminando com a invenção da imprensa por Gutenberg (Castells, 2000).

Na Assíria e Babilônia, surgiu a primeira biblioteca governamental, responsável pelo fornecimento de informação às autoridades políticas da época. A Biblioteca de Alexandria era categorizada como governamental, reconhecida como a mais famosa biblioteca egípcia, tendo um acervo de aproximadamente 700 mil volumes, favorecido por ter à disposição um exército de copistas e pela cultura do papiro na região. É atribuída à instituição a tradução histórica dos livros sagrados dos hebreus.

A história da biblioteca e do livro é conferida a Aristóteles. De acordo com Baratian e Jacob (2000, p. 46), “Aristóteles é o primeiro, que se tem notícia, a ter reunido uma coleção de livros e a ter ensinado aos reis do Egito a maneira de organizar uma biblioteca. [...] livro suporte de arquivamento destinado a preservar a literalidade dos textos da falha da memória humana”. As obras aristotélicas devem sua preservação ao ditador romano Lúcio Cornélio Sula, que as manteve em seu poder por muito tempo, como parte de uma ação de confisco.

Os filósofos foram os primeiros a tentar conceituar dados, informação e conhecimento, estes resultados seriam suficientes para criar uma pequena

biblioteca. Platão se preocupava com as definições operacionais, entendia que os dados puros eram uma reflexão complicada de todos os acontecimentos no mundo, ou um fluxo infinito do presente que já havia acontecido no passado. (LAUDON e LAUDON, 1998)

A informação, assim como sua importância, apresenta uma diversidade de definições na literatura. Para Laudon e Laudon (1998), informação procede da palavra latina *informare*, que significa 'dar forma'. Outros autores consideram como conjuntos de dados que os seres humanos deram forma significativa e útil.

Segundo Araújo e Freire (2001), a informação não tem um conceito único, singular, mas uma série de conceitos conectados nas relações complexas. Para as mesmas, existem em torno de 400 definições, conceitos e abordagens, usados por pesquisadores de diferentes áreas do conhecimento para caracterizar o fenômeno informação.

Entre as diferenças observadas nas décadas de 1970 e 1980, e no início deste terceiro milênio, é que, naquela época, as empresas brasileiras fabricavam vários produtos, no entanto, não se trabalha mais assim. As empresas devem produzir aquilo que o mercado demanda, mas ofertar estes produtos e serviços com a melhor qualidade e competitividade.

O crescimento e a diversificação econômica e tecnológica provocaram a constituição de acervos informacionais e a necessidade de tratamento adequado em todos os lugares possíveis. Tal situação possibilitou a abertura dos mais diversos ambientes para a prestação de serviços de informação, de empresas bancárias a laboratórios de pesquisas; de empresas jornalísticas a arquivos pessoais; de escolas

particulares a empresas industriais, de universidades a organizações militares, entre outros (SOUZA, 2000).

De acordo com Simon (2002), a informação está intimamente relacionada ao conhecimento, não possuindo uma definição precisa. Entende que a mesma esteja suficientemente bem caracterizado para não deixar dúvidas a que se refere. Para o autor, os avanços tecnológicos trazem um reflexo de mudanças marcantes que influenciam a geração, o armazenamento, a transmissão e a recuperação da informação. A tendência básica, evidenciada pelo fenômeno recente da teia mundial, é uma quantidade, facilmente disponível *on-line* na rede, acompanhada de ferramentas cada vez mais inovadoras para manuseá-las.

Lastres e Ferraz (1999) correlacionam a informação e o conhecimento e os consideram como sinônimos. Sinalizam dois tipos de conhecimento: um que pode ser explicitado, codificável, transformado em informações, podendo ser ainda reproduzido, armazenado, transferido e comercializado. Outro tipo de conhecimento que definem como tácito, estando associado aos processos de aprendizagem, dependentes do ambiente e das formas de interação social.

Novos e importantes acontecimentos emergem quando as empresas passam a focar suas atividades sob a ótica do conhecimento. O diferencial não significa mais as máquinas do processo produtivo, e sim o conhecimento coletivo gerado e socializado.

A informação tem um valor relativo e individualizado, dependente das necessidades e interesses do usuário, estas diferem para o acadêmico, para o pesquisador, para o empresário e para o cidadão comum. Mueller (1989, p. 181)

mostra que a “preparação profissional para as áreas de informação difere de outras áreas pela natureza do seu objeto principal, a informação”.

Polloni (1999) evidencia a história da informação, escrevendo que a mesma não apresentava um conceito estimulante. Como categoria intelectual, possui uma posição simples e marginal. Mas foi durante os anos 50, com o desenvolvimento dos computadores, que esta passa a ser identificada como ‘segredo da vida’ e vinte anos mais tarde, chega à posição elevada, tornando-se uma verdadeira mercadoria.

Para Blattmann (2001), a informação é caracterizada pela busca contínua de conhecimentos que respondam a uma lacuna fundamental para dar suporte às atividades de ensino e pesquisa.

Karobinski (2001) afirma que os elementos necessários para a empresa tornar-se competitiva são três: as pessoas, as tecnologias e o espaço de mercado. Considera que é por meio do desenvolvimento de talentos que emerge a criatividade, aumenta a motivação, desenvolve-se o aprendizado e cresce o empreendimento.

Em ambientes organizacionais, a informação passa a ser uma fonte exclusiva de vantagem competitiva. Os fluxos de informação, em qualquer empresa, são divididos em:

- a) informação sobre o ambiente interno (clientes, provedores, distribuidores, competidores, finanças) e o ambiente externo (assuntos políticos, econômicos e tecnológicos);
- b) disseminação e compartilhamento de informação do ambiente interno e externo (operacional, conhecimento , entre outros.);

c) Projeção de informação (publicidade, imagem, produtos, serviços, entre outros.) Para Rodrigues (2001), a gestão da informação é um termo amplo e empregado para processar, recuperar, organizar e classificar, fazendo com que tudo seja transformado em informação. Com relação à gestão do conhecimento, é entendida como um desdobramento da gestão da informação, e sua missão é transformar a informação em conhecimento.

Na prática, este assunto surgiu nos meados de 1940, quando as empresas perceberam que deveriam investir no seu capital intelectual, além de gerar satisfação e motivação, impulsionando o constante desenvolvimento profissional, o que reverteria na busca de clientes e numa maior lucratividade.

Segundo Stewart (1998), Vianna (1997) e Terra (2000), o grande diferencial das organizações está no capital humano, ou seja, o ser humano, com seu talento capaz de transformar, utilizar e consumir os recursos, vistos como investimento estratégico. Deste modo, é necessário compreender as tendências dos novos tempos, da revolução invisível, na qual o fator humano faz a diferença qualitativa.

Nonaka e Takeuchi (1997) dividem o conhecimento em explícito e tácito. Pode ser explícito quando relacionado a um conjunto de fatos, opiniões, idéias, teorias, princípios ou modelo, considerado como suporte organizacional. Pode ser tácito quando se refere a uma situação ou estado de uma pessoa, ou seja, experiências, emoções, valores do indivíduo.

Para os autores, as experiências das empresas japonesas referentes à informação e conhecimento são dependentes dos cenários e do conhecimento

individual. A gestão do conhecimento é tratada como uma das principais forças das organizações em busca do crescimento e de ganhos de mercado.

Metaforicamente, se fosse possível subtrair do conhecimento a informação restaria somente o fato concreto, isto é, o dado. Conforme Davenport e Prusak (1998), o conhecimento seria a junção de experiências, valores, informação do ambiente, sendo este originado e gerado pelo e para o ser humano.

#### 4.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E SUA INTERDISCIPLINARIDADE

A história da Ciência da Informação surgiu a partir da Conferência do Instituto de Tecnologia da Geórgia, em Atlanta, entre 1961 e 1962. Neste evento, o foco da discussão centrou-se no desenvolvimento de treinamento em Ciência para bibliotecários e treinamento de Informação para cientistas.

De acordo com Garcia (2001), os resultados das conferências podem ser resumidos em três determinações. Primeiro, sobre a necessidade qualitativa e quantitativa de profissionais para a área, tendo em vista o crescimento da Ciência da Informação; segundo tratou-se do reconhecimento e distinção de três tipos de profissional bibliotecário de ciência, analista de literatura técnica e cientista da informação. E, por último, o reconhecimento da qualificação profissional através de programas variados.

Machlup e Mansfield (1983) reconhecem a amplitude da Ciência da Informação ao direcionar o estudo sistemático da informação, combinando algumas disciplinas acadêmicas como a Ciência da Computação e Informação, e também na expressão

Ciência da Biblioteca e Informação retrata que novas atividades e tecnologias fazem parte de práticas tradicionais da Biblioteconomia.

Para muitos autores, a Ciência da Informação tem sua origem associada à Biblioteconomia, tendo dificuldades em definir a Ciência da Informação, esta se impõe como um signifiante em busca de seu significado, cujo entendimento leva à determinação da estrutura conceitual do campo em que se insere.

Conforme Borko (1968), a Ciência da Informação refere-se a uma ciência interdisciplinar ‘derivada de e relacionada à’ Biblioteconomia, dentre outras áreas, sendo uma evolução da definição *The Institute Geórgia Technology Conferences and Information Science “a return to the future”*, que refere à Biblioteconomia como ‘derivada de ou relacionada à’, evidenciando apenas uma possibilidade.

(<http://www.cas.usf.edu>)

Paim *et al.* (2001, p. 21) enfatizam que, “tradicionalmente, a Ciência da Informação tem importado conhecimentos da área da Administração e da Ciência da Computação”, apesar de considerarem que não existe interdisciplinaridade e sim uma justa posição de conhecimentos.

Smith e Barreto (2002, p.17) arriscam um enunciado para a Ciência da Informação, considerando-a como:

campo que se ocupa e se preocupa com os princípios e práticas da criação, organização e distribuição da informação, bem como com o estudo dos fluxos da informação desde a sua criação até sua utilização e sua transmissão ao receptor em uma variedade de formas por meio de uma variedade de canais.

Barreto (2001) traça um paralelo sobre o destino da Ciência da Informação, como ocorreu com as transformações da passagem da sociedade acústica para a



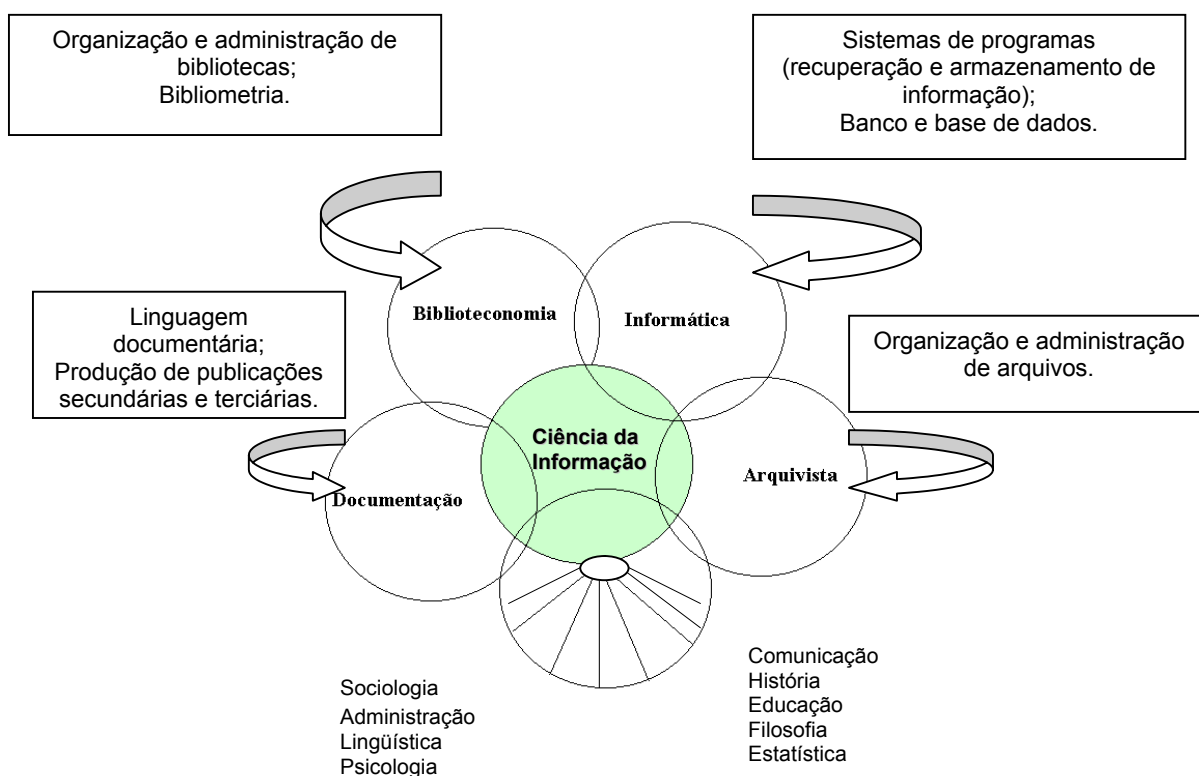
sociedade tipográfica. Houve uma mudança de cultura comparada com a ressonância tribal e com o sentido auditivo da vida. Do ouvido sensível dependia a harmonia de todos os membros do grupo. O que um sabia todos sabiam no mundo de espaços acústicos, simultâneos, do indivíduo emocional, místico e ritualista.

O avanço da ciência e o progresso tecnológico deste século se devem em boa parte à verdadeira 'explosão da informação'. A informação, como outras áreas do conhecimento, pode ser considerada uma atividade ou parte integrante da evolução da sociedade da informação.

A Ciência da Informação estuda os fenômenos e processos de informação em diferentes cenários, para alguns estudiosos, ela é interdisciplinar. A interdisciplinaridade da mesma se deve à relação entre os conhecimentos disciplinares, que se transferem de uma disciplina para outra.

Segundo Castro (2002), a Ciência da Informação está bem próxima de áreas como a Informática, a Arquivística, a Biblioteconomia, a Documentação e a Comunicação, mas mais distante de outras áreas tais como a Linguística, a Estatística, a Sociologia e a Educação.

Na Figura 23, observa-se o mesmo nível de relevância das disciplinas centrais, apenas diferindo da relação direta e enfática na construção dos referenciais teóricos e práticos. Este autor prevê que as disciplinas periféricas têm a mesma importância que as centrais, o que difere é que as centrais têm uma relação mais direta com os construtos dos referenciais teóricos e práticos. Portanto, Castro (2002, p. 7) define que "os profissionais que a este campo se dedicam passam a configurar os profissionais/ cientistas da informação".



**Figura 23 - Interdisciplinaridade das áreas da Ciência da Informação**

Fonte: Adaptado de Castro (2002).

Pela abrangência e ligação da informação com o conhecimento e pela interdisciplinaridade desta ciência, a definição de profissional de informação sofre todas estas conseqüências. Para Smith e Barreto (2002, p. 10), a área do conhecimento da Ciência da Informação padece de fragilidade à medida que tem dificuldade para definir seu objeto (a informação) e convive com a diversidade de definições acerca de seus objetivos e demarcações disciplinares. Ademais, não se pode, pura e simplesmente, afirmar que a Ciência da Informação se constitui tendo como base a Biblioteconomia.

---

## 4.2 PROFISSIONAIS DA INFORMAÇÃO: LASTRO HISTÓRICO, CONCEITUAL E EMERGENTE.

A informação tem relação com o surgimento das primeiras atividades relativas às operações de escritório, existem registros desta atividade na antiga história da Babilônia. Os povos egípcios, fenícios, gregos e romanos possuíam verdadeiras estruturas organizadas, muito próximas à de escritórios, com informações para atender aos governantes e ao comércio em geral.

A partir do século XIX, com os primeiros movimentos de mecanização dos processos produtivos, nas fábricas e nos escritórios cresce o fluxo de informações. A contribuição da rápida expansão, como o surgimento da primeira máquina de escrever, aliada à necessidade da própria administração científica de obter informações por meio de relatórios.

A idéia foi resgatar a definição de escritório como primeira unidade de produção de informações, partindo de dados fornecidos como entrada, buscando atingir resultados específicos como saída.

As atividades de escritório dividiam-se em grandes grupos, sendo responsáveis pela: obtenção (coleta, preparação, entrada no sistema); arquivamento e recuperação, processamento e análise; atualização; saída (comunicação e distribuição) e gerenciamento. Os trabalhadores que exerciam esta atividade eram chamados de trabalhadores da informação. Esta categoria se subdividia em três grupos: usuários primários da informação, por exemplo, os gerentes que utilizam a informação para controle, planejamento e tomada de decisão; os que são tanto usuários como provedores, como é o caso dos

contadores; e o pessoal do suporte da informação, como as secretárias, programadores e operadores de computador, especialistas em tecnologia da informação, administradores de bancos de dados e analistas de sistemas.

O processo de geração de riquezas e do conhecimento perpassa por profundas modificações. A essência da relação capital-trabalho da era industrial, não tem mais espaço. Revela-se um novo momento, em que capital e trabalho perdem forças e relações mais complexas se apresentam, influenciando fundamentalmente a informação, papel de fato indispensável para a produção.

Segundo Ferreira (2001), a palavra profissional encerra certo prestígio pelo caráter social ou intelectual. Ponjuan (1993) compara o profissionalismo com a palavra espanhola *profesional*, evidenciando os adjetivos qualitativos de profundo, flexível, investigador, organizado, ativo, entre outros. Para a palavra informação os sinônimos poderiam ser: confirmar, corroborar, ensinar, apoiar.

Para estudiosos como Santos (1996), Wormell (1996) e Motta (1997), a definição de profissional da informação está associada às palavras: engajamento e mediação, sendo consenso para todos que o objeto de trabalho é a informação.

Mason (1990) define o profissional da informação como aquele que é capaz de fornecer a informação certa ao cliente certo, no momento certo, da forma certa a um custo justificável a sua utilização. A visão holística tem predominância neste espaço de mercado integrando-se numa interdisciplinaridade, administradores, arquivistas, analistas de sistemas, contadores, bibliotecários e museólogos (aos quais poderíamos ainda aliar os jornalistas), cada qual desempenhando papéis específicos.

De acordo com Motta (1997), são profissionais engajados em atividades de informação, com nível superior ou experiência de trabalho equivalente. Para Santos (1996), são todos os profissionais que, de uma forma ou de outra, têm na informação seu objeto de trabalho, entre estes: bibliotecários, arquivistas, museólogos, administradores, analistas de sistemas, comunicadores, documentalistas e além de profissionais da área da informática, da tecnologia de informação e comunicações. Para Wormell (1996), este profissional é como um elo mediador do tripé: provedores de informação, usuários e tecnologias de informação.

Na visão de Le Coadic (1996), o profissional da informação trabalha com a informação registrada, não importando o tipo de suporte, ficando responsável pela sua organização, descrição, indexação, armazenamento, recuperação e distribuição de forma original ou a partir de produtos produzidos e utilizados, excluindo as categorias de produtores (cientistas e tecnólogos).

Conforme Ponjuan (1993), o moderno profissional da informação tem atitudes contemporâneas e sua atuação está baseada no profissionalismo e no domínio de técnicas e processos da área informacional.

A sociedade convive com a modernidade. Esta, por sua vez, trouxe a chamada globalização que proporcionou o acesso indiscriminado à informação e, com tudo isto, novas exigências do usuário e novas demandas para o profissional.

Guimarães (2002) descreve em seu estudo o Moderno Profissional de Informação centrado nas seguintes linhas de ação:

LINHAS BÁSICAS DE AÇÃO	ATIVIDADES
Gerência de Unidade ou Centro de Informação	Racionalização de procedimentos, diminuição de custos por meio de parcerias e compartilhamento interinstitucionais, concordância com os recursos existentes e com os avanços tecnológicos visando orientar seus clientes, assegurando a recuperação da informação e a qualidade dos serviços (visão do <i>manager</i> )
Tratamento da Informação	Atender às necessidades informacionais dos usuários. Por meio do processo técnico, o profissional dará o tratamento adequado, visando reunir as coleções relevantes à comunidade, facilitando o acesso, sendo o elo intermediário entre as fontes de informação e a utilização.
Ação social	Que o profissional reconheça o valor da informação na construção da cidadania, numa permanente atividade de trabalho de análise da realidade social, como intermediário do processo e parte integrante do meio em que exerce suas atividades.

**Figura 24 - Linhas de ação do MIP**

Fonte: Guimarães (2002)

As tecnologias de informação provocaram diversificação do ambiente organizacional alterando substancialmente o mercado de trabalho, originando uma nomenclatura de 'novo profissional da informação' que, para Cunha (2000), é o *Modern Information Professional – MIP*.

Pode-se considerar este profissional como tendo uma visão ampla sobre sua função, que reconhece a informação, permeando todas as atividades da organização, além das bibliotecas e centros de informação ou documentação.

O mercado da informação pede diferentes perfis profissionais, cada um ocupando um espaço específico, pelas necessidades de informação, tratamento e disseminação. Segundo Tarapanoff (2000, p.10), "o profissional da informação deve buscar sua identidade no novo mercado, sem perder de vista a sua característica mais intrínseca de responsável pelo ciclo documentário e informacional."

De acordo com a Figura 25, apresenta-se na seqüência:

<b>TRADICIONAL PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO</b>	<b>MODERNO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO</b>
Ênfase nas técnicas biblioteconômicas.	Ênfase nas técnicas biblioteconômicas e documentais.
Práticas profissionais em bibliotecas e centro de informação.	Práticas profissionais em bibliotecas e centro de informação.
Gestão de informação ativa.	Gestão de informação pró-ativa.
Atendimento real ao usuário (sujeito x sujeito).	Atendimento real e virtual (sujeito x sujeito x máquina).
Pouco uso das tecnologias de informação.	Uso intenso das tecnologias de informação
Domínio de línguas estrangeiras	Domínio de línguas estrangeiras.
Práticas interdisciplinares pouco representativas.	Práticas disciplinares muito representativas.
Pesquisa centrada na abordagem quantitativa.	Pesquisa centrada na abordagem quantitativa e qualitativa.
Estudos das necessidades de informação dos usuários e avaliação das coleções de bibliotecas.	Estudos das necessidades de informação dos clientes e avaliação dos recursos dos sistemas informacionais.
Relação biblioteca e sociedade.	Relação informação e sociedade
Planejamento e gerenciamento de bibliotecas e centros de documentação e objetos.	Planejamento e gerenciamento do sistema de informação.
Preocupação no armazenamento e conservação das coleções de documentos e objetos.	Preocupação na análise, comunicação e uso da informação.
Treinamento em recursos bibliográficos.	Treinamento em recursos informacionais.
Pouca participação em políticas sociais, educacionais, científicas e tecnológicas.	Ativa participação em políticas sociais, educacionais, científicas e tecnológicas.

**Figura 25 - Comparação entre os perfis e as atitudes do tradicional e do MIP**

Fonte: Cunha (2000)

A complexidade do gerenciamento de informação exige a elaboração e a concretização de planos mais flexíveis. Nas mais diversas etapas do processo informacional, a pessoa está entre o relacionamento humano e a técnica.

A sociedade da informação é um assunto complexo, na visão de Castro (2002), a formação do profissional da informação pode trazer mudanças significativas entre os 'discursos ideais' e a realidade do cotidiano ou entre a visão progressista e a conservadora. Seguindo este pensar, Barreto (1999, p. 4) sinaliza que este

profissional encontra-se como se fosse "um ponto no presente, entre o passado e o futuro".

O profissional de qualquer área de conhecimento pode ser visto, definido e entendido por diversos prismas ou determinantes, sejam eles políticos, econômicos, educacionais, culturais, entre outros. Para conceituar o profissional da informação, as dificuldades são maiores, seja pelo envolvimento com questões culturais ou pela variedade de definições apresentada por estudiosos e pesquisadores para a palavra informação. A este respeito, Demo (2000, p. 41) manifesta que:

a informação é em si ambivalente, tanto em quem a pronuncia, quanto a quem a recebe. Em todos os momentos passa pelo filtro da subjetividade, além de sua dimensão estar limitada pelo aparato perceptor e conceitualizador". Mas é esta ambivalência que resgata sempre a possibilidade de criar, inventar. Se tudo fosse apenas lógico, seria apenas repetitivo. O mundo da informação é agitado, conturbado, porque é, ao mesmo tempo, intrinsecamente manipulado e impossível de ser totalmente manipulado.

A dificuldade não é só conceitual, o profissional de informação, no desenvolvimento de suas funções, encontra-se entre um divisor muito tênue de usuários que têm acesso às tecnologias de informação e comunicação e usuários excluído deste acesso denominado de 'analfabetos tecnológicos'.

A informação brasileira encontra-se em fase de desenvolvimento. As empresas produtoras e disseminadoras estão avançando neste sentido a partir do crescimento da produção de bases de dados, possibilidade de pesquisas interativa e conversacional através de um terminal de computador. Valentim (1999, p. 293) discorda e discorre a respeito do assunto quando ressalta que a "disponibilização destes estoques informacionais acontece de forma elitista, uma vez que a



distribuição e o acesso dependem das tecnologias da informação, disponíveis apenas para uma minoria social”.

Segundo o Manual de Gestão de Serviços de Informação (1997), a atividade de gerenciamento está situada dentro de um conjunto de processos, relacionados à atividade de planejamento, organização, direção, distribuição e controle, visando à utilização racional e efetiva do produto, serviço ou sistema.

Conforme Ponjuan Dante (1998), a gestão da informação se situa em dimensões estratégicas e operacionais, devendo ser disponibilizada como insumo útil para grupos, pessoas e organizações. Já na visão de Marchiori (2002), não bastam técnicas e habilidades de gestor da informação, deve-se pensar em planejar estrategicamente, estruturar articulações, políticas e analisar mercados e contextos. É interessante que se tenha uma atuação como consultor e assessor, cuja competência será avaliada pela atualização, empreendedorismo e criatividade.

Para Fontes (2000), os sistemas ligados em linha em tempo real têm uma liberação de acesso mais crítica, ou seja, os acessos indevidos estão sujeitos a ocorrer em função da fragilidade do controle. Para que isto não ocorra e também viabilizando uma forma de estruturar a liberação da informação e definir responsabilidades, existe necessidade de um gestor de informação.

De acordo com o autor, a gestão da informação se materializa por meio da indicação de uma pessoa. Os setores envolvidos no processo são a área de informática, a área usuária e o gestor da informação, cada um com suas respectivas responsabilidades, conforme figura a seguir, na qual se pode verificar esta relação de áreas e responsabilidades.

ÁREA/GERÊNCIA	RESPONSABILIDADES
Informática	- disponibilizar ao ambiente computacional; - garantir a inter operacionalidade entre as plataformas tecnológicas; - implementar os recursos tecnológicos; - garantir o acesso lógico.
Usuária	- gerenciar as informações.
Gestor da Informação	- definir quem deve ter acesso às informações; - definir o tipo de acesso; - definir o tipo de informação; - revisar periodicamente o controle e o acesso; - ser agente facilitador.; - dar segurança das informações na empresa..

**Figura 26 - Áreas gerenciais e respectivas responsabilidades**

Fonte: Fontes (2000)

As tradicionais atividades do profissional de informação do formato impresso, com o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, sofreram transformações quanto à quantidade de produção e diversidade de suporte de armazenamento, dentre outras.

Com a proliferação das fontes de informações e a facilidade de acesso, novas demandas e novos desafios se colocaram na trajetória do profissional da informação, trazendo, inclusive, questionamentos a respeito do capital humano responsável pelas unidades de informação/bibliotecas, fato que desencadeou muitas inquietações sobre o desempenho eficaz dos bibliotecários.

Segundo Oliveira Júnior (2000), além de dispor a informação para o usuário, torna-se fundamental proceder a uma análise, filtragem eficaz e criativa, fazendo com que as informações agreguem valor aos produtos e serviços, demonstrando que este é o real recurso estratégico e não só a tecnologia.

Rosemberg e Cysne (1993) evidenciam que as unidades de informação (bibliotecas, arquivos, centro de documentação, entre outros) e seus respectivos

profissionais têm um papel que leva a uma prática profissional além dos limites convencionais. O procedimento deve partir das unidades de informação, dimensionada em favor das atividades da empresa, buscando desenvolver estratégias conjuntas de acesso, reunião e sistematização de informações por equipes multidisciplinares compostas por profissionais das áreas da: Administração, Biblioteconomia, Informática, Comunicação e Psicologia, com o objetivo primeiro de facilitar o desenvolvimento social e econômico da empresa.

Beuren (1998, p. 43) vê o desafio maior da informação sendo o de “habilitar os gestores a alcançar os objetivos propostos para a organização (por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis”).

Para Rosemberg e Cysne (1993), Beuren (1998), Oliveira (2002), a chave para o sucesso das empresas, na era da informação, tende a estar no modo de como promover e facilitar o fluxo de informação no ambiente interno e externo e no envolvimento de equipes multidisciplinares.

A biblioteca comumente representa o local em que os profissionais em informação desempenham suas funções. Deste modo, primeiramente na seqüência do estudo, buscou-se resgatar a história, a tipologia e os aspectos gerais desta unidade de informação. Em segundo, a Biblioteconomia como área de conhecimento responsável pela formação do profissional bibliotecário.

#### 4.3 AMBIÊNCIA DA BIBLIOTECA

A história da biblioteca é tão antiga quanto os próprios registros escritos. A tendência de preservar e o sentimento de colecionar podem ter sido os fatores

determinantes para a sua criação, manutenção e desenvolvimento. Tem, como atribuição essencial, a organização de coleções de materiais para uso. A não destruição de coleções pode ser entendida pela ostentação e amor a objetos físicos, como livros, que tinham os ricos e poderosos da época.

A palavra biblioteca, no sentido grego, significa “espaço de livros”, rolos de papiros organizados em estantes, divididos em compartimentos, em nichos ou contra as paredes, acessíveis a uma elite de sábios e homens de letras que lêem, conversam, trabalham e, talvez, ensinam em galerias cobertas e salas adjacentes (BARATIAN; JACOB, 2000).

O aspecto mais importante para a criação da biblioteca está relacionado à garantia da herança cultural para as gerações futuras. Há relatos de que as primeiras bibliotecas eram localizadas próximas aos templos e palácios, sendo revestidas de um caráter profundamente venerável, tendo acesso às mesmas apenas as castas sacerdotais de escribas e os responsáveis pelo governo, como exemplo, pode-se citar a Biblioteca de Ramsés, em Tebas. (MCGARRY, 1999).

Na Idade Média, com o desaparecimento do Império Romano do Ocidente e a decadência da filosofia literária clássica impulsionada pela nova ideologia, tem-se notícias do surgimento das primeiras bibliotecas medievais. As bibliotecas acadêmicas remontam ao século XII, tendo seu início na Universidade de Paris-França.

Mais tarde, na Universidade de Oxford - Inglaterra, solidificou-se um estilo de biblioteca universitária adotado por diferentes países.

A Biblioteca Nacional da Inglaterra (*British Library*) é uma das mais importantes na área de pesquisa, a qual mantém uma maturidade democrática e amplitude de serviços de informações. A criação da primeira biblioteca pública se deu em Roma, com a finalidade de compartilhar e disponibilizar todas as informações à população, mas McGarry (1999) diz que ela não cumpriu integralmente este papel.

As bibliotecas, historicamente, estavam relegadas a um segundo plano, considerado muitas vezes como um agente passivo no processo de disseminação da informação, sendo sua principal competência o armazenamento e a conservação do acervo documental da humanidade. Vivencia-se uma nova realidade, impulsionada pelo avanço da ciência e da técnica, em que três fatores transformadores impõem-lhe novos desafios, que são: tipos novos de documentos, formas novas de comunicação da informação e usuários cada vez mais exigentes.

Castro Filho (2002) não concebe ensino e pesquisa sem a utilização de bibliotecas, as quais, além de possibilitarem acesso à informação, tem um papel de maior relevância, favorecendo o desenvolvimento e a capacitação de pessoas a formarem suas próprias idéias e a tomarem suas próprias decisões.

As bibliotecas se subdividem nas seguintes categorias: pública, escolar, especializada e universitária.

a) Biblioteca pública é destinada ao público em geral e subdividida em categorias de público adulto e infanto-juvenil, normalmente são administradas pelos órgãos públicos, como o governo municipal ou estadual.

- b) Biblioteca escolar é dirigida aos estudantes de primeiro e segundo graus e professores da instituição. O acervo é composto de obras de referência, literatura, e das disciplinas que compõem o ensino médio e fundamental;
- c) Biblioteca especializada atende a áreas específicas e comumente de instituições particulares, sendo que, algumas instituições cobram pelos serviços prestados, principalmente quando o cliente é externo, e são mantidas pela própria instituição;
- d) Biblioteca universitária é importante para o ensino em geral. No ensino superior, seu papel é proeminente em virtude do valor da própria universidade, tendo abrangência em todos os campos do conhecimento.

As empresas privadas, independentemente de possuírem uma biblioteca/centro de informação ou documentação, podem utilizar bibliotecários, como o setor de informática/microinformática da empresa, uma vez que este setor gera farta documentação de sistemas e necessita gerenciar, processar e recuperar as informações. Outro setor é a área de planejamento estratégico, aqui o profissional da informação terá a função básica de buscar informação relevante para a tomada de decisão.

As bibliotecas especializadas geralmente pertencem a institutos de pesquisa, empresas (hospitais, comércio), dentre outros. É um mercado consolidado, no entanto, tem pequena concentração de bibliotecários. As maiorias das empresas contratam poucas pessoas, sendo a média, de profissionais encontrados em empresas desta natureza, de três profissionais da informação. (VALENTIM, 2000a).

Apresenta-se uma Figura comparativa da evolução dos acervos, suportes, linguagem, administração e espaço das bibliotecas nos últimos anos.

<b>BIBLIOTECA</b>		
<b>PASSADO</b>	<b>Presente</b>	<b>FUTURO</b>
Acesso local ao acervo (Instituição) através de catálogos	Acesso local ao acervo através de catálogos e bases de dados próprias em formatos eletrônicos (Intranet e Internet) e ópticos (CD-ROM)	Acesso ao acervo através de sistemas eletrônicos / digitais próprios (Intranet) e externos (Internet)
Suporte físico voltado para o papel	Suportes físicos diversos, bem como eletrônicos e digitais	Suportes físicos diversos, bem como eletrônicos e digitais
Conteúdos integrais em suporte, papel e multimeios	Conteúdos integrais em suporte papel, multimeios, conteúdos referenciais e integrais em suportes eletrônicos e digitais	Conteúdos integrais em suportes eletrônicos e digitais
Linguagem codificada Através de códigos de classificação	Linguagem documentária através de tesouros e terminologias	Linguagem natural através de sistemas especialistas e inteligência artificial
Administração centrada no processamento técnico	Administração centrada no planejamento e usuário	Administração centrada em produtos e serviços para o cliente
Grande espaço para consultas/pesquisa por parte do usuário	Espaço planejado entre a administração, o atendimento e o usuário.	Espaço quase inexistente, acesso e pesquisa elaborada pelo cliente remotamente.
Serviços e produtos gratuitos	Serviços e produtos gratuitos e pagos, dependendo do tipo	Serviços e produtos pagos
Altos gastos com aquisição de material informacional	Gastos com aquisição de material de forma planejada e dirigida	Gastos dirigidos repassados ao cliente

**Figura 27- Biblioteca, passado, presente e futuro.**

Fonte: Valentim (2000a)

As transformações de ordem estrutural e comportamental devem acompanhar as mudanças para a sobrevivência das bibliotecas, porque as mesmas são afetadas cotidianamente, seja com relação a serviços, produtos e demandas informacionais dos usuários.

Aos Estados Unidos e, especificamente, a Melvil Dewey é atribuído o título de criador da Biblioteconomia, motivado pela prioridade de criação de uma entidade de classe, a *American Library Association* – ALA, e pela difusão das idéias biblioteconômicas, o *Libray Journal*.

#### 4.4 ÁREA DA BIBLIOTECONOMIA

A Biblioteconomia, etimologicamente, revela Fonseca (1992), é uma reunião de regras de acordo com as quais os livros são dispostos em espaços apropriados como estantes, salas, edifícios, entre outros, uma forma científica de organizar documentos e papéis em que são utilizados métodos codificados decorrentes da experiência concreta das sociedades, sendo a tarefa de disposição e organização obedecida por um sistema lógico de classificação.

No Brasil, a Biblioteconomia está estruturada nos moldes americanos, isto pode ter sido ocasionado pela falta de recursos financeiros, falta de estoque de conhecimentos ou ainda pela falta de cultura.

Foi a partir de 1911, efetivamente, conforme relatos, o marco de formação do bibliotecário brasileiro, ocorrendo no curso de Biblioteconomia, da Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro. Em São Paulo, no Instituto Mackenzie (1929), e outro no Departamento de Cultura da Prefeitura Municipal da cidade de São Paulo (1936).

Em 1940, com o encerramento do curso na Prefeitura de São Paulo, os acadêmicos passaram a ser formados pela Escola de Sociologia e Política de São Paulo.

Por meio de lutas e negociações políticas efetivadas pelos primeiros diretores da Federação Brasileira de Bibliotecários (FEBAB) e professores dos cursos de Biblioteconomia da época, foi reconhecido como profissão liberal o bibliotecário, tendo o direito de participar do quadro das profissões liberais, grupo 19, anexo ao Decreto Lei 5452 de 1º de maio de 1943 (Consolidação das Leis do Trabalho) e sua



regulamentação efetivada em agosto de 1965. A Lei 4084/1962 é a lei maior da categoria, sendo publicada no Diário Oficial de 02 de julho de 1962, entrando em vigor somente em 1965.

Após a II Guerra Mundial, apresenta-se um marco representativo para a área da Biblioteconomia, por duas razões: pela ampliação e pela complexidade. Primeiro, pela proliferação de periódicos especializados e indispensáveis para pesquisadores envolvidos com trabalhos da industrialização. Em segundo lugar, pela informatização e avanço das tecnologias de redes e comunicação.

A Biblioteconomia não apenas dimensiona suas atividades para o fomento de produção do saber, mas também a dissemina, tendo em vista o atendimento de um de seus objetivos principais, a socialização do saber que influi na evolução e emancipação dos homens em conjunto. Ao passo que a função original da Biblioteconomia é de preservar e tornar o saber acessível apenas a uma elite, situação que, a partir do século XIX, modifica-se e amplia-se em favor da educação para todos e na democratização da sociedade.

Os autores da área reconhecem como uma exigência fundamental que os bibliotecários tomem conhecimento das tendências administrativas. Parece haver indicações de que eles não conseguem pensar globalmente e fragmentam muitas tarefas que necessitam ser executadas menos operacionalmente e mais estrategicamente. Não importa o tamanho da biblioteca, todas têm uma parte significativa de responsabilidades gerenciais. Capacitação e desenvolvimento gerencial são, indiscutivelmente, uma área de maior desafio, cuja provisão tem sido

percebida como sendo de extrema relevância, mas inadequada. Estudos revelam a importância de processos e teorias administrativas no ambiente biblioteconômico.

As profundas transformações que caracterizam os últimos anos influenciaram significativamente os rumos de desenvolvimento das organizações, levando à necessidade de uma nova atuação gerencial, repousando sobre este a responsabilidade dos resultados, pessoas e inovação organizacional.

Para Gómez (2001), a Ciência da Informação tem importado conhecimento oriundo de outros campos do saber, principalmente da Administração e da Ciência da Computação. Considera a autora que há convergência de três acontecimentos – o fenômeno contemporâneo da informação, a ênfase que se atribui à tecnologia e o aumento expressivo de produção de conhecimento/informação permeando todas as áreas que tenham gerado um caos com o qual os cientistas da informação não estão sabendo conviver.

#### 4.5 ORGANISMOS REPRESENTATIVOS DA CLASSE

- a) Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (International Federation of Library Associations and Institutions –IFLA)

Fundada em 1927, a IFLA foi uma das primeiras organizações não-governamentais, sem fins lucrativos, a promover a causa dos bibliotecários. Sua função básica é encorajar, patrocinar e promover a cooperação internacional, o debate e a investigação em todos os

campos da atividade bibliotecária e a compartilhar suas descobertas com a comunidade bibliotecária como um todo, para o maior bem da biblioteconomia. Considera dentro de seu domínio todos os aspectos do trabalho bibliotecário e procura contar com membros em todos os países. A IFLA aspira falar com autoridade, como voz global da profissão bibliotecária. Esses objetivos: a universalidade, a globalização e o status representativo determinam tanto a estrutura da IFLA como seus programas profissionais. A federação tem alcance mundial, esta afirmação pode ser comprovada com fatos: até o final de 1996 a IFLA tinha membros em 144 países.

Teve uma expansão notável, quando se pensa que foi fundada em 1927 com bibliotecários de apenas 15 países. Ela oferece um foro profissional a associações de bibliotecários, bibliotecas e associações de bibliotecas, qualquer que seja o tipo de biblioteca. Todas podem encontrar seu grupo particular na estrutura piramidal das suas atividades profissionais.

A IFLA é uma das mais privilegiadas organizações internacionais, porquanto o material com que trabalham os bibliotecários é, por definição, internacional. Os programas atuais, como o de Controle Bibliográfico Internacional e MARC Internacional (UBCIM), o de Disponibilidade Universal das Publicações (UAP), o de Preservação e Conservação (PAC) e o de Transmissão Universal de Dados (UDT) são tão complexos e estão tão inter-relacionados que se

torna absolutamente necessária a procura de soluções globais.

A IFLA está estruturada de forma democrática, o conselho (reunião geral dos membros) é o seu mais alto órgão, os membros apresentam candidatos à junta executiva ("*executive board*") e as eleições são realizadas durante as reuniões do conselho. Os membros têm também o direito de inscrever-se nas seções e, uma vez inscritos, a propor e eleger os comitês permanentes ("*standing committees*" = grupos básicos de especialistas) dessas seções.

Através dos comitês permanentes, formam-se as principais unidades profissionais de direção que, segundo os estatutos, são as juntas executiva e profissional ("*professional board*").

A primeira delas tem plenos poderes de administração e gerência, enquanto a segunda se ocupa da coordenação e do planeamento das atividades profissionais. A junta executiva é formada por um presidente e sete membros, todos eles eleitos, além do Presidente da Junta Profissional, que é membro nato, a junta profissional é constituída pelos presidentes de cada uma das 8 divisões; o seu Presidente é eleito entre os membros da Junta Profissional.

([www.ifla.org/l](http://www.ifla.org/l))

b) A Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Ciência da Informação e Instituições FEBAB.

A FEBAB foi criada em 1959 em Assembléia Geral do Segundo Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação realizado em Salvador, Bahia.

Tem como missão tratar de todos os assuntos pertinentes aos profissionais brasileiros de Biblioteconomia e Documentação, Ciência e Gestão da Informação e Ciências afins integrando as associações e instituições da área, nacional e internacionalmente.

Os objetivos da FEBAB são:

- congregar os bibliotecários, documentalistas, gestores e cientistas da informação de todo o país e trabalhar pela valorização da profissão, através do movimento associativo, representando-os em âmbito nacional, regional e internacional;
- promover a educação continuada e a atualização profissional, a organização de cursos, seminários e congressos, publicações, visitas técnicas e demais atos análogos e estimular a participação dos profissionais nestas atividades;
- participar do estabelecimento das leis e políticas governamentais que tratem da informação pública, da leitura, do livro e outros recursos informacionais e do desenvolvimento de redes e sistemas de bibliotecas e instituições da área;

- contribuir efetivamente para a concretização de planos, políticas e projetos voltados para a alfabetização, formação de uma sociedade de leitores e cidadãos conscientes, colaborando para a melhoria das condições sócio-culturais do país;
- dignificar e defender os interesses profissionais, estabelecendo as diretrizes para a solução de problemas inerentes à profissão e atuando como organismo técnico e consultivo colaborador do Estado e das empresas, sejam elas públicas ou particulares;
- favorecer a participação da classe na sociedade da informação, estimulando o uso das novas tecnologias e a formação e atualização dos profissionais. (<http://www.febab.org.br>).

#### c) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ABECIN

A Associação Brasileira do Ensino de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação – ABEBD caracteriza-se como uma sociedade civil sem fins lucrativos, congrega entidades e pessoas físicas, atuantes na área do ensino da Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação. Sua sede é na cidade de domicílio da presidência.

São finalidades da ABECIN: contribuir para o aperfeiçoamento do padrão de ensino de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação; defender os interesses das instituições que a integram; - promover o intercâmbio de educadores nacionais e estrangeiros, através da promoção ou patrocínio de cursos, eventos ou outras atividades, bem como do estímulo da produção

---

intelectual resultante da indissolubilidade entre o ensino e a pesquisa; manter o cadastro e o serviço de divulgação sobre sua área de atuação. As atividades da associação têm se caracterizado como uma permanente busca da interação entre o universo dos cursos, docentes de Biblioteconomia e áreas afins para preparar o estudante para o exercício de suas múltiplas funções e tarefas, como pessoa, cidadão e profissional numa sociedade em permanente mudança.

(<http://www.puc-campinas.br/~biblio/abebd.html>)

d) Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT

O IBICT era denominado de IBBD no início da década de 50. Tendo o objetivo de promover o desenvolvimento do setor de informação, mediante proposição de políticas, execução de pesquisas e difusão de inovações capazes de contribuir para o avanço da ciência e competitividade da tecnologia brasileira.

Entre os desafios enfrentados pelo IBICT está encontrar respostas inovadoras e facilitar o acesso de todos os cidadãos brasileiros a informações produzidas no país e no exterior. ( <http://www.ibict.br> )

e) Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Ciência da Informação (ANCIB)

A ANCIB foi fundada em 23 de junho de 1989, por ocasião do "X Encontro Nacional de Cursos de Pós-graduação em Ciência da Informação", é uma sociedade civil sem fins lucrativos que visa congrega instituições, pesquisadores, estudantes de pós-graduação e profissionais egressos dos cursos de pós-graduação das áreas de Ciência da Informação, como Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, entre outros.

Tem como objetivos básicos: consolidar a participação coletiva na produção de conhecimentos no campo dos estudos da informação e seus desdobramentos

---

interdisciplinares, atendendo às demandas e prioridades da sociedade brasileira; favorecer a formação de uma meta-conhecimento acerca da produção e dos produtores de conhecimento no setor, melhorando, assim, a articulação e a visibilidade da pesquisa na área; deliberar a respeito do alcance e direção de uma política de pesquisa, frente à qual reconhece a contribuição parcial, mas responsável, na tematização das agendas públicas de elaboração de políticas. (<http://www.puccamp.br/~biblio/transinformacao/old/vol9n3/pag163.html>)-

Com o intuito de abranger exaustivamente todos os organismos envolvidos com as questões das classes dos profissionais da informação no Brasil, estes também possuem o Conselho Federal de Biblioteconomia e 14 Conselhos Regionais de Biblioteconomia, Associações de Bibliotecários e Sindicatos. : <http://www.alternex.com.br/~aldoibct/CursoCi.htm>

#### f) Conselho Federal de Biblioteconomia

O Conselho Federal de Biblioteconomia foi criado na década de 50. Mas foi aprovado a partir da Lei nº 4084 que regulamentou o exercício da profissão de bibliotecário no Brasil, pelo Decreto nº 56.725/65, possibilitando a instalação do Conselho Federal de Biblioteconomia em 16 de março de 1966.

O Conselho Federal de Biblioteconomia é a unidade central e dirigente desta autarquia, responsável direta perante o Ministério do Trabalho, por si e através dos Conselhos Regionais, pelo efetivo atendimento dos objetivos legais de interesse público que determinaram a sua criação. O Conselho Federal de Biblioteconomia atenderá às suas finalidades, através dos órgãos integrantes de sua estrutura e dos Conselhos Regionais de Biblioteconomia. O Conselho Federal



---

de Biblioteconomia funciona em caráter permanente, na instrução e preparo de seus processos, estudos e demais atividades que lhe incumbe, reunindo-se para deliberar e decidir, em sessões ordinárias e extraordinárias ou especiais.

São finalidades do Conselho Federal de Biblioteconomia, em todo o território nacional:

I - zelar pelo bom conceito da profissão de bibliotecário;

II - orientar, aperfeiçoar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de bibliotecário, com a promoção e utilização dos meios de maior eficácia presumida;  
(Res. 191/78)

III - defender o livre exercício da profissão de bibliotecário;

IV - julgar, dentro de sua competência, as infrações à Lei e à ética profissional;

V - funcionar como órgão consultivo do governo, no que se refere ao exercício e aos interesses profissionais do bibliotecário;

VI - contribuir para o aprimoramento da Biblioteconomia e de seus profissionais.

No atendimento de suas finalidades, o Conselho Federal de Biblioteconomia exerce as seguintes ações: deliberativa; administrativa ou executiva; normativa-regulamentar; contenciosa, em instância superior; supervisora e disciplinar.

<http://www.cfb.org.br/>

#### g) Os Conselhos Regionais de Biblioteconomia - CRB

Os CRBS regionais estão sob a responsabilidade do CFB e apresentam-se constituídos em 14 estados brasileiros.

O CRB é constituído por membros efetivos e suplentes, designados pelo título de Conselheiros, todos brasileiros, Bacharéis em Biblioteconomia devidamente registrados no Conselho.

Na figura 28 apresenta-se a listagem do CRB conforme abrangência estadual.

<b>CONSELHOS REGIONAIS DE BIBLIOTECONOMIA</b>	
<b>Conselhos e Região</b>	<b>Estados abrangidos</b>
CRB 1a Região	Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso do Sul.
CRB 2a Região	Pará, Tocantins e Amapá
CRB 3a Região	Ceará e Piauí
CRB 4a Região	Pernambuco, Paraíba, R. G.do Norte e Fernando de Noronha.
CRB 5a Região	Bahia, Sergipe e Alagoas
CRB 6a Região	Minas Gerais
CRB 7a Região	Rio de Janeiro
CRB 8a Região	São Paulo
CRB 9a Região	Paraná
CRB 10a Região	Rio Grande do Sul
CRB 11a Região	Amazonas, Acre, Roraima e Rondônia.
CRB 12a Região	Espírito Santo
CRB 13a Região	Maranhão
CRB 14a Região	Santa Catarina

**Figura: 28 - Conselhos Regionais de Biblioteconomia no Brasil**

O Conselho Regional de Biblioteconomia - CRB-14/SC: constitui-se numa autarquia federal, com jurisdição no estado de Santa Catarina, instituída com personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa, patrimonial e financeira (Resolução CFB 154/6) com sede e foro na cidade de Florianópolis, Santa Catarina.

A principal finalidade do CRB-14 é a fiscalização do exercício profissional do bibliotecário. As ações do CRB-14, no atendimento de suas finalidades, são as seguintes: deliberativa; administrativa ou executiva; nominativa e regular; contenciosa em instância primária; supervisora e disciplinar.

#### h) Associação de Profissionais Bibliotecários

Dentre os seus objetivos basilares existe a preocupação em reunir bibliotecários, instituições e pessoas interessadas em biblioteconomia e áreas afins, visando defender os

interesses e apoiar as reivindicações da classe buscando promover o aprimoramento cultural e o aperfeiçoamento técnico dos associados. As Associações de Bibliotecários estão filiadas a FEBAB ([http://www.febab.org.br/associacoes\\_filiadas.htm](http://www.febab.org.br/associacoes_filiadas.htm)):

<b>Associação dos Profissionais Bibliotecários</b>	
<b>Nomenclatura e sigla</b>	<b>Estados</b>
Associação Alagoana dos Profissionais em Biblioteconomia	Maceió – AL
Associação Bibliotecária do Paraná	Curitiba – PR
Associação Catarinense de Bibliotecários – ACB	Florianópolis SC
Associação de Bibliotecários do Estado do Piauí	Teresina – PI
Associação de Bibliotecários do Mato Grosso do Sul	Campo Grande – MS
Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais – ABMG	Belo Horizonte – MG
Associação dos Bibliotecários do Ceará	Fortaleza – CE
Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal	Brasília – DF
Associação Paraense de Bibliotecários	Belém – PA
Associação Profissional de Bibliotecários de Amazonas	Manaus – AM
Associação Profissional de Bibliotecários de Pernambuco - APBPE	Recife – PE
Associação Profissional de Bibliotecários do Maranhão	São Luiz – MA
Associação Profissional de Bibliotecários do Paraíba	João Pessoa – PB
Associação Profissional de Bibliotecários do Rio Grande do Norte	Petrópolis – RN
Associação Profissional dos Bibliotecários de Goiás	Goiânia – GO
Associação Rio-Grandense de Bibliotecários – ARB	Porto Alegre – RS
Associação Paulista de Bibliotecários	São Paulo – SP
Associação dos Bibliotecários Municipais de São Paulo	São Paulo – SP
Associação Profissional dos Bibliotecários e Documentalistas de Sergipe	Aracaju – SE

**Figura 29 - Associação dos Profissionais Bibliotecários**

Fonte: FEBAB (2003)

Os sindicatos da categoria profissional são três no Brasil situados respectivamente: Sindicato dos Bibliotecários do Rio de Janeiro – SINDIB; Sindicato dos Bibliotecários no Estado de São Paulo – SINBIESP; Sindicato dos Bibliotecários do Estado do Paraná.

#### 4.6 AS INSTITUIÇÕES DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA /CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NO BRASIL.

Totalizam 30 cursos de graduação em Biblioteconomia e/ou Ciência da Informação, conforme apresentado em prosseguimento:

	<b>CURSO</b>	<b>ESTADO</b>
1	Curso em Ciência da Informação – PUC	Minas Gerais
2	Escola de Ensino Superior de Formiga	Minas Gerais
3	Escola de Sociologia e Política	São Paulo
4	Fundação Universidade do Rio Grande	R.Grande do Sul
5	Pontifícia Universidade Católica de Campinas / Biblioteconomia	São Paulo
6	Universidade de Brasília - UNB / Ciência da Informação	Brasília
7	Universidade de São Paulo / USP / Biblioteconomia	São Paulo
8	Universidade do Amazonas	Amazonas
9	Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC / Biblioteconomia	Santa Catarina
10	Universidade do Rio de Janeiro - UNI-Rio / Biblioteconomia	Rio de Janeiro
11	Universidade Estadual de Londrina	Paraná
12	Universidade Estadual Paulista - UNESP / Biblioteconomia	São Paulo
13	Universidade Federal da Bahia	Bahia
14	Universidade Federal da Paraíba	Paraíba
15	Universidade Federal de Goiás/Biblioteconomia	Goiás
16	Universidade Federal de Mato Grosso / Rondonópolis	Mato Grosso
17	Universidade Federal de Minas Gerais / UFMG / Biblioteconomia	Minas Gerais
18	Universidade Federal de Pernambuco	Recife
19	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC /Biblioteconomia	Santa Catarina
20	Universidade Federal de São Carlos / UFSCar / Biblioteconomia	São Paulo
21	Universidade Federal do Ceará	Ceará
22	Universidade Federal do Espírito Santo - UFES / Biblioteconomia	Espírito Santo
23	Universidade Federal do Maranhão	Maranhão
24	Universidade Federal do Pará	Pará
25	Universidade Federal do Paraná / UFPR / Biblioteconomia	Paraná
26	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	R. Grande Norte
27	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS /Biblioteconomia	R. Grande do Sul
28	Universidade Federal Fluminense / UFF / Biblioteconomia	R. de Janeiro
29	Universidade Santa Úrsula / USU / Biblioteconomia	R. de Janeiro
30	Universidade Tiradentes / UNIT/ Biblioteconomia e Documentação	R. de Janeiro

**Figura 30 - Distribuição de Escolas e Cursos de Graduação em Biblioteconomia e/ou Ciência da Informação no Brasil**

Na educação continuada com 10 cursos de Mestrado e 5 de Doutorado na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia, buscando preparar e atender às demandas informacionais dos profissionais da informação.

PÓS-GRADUAÇÃO	INSTITUIÇÃO
Mestrado 1970/ Doutorado 1992	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia- Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ
Mestrado 1972 / Doutorado 1980	Universidade de São Paulo –USP
Mestrado 1976 / Doutorado 1997	Universidade Federal de Minas Gerais -UFMG
Mestrado 1978 / Doutorado 1992	Universidade de Brasília- UnB
Mestrado 1995 / Doutorado 2001	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
Mestrado 1972	Universidade Federal da Paraíba -UFPb
Mestrado 1977	Pontifícia Universidade Católica de Campinas- PUCAMP
Mestrado 1998	Universidade Estadual Paulista -UNESP
Mestrado 1998	Universidade Federal da Bahia -UFBA
Mestrado 2002	Universidade Federal de Santa Catarina

**Figura 31 - Distribuição dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Biblioteconomia e Ciência da Informação no Brasil – evolução histórica e institucional**

A área de conhecimento da Biblioteconomia e da Ciência da Informação apresenta um percentual significativo e qualitativo de publicações científicas no Brasil (figura 32), sempre o envolvimento de profissionais ligados a organismos da classe ou de dirigentes de cursos de graduação e pós-graduação, dentre outros.

PERIÓDICOS CIENTÍFICOS	INSTITUIÇÃO
Biblos: Revista do Departamento de Biblioteconomia e História ISSN 0102-4388	FURG – Rio Grande RS
Ciência da Informação ISSN 0100-1965	IBICT – Brasília
DataGramaZero ISSN 1517-3801	IASI - Rio de Janeiro
Educação Temática Digital - E.T.D. 1517-2539	UNICAMP – Campinas - SP
Encontros Bibli ISSN 1518-1924	CIN UFSC – Florianópolis SC
Informação & Sociedade ISSN 0104-0146	UFPb – João Pessoa PB
Perspectiva em Ciência da Informação ISSN 0251-1771	UFMG – Belo Horizonte MG
Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação ISSN 0100-0691	FEBAB – São Paulo - SP
Revista da ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina ISSN 1414-0594	ACB – Florianópolis - SC
Revista de Biblioteconomia de Brasília – RBB – ISSN 0100-7157	ABDF – CID/UNB - Brasília
Revista de Biblioteconomia e Comunicação ISSN 0103-0361	UFRGS – Porto Alegre - RS
Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação ISSN 1678-765X	UNICAMP – Campinas SP
Transinformação ISSN 0103--3786	PUCAMP – Campinas - SP

**Figura 32 - Periódicos da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação**

## **5 A COMPREENSÃO E A CARACTERIZAÇÃO DA LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS NA PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO**

Neste Capítulo, apresenta-se a análise dos dados do questionário e da entrevista, ou seja, a percepção do profissional da informação pesquisado.

Para a apresentação das respostas, convém evidenciar que estas foram trabalhadas uma a uma a partir das respostas dos quatro segmentos pesquisados. Este procedimento se solidifica no capítulo seguinte com o embasamento das argumentações dos pesquisados à luz da literatura que fundamenta o presente estudo. Um dado importante que se revela é que as ‘falas’ ou respostas dos sujeitos foram preservadas integralmente.

A primeira parte do instrumento de coleta buscou delinear o perfil dos respondentes. Em prosseguimento, as questões tratavam das temáticas principais do estudo, que foram divididas em 3 blocos: liderança, competências e assuntos diversos da área de conhecimento da informação.

### **5.1. CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES**

As características dos respondentes, respectivamente, diziam respeito às funções cotidianas do profissional, tais como: graduação e titulação; atividades exercidas e setor; produção científica e linha de pesquisa, orientação de (Mestrado ou Doutorado) e linha de pesquisa. Esta pesquisa sobre o perfil teve a finalidade de categorizar os quatro segmentos de acordo com suas atuações.

Foram escolhidos 32 participantes, sendo subdivididos em 4 grupos de 8 componentes (profissional, ensino, pesquisa e representantes da classe) por meio de uma carta de aceite (Apêndice A). Destes 19 aceitaram participar disponibilizando o aceite formal via e-mail, 3 não se pronunciaram sobre a participação depois de terem sido enviadas 3 (três) cartas convites e 10 não se manifestaram, pois não solicitaram o questionário ou agendaram a entrevista, após o envio de três cartas de sensibilização disponibilizadas em seus e-mails, foram classificados como sujeitos que não aceitaram participar.

Deste modo, 19 efetivamente foram os participantes que receberam uma carta sobre os esclarecimentos da pesquisa (Apêndice B), seguida pelo questionário (Apêndice C). Estes se pronunciaram imediatamente após a solicitação da pesquisa, atendendo, agendando ou devolvendo a pesquisa prontamente.

Esquemáticamente os pesquisados foram descritos da seguinte maneira e em quantidade a seguir apresentada:

ÁREA DE ATUAÇÃO	PARTICIPANTES CONVIDADOS	ACEITE E RESPOSTAS	COM ACEITE SEM DEVOLUÇÃO	SEM RESPOSTAS
Profissional	8	7	1	-
Ensino	8	4	-	4
Pesquisa	8	4	-	4
Representante	8	4	2	2
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>10</b>

**Figura 33 - Descrição dos segmentos pesquisados.**

Alguns pesquisados evidenciaram a importância de sua contribuição para o desenvolvimento do estudo sobre a classe do profissional no Brasil.

Buscando solidificar e referendar o compromisso ético formalizado na carta convite, de resguardar a identidade das pessoas no anonimato, cada segmento passou a ser referenciado da seguinte maneira: para o registro e posterior tratamento dos dados, as pessoas foram referenciadas pela sua função (profissional, docente, pesquisador ou representante).

A questão 1 do questionário tratava sobre a: *graduação e titulação* e as respostas foram as seguintes:

TITULAÇÃO	
<b>PROFISSIONAL</b>	Todos os profissionais pesquisados têm graduação em Biblioteconomia. E um cursou Especialização geralmente relacionada a sua área de atuação. Ex: Administração em Bibliotecas.
<b>ENSINO</b>	A maioria tem Doutorado; apenas uma tem Mestrado, mas já com o Doutorado em andamento. Apenas um tem duas graduações (Biblioteconomia e Ciências Sociais).
<b>PESQUISA</b>	Todos os sujeitos têm Doutorado.
<b>REPRESENTANTE</b>	A maioria tem doutorado, apenas um, Mestrado.

**Figura 34 - Descrição sobre Graduação/Titulação**

Evidencia-se a preocupação dos segmentos (ensino, pesquisa) em obter o Doutorado, isto pode ser constatado pela obrigatoriedade imposta pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB) a todos os profissionais docentes. Apenas um dos estudados possui duas graduações, uma em Biblioteconomia e a outra em Ciências Sociais.

A questão 2 buscou conhecer *as atividades e setores de atuação dos profissionais pesquisados*, estes são mostrados a seguir:



<b>ATIVIDADES E SETORES DE ATUAÇÃO</b>	
<b>PROFISSIONAL</b>	Suas atividades profissionais são relacionadas diretamente à Chefia de Biblioteca/Centro de Informação em instituições universitárias, escolas, indústria/comércio e área da saúde. Todos têm ou tiveram experiência em Administração, alguns ainda com responsabilidade relacionada ao Estágio Supervisionado da Graduação da Biblioteconomia.
<b>ENSINO</b>	Atividades profissionais ligadas ao ensino de graduação Biblioteconomia/Ciência da Informação e uma minoria, à pós-graduação.
<b>PESQUISA</b>	Os entrevistados classificados como pesquisadores para o estudo são os docentes da área da graduação e pós-graduação.
<b>REPRESENTANTE</b>	Os representantes ou dirigentes (Presidentes) de organismos de classe, como: ANCIB, IBICT, CFB, e FEBAB atuam profissionais além de participar no ensino e pesquisa.

**Figura 35 - Descrição por área de atuação**

O segmento profissional tem seu campo de atuação diversificado abrangendo os setores organizacionais, possuem experiência em Gestão na prática e também envolvimento com estagiários da Biblioteconomia. Os outros segmentos estão atuando no ensino e na pesquisa e os representantes têm suas atuações relacionadas aos organismos e instituições de ensino e de pesquisa.

Na questão 3, sobre a indagação a respeito à *Produção Científica, Área e Linha de Pesquisa*, os quatro segmentos referidos abaixo tiveram o seguinte comportamento com relação a este assunto:

<b>PRODUÇÃO CIENTÍFICA</b>	
<b>PROFISSIONAL</b>	Nas temáticas relacionadas à Ciência da Informação, Tecnologia e Gestão da Informação e Administração de Bibliotecas.
<b>ENSINO</b>	Abrange assuntos: Comunicação e Cidadania; Rede de Sociabilidade e Memória Social; Estilo Gerencial nas Organizações; Tecnologia como Suporte à Inteligência Competitiva; Banco de Talentos.  <i>Área de pesquisa:</i> Ciência da Informação; Comunicação e Informação.  <i>Linha de Pesquisa:</i> Comunicação e Práticas Culturais; Educação Profissional.
<b>PESQUISA</b>	O tema relacionado a: Bibliotecas Virtuais, Formação do Profissional de Informação, Metodologias em Gestão da Informação, Sistemas de Informações Gerenciais, Inteligência Competitiva, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Política da Informação, Informação, Comunicação e Cidadania, Rede de Sociabilidade e Memória Social.  <i>Área e Linha de Pesquisa:</i> Inteligência Organizacional, Comunicação e Práticas Culturais e Informação e Conhecimento e Estrutura e Fluxo de Informação.
<b>REPRESENTANTE</b>	As temáticas de um dos respondentes estão ligadas a: Eficiência Técnica e Econômica e a Viabilidade de Produtos; Serviços de Informação; Perspectivas da Ciência da Informação; Tecnologias Intensiva de Informação e Comunicação; Mudança Estrutural no Fluxo do Conhecimento; Comunicação Eletrônica; Informação e Desenvolvimento: Políticas e Pragmáticas de Informação Governamentais e Contexto Social – Mercado de Informação no Brasil; A Informação, o Tempo e o Espaço da Ciência da Informação.

**Figura 36 - Descrição da produção científica, área e linha de pesquisa.**

A produção científica do profissional não é significativa. Já o segmento do Ensino apresenta uma produção científica significativa e diversificada. No segmento

Pesquisador seus artigos são publicados nos periódicos científicos mais importantes da Biblioteconomia e Ciência da Informação, livros, capítulos de livros, palestras, dentro outros.

Quanto ao segmento Representante da classe, a grande maioria possui produção científica significativa. Os entrevistados conta com trabalhos relevantes, publicados recentemente nas revistas científicas brasileiras, tais como: Ciência da Informação, Datagramazero e Perspectivas em Ciência da Informação.

<b>ORIENTAÇÃO DE MESTRADO E DOUTORADO: ÁREA E LINHA DE PESQUISA</b>	
<b>ENSINO</b>	São doutores, mas apenas uma minoria é orientador de Mestrado e estando relacionada à área da Educação. Linha de Pesquisa: Educação e Comunicação.
<b>PESQUISA</b>	São professores também, a maioria tem entre 2 ou 3 orientandos em nível de Mestrado nas áreas de Sistemas de Informações Gerenciais, Educação e Comunicação.
<b>REPRESENTANTE</b>	Um representante teve 10 orientandos de Doutorado concluídos e em torno de 15 orientandos do Mestrado.

**Figura 37 - Orientação Mestrado ou Doutorado**

Com relação ao segmento do Ensino, ainda não se está orientando em sua área de conhecimento pelo fato de os programas na região Sul estarem em processo de recrutamento de acadêmicos ou em fase de aprovação. Desta maneira, verifica-se que as áreas de orientação são diferentes da área de conhecimento da Biblioteconomia e da Ciência da Informação.

Outro pesquisador relata não participar de orientação em nível *strito sensu* por que ainda não foi aprovado o Programa de Pós Graduação pela CAPES em sua área de conhecimento.

Quanto ao segmento de representante, estes já têm em suas instituições o Programa de Curso de Mestrado e Doutorado consolidado, estando os cursos localizados no Rio de Janeiro, São Paulo ou Brasília.

<b>REQUISITOS PARA SELEÇÃO DE ORIENTANDOS</b>	
<b>ENSINO</b>	Os requisitos de seleção dos candidatos para a orientação são o desempenho comunicacional (verbal), o interesse em estudar políticas públicas e as questões relacionadas à cidadania e inclusão social, que devem estar relacionados às sua Linha de Pesquisa.
<b>PESQUISA</b>	Dois requisitos foram apontados pelos pesquisadores. [...] .estar voltado para linha de pesquisa que tenho envolvimento. A seleção é feita pelo Programa, por meio de "uma prova" de língua estrangeira (inglês), prova sobre bibliografia, entrevista e projetos escolhidos são aqueles que se saírem melhor em todos estes itens".
<b>REPRESENTANTE</b>	O único que possuía experiência em orientação não respondeu a questão.

**Figura 38 - Seleção de orientandos**

Verifica-se que orientação tem a ver com a linha de pesquisa do orientador, sendo também de responsabilidade do Programa de Pós Graduação, conforme relatos dos segmentos entrevistados.

---

## 5.2 A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA E COMPETÊNCIAS MAIS SIGNIFICATIVAS DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO E REPRESENTANTES

Apresenta-se neste item a categorização dos dados coletados no campo de pesquisa a partir da percepção da realidade desenvolvida no desempenho das funções cotidianas do profissional da informação e dos seus representantes. Salienta-se que os sujeitos serão identificados no singular pela categoria (profissional, pesquisador, ensino e representante), mas o estudo abrange todos os sujeitos participantes do estudo em suas respectivas classificações exibidas na Figura 31 - Descrição dos sujeitos pesquisados.

Tais categorias dimensionadas são 'abarcadas' pelo estudo a fim de possibilitar uma análise reflexiva por meio das respostas e também da transformação que pode ocorrer com a ação direta dos participantes do estudo.

Partindo do pressuposto de que a pesquisa com abordagem qualitativa, deve ser descritiva, conforme se tratou amplamente no capítulo sobre procedimentos metodológicos do estudo, neste espaço transcrevem-se as respostas integralmente dos sujeitos estudados.

No primeiro bloco a temática trata da **LIDERANÇA**, as questões são numeradas de acordo com os procedimentos do questionário/ou entrevista, estas são mostradas a seguir:

### **Questão 1 - Qual (is) são as características(s) de liderança do profissional da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, em ordem de maior e menor importância?**

Para o segmento **Profissional**, as características de lideranças são mais ligadas a atitudes do que à formação.

As características de liderança estão muito relacionadas com o gostar do trabalho que se realiza, e também de estar preparado para enfrentar desafios, sendo dinâmico, persistente e preciso.

Tem também profissional que enfatiza a necessidade do trabalho em equipe e da comunicação

[...] deve ter facilidade em trabalhar em equipe, saber comunicar-se, tendo atitude pró-ativa e empreendedora.

Alguns ainda sintetizam a liderança como um pensamento coletivo e apontam a questão da ética profissional.

[...] saber representar o interesse do grupo e não seu próprio interesse e estar norteado pela ética profissional.

Para a grande maioria do segmento **Pesquisador**, as características de liderança resumem-se em: atuação multidisciplinar; aprendizagem constante e capacidade para comandar equipes. Também vêem as relacionadas a valores que representam vontade coletiva.

A liderança tem a ver com atuação multidisciplinar efetiva em que o sujeito ainda deve desempenhar projetos com as demais áreas.

Também este tem que trabalhar em sinergia horizontal com outros colegas.

A cooperação e o pensamento devem ser em rede, mas o respeito deve ser horizontal.

Outros pesquisadores enfatizam que a característica de liderança tem a ver com a necessidade do desenvolvimento de trabalho com seus pares, ou seja, as cooperações entre sujeitos de mesma ou diferente linha de pesquisa e também apontaram a capacidade de comandar equipes, flexibilidade e adaptação.

Ser consciente da existência de obstáculos e de idiosincrasias das pessoas com as quais trabalha, reconhecer e modificar suas próprias idiosincrasias.

Deve ter uma postura investigativa e disposição para aprendizagem bem como flexibilidade, capacidade de trabalhar em equipes e adaptação.

Há também os que nomeiam as características de liderança ligadas a uma visão sistêmica.

Devem estar relacionadas com consciência profissional, social e política, bem como a ética e conduta profissional, indispensável também o censo crítico e de justiça.

Finalizam comentando que há um diferencial ligado as questões emergentes das organizações.

Em ordem decrescente de classificação o segmento do **Ensino** sinalizou as características de liderança relacionadas com as: “habilidades de comunicação, espírito investigativo, criatividade, delegação e visão estratégica”.

O segmento **Representante** apresenta como características de liderança uma diversidade de itens, desde a disseminação de estudos à ética, evidenciadas nas ‘falas’ a seguir.

Disseminação de estudos e pesquisas, reflexões sobre temas da área e ter a ética como norteadora de todas as ações.

Propiciar condições para encontros de profissionais, visando debates e discussões sobre assuntos prementes da área.

Organização de grupos de atuação sobre aspectos da profissão.

Divulgar a importância e a função social da profissão em todos os espaços possíveis.

A posição em tornar visível a exposição de idéias para aprovação dos pares.

## **Questão 2 - Considerando você um dos nossos líderes, qual o ponto mais marcante de sua atuação?**

Na descrição do segmento **Profissional**, uma grande parcela apresenta-se evidenciada pela realização profissional e pelo reconhecimento de paradigmas contemporâneos.

Sensibilização dos colegas da importância da atuação dentro da Biblioteca e realização profissional por gostar do que faz.

Visão empreendedora e uma prática política (não partidária) adequada ao mundo atual.

Tem os que validam que a sua liderança é atuação marcante devido ao envolvimento com a pesquisa.

O ponto fundamental da minha atuação é devido esta estar voltada para a investigação científica.

O segmento do **Pesquisador**, em sua grande parcela argumenta que a atuação é marcante por três momentos distintos: 'ligação com a pesquisa e ensino'; 'gestão de negócios de informação' e 'promoção de mudanças'. Alguns em suas respostas relacionaram a sua atuação ligada à 'pesquisa e ensino', especificamente, ao caráter de utilização.

Acredito que o ponto marcante da atuação está na valorização intrínseca de qualquer idéia e/ou proposta a partir da aceitação e discussão, a fim de verificar a potencialidade de uso na área.

Outros evidenciam que sua atuação é marcada pelas mudanças e Gestão da Informação em Negócios.

[...] a importância da atuação reside numa visão administrativa, capaz de transformar a informação em negócios inovadores e de forma criativa.

[...] acredito que seja por possibilitar a promoção de mudanças na área.

Para o segmento do **Ensino**, o ponto marcante de sua liderança, por unanimidade, tem a ver com suas funções de capacitação e formação de alunos, implicando, de maneira qualitativa, aperfeiçoamento contínuo, que pode ser evidenciado nas categorias citadas pelos mesmos: comunicação acadêmica, ser promotor de mudanças e atualização profissional.



Sua liderança está relacionada a partir de seu foco de atuação, é o que evidenciou o segmento **Representante**, ou seja, a responsabilidade que exercem frente aos organismos classistas da categoria.

O foco da atuação de um dirigente está na consciência, comprometimento profissional e disposição para aprender sempre.

A atuação voltada para o incentivo à pesquisa, ensino e também a contribuição com enriquecimento de publicação de idéias sobre a área para os pares.

Estar participando e atuando como profissional e como cidadão, de forma a participar e ajudar a construir destinos e a história da área.

**Questão 3 - Na sua opinião a liderança é resultante de um processo de capacitação ou inerente ao indivíduo? Considere para responder fatores como: comportamentos, traços de personalidade, situação de trabalho e carisma.**

As categorias que subsidiariam o estudo para o **Profissional** foram um somatório entre: comportamentos, traços de personalidade, situação de trabalho e carisma. Com relação à liderança, pode-se observar que houve consenso quanto às características inerentes a comportamento, traços de personalidade, mas sinalizaram que sofrem influência da ‘capacitação’ ou da ‘educação’ e, mais ainda, do ‘meio em que se vivem’.

Liderança, somatória entre características inerentes ao indivíduo e desenvolvida pela capacitação.

Resulta de uma mistura de traços de personalidade, comportamentos e do meio em que se vive [...] esta pode ser desenvolvida ou aprimorada pela educação.

Indivíduo nasce com algumas características de liderança, mas este se solidifica no contexto social.

Alguns especificam a situação de trabalho como categoria resultante da liderança, mas nenhum respondente relacionou carisma com liderança.

Ter perfil adequado ao ambiente de trabalho buscando a capacitação constante.

No relato do **Pesquisador**, demonstra-se uma variação de argumentações, mas apresenta-se uma alquimia sobre os fatores de liderança.

A liderança pode resultar de uma boa alquimia entre os fatores comportamentais, traços de personalidade e carisma, especialmente o carisma é inerente, mas todos podem ser estimulados na família, na igreja e nos diversos grupos a desenvolver estas potencialidades.

[...] acho que são uma junção de ambos os elementos. Nenhum age de forma isolada, existe sempre uma combinação dos fatores comportamento, traços de personalidade ou carisma.

Alguns pesquisadores ainda relacionam as características de liderança à situação de trabalho e argumentam que podem apresentar problemas de 'artificialidade' por fatores externos como, por exemplo, questão política (partidária).

Por exemplo: um profissional colocado em posição gerencial pela sua participação político partidária não resulta de características inerentes, neste caso ele 'está' líder.

Outros questionam se a liderança pode ser estimulada, ou uma pessoa pode adquirir características de liderança desde que esteja motivada? Afirmam que a questão pode ser respondida pela aprendizagem ou pelo desenvolvimento de jogos.

Acredito que qualquer pessoa pode se tornar um líder, desde que tenha disposição em aprender a pensar, aprender a ser e aprender a fazer.

Podem ser estimulados por meio de abordagens e/ou jogos psicológicos e sociológicos que auxiliam, orientam ou reforçam a utilização de liderança voltada à categoria e/ou comunidade na qual o indivíduo é participante.

Também alguns pesquisadores refletem sobre a capacitação para a liderança entendida a partir de alguns requisitos necessários como: comunicação, resolução de conflitos e relações interpessoais de modo geral.

Deve dispor de requisitos básicos necessários, como: ser comunicativo, mobilizador, inovador, criativo, favorável ao diálogo, capacidade para resolver conflitos, porém, se a mesma não dispõe destes requisitos, torna-se uma tarefa difícil. Exemplifica um bom técnico, que pode ou não ser um bom líder.

Para o segmento do **Ensino**, a questão sobre a liderança é resultante de um processo de capacitação ou inerente ao indivíduo? As argumentações apresentadas foram consenso sobre a junção de ambas (capacitação e natural) aliadas à ética, a experiência e à aceitação pelo grupo.

Liderança pode ser natural, mas deve ser aprimorada com a ética e estudos comportamentais, uma vez que está atrelada à personalidade de cada indivíduo e suas experiências.

Profissionalmente, creio ser resultante de um processo de capacitação que lapida tendências individuais para inserção e aceitação pelo grupo.

Um somatório de ambos elementos. Há sempre uma combinação desses fatores.

O segmento do **Representante** vê a liderança resultante de um processo natural, podendo ser aprimorado pela capacitação profissional e respeito a seus pares e pela pesquisa.

Liderança vazia se apóia em comportamentos, traços de personalidade, situação de trabalho e carisma. Em um campo acadêmico, a liderança é fruto de um processo de capacitação, pesquisa e respeito a seus pares.

A liderança é construída, mas também depende de fatores inatos. Tudo é passível de aprendizado. No entanto, é preciso considerar características da personalidade que contribuem ou prejudicam determinadas atuações. Essas características não são boas ou ruins 'per si', mas adequadas ou não adequadas a determinados perfis.

---

Considero-a inerente ao indivíduo, mas se trata de um traço de personalidade que se afirma e se qualifica com a capacitação profissional.

**Questão 4 - Como você percebe a atuação do profissional da informação no contexto social, no que se refere à participação política, educacional, científica e tecnológica.**

O grupo do **Profissional** pesquisado sinaliza algumas divergências, convergências e consenso nas suas falas ao tratar desta questão. Inclusive um dos sujeitos enfatizam que considera a expressão profissional da informação muito ampla e preferia usar bibliotecário.

No que concerne à resposta sobre a atuação profissional versus contexto social, estes apresentam respostas divergentes quanto ao assunto, infere-se que isto pode estar relacionado aos valores e à cultura do organismo mantenedor da Biblioteca/Centro de Documentação em que o sujeito presta seus serviços profissionais. Outros vêem o trabalho social como 'insignificante'; alguns como agente 'transformador' e outros até se sentem 'valorizados'.

Trabalho social insignificante, não é reconhecido como agente social de mudanças.

No contexto social, se atua como educador, pesquisador como agente transformador envolvido com a formação e a educação continuada.

Valorizado no cenário atual que se encontra em processo de mudança.

A partir das declarações de alguns sujeitos, observou-se convergência em suas respostas a respeito da atuação profissional versus participação política.

O profissional da informação tem participação política abaixo do desejável.

[...] é muito pequena em todos os sentidos.

Alguns profissionais apontam como falta de envolvimento político da classe.

A consequência da não participação acarreta pouco poder de decisão e distância das esferas dirigentes da área governamental.

Há os profissionais que ainda demonstram em suas argumentações que algo que pode estar arraigada à cultura brasileira com relação ao profissional Bibliotecário.

Existe uma grande dificuldade para o profissional (Bibliotecário) se impor no mercado de trabalho que pode estar ligada a sua história, o estereótipo do 'guardador e tirador de pó de livros'.

No item referente atuação profissional versus participação educacional, científica e tecnológica são unânimes as argumentações dos pesquisados quanto ao importante papel social do profissional neste segmento.

Há um envolvimento muito grande e uma participação ativa do profissional com atividades científicas e tecnológicas.

Outros também transmitem em suas 'falas' que não há um reconhecimento da sociedade ainda sobre a importância do profissional.

Muitos (a sociedade) ainda não se deram conta da importância do profissional para o segmento da Educação da Ciência e da Tecnologia.

De acordo com a maioria do segmento **Pesquisador**, há um contraste em suas respostas e uma abrangência de percepções sobre a atuação do profissional da informação no contexto social, referindo-se à participação política, educacional, científica e tecnológica. Há consenso em relação à atuação no contexto educacional, científico e tecnológico.

O profissional da informação em geral têm participação política fraca, quanto às áreas educacional, científica e tecnológica, estas ainda estão se encaminhando.

O profissional Bibliotecário é participativo, mas tem pouca expressão em geral se comparado a outros profissionais.

Alguns questionam o termo profissional no sentido amplo da palavra.

Somente poderá ser profissional no sentido amplo da palavra, se estiver engajado com a sua realidade social, política, educacional. A atuação do profissional da informação brasileira deixa a desejar, sua participação neste contexto é insignificante.

Houve também um posicionamento interrogativo, sobre quem seria o profissional de informação? Em seu entendimento, no campo das atividades de informação existem diferentes profissionais de informação, mas a questão em jogo é a força dos capitais (intelectual, econômico e político).

[...] os informáticos, jornalistas, bibliotecários, museólogos, cientistas e gestores. Para que estes profissionais disputem melhores posições neste espaço, eles colocam em 'jogo' os seus "capitais" (cultural, econômico, político). Portanto, é a força dos capitais que estabelece (e também determina) as condições nas quais os diferentes profissionais da informação são reconhecidos socialmente e podem, igualmente, exercer suas ações no contexto social.

Outros ainda definem o profissional de informação como sinônimo de bibliotecário, citado por um dos sujeitos do presente estudo, em um trabalho dissertativo realizado em 1992, o seguinte posicionamento:

Os dados coletados apresentaram os bibliotecários como o menor capital global quando comparados com os informáticos e jornalistas justamente pela sua fraca atuação no contexto social.

Comentam também a dificuldade de se definir Biblioteconomia.

Como profissão ou arte/ocupação, também colabora para uma atitude mais operacional que de produção de conhecimento científico e tecnológico, refletindo em sua baixa visibilidade e em fraca representatividade social (ainda que protegida por Lei).

A percepção da maioria do segmento **Docente** pesquisado com referencia à atuação do profissional da informação, no contexto social, no que se refere à participação política, educacional, científica e tecnológica foi unânime.

Tem traços de co-adjuvante, decorrente da história profissional de um ramo de atuação que está socialmente associado à realização de tarefas de conservação dos suportes de informação e da intermediação entre o conhecimento e o seu utilizador. O utilizador é determinante o profissional é determinado.

As questões tecnológicas, científicas e educacionais ainda mostram sinais de encaminhamento. A participação política é muito fraca.

Despontando, mais ainda tímida está evoluindo através de novos conceitos atribuídos ao profissional até então estereotipado por definições que não condiz com a evolução natural da sociedade.

Outros ainda consideram importantíssima esta participação e engajamento.

Um profissional só será considerado profissional no sentido amplo da palavra se estiver engajado com o seu cotidiano social, político educacional, científico e tecnológico.

A percepção do **Representante** respondente com referencia à atuação do profissional da informação, no contexto social, no que concerne à participação política, educacional, científica e tecnológica apresentou uma avaliação ampla e critica.

A área peca por incompetência tecnológica, individualismo exacerbado e a formação de clusters de trabalho por relações sociais secundárias (amizade, família, indicação) e não por merecimento ou incompetência.

Outros dirigentes ainda inferem que estas questões estão avançando mas não linearmente em termos geográficos.

Em processo de evolução, mas de forma ainda lenta e não linear em termos geográficos.

Consideram ainda que existe uma passividade, uma neutralidade e não interferência do profissional sobre o objeto de sua área.

Sempre fui crítico em relação à passividade e comodismo do profissional da informação. Defendo uma maior agressividade em assumir espaços de mercado e acadêmicos. Acredito que a visão que a sociedade tem do profissional da informação foi calcada, e muito, na própria forma como o profissional se vê perante outras profissões. Basicamente, o profissional da informação acredita atuar em uma área que se entende como subalterna, menor, que se identifica com o assistencialismo, com o sacerdócio. A passividade também nos leva a conceitos como neutralidade e não interferência do profissional sobre o objeto de sua área.

**Questão 5 - Frente ao avanço das tecnologias da informação e comunicação faz-se necessária uma postura de liderança para o profissional da informação, comente e apresente sugestões sobre este contexto.**

A maioria do segmento **Profissional** posicionou-se relacionando o avanço científico e tecnológico com liderança.

O sucesso do profissional está relacionado ao constante aperfeiçoamento deve estar 'plugado' aos avanços tecnológicos e abertos às mudanças.

Incluir estas lacunas da TIC nos cursos de graduação de Biblioteconomia/Ciência da informação, abordando este tema amplamente, também em disciplinas de ética e administração, bem como liderança e gestão.

Alguns bibliotecários acreditam que a questão possa ser resolvida com a educação contínua, mas faltam recursos financeiros e materiais.

Há necessidade de capacitação para as novas tecnologias, mas faltam recursos materiais e financeiros da própria instituição para estas finalidades.



Para o **Pesquisador**, sobre liderança e avanços tecnológicos (hardware, software e redes), este estabelece que, para esta situação, existem duas saídas: a educação contínua ou o trabalho interdisciplinar.

Educação continuada para não se tornar um mero operador de sistemas e/ou dependente visceralmente de outros profissionais competentes nesta área (...) ou utilizar sua capacidade de liderança para reunir especialistas principalmente da área da informática para colocar as TIC como pontos de apoio no ciclo de vida informacional.

Alguns vêem a situação pela ótica competitiva do campo de atuação e da acessibilidade de outros profissionais, privilegiados pela informática e pela necessidade de uma condição de liderança do bibliotecário.

O campo de sistema de informação já é objeto regulamentar de vários profissionais (bibliotecários, documentalistas, arquivistas, administrador e analista de sistemas) isto por si só já exige do Bibliotecário uma atuação consistente e busca de destaque dos demais pela sua condição de liderança.

Outros acreditam que a questão de liderança vai além do saber da Tecnologia de Informação e Comunicação, deve haver um consenso de mudança de perfil.

[...] saber analisar o mundo e a sua complexidade. Necessita ser crítico.

[...] como fator de revalorização dos bibliotecários, conscientização maior entre os profissionais das mudanças de perfil.

Ainda alguns pesquisadores sinalizam que os bibliotecários devam estar à frente de outros profissionais para garantir a sobrevivência.

Estar à frente dos outros profissionais e refletir continuamente sobre os cenários futuros são fundamental para a própria sobrevivência profissional.

O segmento do **Ensino** posicionou-se que, devido ao o avanço das tecnologias da informação e comunicação, necessita de uma postura de liderança do profissional da informação.

---

Esta postura foi necessária; em qualquer momento da história da informação registrada. A novidade é que estas tecnologias transformaram 'o lugar' onde está a informação, deixando de ser apenas meios para a sua veiculação/circulação. Com isso, modifica-se o caráter da atividade do profissional da informação. Este contexto de hoje requer profissionais que vejam lugares como potência e não mais como estabilidades.

Outros docentes acreditam que devam se inserir as novas tecnologias de acordo com as necessidades do sistema e dos usuários/clientes, salientando, principalmente, o papel da Internet.

Estar atualizado com novas tendências é necessário, sem, com isto desvalorizar o que está sendo feito, a nova tecnologia deve ser inserida no momento certo e de acordo com as necessidades e domínio da tecnologia pelo grupo. A questão da recuperação da informação foi revolucionada pela Internet, mas, para isto, é necessário conhecer mecanismos de buscas, formas de delimitação, refinamento, dentre outros.

Conforme o segmento **Representante**, frente ao avanço das tecnologias da informação e comunicação, faz-se necessária uma postura de liderança para o profissional da informação, estes apresentaram uma diversidade de reflexões, sendo que o mais forte para todos foi à transitoriedade da realidade no setor de tecnologia e informação.

As tecnologias de informação (quer entendidas como produtos tangíveis-maquinários, ferramentas, etc. – quer como processo) não são estáticas. Não há um limite em que teremos domínio por completo. Isto significa que nunca haverá uma total inclusão da sociedade aos domínios do TIC.

Nesta contemporaneidade (fim e início do século), fica realçada a transitoriedade da realidade e, mais ainda, do setor de informação, que sofre influencia direta de tecnologias intensas em inovação e em constante mutação. Essas tecnologias são derivadas da microeletrônica e da telecomunicação, com suas técnicas correlatas de processos, insumos e equipamentos.

Alguns sujeitos esclarecem, de maneira mais ampla, a implicância da liderança versus tecnologias de informação e comunicação.

[...] a liderança não se dá, ou deve se dar apenas em função do avanço das tecnologias da informação ou comunicação.

Ainda existem os que citam a Sociedade Brasileira da Informação necessária frente a esta realidade emergente.

A sociedade Brasileira da Informação se coloca, nesta realidade emergente, como um anseio e uma esperança para a sociedade.

Comentam ainda sobre a democratização da informação e a rede de relacionamento de informação, conhecimento e desenvolvimento humano.

Ao examinar esta situação observa-se, desde agora, dois posicionamentos que necessitam de um equilíbrio harmônico: o primeiro, relacionado a uma infra-estrutura técnica de modem, protocolos de transferência de dados e de rede nacional de telecomunicações em que deve ater a ampliação de acesso às redes eletrônicas e promover a democratização da informação; o segundo, negando a necessidade do desenvolvimento de uma infra-estrutura nacional de tecnologia de informação procurando refletir sobre o conteúdo da informação, as aplicações desta rede e como os significados associados a estes conteúdos poderão ser repassados à sociedade, criando uma relação de informação, conhecimento e desenvolvimento humano.

Consideram ainda que a liderança também acontece nas formas não tão atuais de disseminação da informação para as pessoas que não têm acesso a TIC.

A liderança não tem a ver só com caminhos inovadores proporcionados pelas tecnologias, como também nas formas não tão atuais de disseminação da informação para as classes que são impedidas de se apropriarem da mesma.

No segundo bloco a temática trata das **COMPETÊNCIAS** mais significativas na percepção do profissional da informação e dos representantes, também as questões são numeradas de acordo com os procedimentos do questionário/ou entrevista, estas são apresentadas em prosseguimento:

**Questão 1 - Qual (is) na sua opinião são as competências, para o profissional da informação? Considere fatores como: visão gerencial e operacional estratégica, tomada de decisão ativa, pró-ativa, trabalho em equipe e participação de grupos interdisciplinares.**

O segmento **Profissional** há um consenso sobre a necessidade de conceitos que estão de acordo com as necessidades emergentes das instituições/organizações.

As competências vão desde pensamento estratégico, atitude pró-ativa e capacidade para inovar e empreender.

Alguns profissionais apontam, além das categorias sinalizadas um estreito relacionamento entre cliente/usuários, colaboradores, projetos, interdisciplinaridade e ética.

Necessária visão gerencial (estreito relacionamento com usuários e colaboradores); também saber trabalhar em projetos em parceria ou em participação em grupos interdisciplinares, tudo isto norteado pela ética.

Uma parcela significativa do segmento **Pesquisador** aponta duas competências necessárias, que são: a intersecção com as habilidades gerenciais necessárias para o desempenho do profissional em Sistema de Informação, bem como a questão da competitividade.

Habilidades gerenciais são fundamentais para o controle, a manutenção, a avaliação e a evolução do Sistema de Informação. E este passa por situações de competitividade, alianças pró-ativas e empreendedorismo sob o ponto de vista de tornar o sistema “biblioteca” como um dos pontos de excelência da engrenagem informativo-comunicativa da organização.

Alguns ressaltam a necessidade de competências referentes a: habilidades de gestão, liderança, relações públicas, desenvolvimento de projetos, conhecimentos em TIC e idiomas.

Capacidade para elaborar e gerenciar projetos de informação e de unidade de trabalho

Necessidade de habilidades de gestão, liderança e relações públicas; conhecimentos específicos em Tecnologia de Informação e Comunicação e capacitação em idiomas principalmente (inglês e espanhol).

Outros sujeitos apresentaram argumentação sobre as necessidades de habilidades mais relacionadas ao perfil do profissional que tem envolvimento com pesquisa e sobre a necessidade de visão mais sistêmica.

Saber compartilhar com seus pares, participar de equipes interdisciplinares e abrir seu pensamento para a transdisciplinaridade, ultrapassando o pensamento cartesiano.

Na percepção da maioria do segmento **Ensino**, as competências, para o profissional da informação estão diretamente relacionadas com o seu contexto de trabalho e com a educação.

Analisar e sintetizar discursos, elaborar informações novas, de caráter secundário e terciário.

Compreender o contexto múltiplo, no interior do qual se tomam decisões profissionais.

Criar permanentemente as soluções que a sociedade requer a cada minuto.

O profissional da informação tem necessidade de participar de trabalhos interdisciplinares e em grupo da área, assim como de se inserir em eventos, congressos e nas discussões como forma de atualização, é o que pensa o segmento do ensino.

Participação em grupos interdisciplinares e trabalho de equipes como principais. O fato de participar em eventos, congressos, fortalece a atuação e ao mesmo tempo, permite uma gama maior de possibilidades e de atualização.

O segmento **Representante** participante do estudo vê as competências para o profissional da informação fazendo referência ao posicionamento necessário para trabalhar com informação.

O profissional desta área se encontra, na atualidade, como se estivesse em um ponto no presente entre passado e o futuro. Convive com tarefas e técnicas tradicionais de sua profissão, mas precisa atravessar para outra realidade, na qual estão indo seus clientes e aprender a conviver com o novo e o inusitado, numa constante renovação.

**Questão 2 - No seu entendimento, qual (is) os fatores da cultura organizacional podem influir no desempenho do profissional da informação?**

O grupo **Profissional** que fez parte do estudo vê os problemas da informação como abrangentes e relacionados.

Desconhecimento das funções da Biblioteca e do bibliotecário; falta de representação perante a Secretaria de Educação da categoria profissional.

Alguns salientam que os problemas de excesso de burocracia e de gestão têm contribuído para o não desenvolvimento profissional, como também a requalificação exigida pelo mercado.

Excesso de burocracia e a gestão autocrática são apontadas como os principais obstáculos para o desenvolvimento profissional.

Não há preocupação com a requalificação permanente, exigência emergente do mercado de trabalho.

Conforme o segmento **Pesquisador**, a cultura organizacional e o desempenho do profissional da informação passam pelas questões da política de informação e pelas características intrínsecas da informação.

Para os bibliotecários, os pontos frágeis são os processos relacionados à cultura organizacional, ou seja, o 'poder' da informação e as condições em que seu ciclo de vida é identificado e reconhecido na organização. Existe a necessidade de uma política de informação dificultada por fatores como: capacidade de fluidez, controle, segurança.

Consideram ainda que a questão apresenta um paradoxo quando se trata da área da informática, que está, na verdade, favorecida por uma política de informação formal.

A área de informática é privilegiada pelas políticas formais porque o fluxo de dados pode ser controlado via 'máquina' e o processo discutido como segurança da informação. No caso dos bibliotecários, o sistema que gerenciam é 'público' e não transitam informações correntes ou estratégicas.

Alguns ainda tratam a questão a partir de uma problemática mais ampla, não tendo, inclusive, envolvimento com as necessidades informacionais emergentes das organizações.

As organizações que não têm consciência da necessidade do desempenho do profissional da informação não têm uma cultura apropriada, está andando no sentido oposto ao que a realidade impõe.

[...] na organização que não tem uma cultura positiva em relação à informação, o desempenho do profissional desta área poderá ser afetado.

Também, alguns sujeitos pesquisados relacionam a situação da cultura organizacional com o poder e uma série de requisitos políticos para o bom desempenho do profissional da informação.

O poder das organizações influi no desempenho dos profissionais, especificamente, os relacionados à informação, fazendo-se necessário uma política democrática, um ambiente ético, transparência de regras e clima cordial.

Os fatores da cultura organizacional podem influir no desempenho do profissional da informação? Como resposta, o segmento do **Ensino** acredita que a cultura organizacional não é imune e influi no desempenho de qualquer profissional.

Todos nós nos envolvemos com a organização em que atuamos e é tão forte esse envolvimento que chegamos a ponto de nos referirmos a ela como se nossa fosse.

A cultura como um todo interfere no desempenho dos profissionais que nela atuam, a questão do poder centralizado, a visão da organização em relação ao fluxo informacional e a sua importância no processo de crescimento também têm sua parcela de contribuição para o fluir do desempenho profissional, principalmente o da informação.

Mencionam alguns pesquisadores que não é possível dividir a vida profissional da familiar ou da social.

Aqueles que acreditam que dividem a vida profissional da familiar ou social; aqueles que acreditam que deixam na 'porta da empresa' seus problemas pessoais; aqueles que imaginam que suas convicções pessoais podem ser deixadas de lado em nome de uma pretensa postura profissional, na verdade, não são profissionais.

Para o segmento **Representante**, os fatores da cultura organizacional podem influir no desempenho do profissional da informação, mas o mais citado foi a centralização do processo de tomada de decisão, o poder, a ética e a falta de transparência. A cultura ainda pode influir positivamente ou não.

Vários [...], o que é mais importante é a centralização do processo de tomada de decisão.

O poder influi diretamente no desempenho dos profissionais, se a organização tiver uma prática democrática, melhor será para o desempenho dos mesmos. Também, um clima cordial, um ambiente ético e transparência das normas (regras) são importantes.

Isto quer dizer que se a organização tiver uma cultura positiva com relação à importância da informação, o profissional será afetado positivamente desde sua auto-estima até a comunicação com as outras pessoas da organização.

Consideram vários fatores da cultura organizacional influenciando de modos variados, estes foram apenas listados, os respondentes não teceram maiores comentários: incompetência tecnológica e instrumentos da área, individualismo reservas intelectual de mercado e nepotismo empregatício.

**Questão 3 - Comente a respeito da relevância social do seu trabalho. Para elaborar sua resposta utilize fatores como: ética e responsabilidade social e questões ecológicas.**



Observou-se que o segmento **Profissional** evidenciou, em suas respostas, a relevância social relacionada a sua atuação. Para melhor entendimento, as argumentações foram reunidas por semelhança. Para o profissional da área de ensino, as sinalizações se ativeram somente ao papel de relevância social de sua atuação ao tratar com seu público.

Conscientização sobre a importância da leitura como um diferencial, para o pleno exercício da cidadania e da elevação da auto-estima.

Para o Profissional que desempenha suas funções relacionadas à educação superior, o papel de agente de transformação e da luta pela exclusão foi sinalizado, bem como o atendimento a comunidades carentes, postura ética, responsabilidade social.

[...] como agente fundamental na luta contra a exclusão social e digital, também porque a pós-modernidade exige uma postura ética, responsabilidade social [...] atendimento informacional a comunidades carentes.

Para o Profissional ligado a organizações empresariais, as argumentações dizem respeito mais diretamente às questões econômicas.

Na iniciativa privada, a questão relevante é o lucro ou o objetivo fim do 'negócio'. Responsabilidade social, questões éticas e ecológicas são aspectos que só entram em jogo quando a sustentabilidade, tanto dos sistemas de informação quanto da empresa, está em 'jogo'.

Desenvolvimento sócio econômico da organização em que atua, incentivo na formação continuada ou na formação de cidadãos comprometidos com as questões sociais, éticas e ambientais.

Para o profissional de um Centro de Documentação/especializado, pode-se verificar, pela argumentação, que a ênfase se dá sobre a relevância social de atuação do bibliotecário.

Bibliotecário da área de saúde, especificamente da medicina, cumpre fantástica parceria com os profissionais da área médica bem como uma relevante atuação que se reverte em benefício da sociedade pela eficiência na busca de resultados positivos.

Outros ainda têm envolvimento com o Serviço Público e discutem a questão a partir da relevância social do seu trabalho.

[...] no serviço público o sistema de informação é visto apenas como um registro ou armazenamento de dados. Tecem-se questionamentos e buscam-se soluções que podem envolver questões éticas, responsabilidade social e sobre a necessidade de manter registro.

Em conformidade com o segmento **Pesquisador**, identifica-se a relevância social de seu trabalho.

Como docente, a relevância social do meu trabalho é formar pessoas (sentido amplo), pois isto vai além do conteúdo dos currículos que são passados, mas sim toda uma postura e conduta ética.

Como docente, procuro mostrar aos alunos um leque de possibilidades quando abordo determinadas questões. Procuro colocar posições diferenciadas, opostas, para que o aluno avalie e faça a sua escolha. Evidentemente, as questões que trabalho envolvem o seu contexto social, no qual está inserido o aluno.

Também, apontam a dificuldade em emitir parecer sobre a relevância de seus trabalhos, mas acreditam que este diferencial reside exatamente na produção científica.

Difícil julgar a relevância do meu trabalho a partir de mim mesma. Porém, imagino que as pessoas escutem/leiam o que falo/escrevo e considerem que vale a pena refletir sobre isto... Existe uma chancela relativa de validade para o meu 'discurso'. Possivelmente, a validade do meu trabalho repouse na possibilidade de fazer pesquisa que não é muito comuns e fáceis para um bibliotecário 'prático', podendo, justamente, apresentar novas idéias ou mesmo compilações que possam ser de interesse.

Com relação à questão ética, responsabilidade social e questões ecológicas houve uma variedade de respostas, mas apontam a questão sobre o prisma de 'certo e errado'.

A ética pessoal e profissional para mim é clara e embasa minha atuação, ainda que reconheça que esta se assenta em uma visão estrutural, mas de 'certo ou errado' do que no código de ética do bibliotecário.

Quanto à responsabilidade social, assumo minha posição como docente e pesquisadora, comprometendo em atuar eticamente no processo de construção do conhecimento.

No que diz respeito às questões ecológicas, esta se centra em preocupação com uma visão holística.

As questões ecológicas estão relacionadas à idéia de ecologia como uma proposta de visão holística do processo informativo-comunicativo.

O profissional do **Ensino** considera a relevância social do seu trabalho num sentido amplo, determinada pela sociedade e por instâncias institucionais.

A relevância é determinada pelo fato de a sociedade, por suas instâncias institucionais, aceitar que o ensino e a pesquisa sejam tarefas que merecem ser remuneradas como trabalho, tanto pelas organizações públicas quanto pelas organizações privadas que, em última instância, é ela (sociedade) quem cria e sustenta, direta ou indiretamente.

Considero relevante o incentivo à pesquisa e, conseqüentemente, o processo de construção de conhecimento.

Para o segmento **Representante**, a questão da relevância social do trabalho é determinada pela sociedade.

A função social de uma profissão é dada pelos profissionais que a constituem, mas também é dada pela sociedade. Na verdade, é a sociedade quem determina a existência de uma profissão. Se a sociedade não considera uma profissão mais necessária, ela simplesmente desaparece. A função social do profissional da informação, assim, se faz relação com a sociedade, no imbricamento com as necessidades dos cidadãos.

O trabalho que desenvolvo se relaciona com o arcabouço teórico conceitual da minha área. Fatores como ética, responsabilidade social, questões ecológicas são inerentes a uma conduta pessoal no trabalho e no mundo.

---

Há também os entrevistados que relacionam a luta cotidiana para dar cumprimento social e ética aos que praticam e fazem a Biblioteconomia no Brasil.

A relevância do papel social de todos aqueles que praticam e fazem a Biblioteconomia brasileira, em todos os seus segmentos, esta diretamente relacionada à luta cotidiana para se desenvolver às suas funções social e ética, posto que tais aspectos justificam a sua existência na sociedade e são fundamentais para a satisfação de vários tipos de usuários de informação.

De acordo com o segmento Representante da classe bibliotecária no Brasil, a responsabilidade social deve contribuir, construir e consolidar a área no país.

A relevância social do trabalho, como presidente da [...], [...] é, sem dúvida, de dar contribuição social ampla, possibilitando uma atuação marcada pela construção, consolidação da área no país.

**Questão 4 - Como você percebe a interdisciplinaridade da Biblioteconomia/Ciência da Informação considerando o relacionamento entre disciplinas como, por exemplo: Informática, Administração e Comunicação.**

Para o **Profissional** segmento bibliotecário estudado, existe uma percepção clara e de consenso sobre a necessidade de relacionamento das disciplinas.

Biblioteconomia vista como resultado da produção científica das mais variadas áreas de conhecimento.

As áreas da Informática, Administração e Comunicação estão muito relacionadas com a Biblioteconomia em alguns aspectos, até se conflitam, [...], não deve faltar para o profissional a visão de que trabalha com todas as áreas.

As três áreas têm uma forte relação e os profissionais os utilizam no seu cotidiano de trabalho.

Alguns bibliotecários verificam estas três disciplinas como ferramentas indispensáveis para qualquer empreendimento.

A Informática é uma ferramenta indispensável na execução de qualquer tarefa, suas vantagens não podem ser ignoradas. A Administração e Comunicação são conhecimentos requeridos para se gerenciar qualquer empreendimento seja ele público ou privado

Alguns ainda acrescentam mais a área de Educação e argumentam em suas 'falas' a necessidade de convergência e polivalência do profissional.

Essas três áreas são imprescindíveis para o desenvolvimento da atividade de informação, mas acrescentaria mais a Educação.

Em todas as áreas de conhecimento, a palavra é convergência e há necessidade de profissional polivalente para acompanhar as mudanças, na informação, este aspecto se acentua ainda mais.

O segmento **Pesquisador** apresenta consenso sobre a familiaridade, compartilhamento ou interligação destes conhecimentos.

Compartilhamento e interligação entre as áreas de conhecimento da Informática, Administração e Ciência da Informação. Com a Comunicação, a questão é mais histórica, apesar das pessoas estarem percebendo a indissociabilidade em ter comunicação e informação.

Penso a Biblioteconomia muito próxima à área de gestão e comunicação.

Apontam uma dificuldade que pode estar centrada na lacuna existente entre necessidades e perfil profissional da Informação. A preocupação está relacionada com as funções que os bibliotecários não dominam e que outras categorias de profissionais estão se apropriando.

Necessidade de bibliotecários inovadores, caso contrário muitos profissionais já fazem o que o bibliotecário poderia fazer.

Para fazer busca de informação, o bibliotecário é competente, na análise, outros profissionais assumem.

Bibliotecários deveriam assumir um papel mais amplo e resgatar o respeito pela profissão.

Sobre a interdisciplinaridade, para o segmento do **Ensino**, entendem-na como uma questão complexa.

É uma consequência normal da crescente complexidade das necessidades da sociedade que só podem ser adequadamente respondidas através de inovações nos modos de se pensar e de resolver os problemas criados.

Alguns dos sujeitos deste segmento, em suas argumentações, referenciam a necessidade de ajustamento entre a: Informática, a Comunicação e a Administração.

A Informática tem-se ajustado à Biblioteconomia de forma tal que é imprescindível nos reportarmos a ela sem falarmos de seu significado, do auxílio na agilidade, armazenagem de informações, na recuperação, disponibilização (via WEB). Bem como a Comunicação e a Administração, que estão diretamente ligadas ao exercício profissional.

Para o sujeito **Representante**, a informática é um instrumento a mais, o que conta é a condição humana.

A interdisciplinaridade é necessária e indissociável, desde que se considere a informática como mais um instrumento à disposição do profissional e não como uma varinha mágica que dará solução a tudo. Afinal, a condição humana sempre deverá ser considerada como a mais importante quando a ação social se voltar para o processo de informação e comunicação dos membros da sociedade.

A interdisciplinaridade da Ciência da Informação (e das sub-áreas que a compõem) é constitutiva dela mesma. A Ciência da Informação é fundamentalmente interdisciplinar. Na verdade, não há áreas isoladas, posto que o conhecimento é único, mas há áreas mais ou menos interdisciplinares. A Ciência da Informação está na primeira categoria. E não só em relação à Informática, Administração e Comunicação, mas, e em mesmo grau de importância, em relação à Psicologia, Sociologia, Filosofia, Política, Antropologia, educação, etc...

Uma área interdisciplinar não pode simplesmente transpor teorias e conceitos emprestados de outro campo ou área de conhecimento para a área de, por exemplo, de Ciência da Informação, são argumentos que emergiram no estudo.

Se utilizar a teoria dos fractais no processo de recuperação da informação, não posso nomear a dita teoria como uma área da Ciência da Informação porque meu projeto deu certo. A interdisciplina - observância partilhada de preceitos e normas acadêmicas e legais - não se constrói na indisciplina, que é o caminho rápido da desordem. Assim, toda uma argumentação deve ser construída para mostrar as qualidades e a viabilidade desta transferência de conhecimento, que, precisa estar clara e convincente. Deve estar, ainda, detalhadamente explícito e explicado como este pensar estrangeiro se insere ao mundo da Ciência da Informação, assim como o campo e a área da origem, da propriedade deste conhecimento.

Os representantes consideram, ao mesmo tempo em que alertam para que a interdisciplinaridade que não seja apropriação indevida e plágio.

Interdisciplinaridade não pode ser sinônimo de apropriação do alheio, plágio, de apresentar como sua uma obra artística ou científica de outro campo ou área. Imitar sem citar o conhecimento alheio.

**Questão 5 - 0 que você costuma ouvir dos colegas acerca da liderança e competências para o profissional da informação?**

A categoria **Profissional**, na questão 5, apresenta respostas convergentes sobre liderança e competências.

O que é mais recorrente é a preocupação com a postura profissional que muitas vezes está aquém do esperado, falta exercício de liderança pró-ativa e empreendedora e curiosidade para descobrir.

Costumo ouvir que o profissional da informação deve ser ágil nas tomadas de decisão, acima de tudo deve ser dinâmico.

Alguns ainda avaliam o perfil do profissional ao apresentarem em suas 'falas' as seguintes evidências.

Os bibliotecários são individualistas e não sabem trabalhar em equipe, não percebem as vantagens de ações integradas para defender seu território profissional.

Não há liderança capaz de agregar seus pares em torno de uma causa comum.

Outros demonstraram em suas 'falas' que os colegas têm preocupação com a formação e a ênfase centra-se nas habilidades técnicas.

Na formação, a ênfase está direcionada para as habilidades técnicas, sugere que o domínio das técnicas é fator suficiente para o ingresso na carreira profissional.

Quem tem habilidades bem 'desenvolvidas' não repassa por entender que são o seu diferencial competitivo.

Entendem alguns que os cargos executivos na área de Informação já estão sendo ocupados pelos profissionais da área de Administração e Informática, ao relatar que costumam ouvir dos colegas.

Profissionais como administradores (Gestão da Informação) e analistas de sistemas (Tecnologia da Informação), por estarem mais familiarizados com gestão de pessoal, estão ocupando cargos de comando dentro o de Centro de Informação e contratando bibliotecários para a execução de seus projetos.

Consideram os profissionais a existência na região sul do Brasil grande lideranças da categoria.

[...] na região Sul do Brasil temos grande lideranças profissionais que pensam e trocam idéias sobre este tema proporcionando um aprendizado, pode se dizer que estes temas estão envolvidos e caminhando juntos.

O Pesquisador centra sua argumentação sobre capacitação, currículos e questões de posturas ao evidenciar a seguinte ‘fala...

A capacitação que dificulta a postura de liderança do bibliotecário.

A capacitação impede, mas especificamente a excessiva tecnicidade dos currículos.

A falta de clareza (visibilidade) dos currículos é um fato impeditivo para o desenvolvimento de lideranças e competências.

Precisa aprender a trabalhar em equipe e compartilhar informações.

Aparecem também os que discutem a área de conhecimento da Ciência da Informação versus Biblioteconomia como um fator que dificulta as questões acerca de lideranças e competências.

Consenso nas escolas da área tanto no Brasil quanto nos países do Mercosul que a Biblioteconomia é parte da Ciência da Informação e não paralela a esta, para mim, esta possui subáreas como: Biblioteconomia, Arquivologia, Gestão da Informação e Museologia.

Há também evidências apontadas com relação à liderança e competência quanto ao gênero, reconhecimento social e atuação.

Alguns culpariam a feminilização da profissão e os preconceitos inerentes.

Ainda, enfatiza-se em uma das respostas o paradoxo reconhecimento social versus atuação.

[...] não se reconhece porque não se atua, ou não se atua por que não se reconhece”.



Alguns do segmento do **Ensino** ouviram de seus parceiros a necessidade de desenvolvimento de competências em Tecnologia de Informação e Comunicação, bem como de novo perfil profissional para atender às questões emergentes quando argumentam o seguinte:

Há necessidade de habituar-se às novas condições impostas pelas novas tecnologias, como se o fenômeno não fosse de fundo filosófico, político e econômico.

Existe a necessidade de um trabalho em equipe, bem como de saber compartilhar com os colegas (..) e também envolvimento para resolver as questões inerentes ao trabalho e, ainda mais, com criatividade.

Os colegas fazem menção em suas respostas a respeito da atualização profissional e visão estratégica.

O segmento **Representante**, em sua maioria, costuma ouvir acerca dos colegas que falta de participação dos profissionais e, especificamente, de profissionais da informação frente aos órgãos da classe.

A exemplo de outras profissões, também os profissionais da informação, em sua maioria, delegam para outras ações ligadas à construção e determinação dos destinos e da história da classe. Há uma queixa generalizada quanto à atuação dos órgãos da classe no Brasil, mas, ao mesmo tempo, há poucos interessados em participar desses órgãos ou de atividades por eles promovidas.

Alguns dizem que existe uma interligação entre liderança e competências no ensino e na pesquisa.

Liderança e competências, na universidade, estão diretamente relacionadas à qualidade do ensino e à pesquisa, e estas relacionadas às competências intelectuais e acadêmicas.

Outros ainda apresentam as argumentações dos colegas evidenciadas pela falta de tempo.

Não dizem muito, mas alegam falta de tempo para desenvolver as competências e a liderança em suas áreas de atuação.

O último bloco temático buscou mostrar por meio de 3 perguntas, alguns itens **DIVERSOS** sobre a percepção dos quatro segmentos com relação à nomenclatura, movimento associativo e comunicação entre os pares, apresentada a seguir.

**Questão 1 - Você acha que o termo bibliotecário representa bem a categoria? Caso contrário qual (is) outros termos que representariam a categoria destes profissionais?**

A grande maioria do segmento **Profissional** entende que o termo deve ser Bibliotecário.

O termo bibliotecário está relacionado á atuação deste profissional na biblioteca, o que não corresponde a realidade, acho que não é justificativa para a mudança de termo, mas deve-se apresentar para a sociedade várias facetas de sua atuação.

Denominação não faz o profissional [...] talvez, ao mudar o termo, pode-se cair num limbo em que predomine a falta de identidade profissional [...] tenho acompanhado o debate, até agora não conheço outro termo que represente objetivamente o profissional e que seja facilmente entendido.

Acho que o termo bibliotecário ou qualquer outro que surgir não influenciará muito, mais sim a postura desse profissional”.  
“Poderão surgir novas nomenclaturas, mas o velho termo usado ainda vai reinar, é muito original [...] não precisamos mudar o termo, mas sim a mentalidade e exaltar: Quem somos? O que fazemos? E para que fazemos?”.

Comentam sobre a discordância do termo bibliotecário alegando que não representa mais a categoria.

O termo bibliotecário não representa mais a categoria. Parece que só privilegia a organização da informação, e a profissão vai além disto.

Para o **Pesquisador**, a relação termo bibliotecário e a da abrangência do termo foi questionada.

O bibliotecário é um dos profissionais da informação (e não o profissional da informação), o termo representa esta categoria que se estruturou e tem tradição entre os demais e para a sociedade”.

Questionam alguns pesquisadores a mudança do nome, o que não representa 'status', mas uma limitação de atuação.

A mudança do nome em busca de status é ilusória - até mesmo por que há pouquíssimas chances de a Biblioteca desaparecer. O que imagino, seja a angústia, é a identificação do nome da profissão com a instituição - o que faz a sociedade ter uma leitura até certo ponto limitada da atuação desse profissional.

Há entrevistado que liga a questão do nome com o tipo de trabalho que desempenha na contemporaneidade.

Contemporaneamente não representa bem a categoria. Ele vem marcado por uma série de elementos e muitos estereótipos.

Também, há os que não reconhecem mais o termo Bibliotecário em função da atuação, mas isto é sinalizado como uma ampla discussão e ainda sem resposta.

O bibliotecário esta fazendo muitas coisas. Esta é uma discussão nacional e ainda sem resposta.

Enquanto outros fazem referência a Classificação Brasileira de Ocupação (CBO 2002).

CBO reconhece o bibliotecário, bibliográfico, biblioteconomista, cientista da informação, consultor da informação, gerente de informação e gestor da informação.

Quanto à nova nomenclatura, as sugestões apresentadas por uma minoria de respondentes foram de: 'cientista de informação', 'gestor da informação' ou 'gerente da informação'.

O participante do **Ensino** apresenta uma divisão entre si sobre se o termo, se está adequado?

O bibliotecário tem um estereótipo de livros, mas a informação provém de várias formas, suporte e contextos. Estrategista da Informação, gestor da informação e cientista da informação, por que deve estar ligada a função dinâmica da atualidade.

[...] O termo deveria ser cientista da informação.

[...] Acho que deveria continuar o termo bibliotecário, está bem representado.

Para o segmento **Representante**, em sua maioria dizem que a terminologia não provocará a mudança necessária, o produto continuaria o mesmo, a questão do estereotipo do termo não desapareceria, apresentam argumentação questionável sobre o uso da pesquisa somente na pós-graduação, mas sabe-se que a pesquisa ocorre em diferentes e etapas da vida das pessoas. Tanto nas esferas profissionais como também na graduação.

O termo bibliotecário o representa bem. Melhorar a embalagem, mas o produto continuaria o mesmo, além de que outro termo não representaria o todo da profissão, pelo menos no plano da área da graduação. Poderia ser cientista da informação ou gestor da informação até poderiam, superficialmente, melhorar a embalagem, mas o produto continuaria o mesmo. Mas do que isto nenhum cientista da informação é formado na graduação, a prática da pesquisa que o torna cientista.

Aparecem questões que avaliam a não participação dos profissionais, ou seja, sua falta de representatividade perante os órgãos de classe.

Entendo que uma maior representatividade social sempre dependerá das ações sociais individuais e coletivas dos profissionais que constituem uma profissão e não apenas de títulos, sejam eles novos ou modernos.

Outros acreditam que o termo representa bem, deve continuar bibliotecário.

Acho que Bibliotecário representa bem o profissional.

Outros dirigentes ainda afirmam que estudam a questão e recomendam suas literaturas a respeito, e que bibliotecário não representa mais o profissional.

O termo bibliotecário, hoje, não mais representa o fazer e o perfil desse profissional. Escrevi um capítulo de um livro publicado em 2000 em que resgato da literatura e da opinião de profissionais mais de 80 possibilidades de nomear, diferentemente, o bibliotecário.

Não representa, o bibliotecário esta fazendo muito mais coisas que não se traduz pelo termo.

## **Questão 2 - O que você acha sobre o desenvolvimento associativo da área da biblioteconomia no Brasil e no local onde atua?**

O **Profissional**, em sua maioria, evidenciou o desinteresse dando destaque ao desenvolvimento associativo local e não brasileiro.

Vejo que muitos profissionais tratam os colegas que dirigem associações e conselhos como estes sendo 'deles', e precisamos que esta situação mude, fazendo com que prevaleça o 'nós'.

A participação não é significativa em ações e contribuições, e isto faz com que tenha pouca força.

Acho que reflete muito bem o grau de interesse da categoria pelas questões profissionais.

As associações contam com um número razoável de associados, mas a não participação de muitos, somada ao grande número de inadimplentes, tem revelado desinteresse da classe por suas questões.

Alguns sinalizam a crítica feita aos organismos associativos ACB e CRB locais e a falta de envolvimento do profissional.

Muitos profissionais reclamam da Associação Catarinense de Bibliotecários (ACB) e do Conselho Regional de Biblioteconomia (14ª região), mas são poucos e sempre os mesmos que carregam estas instituições nas costas.

Outros apresentam sugestão para a melhoria da situação do Movimento Associativo da Categoria no Brasil.

ACB, CRB, CFB e FEBAB deveriam adotar estratégias com o intuito de sensibilizar e mobilizar um maior número de associados sobre a importância de sua participação para a categoria profissional.

Outros ainda têm como resposta à negação da existência de Movimento Associativo da área de Biblioteconomia, sabe-se como é difícil colocar em prática

boas idéias sejam elas por falta de colaboradores (envolvidos e comprometidos com questões coletivas) ou também pela falta de recursos financeiros muitas vezes escassas na Educação (pesquisa e ensino), mais dificultadas ainda no apoio aos movimentos associativos.

Acho que ainda não existe, ou se existe seja muito fraco.

Também há os que avaliam o desenvolvimento associativo brasileiro e local como uma problemática que envolve todas as categorias profissionais, esta é uma das dificuldades nas rupturas na cultura da sociedade.

As pessoas que estão à frente destas entidades fazem o seu melhor de maneira altruísta [...], mas não têm 'forças' para agregar associados.

Consideram ainda que o movimento associativo deveria motivar o profissional a participar, ao mesmo tempo em que avaliam os CRB e CFB, reforça mais uma vez as dificuldades nas mudanças culturais, lembrando Hirschman (1987) o novo emerge do das mudanças do velho.

São estruturas anacrônicas que não motivam o profissional na sua afiliação.

Os conselhos sobrevivem pela obrigatoriedade de pagamento e sua atuação e mais no caráter punitivo e de vigilância do que na promoção de eventos e promoção do *status* do bibliotecário no seu meio.

Os CRB poderiam trabalhar em parceria visando atender aos associados oferecendo cursos para atualização profissional.

Há os que evidenciaram um diferencial no desenvolvimento associativo relacionado ao

Sistema Brasileiro Gestão do Conhecimento.

Em termos dos profissionais que assumem suas funções em bibliotecas, este associativismo está bem estruturado, [...] não funcionando é o associativismo dos bibliotecários com perfil inovador que o mercado está solicitando. Já temos algumas alternativas, como a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, que está agregando bibliotecários em todo o Brasil, no entanto, está a desejar.

O segmento **Pesquisador**, sobre o movimento associativo local e nacional concorda que este é frágil, mas não sugere idéias para facilitar as mudanças pertinentes. Tem ainda os que contextualizam a situação e lamentavelmente não apresenta uma viabilidade engessando pelos valores de corporativismo.

Muito fraco. O movimento associativo já teve momentos melhores, na década de oitenta, por exemplo. Atualmente, a situação das associações e sindicatos da área no país é sensivelmente difícil. É uma luta de pessoas e não da classe profissional.

Muito frágil! Resulta da subordinação da nação e da sociedade a um Estado autoritário e de cultura política centralizadora que se mantém pelo fato de o povo ter valorizado traços patriarcais em suas relações familiares, sociais e políticas.

Muito Corporativo.

O Segmento do **Ensino**, em suas 'falas' sobre a fortificação, aponta uma diversidade de direcionamentos e de posicionamentos mas destaca a falta de cooperação entre os diversos campos de atuação dos profissionais. Lamentavelmente não apresentam mais sugestões nem mesmo questionamentos que poderiam impulsionar a criatividade e estimular ações na capacitação.

Está se fortificando, com membros com diferentes pontos de vista, e isso é saudável para o crescimento do grupo. O movimento associativo deveria promover mais cooperação entre os diversos campos de atuação do profissional, instigar a abrir e ocupar mais espaço nesta sociedade de Informação.

Considero muito corporativo.

Para o segmento **Representante**, a pergunta sobre o desenvolvimento associativo obteve como resposta que está em franco desenvolvimento e de uma forma mais adequada. A diversidade da participação de pessoas oriunda de diferentes lugares possibilita congregar multiplicidades de opiniões. É importante a participação de pessoas com experiência e muita vontade de concretizar ações.

---

O movimento associativo brasileiro encontra-se em franco desenvolvimento, posto que o culto do personalismo e o individualismo autoritário têm cedido gradualmente.

Outros vêem o movimento associativo bibliotecário estando nas mãos de alguns órgãos reconhecidamente válidos no Estado, só que esta questão focaliza a necessidade de mobilização dos profissionais.

O movimento associativo bibliotecário acompanha uma tendência iniciada no final da década de ser totalmente inadequada. A população deixou suas reivindicações e as lutas por condições de vida melhores apenas para alguns órgãos reconhecidos como válidos pelo Estado. O imobilismo não é característica exclusiva dos bibliotecários.

Alguns avaliam o movimento associativo bibliotecário ainda no início, e não foi compreendido é necessário estimular a cultura organizacional no respaldo da ética, da responsabilidade social e do comprometimento seja perante a sociedade seja perante a vida.

O movimento associativo bibliotecário ainda esta começando e só que não é compreendido.

### **Questão 3 - Quanto à comunicação entre pares no ambiente local e nacional, qual é o problema no Brasil?**

Quanto à comunicação entre pares no ambiente local e nacional, uma parcela do segmento **Profissional** argumenta que a comunicação local é adequada, nacionalmente falta integração. Isto leva ao questionamento de como estimular e quais os direcionamentos para fortalecer a integração massiva.

No ambiente local, é bom à comunicação. Quanto à nacional, há muito por se fazer para possibilitar uma integração em massa.

Alguns preferiram não responder ou responder que precisariam de maiores informações, esta omissão em não pontuar quais informações necessárias dificultam traçar diretrizes seja na pesquisa e também em ações práticas.



Para responder a essa questão precisaria de outras informações que no momento não temos.

O segmento **Pesquisador**, em sua maioria, avalia os problemas de comunicação decorrentes de uma série de fatores, desde a falta de domínio à falta de estímulo. Burocratismo é um dos fatores que restringe ações dinâmicas e inovadoras, tornando pessoas embrutecidas pelo Sistema.

Dificuldade de trabalhar em grupo, de dominar a utilização das tecnologias da informação e comunicação à distância e também por que a maioria atua em organismos governamentais estaduais ou federais e não há estímulo do trabalho, além das capacidades técnico-operacionais.

Alguns entendem que não há falta de comunicação entre pares, mas falta de qualidade de comunicação. É importante estimular a participação nas diversas esferas e não permitir que as pessoas estejam acomodadas.

Não existe falta de comunicação, existe falta de qualidade na comunicação. A presença de profissionais em eventos é significativa, mas a efetiva participação é pequena. São poucos os profissionais que estão à frente das iniciativas e das organizações. A maioria só assiste a tudo.

Os sujeitos Pesquisadores consideram que a comunicação entre os pares no Brasil está 'desfocada', e isto tem gerado desinteresse. Cabe lembrar as dificuldades de publicações científicas e profissionais (técnicas, operacionais e culturais) brasileiras para que os demais envolvidos nos quatro segmentos do estudo. Os fatores podem ser desde o custo das publicações impressas ou eletrônicas; ao acesso e uso da informação no ambiente digital (info-excluídos) ou até mesmo a falta de incentivo à produção literária (científica, profissional e cultural).

A comunicação entre pares no Brasil até flui com tranquilidade, existem várias listas de discussão entre outros meios, no entanto, o que há é a falta de foco na direção das discussões que são promovidas, gerando desinteresse dos participantes.

Outros do segmento Pesquisador avaliam que a comunicação entre pares ocorre pelo uso das TIC. Salienta-se que trocas de conhecimentos só acontecem quando existe ambiente adequado, isto é, confiável e pautado na ética.

Vejo mais evoluída pelas formas de comunicação serem facilitadas e rápidas, exemplo disso é o correio eletrônico, quase em tempo real. Oferecendo possibilidade de trocas de experiências e informações de todo lugar e área. Destaco também o papel importante de encontros e eventos diversos entre profissionais, o que tem auxiliado no intercâmbio de conhecimentos.

De acordo com o segmento **Representante** existem variedades de argumentações, desde conquistar espaços nas mídias e serem audazes.

A comunicação não pode se dar apenas privilegiando uma única forma. A Internet está sendo privilegiada pelos pontos positivos, no tocante à comunicação, que ela traz. No entanto, é preciso lembrar que não são todos os profissionais que 'podem' fazer uso dessa ferramenta. Assim é preciso que vários meios comunicacionais sejam empregados em concomitância.

Existe uma questão ligada aos antigos feudos. Além disso, a própria estrutura educacional do país impede esse intercâmbio de idéias de forma mais arejada. A situação econômica também flui. Às vezes as pessoas querem ter um contato maior, participar mais, mas não possuem recursos para isso. De qualquer forma, a Internet possibilita essa integração. As listas de discussão são um bom exemplo disso. A classe profissional precisa ser mais ousada e não ter medo de expressar suas opiniões. Afirma-se que a área da Ciência da Informação no Brasil está amadurecendo.

Os Representantes comentam ainda que a comunicação entre pares no ambiente local e nacional, tem como problema o "medo do comprometimento". A questão emergente está pautada na cultura organizacional que requer respeito e considerar desde o tempo, as atitudes e a sensibilidade com as pessoas.

### 5.3 CATEGORIAS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO SOBRE LIDERANÇA, COMPETÊNCIAS E DIVERSOS.

Apresenta-se a figura 39, as categorias que emergiram sobre a percepção de liderança pelos quatro segmentos estudados:

<b>LIDERANÇA</b>			
<b>1 Características do líder</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Dinâmico; b) Persistente; c) Comunicação; d) Atitude pró-ativa; e) Empreendedor; f) Ética profissional; g) Trabalho em equipe.	a) Ação multidisciplinar; b) Sinergia horizontal; c) Cooperação; d) Comandar equipes; e) Flexibilidade; f) Adaptabilidade; g) Comunicação.	a) Comunicação; b) Espírito investigativo; c) Criatividade; d) Visão estratégica; e) Trabalho em equipe; f) Delegação.	a) Ética na pesquisa; b) Trabalho em equipe; c) Debates da área; d) Comunicação; e) Transparência de idéias.
<b>2 Ponto marcante de sua atuação</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Empreendedor b) Prática política c) Pesquisa científica	a) Aceitação de idéias b) Visão administrativa	a) Capacitação b) Comunicação c) Atualização	a) Comprometimento b) Disposição para apreender c) Cidadania.
<b>3 Liderança: processo de capacitação ou inerente</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
<b>Somatório</b> a) Características naturais, podendo ser desenvolvidas ou aprimoradas pela educação e também solidificadas no convívio social.	<b>Alquimia</b> a) Características de traços de personalidade, fatores comportamentais solidificados pelo contexto social.	<b>Junção</b> a) Características naturais mais capacitação, aliadas à ética, experiência e aceitação do grupo.	<b>Aprimoramento</b> a) Características inerentes desenvolvidas com a capacitação profissional e respeito dos pares.
<b>4 Participação política, educacional, científica e tecnológica</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Não é reconhecido como agente social de mudança b) Participação política abaixo do desejável c) Poder de decisão distante das esferas dirigentes d) Falta ao profissional se impor frente ao mercado de trabalho.	a) Participação política fraca; b) Nas áreas: educacionais, científicas e tecnologias; c) Participativo, mas tem pouca expressão.	a) Participação política, educacional, tecnológica fraca decorrente de histórico profissional e estereótipos.	a) Incompetência tecnológica; b) Existe passividade e neutralidade.
<b>5 Frente aos TIC e postura de liderança do profissional de informação</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Inclusão de TIC nos cursos graduação;  b) Constante aperfeiçoamento em tecnologias.	a) Educação continuada e interdisciplinar; b) Atuação consistente e busca de destaque em TIC.	a) Modificação de perfil profissional; b) Inserção de novas tecnologias, não desvalorizando o que já foi feito.	a) A liderança não deve se dar somente sobre tecnologia, deve haver um equilíbrio harmônico entre a TIC, o acesso e o uso da informação.

**Figura 39 - Resumo da percepção dos segmentos estudados sobre liderança**

Resumidamente verifica-se que, as características do líder para os quatro segmentos, apontam sobre a necessidade de trabalho em equipe e o desenvolvimento das habilidades de comunicação.

Observa-se que a realidade cotidiana dos segmentos surge a partir de sua trajetória de atuação, em que são apontadas competências e habilidades contemporâneas comuns a qualquer profissional nas mais diversas áreas do conhecimento e, deixam transparecer, que a liderança pode ser adquirida ou lapidada a partir de um somatório de fatores naturais ou desenvolvidos.

Verificam-se evidências nas argumentações, de que têm uma participação política fraca, dificultada pela falta de imposição profissional (passividade ou neutralidade), frente aos cenários (social, político educacional), sendo que tecnologicamente encontra-se em descompasso com os avanços da TIC.

Em prosseguimento, apresenta-se o bloco temático sobre as categorias que emergiram sobre a percepção de competências pelos quatro segmentos estudados, conforme figura 40:

<b>COMPETÊNCIAS</b>			
<b>1 Competência do profissional da informação</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Visão estratégica; b) Atitude pró-ativa; c) Inovação; d) Empreendedorismo.	a) Habilidades gerenciais; b) Relações públicas; c) Trabalho em equipes transdisciplinares.	a) Disseminador de informações; b) Trabalho em equipes transdisciplinares.	a) Visão estratégica.
<b>2 Cultura versus desempenho do profissional da informação</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Desconhecimento das funções da Biblioteca/Profissional; b) Cultural herdada do segmento educacional brasileiro; c) Gestão autocrática; d) Falta de requalificação	a) Poder da informação e política de informação quanto à fluidez, controle e segurança (paradoxo da informática) b) Falta cultura positiva da informação.	a) Poder centralizado; b) Falta visão sobre o fluxo informacional, ou seja, sua importância no processo de crescimento da organização.	a) Centralização do processo de tomada de decisão; b) Ambiente ético e transparente (falta cultura positiva com relação a informação e ao profissional).
<b>3 Relevância social de seu trabalho</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Transformação e luta pela inclusão social. b) Desenvolvimento social e econômico das organizações; c) Benefício da sociedade,	a) Formar profissionais b) Postura e condução ética c) Participação na construção do conhecimento.	a) Participação na construção do conhecimento b) Atendimento da demanda informacional dos cidadãos	a) Contribuição, construção e consolidação da Biblioteconomia e da Ciência da Informação no país.
<b>4 Interdisciplinaridade Biblioteconomia/Ciência da Informação: Administração, Informática e Comunicação.</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Relacionamento das áreas da Informática, Administração e Comunicação no cotidiano de trabalho; b) Resultado da produção científica das mais variadas áreas do conhecimento.	a) Compartilhamento e interligação com as áreas da Administração, Informática e Comunicação. b) Próxima área de gestão e comunicação.	a) Imposição das demandas sociais e necessidade de interdisciplinaridade; b) A Informática tem se ajustado a Biblioteconomia.	a) Interdisciplinaridade é necessária e indissociável; b) Informática, mais um instrumento à disposição da informação.
<b>5 O que costuma ouvir dos colegas sobre liderança e competências</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Liderança pró-ativa e empreendedora; b) Agilidade e dinamicidade; c) É individualista não só tem habilidades técnicas. d) Administradores e informáticos com cargos de comando em Centro de Informação.	a) Currículo muito técnico. b) Falta trabalho e em equipe e compartilhamento de informações; c) Preconceitos sobre a feminilização da profissão; d) Reconhecimento versus atuação.	a) Necessidade de trabalhar com novas tecnologias. b) Trabalho em equipe e compartilhamento com colegas.	a) Queixa generalizada sobre a atuação dos órgãos de classe no Brasil b) Pouco interesse em participar desses órgãos ou de atividades por eles promovidas. c) Alegam falta de tempo para desenvolver liderança e competências em suas áreas de atuação.

**Figura 40 - Resumo da percepção dos quatros segmentos sobre competências**

As competências significativas para o profissional de informação (os quatro segmentos), são exigências impostas pela atual conjuntura econômica mundial, voltada para a visão sistêmica e ampla de 'fazer diferente', para buscar a vantagem competitiva agregando valor aos produtos e serviços coletivos e individuais, entre estas, citaram: a visão estratégica e gerencial, a inovação, o empreender e o trabalho em equipes transdisciplinar/multidisciplinar.

Existe relevância social no trabalho informacional que pode não ser reconhecida pela falta de cultura positiva com relação à informação em organizações ou o desconhecimento pode estar afetando o trabalho do profissional da informação.

A interdisciplinaridade da Biblioteconomia/Ciência da Informação é fato real, e apresenta-se pelo compartilhamento e/ou interligação necessárias com as áreas da Administração, Informática, Comunicação e pela proximidade necessária com as áreas de gestão. Para viabilizar as condições ideais na troca interdisciplinar recomenda-se o comprometimento, a responsabilidade, a sensibilidade e pautar ações de conduta moral e ética nas relações.

A questão 'o escutar os colegas' sobre liderança e competências vem reforçar e validar o que até agora emergiu das argumentações dos próprios segmentos estudados. Estes sinalizaram que: a) há necessidade de liderança pró-ativa e empreendedora; b) perfil do profissional ser ágil e dinâmico; c) trabalho em equipe e o compartilhamento são necessários; d) formação do profissional da grande ênfase as habilidades técnicas; e) necessidade de se capacitar para trabalhar com novas tecnologias; f) Participação dos organismos de classe e das atividades por eles efetuados.

No bloco temático ‘diversos’ as categorias que emergiram sobre a percepção dos quatros segmentos estudados, estão evidenciadas na figura 41, a seguir.

<b>DIVERSOS</b>			
<b>1 O termo bibliotecário representa bem a categoria?</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) O termo deve ser bibliotecário; b) Denominação não faz o profissional. O que conta é a postura profissional; c) Mudança é de mentalidade; d) A profissão vai além de Bibliotecário.	a) Identificação do nome deve estar ligada a Instituição; b) Faz alusão ao CBO 2002; c) Contemporaneamente não representa a categoria; d) Discussão nacional ainda sem resposta.	a) Paradoxo entre continuação do termo ou mudança para não haver o estereótipo de ‘guardador’ de livros.	a) Terminologia não provocará a mudança necessária; b) Necessidade de representatividade perante os órgãos e não de mudança de nome.
<b>2 Movimento associativo da classe local e nacional</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Participação não significativa em ações e contribuições; b) Desinteresse da classe por suas questões; c) Muita critica e pouca participação; d) Falta força para agregar associados.	a) Muito fraco. O movimento associativo já teve momentos melhores; b) É uma luta de pessoas e não da classe profissional; c) Muito frágil! Resulta da subordinação da nação e da sociedade; d) Muito corporativo.	a) Fortificando, é saudável para o crescimento do grupo; b) Promover mais a cooperação entre os diversos campos de atuação do profissional.	a) Está começando, e não é compreendido; b) O imobilismo não é característica exclusiva dos bibliotecários”.
<b>3 Comunicação entre pares no ambiente local e nacional</b>			
<i>Profissional</i>	<i>Pesquisador</i>	<i>Ensino</i>	<i>Representante</i>
a) Comunicação local boa, nacional, muito deve ser feito; b) Não têm informação para responder a questão.	a) Não existe falta de comunicação, existe falta de qualidade de comunicação; b) Existe dificuldade em trabalhar em grupo; c) Falta domínio em TIC; d) Não há estímulo, uma parcela grande atua em organismos federais e estaduais; e) Comunicação entre os pares está desfocada.	a) Prática decorrente da tradição patrimonialista. Evoluiu a partir da TIC	a) Tem ligação com a estrutura educacional do país que impede o intercâmbio. b) A área no Brasil está amadurecendo c) Existe medo de comprometimento.

**Figura 41 - Resumo da percepção dos segmentos estudados sobre diversos**

O bloco temático ‘diversos’ foi elaborado para categorizar questões mais externas sobre o cenário em que se insere a nomenclatura, o movimento associativo e a

comunicação com entre pares. Pode se validar a idéia de que a nomenclatura do profissional não irá alterar a necessidade que existe de mudança de mentalidade, de postura e de participação profissional em organismos da classe, em questões políticas e sociais, dentre outras.

Com relação aos movimentos associativos os quatros representantes dos segmentos, sinalizam que as ações e as participações são insignificantes e desinteressadas, existindo imobilismo que pode ser caracterizando-se pela luta de pessoas e não de uma classe profissional.

Cabe esclarecer o conceito do termo corporativo, significa “relativo a corporação ou corporações”; enquanto corporações, conforme Ferreira (2001) representa: 1) Associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, sujeitas à mesma regra ou estatutos, e com os mesmos deveres ou direitos; corpo. 2) Conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público; corpo. 3) Reunião de indivíduos para um fim comum; associação, agremiação. Questiona-se o uso do termo pelo sujeito respondente qual significado relaciona o “corporativo”, pois as informações obtidas na pesquisa apontam pela fraqueza do movimento associativo.

A resposta dos segmentos sobre a comunicação entre pares pode estar enraizada nos ranços da educação e cultura organizacional vigente. Afirmam que não existe falta de comunicação, existe falta de qualidade de comunicação. E isto pode esta diretamente relacionada à falta de estímulo das áreas em que atuam alguns profissionais, que são órgãos federais, estaduais e municipais. Necessita-se refletir e buscar melhorias no processo do fluxo da informação em todas áreas.



## 6 BUSCA DE LIDERANÇA E CONVERGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS

Neste capítulo, apresentam-se reflexões que emergiram da parte teórica, juntamente com o trabalho de campo para caracterização e compreensão do processo de liderança e competências do profissional da informação (sujeito da pesquisa). Busca-se, assim, atender os objetivos do estudo.

A análise da percepção do segmento: Profissional, Pesquisador, Ensino e Representante da área da Informação/Biblioteconomia emerge a categoria mais significativa em **Busca de liderança e a convergência de competências** – que consolidou como o tema desta tese de doutoramento.

Da leitura reflexiva das respostas dos quatro segmentos da categoria estudada, percebe-se um movimento de compreensão da liderança e convergência de competências, materializadas por um ir e vir de evidências e sugestões.

A liderança pode ser estudada por uma multiplicidade de aspectos, conforme alguns teóricos do assunto, dentre eles Bergamini (1994), que evidencia em seus estudos a preocupação em resgatar as características de personalidade, para outros, ainda, o que interessa é o delineamento dos diferentes estilos de liderança. Porém, também cientistas sociais estudam este tema a partir de variáveis situacionais. Por fim, alguns se dedicam a pesquisas sobre a motivação para liderar pessoas.

Contemporaneamente, num ambiente em constantes e rápidas transformações, precisa-se de informações internas e externas, independentemente do ramo de atuação. A informação tornou-se fator determinante para o sucesso de

qualquer empreendimento. E esta apresenta um valor relativo e individualizado, que depende das necessidades e do interesse do cliente/usuário, também diferindo para o acadêmico, para o empresário e para o cidadão comum. Mueller (1989, p.181) mostra “a preocupação profissional para as áreas da informação difere de outras pela natureza do seu objeto principal, a informação”.

A liderança atual é diferente da liderança do passado e que esta não é uma competição para o poder, mas, sim, o projeto de um processo em conjunto de descoberta. Os verdadeiros líderes são também os melhores aprendizes, e ousam dizer ‘não sei’ estimulando automaticamente outros a iniciar a busca de convergência de competências, especificamente o profissional da informação, que necessita ter um conhecimento dinâmico para acompanhar a volatilidade de seu objeto de trabalho.

No estudo, apontou-se como **Características do líder na percepção do profissional da informação** uma diversidade de atributos como: dinamicidade, persistência, atitude pró-ativa, empreendedorismo, ação multidisciplinar, sinergia horizontal, cooperação, flexibilidade, adaptabilidade, espírito investigativo, criatividade, visão estratégica, delegação, debates da área e transparências de idéias.

O consenso, para as quatro categorias, é: o trabalho em equipe ou o comando de equipes e a habilidade de comunicação. Dois segmentos (profissional e representante) têm como consenso a ética profissional e a pesquisa.

Como se evidenciam nas categorias citadas, todas são importantes, mas o trabalho em equipe e a habilidade de comunicação são necessários para se liderar

em todas as situações, especificamente, profissionalmente, ainda mais pelas imposições exigidas pelos avanços científicos e tecnológicos que alteraram substancialmente as demandas informacionais dos clientes, e uma das maneiras é recorrer a parcerias e alianças com outros profissionais da área.

Valentim (2002 p. 118) complementa a idéia acima e fortalece ao dizer que “os profissionais da informação precisam, cada vez mais, ter uma formação que permita atender a uma determinada demanda social. Daí surge o direcionamento das argumentações dos pesquisados de que a liderança, profissionalmente, resulta de um processo de capacitação que lapida tendências individuais para a inserção e aceitação pelo grupo”.

Com referência aos **pontos marcantes de sua atuação**, houve uma diversidade de respostas que se observa serem devido às diferentes funções exercidas pelos segmentos estudados. O Profissional (Bibliotecário) argumenta sobre: “visão empreendedora, uma prática política não partidária e investigação científica”. Para o sujeito categorizado Pesquisador importante é a aceitação de idéias e a visão administrativa. O Ensino (Docente) evidencia a capacitação, a comunicação e a atualização profissional. E, por fim, o Representante entende que sua atuação seja marcante pelo comprometimento, disposição para apreender e pela cidadania.

As idéias não levantam vôo se não definem soluções institucionais adequadas para a implementação, e as próprias soluções institucionais exigem a ampliação prévia de espaço político. A problemática da educação brasileira traz conseqüência para o bibliotecário e para a biblioteca. Sente-se a necessidade de uma

transformação qualitativa nas áreas do conhecimento em geral, especificamente nas relacionadas à informação, que carecem de um tratamento diferenciado e articulado e de políticas dinâmicas.

As atuações marcantes de liderança dos pesquisadores, docentes e representantes ficam evidenciadas, respectivamente, pela “valorização, aceitação e verificação de idéias potenciais a para área”; como “promotor de mudanças”; “transformação de informação em negócios”; “na conscientização, comprometimento profissional e disposição para aprender”.

Os quatro segmentos estudados fazem emergir em suas ‘falas’ que o que era válido na época da Revolução Industrial não é aceito. Para o sucesso e a sobrevivência de qualquer empreendimento, sejam serviços e produtos, estes devem promover mudanças ou transformar informações em insumos, para os que delas necessitarem, ou seja, “para liderar tem que haver disposição para aprender a pensar, aprender a ser e aprender a fazer”.

Senge (1999) remete às organizações do futuro como aquelas que possibilitaram o alinhamento as responsabilidades e capacidade de aprender de cada indivíduo, ou de todos juntos com oportunidade de ascender profissionalmente. Enquanto o enfoque de Gus (1998) está nas organizações que aprendem mais rápido.

A partir das análises dos dados sobre a indagação: **Liderança é resultante de um processo de capacitação ou inerente ao indivíduo?**, por consenso, os quatro segmentos questionados vêem liderança como: somatório, alquimia, junção ou

aprimoramento, podendo ser: inerente ao indivíduo, modificada no convívio social, por estudos comportamentais, pela ética, pela pesquisa e pelo respeito aos pares.

A liderança do profissional de informação deve determinar o caminho que a instituição, organização ou os indivíduos devem seguir para obter seus objetivos e metas, para isso, precisa fazer com que as pessoas que com ele trabalhem sejam convencidas da validade de suas idéias.

Este tipo de liderança é o que Rowe (2002) denomina de liderança estratégica, em que o desafio primordial, no contexto competitivo e globalizado, está na capacidade de usar bem as fontes de informação, que a disponibilidade de informações seja somente uma etapa, para um mundo com excesso de informações, encontrar a mais relevante para um dado problema é atividade fundamental, assim como colocar à disposição da sociedade mecanismos que facilitem essa descoberta.

Para os pesquisados, resume-se em “um processo de capacitação que lapida tendências individuais para a inserção e aceitação pelo grupo”.

Para a questão: **Como o profissional da informação percebe sua atuação social (política, educacional, científica e tecnológica)?**, de maneira geral, apresentou um paradoxo: a) Não é reconhecido como agente social de mudança; (mas é um agente de mudança); b) Participação política fraca; c) Áreas educacionais, científicas e tecnologias em desenvolvimento, mas existe um descompasso tecnológico; d) Atitude de passividade e neutralidade; mas deve se impor frente ao mercado de trabalho.

Castro (2002, p. 26), em seu estudo sobre as diretrizes curriculares da Biblioteconomia/Ciência da Informação, aponta a necessidade do compromisso dos profissionais com:

A formação profissional crítico-reflexiva, capaz de intervir na realidade para transformá-la, e com capacidade de compreender que os saberes e fazeres biblioteconômicos somente as consubstanciam se responderem às necessidades e expectativas de diferentes sujeitos que constroem e dinamizam a história.

Segundo Davenport (2001), no resgate histórico de seu estudo, a biblioteca foi incorporada aos projetos de sistemas de informação empresarial desde os primórdios do papel. No que tange ao profissional bibliotecário especificamente, este tem um espaço garantido em qualquer organização pela sua trajetória histórica de ter contato direto com os usuários e também por sua habitual familiarização com a informação interna e externa, o que pode conferir vantagem competitiva para a empresa.

Com relação: **À postura de liderança frente ao avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação**, há percepção unânime da necessidade de domínio, uma vez que se verifica “lacunas no ensino de graduação sobre a abordagem deste tema”.

Outra situação que merece uma reflexão a respeito é sinalizada na pesquisa: “que muitas instituições não possuem recursos financeiros para disponibilizar treinamento para seus colaboradores”.

Os quatro segmentos estudados citaram que: o profissional de informação tem que ter destaque consistente em TIC, mas não desvalorizando o que já foi feito, é

importante também dar atenção aos profissionais e usuários que não têm acesso à TIC, fundamental é estar aberto às mudanças.

Na Revolução Industrial, a informação fluía através da hierarquia organizacional, no paradigma atual, ela deve fluir por meio de redes colegiadas, daí é que se origina, por parte do profissional, o desenvolvimento de uma postura de liderança da informação, pois esta é uma ferramenta de comunicação e um recurso importante em todos os contextos.

Para Rezende e Abreu (2000), as organizações, tanto quanto as pessoas, mantêm uma interação que faz com que sejam influenciadas ou influenciem. Pode se observar que esta é a cultura entendida como parte formal ou informalmente arraigada a comportamentos, credos, conjunto de valores espirituais e matérias, esforço coletivo e saber intelectual. Esta é uma questão frágil, mas faz parte da própria história do bibliotecário.

De acordo com Oliveira *et al.* (2000), já é tempo do bibliotecário mudar seu perfil, buscando de forma eficaz e criativa filtrar informações disponíveis nos sistemas informatizados, podendo assim acrescentar valor aos seus produtos e serviços. Para qualquer profissão, há necessidade do domínio da tecnologia, para os profissionais de informação, muito mais, estes devem ter consciência de suas limitações e criar um clima de incentivo para aceitar o desafio da educação continuada, especificamente em TIC.

Sobre esta questão, Valentim (2002a, p. 119) enfatiza que:

Investir nisso é muito importante para o crescimento profissional. Por uma questão de atitudes profundamente

arraigadas, a maioria dos profissionais espera que a organização faça isso, ou seja, sendo ela a única responsável pela educação continuada. O profissional deve ter consciência de que a responsabilidade pela sua educação continuada, ou seja, a informação e o conhecimento dentro de um prisma mais adequado: como investimento pessoal, e da organização em que atua, mas não só dela, é também dele mesmo.

Os pesquisadores sugeriram educação continuada para não ficarem dependentes de profissionais da informática, e utilizar sua capacidade de liderança para colocar a TIC como ponto de apoio no ciclo da informação. A centralização da necessidade de liderança tecnológica foi devido à transformação do lugar onde está a informação, este meio deixou de ser apenas veiculação ou articulação.

Salientam “que a liderança não se dá só nos caminhos inovadores proporcionados pelas tecnologias, mas também nas formas de disseminar informações para as classes mais impedidas de se apropriarem da informação”.

Ao se discutir a liderança, é fundamental estudar e discutir também as competências desta categoria profissional, porque a forma de atuar diante dos cenários em contínua transformação exige revisões constantes de metas e estratégias. As organizações passaram a se preocupar com temas e maneiras de identificar competências nas quais repousam a capacidade e os conhecimentos imprescindíveis para um desempenho profissional de sucesso.

Acredita-se importante, entre muitas definições, evidenciar a definição de Fleury (2001), que vê competências relacionadas ao saber agir de maneira responsável, reconhecida, integrando e transferindo conhecimento, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social aos indivíduos.



Já as competências têm que se valer de informações associadas à experiência, intuição e valores, ou seja, o somatório de interações, não sendo exclusivo de um indivíduo, mas compartilhado entre todos os colaboradores, tendo por base ações inerentes às pessoas.

Os quatro segmentos (bibliotecário, docente, pesquisador e representante) deixam transparecer em suas argumentações a preocupação com a postura profissional aquém do esperado sobre liderança, ficando evidenciada, de forma significativa à **necessidade de convergência de competências**.

Desta maneira, o questionamento sobre **competência para o profissional da informação**, para os segmentos estudados, vai desde as habilidades de gestão e estratégias, bem como ao trabalho em equipes transdisciplinares.

Entendem competências como aquelas que se sobressaem e contribuem com forte impacto no potencial de crescimento e diferencial competitivo de um indivíduo ou de uma organização. As competências sinalizadas pelos sujeitos estudados estão sempre associadas a uma habilidade específica, como citado, o “trabalho em equipe” é uma competência, que necessita ser trabalhada por meio de habilidades como comunicação, negociação, dentre outras. O saber fazer seria habilidade, ligada a uma ação física ou mental.

Verifica-se, nas argumentações dos atores sociais estudados, a necessidade de uma aproximação significativa entre as instituições de ensino e a realidade das organizações. Deste modo, uma competência não é expressa por uma ação isolada, mas pelo resultado do desenvolvimento harmônico de um conjunto de ações.

Com relação à visão gerencial, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB, em 1996, após debate nacional, foram aprovadas as Diretrizes Curriculares para a área da Biblioteconomia/Ciência da Informação que objetiva tornar o currículo mais dinâmico e ágil, flexibilizando as estruturas dos cursos formadores dos profissionais (VALENTIM, 2000a).

Também as competências provêm da construção da prática social. É uma atividade conjunta entre a empresa, indivíduos e educadores. Como mencionaram os segmentos estudados, o desempenho de tarefas gerenciais e estratégicas é e será cada vez mais necessário. Nas instituições, pressupõe-se que gerentes tomam decisões, possuam liderança gerencial, mas, para compartilhar uma visão comum, a liderança visionária é necessária. Na liderança visionária, o controle institucional é mantido por meio da socialização e da conformidade com um conjunto de normas, valores e opiniões em comum. (ROWE, 2000).

Conforme Santos (2000) o “gerente deverá apresentar o perfil de um líder, pois as duas facetas são imprescindíveis e complementares”. Desta forma, pertinente à consideração tecida pelos bibliotecários, que sempre apontam no estudo a necessidade de competências de gestão aliadas à liderança.

As instituições de ensino na área da informação deviam incluir em seus programas habilidades gerenciais, porque esta é a única maneira para compreender, competir e ser bem sucedido no ambiente de negócios atuais e futuros.

A Biblioteca/Centro de Informação ou qualquer outra designação que possa este espaço ter dentro das organizações deve e precisa se projetar a patamares mais elevados de competitividade. É fundamental que os profissionais da informação

possam desenvolver competências suas e de equipes das quais são responsáveis, segundo argumentação dos Pesquisadores, para manter “a Biblioteca/Centro de Informação ou Documentação um dos pontos de excelência da engrenagem informativo-comunicativa da organização”, para que esta busque destaque na dinâmica competitiva, construindo novos valores e culturas flexíveis e adaptáveis ao novo cenário.

Uma das competências apontadas no estudo foi “saber compartilhar com seus pares, participar de equipes interdisciplinares e abrir seu pensamento para transdisciplinaridade, ultrapassado o pensamento cartesiano”. Este entendimento da similaridade holística (não cartesiano) e transdisciplinaridade são um termo que recentemente se tornou conhecido. No entendimento de Crema (1993) e Patrício (1999), tanto holístico como transdisciplinaridade se embasam no princípio de que o todo é maior que o somatório das partes, que estes termos representam um movimento sintetizador, sem deixar de lado a importância da análise, da individualidade das partes, ressaltando a importância das inter-relações delas.

No entendimento de qual ou quais **os fatores da cultura organizacional que podem influir no desempenho dos profissionais da informação**, os quatro segmentos estudados sinalizaram as questões de: “centralização do poder” ou “poder da informação”; “cultura positiva com relação à informação”; e paradoxo dos “informáticos e dos bibliotecários”.

O desempenho do profissional da informação está enraizado na falta de cultura positiva da informação nas organizações com respeito à fluidez, controle e segurança, o que não acontece com os informáticos. Também a centralização do

poder para a tomada de decisão é um fator importante e cultural com respeito à informação em empresas.

Na área da educação brasileira pode se verificar que sinalizam o desconhecimento da importância da biblioteca e do bibliotecário, assim como este profissional também deveria ter uma requalificação constante. Falta enfatizar conscientemente e concretizar a importância das ações sociais e educacionais do bibliotecário conforme as recomendações do Código de Ética do Bibliotecário.

A partir das argumentações, pode-se observar que o profissional de qualquer área de conhecimento pode ser visto, definido e entendido por diversos prismas ou determinantes, sejam eles políticos, econômicos, educacionais, culturais, *entre outros*. Para o profissional da informação as dificuldades são maiores, pelo envolvimento com questões culturais do objeto informação. Demo (2000, p.41) manifesta que “a informação é em si ambivalente, [...] e passa pelo filtro da subjetividade. [...]. O mundo da informação é agitado, conturbado, porque é, ao mesmo tempo, intrinsecamente manipulado e impossível de ser totalmente manipulado”.

Para Bobbio (1996), o poder se traduz pela ‘capacidade’ de premiar ou punir, a fim de obter o comportamento desejado. Este apresenta um estudo sobre as maneiras de manifestações do poder, podendo ser: econômico, este tem como meio a riqueza, o ideológico, que envolve o saber, e o político, que se vale da imposição da força como recursos.

As evidências apresentadas como resposta do tripé poder, informação e cultura são assuntos históricos. Poder e informação são um somatório de frases célebres de

Francis Bacon e Foucault, mas não podem ser mais utilizadas. Na questão apontada, o poder está relacionado mais com o saber, por exemplo, a cultura dos “superiores hierárquicos” era reter as informações para utilizar como forma de poder.

Quanto à centralização das informações, estas também davam segurança e poder às gerências, chefias, nas organizações tradicionais. Nas organizações contemporâneas, existe a necessidade de descentralizar as informações para que todos saibam os objetivos a serem alcançados, buscando o comprometimento dos colaboradores.

A somatória das extraordinárias e multifacetadas transformações propiciadas pela tecnologia trouxe um diferencial ou um paradoxo, segundo alguns dos pesquisados, quando a informação é disponibilizada pela informática, ela passa pelo crivo de segurança, contrário quando provém dos profissionais de informação esta segurança da “máquina” não existe.

A informação tornou-se tão importante que Drucker (1993) defende a base da razão de um novo tipo de gestão, solidificada pelo binômio informação e conhecimento como fatores determinantes do sucesso empresarial. Caminha-se para a mudança de paradigma sedimentado pelo valor da informação, suplantando a importância do capital. Deste modo, a informação e o conhecimento são a chave da competitividade e produtividade.

Para o Profissional, Pesquisador, Docente, Representante a **relevância social de sua atuação** está alicerçada na ética pessoal e profissional. Para os três primeiros segmentos (Bibliotecário, Docente e Pesquisador), a relevância de sua

atuação está voltada para a Educação (ensino e pesquisa), contra a exclusão social e desenvolvimento sócio econômico. Para os representantes da classe, nos seus entendimentos, a relevância social de sua atuação está marcada pela construção e consolidação da área no país.

Novamente, os três segmentos, em suas argumentações, se posicionaram em função de sua atuação nas organizações às quais prestam serviços. Segundo Stewart (1998), Vianna (1997) e Terra (2000) o grande diferencial das organizações está no capital humano, ou seja, o ser humano, com seu talento capaz de transformar, utilizar e consumir os recursos, vistos como investimento estratégico. Assim é necessário compreender as tendências dos novos tempos, da revolução invisível, na qual o fator humano faz a diferença qualitativa.

Castro Filho (2002) não concebe ensino e pesquisa sem a utilização de bibliotecas, as quais, além de possibilitarem acesso à informação, têm um papel de maior relevância, favorecendo o desenvolvimento e a capacitação de pessoas a formarem suas próprias idéias e a tomarem suas próprias decisões. As bibliotecas se subdividem nas seguintes categorias: públicas, escolares, especializadas e universitárias.

As empresas privadas, independentemente de possuírem uma biblioteca ou um centro de informação/documentação, podem utilizar bibliotecários, como o setor de informática/microinformática da empresa, uma vez que este setor gera farta documentação de sistemas e necessita gerenciar, processar e recuperar as informações. Outro setor é a área de planejamento estratégico, aqui o profissional da

---

informação terá a função básica de buscar informação relevante para a tomada de decisão.

As organizações competem com maior eficiência quando seus colaboradores tomam decisões fundamentadas, a partir de um entendimento adequado do potencial de oportunidades e de riscos de um determinado setor, isto se torna mais previsível quando tem base em informações precisas e adequadas sedimentadas nos Centros de Informação ou Bibliotecas Especializadas. .

As bibliotecas especializadas geralmente pertencem a institutos de pesquisa, empresas (hospitais, comércio), dentre outros. É um mercado consolidado, no entanto, tem pequena concentração de bibliotecários. A maioria das empresas contrata pouco, sendo a média, de profissionais encontrados em empresas desta natureza, de três profissionais da informação. (VALENTIM, 2000a)

Quanto à **Interdisciplinaridade da Biblioteconomia/Ciência da Informação e o relacionamento das áreas das disciplinas como Informática, Administração e Comunicação**, os quatro grupos pesquisados aceitam esta questão como válida, necessária, convergentes e exigidas polivalência da informação. Para Fragoso; Blattmann (2003 p. 21), “o uso da informática é decorrente, principalmente, da interação entre redes de pessoas e redes de computadores, de que a Internet é o exemplo mais conhecido e representa a nova cara da comunicação do século XXI”.

Smith e Barreto (2002, p. 10) enfatizam que a área do conhecimento da Ciência da Informação padece de fragilidade à medida que tem dificuldade para definir seu objeto (a informação) e na convivência com a diversidade de definições acerca de seus objetivos e demarcações disciplinares.

Para os estudiosos do tema, existem uma diversidade de estudos e algumas divergências de percepções, de acordo com Garcia (2001), os resultados das convergências podem ser resumidos em três determinações. A primeira, sobre a necessidade qualitativa e quantitativa de profissionais para a área tendo em vista o crescimento da Biblioteconomia/Ciência da Informação; a segunda, o autor trata do reconhecimento e distinção de três tipos de profissional: Bibliotecário de Ciência, Analista de Literatura Técnica e Cientista da Informação. E, por último, o reconhecimento da qualificação profissional através de programas variados.

Machlup e Mansfield (1983) reconhecem a amplitude da Ciência da Informação ao direcionar o estudo sistemático da informação, combinando algumas disciplinas acadêmicas como a Ciência da Computação e Informação, também, na expressão Ciência da Biblioteca e Informação, retratam que novas atividades e tecnologias fazem parte de práticas tradicionais da Biblioteconomia.

Para alguns autores, a Ciência da Informação tem sua origem associada à Biblioteconomia. Dentre estes, Kobashi, Smith e Tálamo (2001) têm dificuldades em definir a Ciência da Informação, esta se impõe como um significante em busca de seu significado, cujo entendimento leva à determinação da estrutura conceitual do campo em que se insere.

Conforme Borko (1968), a Ciência da Informação refere-se a uma ciência interdisciplinar 'derivada de e relacionada à' Biblioteconomia, dentre outras áreas. Sendo uma evolução da definição *The Institute Geórgia Technology Conferences and Information Science "a return to the future"*, que refere à Biblioteconomia como 'derivada de ou relacionada à', evidenciando apenas uma possibilidade.



Paim *et al.* (2001, p. 21) dizem que, “tradicionalmente, a Ciência da Informação tem importado conhecimentos da área da Administração e da Ciência da Computação”, apesar de considerarem que não existe interdisciplinaridade e sim uma justa posição de conhecimentos.

As exigências advindas dos novos formatos de informação, das novas demandas ou adequação das práticas atuais, foram observadas pelo segmento ‘pesquisadores das lacunas de competências relacionadas à gestão, inovação e comunicação exigida dos profissionais da Ciência da Informação/Biblioteconomia e que estes poderiam não estar preparados para atender as necessidades de clientes e usuários.

Esta reflexão é pertinente porque a sociedade convive com a modernidade. Esta, por sua vez, trouxe a chamada globalização, que proporcionou o acesso indiscriminado à informação e, com tudo isto, novas exigências do usuário e novas demandas para o profissional.

Pode-se considerar este profissional como tendo uma visão ampla sobre sua função, que reconhece a informação, permeando todas as atividades da organização, além das bibliotecas e centros de informação ou documentação.

O mercado da informação pede diferentes perfis profissionais, cada um ocupando um espaço específico, pelas necessidades de informação, tratamento e disseminação. Na visão de Tarapanoff (2000, p.10), “o profissional da informação deve buscar sua identidade no novo mercado, sem perder de vista a sua característica mais intrínseca de responsável pelo ciclo documentário e informacional”.

A questão do bloco temático de competências busca validar as percepções a partir de: **o que você costuma ouvir dos colegas acerca da liderança e competência para o profissional da informação?**

Sobre a questão o que 'costuma ouvir dos colegas a respeito de liderança e competência, que tem no estudo a intenção de validar tudo o que até agora foi questionado, a convergência para os quatro segmentos está relacionada à crítica sobre o currículo com ênfase nas técnicas, falta de trabalho em equipe e compartilhamento de informações, reforçados pelas 'fala' dos representantes de que existe pouco interesse em participar dos órgãos de classe e de atividades por eles promovidos.

As tecnologias de informação provocaram diversificação do ambiente organizacional alterando substancialmente o mercado de trabalho, originando uma nomenclatura de 'novo profissional da informação' que, para Cunha (2000), é o *Modern Information Professional* – MIP.

Em função de tudo isto, uma nova nomenclatura foi criada em 1992, pela Federação Internacional de Informação e Documentação (FID), o grupo SIG/MIP (*Special Interest Group/ Modern Information Professional*). Este grupo MIP seria distinto por profissionais com capacidade de adaptação ao meio ambiente em constante mudança, tais como: flexibilidade, inovação, imaginação e criatividade. (PONJUAN, 1997, p. 127)

O MIP, segundo Guimarães (1997), teria como área de atuação: a) Gerência de Unidades ou Sistemas de Informação, responsável, dentre outras coisas, pela racionalização de procedimentos e compartilhamento de parcerias e recursos; b)

---

Tratamento de informação, buscando interface com outras disciplinas como Lógica, Linguagem, dentre outras; c) Inserção na realidade social de seu ambiente, contribuindo para a formação da cidadania.

Pelas argumentações dos sujeitos pesquisados ainda não foi efetivada a alteração curricular para a formação deste profissional de informação com perfil necessário para atender às novas demandas. Firma-se mais uma vez que a informação é um assunto complexo, na concepção de Castro (2002), a formação do profissional pode trazer mudanças significativas entre os 'discursos ideais' e a realidade do cotidiano ou entre a visão progressista e a conservadora. Seguindo este pensar, Barreto (2002) sinaliza que este profissional encontra-se como se fosse "num ponto no presente, entre o passado e o futuro".

Valentim (2000 a) apresenta também uma nova biblioteca, mais voltada para o gerenciamento de informação, em que ressalta alguns itens relevantes que deveriam estar sendo de responsabilidade do profissional de informação.

- a) Acesso ao acervo através de sistemas eletrônicos / (digitais próprios Intranet) e externos (Internet).
- b) Suportes físicos diversos, bem como eletrônicos e digitais.
- c) Conteúdos integrais em suportes eletrônicos e digitais.
- d) Linguagem natural através de sistemas especialistas e inteligência artificial.
- e) Administração centrada em produtos e serviços para o cliente
- f) Espaço quase inexistente, acesso e pesquisa elaborada pelo cliente remotamente.
- h) Gastos dirigidos repassados ao cliente.

De acordo Marsall *et al.* (1996), os profissionais da informação enfrentaram e estão enfrentando três mudanças paradigmáticas significativas, quais sejam: a) transição do papel para os meios eletrônicos. Em que o armazenamento e a recuperação da informação apresentam-se em suportes como: texto, gráficos, som e recursos multimídias; b) relacionada à demanda crescente para o *accountability*, ou seja, o foco em clientes, em desempenho e em melhoria contínua, levando em consideração, ainda, que os recursos financeiros para manter a biblioteca e os serviços são escassos; c) novos modelos da organização de trabalho, como trabalho em equipe, gerência participativa, teletrabalho, horizontalização de funções e reengenharia.

No entendimento dos autores, estes três fatores anteriormente elencados são aliados a outros fatores, como: competição global novas tecnologias de informação e comunicação e a crescente necessidade de aferir maior produtividade aos trabalhadores da informação em que competências necessárias para o desempenho profissional são diferentes.

Os gerentes precisam adotar um conjunto de valores culturais para sustentar a inclusão das tecnologias digitais em seu ambiente de trabalho, a fim de passarem a dispor de interconectividade (MILLER, 2002).

O bloco temático 'Diversos' perguntava: **Você acha que o termo Bibliotecário representa bem a categoria? Caso contrário, qual(is) outros termos que representam a categoria profissional?** Os quatro segmentos, por consenso, entendem que não é a denominação que faz o profissional, deve haver mudança de

mentalidade e de postura da categoria, sobre este assunto existe uma discussão nacional ainda sem resposta.

O Ministério do Trabalho, em 2002, criou a nomenclatura o profissional da informação, dentre estes está o Bibliotecário, com nº 2612-05, ao Clasificação Brasileiro de Ocupações (CBO) com suas devidas descrições e atribuições. As questões que envolvem o profissional não são de nomenclatura, mas de busca de lideranças e convergências de competências para atender às demandas individuais e coletivas deste novo século.

Para alguns sujeitos pesquisados, o nome deveria ser Gestor da informação, Cientista da Informação, Gerente de Informação, Consultor de Informação, inclusive todas as sugestões constam do CBO. Outros ainda acreditam que o termo não deveria ser trocado pela história e tradição. “Contemporaneamente não representa bem a categoria. Ele vem marcado por uma série de elementos e muitos estereótipos”. Mas finalizam afirmando que esta é uma discussão nacional e ainda sem resposta.

Para a indagação sobre: **O que você acha do desenvolvimento associativo da área da Biblioteconomia no Brasil e no local em que você atua**, destacam as dificuldades associativas em geral, motivadas pela: falta de ‘cultura de participação’, enfraquecimento, inadimplência e desinteresse. Representando mais uma luta de pessoas e não de classe em que a participação é insignificante. Alguns evidenciam que o movimento ainda está começando, mas que não é compreendido, talvez falte força para agregar associados.

Um estudo realizado (UFSC/CIN 2001) com os alunos do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina trouxe respostas que permeiam a não participação do aluno aos centros acadêmicos, sinalizando a falta de cultura de participação que já acontece no momento da graduação. Foi evidenciado ainda, durante toda a análise de dados, que os respondentes têm dificuldade em participar de atividades coletivas, de grupos de trabalhos, e isto se reflete também em relação aos movimentos associativos.

Verificaram-se observações de colocações de profissionais que o que falta é o “associativismo dos bibliotecários com perfil inovador, que o mercado está solicitando”, e sinalizaram “já temos algumas alternativas, como a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, que está agregando bibliotecários em todo o Brasil, no entanto, deixa a desejar”.

Sobre esta questão Miller (2002) evidencia que as mudanças culturais transformam as profissões como também os fatores educacionais e sociais terminam estimulando a criação de uma associação. Esta associação normalmente assume conotação jurídica auxiliando e controlando as atividades profissionais mediante os instrumentos tais como: código de ética, cursos de certificação, exames e licenças profissionais.

A questão busca saber: **Quanto à comunicação entre pares no ambiente local e nacional, qual é o problema no Brasil.** “Não existe falta de comunicação, existe falta de qualidade na comunicação”, ou “o problema é a prática decorrente de uma herança patrimonialista de origem portuguesa, própria da estrutura da educação, e da situação econômica”.

Todas as argumentações levam a confirmações das questões qualitativas, históricas, imobilismo, capacitação profissional que refletem na problemática de comunicações dos segmentos pesquisados, sendo amplamente abordadas ao longo desta análise.

As deficiências do envolvimento da categoria em trabalhos coletivos apontam amplamente à não “qualidade de comunicação”.

Houve compreensão de que a liderança e as competências do profissional da informação poderiam ser apresentadas a partir do modelo de competências gerenciais de Fandt (1994) exibido na fundamentação teórica do estudo.

Valentim (2002b) ressalta a divisão de competências do profissional da informação que emergiu do Encontro do Mercosul das áreas de Biblioteconomia em: competências de: Comunicação e Expressão; Técnico-Científicas; Gerenciais e Sociais Políticas, esta divisão também se aproxima do modelo de Fandt (1994).

Para Miller (2002 p. 61) a fim de compartilhar efetivamente as informações as empresas devem comprovar a existência de uma cultura de valorização e confiança “[...] mudar uma cultura corporativa normalmente leva de três a sete anos”

Deste modo, a análise dos dados possibilitou verificar que há necessidade de se repensar e entender a formação do profissional de forma mais holística. Segundo Fandt (1994) observa-se “inter-relação que é construída num entrelaçamento, dando a impressão de uma teia complexa. Também este tipo de competência engloba as capacidades interpessoais e de liderança”.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou compreender a liderança e competências na percepção do Profissional da Informação, da região Sul e dos representantes de organismos da Classe. Verificou-se que este é um tema relevante, especificamente, tratando-se de competências, um conceito ainda em construção evidenciado na Era da Informação, estando associado à geração de resultados organizacionais e individuais.

### 7.1 CONCLUSÃO

Entre os vários fatores competitivos e objetos de debates nas organizações contemporâneas, realça-se a gestão dos recursos humanos, visando atingir-se modalidades de gestão de informação que venha a unir o desenvolvimento de liderança e competências essenciais à eficácia organizacional e/ou institucional, nas relações de trabalho.

As transformações ocorridas na sociedade devem ser destacadas quando se está projetando a formação do profissional de informação. Como em qualquer outra área, as demandas informacionais das organizações e da sociedade, de forma ampla, devem figurar entre os indicadores a serem observados.

A informação já é objeto regulamentar de várias outras profissões, mas do profissional desta área se espera uma atuação consistente na busca de destaque em relação aos demais quanto à liderança. A compreensão dos quatro segmentos estudada para caracterizar liderança aponta respostas comuns, o trabalho em equipe e atuação multidisciplinar.



Observou-se que a liderança, para os mesmos, representa um somatório de traços de personalidade, comportamento e atuação no trabalho, podendo estar inter-relacionados com as competências, indo desde a divulgação social da profissão ao domínio de tecnologias de informação e comunicação como ponto de apoio ao ciclo informacional.

Quanto à atuação social (política, educacional, científica e tecnológica), apresentam um paradoxo entre ter uma inserção política pequena, mas um considerável agente de mudanças social, também é participativo, mas tem pouca expressão. A atuação do profissional na Educação, Ciência e Tecnologia está em fase de expansão.

A postura de liderança para o profissional da informação, frente ao avanço das tecnologias da informação e comunicação, é vista como válida, necessária e convergente, sendo exigência imprescindível pela característica de polivalência da informação. Manifestam a necessidade de domínio de TIC, uma vez que se verificam lacunas no ensino de graduação sobre a abordagem deste tema.

As competências por consenso caracterizaram-se como: visão gerencial e estratégica; tomada de decisão; atitude pró-ativa, capacidade para inovar e empreender mudanças. Sugerem que as instituições de ensino na área da informação façam uma adequação em seus programas e incluam habilidades gerenciais, porque esta é uma das maneiras de compreender, competir e ser bem sucedido no ambiente organizacional e acadêmico atual e futuro.

O profissional de qualquer área de conhecimento pode ser visto, definido e entendido por diversos prismas ou determinantes, sejam eles políticos, econômicos,

educacionais, culturais, entre outros. Para o profissional da informação, as dificuldades são maiores, pelo envolvimento com questões culturais do objeto informação e pela complexidade dos profissionais com seus estereótipos.

A relevância da atuação do segmento profissional da informação, esta voltada para a Educação: ensino e pesquisa, contra a exclusão social no favorecimento de um desenvolvimento social amplo. Para os representantes da Classe a relevância social de sua atuação esta marcada pela construção e consolidação da área no país. Os participantes do estudo evidenciaram também que toda a sua atuação é permeada pela ética pessoal, profissional, responsabilidade social e preocupação com as questões ecológicas.

Para a maioria, o termo bibliotecário não deveria ser mudado, o que deveria acontecer era uma mudança no fazer e no perfil do profissional. Nas sugestões indicadas, apresenta-se a nomenclatura utilizada no CBO 2612-05 denominada de: Gestor, Consultor, Cientista e Gerente da Informação.

O Movimento Associativo local, segundo os sujeitos pesquisados, é bom, apesar de não contar com a participação ativa da grande maioria dos profissionais. Apontam ainda os participantes da pesquisa que este espaço associativo não privilegia o profissional inovador. Também se referem às dificuldades dos movimentos associativos em geral, atreladas a: falta de cultura de participação, visão coletiva e interesse.

Portanto, os segmentos pesquisados compreendem que deve haver convergência de competências em: gestão, estratégia, tomada de decisão, inovação, empreendimento para mudanças e utilização intensiva e prática das

Novas Tecnologias de Informação e Comunicação. Avaliam a necessidade de busca de liderança para a ampliação do atendimento das demandas por informação nas diversas áreas do saber e dos negócios. Estas evidências forçam a redefinição das práticas e estratégias profissionais no campo da Informação, da Administração, da Comunicação, da Informática, enfim da necessidade de sinergia entre as mais diversas áreas do conhecimento.

## 7.2 RECOMENDAÇÕES

A busca de liderança e apropriação de competências para o Profissional de Informação, na percepção dos quatro segmentos estudados, especificamente, num cenário social em que a discussão tem sido sobre a capacitação dos profissionais que desempenham suas funções ligadas à informação em todos os segmentos das organizações, deverá ter o seu eixo norteador trabalhado nas escolas, nas entidades de classes e no envolvimento com pesquisas.

Acredita ainda o segmento estudado que deveria haver preocupação em inserir disciplinas no currículo de formação do profissional da informação relacionadas ao conhecimento de habilidades gerenciais entendida como ponto chave para a gestão de pessoas, do controle, a manutenção, a avaliação e a evolução do sistema de informação. Também as questões emergentes demandadas pela contemporaneidade como trabalho em equipe, alianças pró-ativas, empreendedorismo, relações interpessoais, bem como envolvimento político, social e engajamento em movimento associativo da classe.

Recomenda-se que sejam desenvolvidos estudos que possam evidenciar a importância do profissional da informação, principalmente, pela estreita relação entre

ética e a cultura informacional. Ademais pela responsabilidade e envolvimento que este tem com as questões relacionados com a privacidade, a exatidão, a propriedade e o acesso do objeto informação.

Na questão privacidade, torna-se evidente a necessidade de proteção quanto ao acesso e o uso das informações. A exatidão fator fundamental para qualquer área de conhecimento, com a informação não é diferente, necessitando de cuidados para que esta não venha a repousar sobre questões que poderiam possibilitar a ocorrência de engano, incompetência e deturpação. Esta observação deve ser verificada com um cuidado redobrado, principalmente, nas profissões científicas, pela exigência de elevado grau de fidelidade e de veracidade, imposição rigorosa do fazer ciência.

A competição tem o envolvimento de seres humanos, podendo denotar sérios riscos para os padrões éticos. Assim, o profissional da informação deve apresentar firmes traços de caráter para que não venha omitir informações e revelar a quem não interessar.

A confidencialidade é o que se tem para garantir o resguardo das informações dadas pessoalmente em confiança e a proteção contra a sua revelação não autorizada, ou seja, a preservação das informações privadas.

O profissional da informação deve preocupar-se com o quesito referente à propriedade (quem é dono da informação), sendo este um tema que se reveste de uma certa complexidade, ainda mais intensificada pelo avanço das novas tecnologias da informação e comunicação, o que tem ampliado a disseminação da informação, sem conseqüentemente, ainda ter sido definido o direito de propriedade

---

intelectual, expandir as questões do direito autoral e de licenciamento e uso. Muitas vezes esta questão está permeada por interesses econômicos e não respaldados na ética.

No entendimento de que o desenvolvimento de estudos e pesquisa em qualquer área de conhecimento torne-se possível avançar e transformar, recomenda-se ampliar estudos similares para outras regiões, para outros estados brasileiros e também no Mercosul.

Um outro aspecto que poderia vir a complementá-lo seria conhecer a percepção de outros profissionais, como, por exemplo, de: administradores, informáticos e jornalistas sobre a sua percepção do profissional da informação no Brasil quanto à liderança, competência para atender às questões emergentes impostas por todas ou a todas às organizações e instituições mundiais.

Como sugestões para desenvolvimento de outras pesquisas recomenda-se estudar a cultura da informação na cultura organizacional; as influências dos líderes e suas competências na cultura informacional; quais as posturas das lideranças quanto às incertezas e ameaças nas organizações.

---

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Afrânio Carvalho. Informação e atividades de desenvolvimento científico, tecnológico e industrial: tipologia proposta com base em análise funcional. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 20, n. 1, p. 7-15, jan. /jun. 1991.
- ALVES, Sérgio. *Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural das mudanças nas organizações na era da globalização*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ALVES-MAZZOTTI-, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AMERICAN ASSOCIATION OF LAW LIBRARIES. Competences of Law Librarianship. Chicago: AALL, 2001. AQUINO, Lilia Fernández. El desafío Del marketing em la gestión actual de las inidades de información. *Ciencias de la Información*, Habana, v.28, n.1, p.185-197, dez, 1991.
- AQUINO, Julio Groppa *Diferenças e Preconceito*. São Paulo: Summus Editorial, 1991.
- ARAÚJO, Vânia R. Hermes; FREIRE, Isa Maria. *A Rede Internet como canal de comunicação, na perspectiva da Ciência da Informação*. Disponível em [www.puccamp.br/~biblio/araujo82.html](http://www.puccamp.br/~biblio/araujo82.html). Acesso em 21.10.2001.
- ARGYRIS, Chris. *Personalidade e organização: o conflito entre o sistema e o indivíduo*. Rio de Janeiro: Renes, 1968.
- ASSIS, Marisa de. *O mundo do trabalho*. 2. ed. Brasília, SENAI/DN, 1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10.520: apresentação de citações em documentos. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 14724: informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6023: informação e documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6024: numerações progressivas das seções de um documento. Rio de Janeiro, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6027: sumário. Rio de Janeiro, 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 6028: Resumos. Rio de Janeiro, 1990.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO ENSINO DE BIBLIOTECONOMIA – ABEED- <http://www.puc-campinas.br/~biblioteca/abebd.html>. Acesso em 14 de abril de 2002.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO-ANCIB. Disponível em [www.puccamp.br/~biblio/transinformacao](http://www.puccamp.br/~biblio/transinformacao). Acessado em 12 de agosto de 2002.
- BARATIAN, Marc; JACOB, Christian. *Poder das bibliotecas: a memória dos livros no Ocidente*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000.
- BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
-

- 
- BARRETO, Aldo de. A informação em seus momentos de passagem. *Datagramazero*, v.2, n.4, ago.2001.
- BARRETO, Aldo de. A Os destinos da Ciência da Informação entre o cristal e a chama. *Datagramazero.*, dez.,1999.
- BARRETO, Aldo de. O tempo e o espaço Ciência da Informação. *Transinformação*, v.14, n.1, jan. /jun.2002.
- BAUER, Martin W. ; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECKHARD, R. *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Bücher, 1972.
- BEHRENS, Marilda Aparecida. *O paradigma emergente e a pratica pedagógica*. Curitiba: Champagnat, 1999.
- BENNIS.Warren. *Desenvolvimento organizacional: natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BENNIS.Warren. Uma força irresistível. *HSM Management*, maio./jun. 2001. p .67-72.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio./jun. 1994.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BLAKE, Robert R., MOUTON, Jane S. *O novo grid gerencial*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- BLATTMANN, Ursula. *Modelo de gestão de informação digital online em bibliotecas acadêmicas na educação à distância: biblioteca virtual*. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- BLATTMANN, Ursula; RADOS, Gregório Varvakis, FRAGOSO, Graça Maria. Bibliotecários na sociedade da informação: mudanças de rótulos, funções e habilidades? In: BLATTMANN; Ursula, FRAGOSO, Graça Maria. (Orgs.) *O zapear a informação em bibliotecas e na Internet*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003 p 67-81.
- BOBBIO, Norberto. Marx. In: \_\_\_\_\_. *A teoria das formas de governo*. Tradução de Sérgio Bath. 8. ed. Brasília, Editora da Universidade de Brasília, 1996. p. 163-172.
- BOGDAN, Robert C., BIKLEN, Sari K. *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Portugal: Porto, 1994.
- BORKO, H. Information Science: what is it? *American Documentation*, v. 19. n. 1, p. 3-5, Jan. 1968.
- BRASIL, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional*. Diário Oficial da Republica Federativa do Brasil. Brasília, 23 dez.1996.
- BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. *Diretrizes curriculares para os cursos de biblioteconomia*. Parecer n.º: CNE/CES 492/2001, aprovado em: 03/04/2001. Disponível em: <http://www.mec.gov.br/Sesu/ftp/ces/ces0492.doc> Acesso em 27 jan. 2002.
-

- 
- BRUYNE P. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BUNGE, M. *Ciência e Desenvolvimento*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1980.
- CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978
- CAPRA, Fritjof. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R. *Teoria Geral da Administração: pensando e fazendo*. 3. ed. Porto Alegre: Age, 1998.
- CARVALHO, Maria Martha. *A graduação em Biblioteconomia: perspectiva face ao novo currículo*. Revista de Biblioteconomia e Documentação. São Paulo, 1993.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de. O silêncio na biblioteca de ontem e hoje XX CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO ECINENCIA DA INFORMAÇÃO. 20. Anais... 23 a 28 de jun. 2002.
- CASTRO, César Augusto. Formação do profissional da informação: abordagem crítico-reflexiva. In: CASTRO, César Augusto. *Ciência da informação e biblioteconomia: múltiplos discursos*. São Luís: EDUFMA; EDFAMA, 2002. p. 185-199.
- CASTRO, César Augusto. *Profissional da Informação: perfis e atitudes desejadas*. Disponível em <http://www.informaçõesociedade.ufpb.br/1010010.pdf> . Acesso em 10.09.2002.
- CHAMPY, James. O âmbito da ambição. *HSM Management: informação e conhecimento para a gestão empresarial*, n. 23, ano 4, p. 8-12, 2000. (Entrevista concedida a Andrea Cajaraville).
- COHEN, Max F. Alguns aspectos do uso da informação na economia da informação. *Ciência da Informação*, v.31, n.3, p. 26-36, set.dez. 2002.
- CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA.-CRB Florianópolis-SC. . Disponível em <http://www.cfb.org.br/>. 2002. Acesso em 11.04.2002.
- CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA. Florianópolis-SC. Disponível em <http://www.ced.ufsc.br/bibliote/crb/crbsc.htm#final> , 2002 . Acesso em 11.04.2002.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1998. p.159-168.
- CREMA, Roberto. *Introdução a visão holística: breve relato de viagem do velho ao novo paradigma*. São Paulo: Summus, 1993.
- CUESTA, Armando Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. *R. Adm.* São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, já/mar. 2003.
- CUNHA, Miriam Vieira ad. O profissional da informação e o mercado de trabalho. *Informação & Sociedade*, João pessoas, v.10, n. 1, 2000. Disponível em <http://WWW.informaçõesociedade.ufpb.br/1010008.html>>Acesso em: 18.05.2002 .
-



- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Tomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 2001.
- DAVIS, Stanley M. *Management 2000: administrando sua empresa hoje para vencer amanhã*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- DEFFUNE, Deisi e DEPRESBITERIS, Léa. As múltiplas faces da competência. In: *Educação profissional: o debate das competências*. Brasília, MTb/SEFOR, 1997.
- DELORS, Jacques. *Educação: um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 4. São Paulo : Cortez; Brasília: MEC; UNESCO, 2000.
- DEMO, Pedro. Ambivalência da sociedade da informação. *Ci.Inf*, Brasília, v.29,n.2,p.37-42,maio/ago.2000.
- DEMO, Pedro: *Avaliação qualitativa*, São Paulo Papyrus, 1995.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti *Pesquisa e Interdisciplinaridade no Ensino Superior: Uma Experiência no Curso de Turismo*. São Paulo: Aleph, 2002.
- DRUCKER, Peter F. *Sociedade Pós-Capitalista*. Tradução. Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo, Pioneira, 1993.
- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUARTE, Roberta Capistrano. *Habilidades e competências do SAP R/3 (Systemanalyse und Programmentwicklung): o caso da Vonpar Refrescos S/A*. 2000. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- DURAND, M. Forms de competences. *Trabalho apresentado na Conference of Management of Competence*. Oslo, 1998.
- ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1989.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas, 1998.
- FANDT, Patrícia *Instructor's resource guide: Management skills: Practice and experience*. St. Paul, MN: West Publishing Co, 1994.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1977.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ASSOCIAÇÕES DE BIBLIOTECÁRIOS, CIENCIA DA INFORMAÇÃO E INSTITUIÇÕES – FEBAB. Disponível em <http://www.febab.org.br/>. Acessado em 17 de março. 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *C Novo Dicionário (Aurélio) da Língua Portuguesa*. Edição revista e ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FIEDLER, Fred E., CHEMERS, Martin M. *Liderança e administração eficaz*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FITZSIMMONS, JA; FITZSIMMONS, MJ *Administração de serviços*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- FLEURY, Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *RAC*. Edição Especial, 2001.
- FOLLETT, Mary Parker. A base da autoridade. In: GRAHAM, Pauline (Org.). *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 149-172.
- FONSECA, Edson Neri. *Introdução à Biblioteconomia*. São Paulo: Pioneira, 1992. (Manuais de estudos).
- FONTES, Edison. *Segurança da informação: Investimento ou Custo Operacional*. Disponível em: <http://www.edison.fontes.pwcglobal.com>. Acesso em 03.10.2000
- FRAGOSO, Graça Maria; BLATTMANN, Ursula. O zapear na informação. In: BLATTMANN; Ursula, FRAGOSO, Graça Maria. (Orgs.) *O zapear a informação em bibliotecas e na Internet*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003 p. 13-26.
- FREITAS, Henrique e KLADIS C.M. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual. São Paulo. *RAP*, v.29, n.03, jun/set. 1995, p.73-86
- FRENCH, John R.P, RAVEN, Bertram. *The Bases of Social Power*. New York: Harper and Row. 1968.
- GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. E. (Orgs.). Desafios à ordem estabelecida. In: *Organizando para competir no futuro*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1995.
- GARCIA, Joana Coeli Ribeiro. *Conferências do Georgia Institute Of Technology ea Ciência da Informação: "de volta para o futuro"* Disponível em: <http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/issue/v12n102.html>. Acessado em 12.12.2001.
- GARDNER, W. L. AVOLIO B. J. The charismatic relationship: a dramaturgical perspective. *Academic of Management Review*. v. 23 p. 32-58, 1998.
- GAZZOLA, Stefano Barra. *O aspecto cultural da FEPESMIG no contexto de mudança*. Florianópolis, 2000. 136 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GOFFEE, Robert; JONES, Gareth. Por que alguém deveria seguir você? *HSM. Management*, Maio./Jun. 2000. 57-64
- GÓMEZ Maria Nélide Gonzáles. Para uma reflexão epistemológica acerca da Ciência da informação. *Perspect. Cienc. Inf.* Belo Horizonte, v. 6, n.1, p-5-18, jan. /jun, 2001.
- GREEN, Paul. C. *Desenvolvendo competências consistentes: como vincular sistemas e recursos humanos e estratégias organizacionais*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- GUIMARÃES, José Augusto. Moderno profissional da informação: a formação, o mercado e o exercício profissional no Brasil. *CBF : Informa*, Brasília, v.3, n.2, p.6-7, abr.1998
- GUIMARÃES, José Augusto. *Moderno profissional da informação: a formação: elementos para a sua formação no Brasil*. Disponível em <http://www.puccamp.br/~biblio/quimaraes91.html> 2002.

- GUNS, Bob. *A organização que aprende rápido: seja competitivo utilizando o aprendizado organizacional*. São Paulo: Futura, 1998.
- HALL, R. *Organizações, estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias para obter o controle do seu setor e criar o mercado de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional*. São Paulo : EPU, 1986.
- HERSEY, Paul, JOHNSON, Dewey E. Liderança situacional na organização multicultural. In; HESSELBEIN, F. GOLDSMITH, M. BECKHARD, R.A. *Organização do futuro*. São Paulo: Futura, 1997.
- HERZBERGER, F.W. *The motivacion to work*. New York: Willey, 1959.
- HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova eram*. 4. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Disponível em: [http://www. Ibict.br](http://www.Ibict.br). Acessado em 23 de abril de 2002.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATION AND INSTITUTIONS. Core values. Disponível em: <<http://www.ifla.org/III/intro00.htm>>. Acesso em: 19 maio 2000.
- IRELAND, R. HITT, Michael A Duane; HOSKISSON, Robert E. *Strategic management: competitiveness and globalization*. 3nd. ed. *Minneapolis West Publishing Company*, 1999.
- KANNAE R. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- KANTER, Rosabeth Moss. *Classe Mundial*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- KAROBINSKI, Raquel Rutina. O grande desafio empresarial de hoje: a gestão do conhecimento. *Perspect ciênc. Inf.* Belo Horizonte, v. 6, n.1, p. 107-116, jan./jan.2001.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1968.
- KENNEDY INSTITUTE OF ETHICS. Disponível em: ([www.georgetown.edu](http://www.georgetown.edu)). Acessado em 24 de maio 2002.
- KLUCKHOHN, Clyde, *Antropologia: um espelho para o homem*. Belo Horizonte: Itatiaia, 1972.
- KOSMINSKY, Flávio; CARNEIRO, Augusto; POMBO, José V. *Avaliando o capital de liderança e seu impacto no desempenho das empresas*. Brazil : Korn/Ferry International, 2001. 7p.
- KOUZES, James M., POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1997.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Teoria geral da administração: uma síntese*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia de Científica*. São Paulo: Atlas, 1992.
- LASTRES, Helena Maria Martins; FERRAZ, João Carlos. Economia da Informação do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M. M, ALBAGLII. *Informação e globalização na era do conhecimento*. São Paulo: Campus, 1999.

- 
- LAUDON, K.C. e J.P. LAUDON *Management Information Systems: A Contemporary Perspective*, MacMillan. 1998.
- LE COADIC, Yves. *A Ciência da Informação*. Brasília: Brinquet Lemos, 1996.
- LEVY- LEBOYER, C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: gestión, 1997.
- LÉVY, Pierre. *O que é o Virtual?* São Paulo: editora 34, 1996.
- LEWIN, Kurt. *Resolving Social Conflicts*. New York: Harper, 1939
- LIKERT, Rensis, LIKERT, Jane Gibson. *Administração de conflitos: novas abordagens*. São Paulo : McGraw-Hill, 1971.
- LODI, João Bosco. *História da administração*. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- LOPES, Roseli et al.. *A era da informação*. 2000. Disponível em: [http://www.lsi.usp.br/~chip/era\\_da\\_informacao.html](http://www.lsi.usp.br/~chip/era_da_informacao.html). Acesso em: 20 jul. 2002.
- LUZ, Graça Maria Simões. Apresentação. In: RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo (Org.). *Tecnologia e novas formas de gestão em bibliotecas universitárias*. Ponta Grossa : UEPG, 1999.
- MACAHADO, Nilson José Machado. *Disciplina e competências na educação profissional*. Faculdade de Educação da USP, São Paulo: USP. 2000. (Mimeo)
- MACIEL Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. *Biblioteca como organizações*. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.
- MACLUP F; MANSFIELD u. The study of uinformation: interdisciplinary messagens. New York: J. Wiley , 1983. *Cultural diversity ins studies of information* p. 3-56.
- MANUAL DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO. Curitiba: TECPAR. Brasília: IBICT, 1997.
- MAQUIAVEL, Nicolau. *O principie*. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1976.
- MARCHIORI, Patrícia Zeni. A ciência e a gestão de informação: compatibilidades no espaço profissional. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.09, n1, jan./mar 2002
- MARSHALL, et all. *Competencies for Special Librarians of the 21st Century*. May, 1996
- MARTÍN CHECA, Elena. *Projeto de certificação profissional baseada em competências*. Rio de Janeiro: SENAI/DN, 1999.
- MASON, R.O. What is an information Professional? *Journal of Education for Library and Information Science* ,v.31, n.2, p.122-138,1990
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica a competitividade na economia globalizada*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCGARRY, K. *O conceito dinâmico da informação: uma análise introdutória*. Brasília:Brinquet Lemos, 1999. p. 111-142.
- MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
-

- McGREGOR, Douglas. Condições de liderança eficaz na organização industrial. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira, CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. p. 157.
- MEGGINSON, L. C. Administração, conceitos e aplicações. São Paulo: Habra, 1986.
- MENOU, Michel. Cultura, informação e educação de profissionais de informação nos países em desenvolvimento. *Ciência da Informação*, v.25, n 3, 1996.
- MERTENS, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo, Cinterfor, 1996.
- MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4. ed. de Janeiro: Zahar, 1978. p. 107-124.
- MILLER, Jerry. *O milênio de inteligência competitiva*. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry; QUIN, James Brian. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Maria Eleonora. *Os profissionais da informação: funções, e títulos*. Brasília: Thesaurus, 1994.
- MUELER, Suzana Pinheiro Machado. Perfil do bibliotecário, serviços e responsabilidades na área de informação e formação profissional. *Revista da Escola de Biblioteconomia de Brasília*, v.17, n.1, p.63-70, jan. /jun. 1989.
- NISEMBAUM, Hugo. *Competência essencial*. São Paulo: Editora Infinito, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ODERICH, Cecília Leão; LOPES, Fernando Dias. Novas competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, ISSN 1413-2311, Edição 19, nº 1, v.7, mar. de 2001. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo6.htm> Acesso em 19 dez.2001.
- OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY Maria Tereza Leme, OLIVEIRA JUNIOR, Moacir, Miranda(org.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2000. p. 121-156.
- OUIMET, Gerard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. *ERA Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n.2, p.8-16, abr./jun. 2002.
- PAIM, Isis, PINTO, Júlio César, AMARAL, Maria Tereza M., NEHMY, Rosa Maria Quadros, CASA NOVA. Interdisciplinaridade na Ciência da Informação: início de um diálogo. *Perpect. Cienc. Inf* . Belo Horizonte, p. 19-26, Jan. /jun.2001
- PATRICIO, Zuleica Maria. Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem da qualidade do ser humano através de novos paradigmas. In: PATRÍCIO, Z.M., CASAGRANDE, J.

- ARAUJO. *Qualidade de vida do trabalhador: numa perspectiva holística ecológica*. Florianópolis; PCA, 1999.
- PERRENOUD, Philippe. *Dez novas competências para ensinar*. Porto alegre: ArtMed, 1999.
- PINCHOT, Gilford. Criando organizações com muitos líderes. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova eram*. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p.51-64
- PINTO, Marli dias de Souza Pinto, Blattmann, Ursula.XX CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO. Habilidades e Competências do líder e a gestão da informação. 20. *Anais...* 23 a 28 de jun. De 2002. Fortaleza-CE. [CD-ROM]
- POLLONI, Enrico G.F. *Administrando sistemas de informação*. São Paulo: Futura, 1999.
- PONJUAN DANTE, Glória. *Gestión de informácion en lãs oorganizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago:CECAPI, 1998.
- PONJUAN, G. Does the Modern Informatiom Professional have a life cycle?FID News Bulletin,v.43,n.3,p.61,1993
- PRAHALAD, C. K. A Competência essencial. *H.S. Manegenent*, São Paulo, n.1. p. 6-11, mar./abr., 1997.
- REZENDE, Denis Alcides; ABREU Aline França de. *Tecnologia da informação aplicada a sistema de informações empresariais: o papel da estratégia da informação e dos sistemas nas empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- RODRIGUES, Eloy. *As bibliotecas na era digital*. Disponível na internet. <http://www.bib.eng.uminho.pt/Pessoal/Eloy/barata.htm>.. Acesso em 26 junho 2001.
- ROSEMBERG Dulcinéia Sarmiento; CYSNE, Fátima Portela. *A informação na organização contemporânea do valor econômico ao valor social*. Espírito Santo: UFES, 2002.
- ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n.1, p. 7-19, jan./mar. 2002.
- RUAS, Roberto. Atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *REAd Revista Eletrônica de Administração*, ISSN 1413-2311, Edição 15 nº 3 v.6, out. 2000. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read15/artigo/artigo2.htm> Acesso em 10 out. 2001.
- RUDDLE, Keith; DOPSON Sue; STEWART, Rosemary. Do enxugamento à revitalização. *Gazeta Mercantil*. Caderno - O Domínio da Globalização, n. 6, 11 de Agosto de 1998.
- RUIZ, J. A. *Metodologia Científica: Guia para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SANCHÉZ, M.M. El liderazgo. Acessado em 25 de março de 2001. Disponível em <http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docência/materials/marita6.htm>.
- SANTOS, Jussara Pereira. O moderno profissional da informação: o bibliotecário e seu perfil face aos novos tempos. *Informação&informação*, Londrina, v. 1, n.1, p. 5-13, jan. jun, 1996.
- SANTOS, Jussara Pereira. O perfil do profissional bibliotecário. In. VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). *O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000. 156 p. p. 107-117.



- SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1998.
- SCHEIBY, Karl Eric. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avliando patrimônios de conhecimentos*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SCHEIN, Edgard. Cultura organizacional. *Tendências do trabalho*. set., 1986.
- SELTZER, Valdemar W. Dado, informação, conhecimento e competência. *DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação* [on-line] n.0, dez/99 .
- SELZNICK, Philip. TVA and the grass roots. Berkeley : *University of California Press*, 1949.
- SENGE, Peter, et al. *A Quinta Disciplina : caderno de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SENGE, Peter. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, Peter. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. Metodologia do trabalho Científico. 21. ed. São Paulo; Cortez, 2000.
- SILVA, Helena Pereira; ABREU, Aline França. Considerações sobre o bibliotecário frente às tecnologias de informação. *Revista ACB Biblioteconomia em Santa Catarina*. Florianópolis, v.4, n. 4, 1999. p.98-127
- SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. *Exclusão Digital: a miséria na era da informação*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SIMON, Imre. A Propriedade Intelectual na Era da Internet. *DataGramaZero*. v.1 n.3 Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun00/Art\\_03.htm](http://www.dgz.org.br/jun00/Art_03.htm). Acessado em 20.08.2002.
- SINGER, Peter, *Ética Prática*. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1994.
- SMITH, Johana W; BARRETO, Aldo de Albuquerque. Ciência da Informação base conceitual para a formação profissional. IN: VALENTIM, Marta Lúcia. *Formação do profissional da informação*. São Paulo: Polis, 2002, p. 9-24.
- SMITH, Peter B; PETERSON, Mark F. *Liderança, organização e cultura*. São Paulo Pioneira, 1994.
- SMITH-EASTERBY M; THORPE L.; LOWE, J. *Pesquisa gerencial em Administração: um guia para monografias, dissertações e trabalhos de consultorias*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO NO BRASIL: *Livro verde*. Org. por Tadao Takahashi. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000. Disponível em <http://www.socinfo.org.br> Acesso em 24.01.2001.
- SOUZA, Francisco das Chagas de. *Biblioteconomia no Brasil: profissão e educação*. Florianópolis: ACB: Biblioteca Universitária/UFSC, 1999.
- SOUZA, Francisco das Chagas de. *Escrevendo e normalizando trabalhos acadêmicos: uma guia metodológica*. Florianópolis: Editora UFSC, 2000.
- SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. *Competencies for special librarians of the 21<sup>st</sup> centuries*. Disponível em: [www.sla.org](http://www.sla.org). Acesso em: 20.11. 2002.
- SPECTOR, Paul E. *Psicologia nas organizações*. 2. ed. traduzida. Flórida 2002.
- SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus 1998.

- 
- STEFANO, Rhandy Di. *Manual do Sucesso*. Rio de Janeiro: Elevação, 2000.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, p 35-71. 1948.
- STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. California: Sage Publications, 1990.
- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H. *Como escolher um padrão de liderança*. São Paulo: Atlas, 1979.
- TARAPANOFF, Kira. O profissional da informação e a sociedade do conhecimento: desafios e oportunidades. *Transinformação*, Campinas, v.11, n.1, p.27-38, jan./abr., 2000.
- TARGINO, Maria das Graças. *Conceito de biblioteca*. Brasília: ABDF, 1984.
- TARGINO, Maria das Graças. Quem é o profissional da Informação? Disponível em: <http://www.decos.ufal.br/cienciadainformacao/evento2.htm> Acesso em: 27.02.2002.
- TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1979.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- TOBASKI, Nair Yumiko, SMIT, Johana W., TÁLAMO, Maria de Fátima G. M. A função da terminologia na construção do objeto da Ciência da Informação. *Datagramazero*. Revista de Ciência da Informação. v. 2, n.2 abril, 2001.
- TRISKA, Ricardo. *Estudo do processo de Gestão do Conhecimento: proposta de uma base de dados institucional*. Florianópolis, 2000 [Tese de Doutorado] Universidade federal de Santa Catarina Departamento de Engenharia de Produção, 2001.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Centro Tecnológico. Departamento de Engenharia de Sistemas. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em <http://www.eps.Ufsc.Br>. Acesso em 23.10.2001.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). *O profissional da informação* UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Centro Tecnológico. Departamento de Engenharia de Sistemas. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br>. Acesso em 23.10.2001.
- VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional. In: VALENTIM, Marta Ligia Pomim (Org.). *O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional*. São Paulo: Polis, 2000b. 156 p. p. 7-29.
- VENTURA Adriana Miguel. Interface entre motivação e liderança. *Revista ESPM*. mar./Abril.2003.
-



---

VERGUEIRO, Waldomiro, *Seleção de materiais de informação: princípios e técnicas*. Brasília: Briquet Lemos, 2001.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. *Empresa ponto Ômega*, São Paulo: Editora gente, 1997.

VON BERTALANFFY, Ludwig. *General systems theory: foundations, development, and applications*. New York: Braziller, 1968.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WOOD JÚNIOR., Thomaz, PICARELLI FILHO, Vicente. *Remuneração por Habilidades e por Competências*. São Paulo: Atlas, 1999.

WORNELL, Irene. El nuevo profesional da la información. *Ciencias de la Información*, Habana, v.27, n.4, p.231-218, dez, 1996.

YUKL, G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, v.2, n15, 1990.

ZALEZNIK, A.; KETS Vries, M *Da liderança enquanto 'texto' - ensaio sobre interpretação em LAPIERRE, Laurent Imaginário e Liderança*. São Paulo: Atlas. . 1995.

ZARIFAN, Philippe. *Objetivo Competência: por uma lógica*. Tradução de Maria Helena C.V. Trylinki. São Paulo: Atlas, 2001.

ZUÑIGA, Fernando V. La formacion baseada em competências em América Latina. CINTERFOR, OIT. 1999. Disponível em: <http://www.cinterfor.org.uy?> Competência. Acesso em: 16 de out. 2001.

## **APÊNDICE**

**Apêndice A – Carta de solicitação de aceite para a pesquisa**

**Apêndice B – Carta convite para participação do estudo**

**Apêndice C – Instrumento de coleta de dados**

**Apêndice D – Carta de sensibilização para participação no estudo**

**Carta de solicitação de aceite para a pesquisa.****Apêndice A**

Florianópolis,.....de.....de 2003

Prezado Professor

Eu sou Marli Dias de Souza Pinto, professora universitária, bibliotecária e, atualmente, estou desenvolvendo minha tese de doutorado na Universidade Federal de Santa Catarina no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção (UFSC/EPS), sob o título de “Liderança do Gestor da Informação: aspectos teóricos e competências essenciais para a sua caracterização e compreensão”, com seu final previsto para setembro de 2003.

Gostaria de convidá-lo a participar deste trabalho, o que, com certeza, muito o enriquecerá. Fica garantido aos participantes que todas as questões referentes à ética exigida pelas pesquisas científicas (anonimato, dentre outras) serão observadas. Cada participante foi cuidadosamente selecionado em função de sua experiência e conhecimento profissional no campo da Biblioteconomia/Ciência da Informação

A coleta de dados poderá ser efetivada por meio de uma entrevista, ou por meio de questionário disponibilizado em seu endereço eletrônico, portanto, aguardo sua resposta para tomar as providências necessárias.

Atenciosamente,

Marli Dias de Souza Pinto [marli@eps.ufsc.br](mailto:marli@eps.ufsc.br)

**Carta convite para participação do estudo.****Apêndice B**

Florianópolis,....de .....de 2003.

Prezado (a) Colega,

Venho à presença do colega para solicitar a sua participação na realização da coleta de dados para a complementação de tese de doutorado, em trâmite junto ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, cujo tema é “Liderança do Gestor da Informação: aspectos teóricos e competências essenciais para a sua caracterização e compreensão”.

No entendimento do estudo, levei em conta, como critérios para escolha, estar o respondente atuando na elite da gestão da informação, no seu desempenho aos vários segmentos da profissão, tanto no setor de produção, ensino e pesquisa como no movimento associativo, entre outros pontos.

Quanto a aspectos éticos, haverá sigilo na discussão dos dados obtidos e anonimato da identidade dos participantes. O meu pedido, pois, é que o colega preencha o questionário em anexo e envie para o e-mail : [marli@eps.ufsc.br](mailto:marli@eps.ufsc.br). Agradecendo imensamente a sua colaboração e atenção, coloco-me à sua disposição para quaisquer informações adicionais que desejar.

Atenciosamente,

Instrumento de coleta de dados	Apêndice C
<b>Título do estudo:</b> PROFISIONAL DA INFORMAÇÃO NA BUSCA DE LIDERANÇA E NA CONVERGÊNCIA DE COMPETÊNCIAS	
<b>Doutoranda:</b> Marli Dias de Souza Pinto <b>Orientadora:</b> Prof <sup>a</sup> Angelise Valladares, Dr <sup>a</sup>	
<b>QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS DO RESPONDENTE</b>	

1. Indique sua titulação.

( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( )  
 Pós-Doutorado ( ) outros ( )

Especifique: \_\_\_\_\_

2. Se tiver mais de uma graduação, especifique qual a área de conhecimento?

3 As atividades que exerce atualmente ou exerceu estão ligadas a que setores?

( ) setor profissional ( ) ao ensino da informação ( ) pesquisa.

outros ( ) Especifique:

4 Qual o destaque de sua produção científica? Especifique a área e a linha de pesquisa.

5 Se você é orientador de pesquisa de doutorado (tese) ou mestrado (dissertação), qual a sua linha de pesquisa como orientador? Quais os requisitos de seleção dos candidatos? Em média, quantos orientandos você teve?

### LIDERANÇA

1 Qual (is) a(s) característica(s) de liderança do profissional da área da

Biblioteconomia e Ciência da Informação? Especifique, em ordem de maior e menor importância.

2 Considerando você um dos nossos líderes, qual o ponto mais marcante de sua atuação?

3 Na sua opinião, a liderança é resultante de um processo de capacitação ou inerente ao indivíduo? Considere para responder fatores como: comportamento, traços de personalidade, situação de trabalho e carisma.

4 Como você percebe a atuação do profissional da informação, no contexto social, no que se refere à participação política, educacional, científica e tecnológica.

5 Frente ao avanço das tecnologias da informação e comunicação, faz-se necessária uma postura de liderança para o profissional da informação. Comente e apresente sugestões sobre este contexto.

### COMPETÊNCIAS

1 Qual (is), na sua opinião, são as competências para o profissional da informação? Considere fatores como: visão gerencial, operacional estratégica, tomada de decisão ativa, pró-ativa, trabalho em equipe e participação de grupos interdisciplinares.

2 No seu entendimento, qual (is) os fatores da cultura organizacional podem influir no desempenho do profissional da informação?

3 Comente a respeito da relevância social do seu trabalho. Para elaborar sua resposta, utilize fatores como: ética e responsabilidade social.

4 Como você percebe a interdisciplinaridade da Biblioteconomia/Ciência da Informação, considerando o relacionamento entre disciplinas de, como, por exemplo: Informática, Administração e Comunicação.

5 O que você costuma ouvir dos colegas acerca da liderança e competências essenciais para o profissional da informação?

### DIVERSOS

1 Você acha que o termo bibliotecário representa bem a categoria? Caso contrário qual (is) outros termos que representariam a categoria destes profissionais?

2 O que você acha sobre o desenvolvimento associativo da área da Biblioteconomia no Brasil e no local onde atua?

3 Quanto à comunicação entre pares no ambiente local e nacional, qual é o problema no Brasil?

**Carta de sensibilização para participação no estudo.****Apêndice D**

Florianópolis, .....de .....2003

Prezada (o) Colega

Sua experiência cotidiana na área da Biblioteconomia/Ciência da Informação é fundamental para meu estudo. Deste modo, estou enviando novamente o questionário, solicitando sua colaboração na disponibilização das informações o mais rápido possível, pois necessito fechar a pesquisa.

Pode ser enviado para os e-mails [marlidias@única.br](mailto:marlidias@única.br) ou [dias\\_marli@hotmail.com](mailto:dias_marli@hotmail.com), também pode ser agendado um melhor horário para você conceder-me uma entrevista.

Atenciosamente.

Marli Dias de Souza Pinto

**ANEXO****CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA  
RESOLUÇÃO CFB N.º 42 DE 11 DE JANEIRO DE 2002.**

Dispõe sobre Código de Ética do Conselho Federal de Biblioteconomia.

O Conselho Federal de Biblioteconomia, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962 e o Decreto nº 56.725 de 16 de agosto de 1965, resolve:

**CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO BIBLIOTECÁRIO****SEÇÃO I – DOS OBJETIVOS**

Art.1º - O Código de Ética Profissional tem por objetivo fixar normas de conduta para as pessoas físicas e jurídicas que exerçam as atividades profissionais em Biblioteconomia.

**SEÇÃO II – DOS DEVERES E OBRIGAÇÕES**

Art.2º - Os deveres do profissional de Biblioteconomia compreendem, além do exercício de suas atividades:

a) dignificar, através dos seus atos, a profissão, tendo em vista a elevação moral, ética e profissional da classe; b) observar os ditames da ciência e da técnica, servindo ao poder público, à iniciativa privada e à sociedade em geral; c) respeitar leis e normas estabelecidas para o exercício da profissão; d) respeitar as atividades de seus colegas e de outros profissionais; e) contribuir, como cidadão e como profissional, para o incessante desenvolvimento da sociedade e dos princípios legais que regem o país.

Art. 3º:- Cumpre ao profissional de Biblioteconomia:

a) preservar o cunho liberal e humanista de sua profissão, fundamentado na liberdade da investigação científica e na dignidade da pessoa humana; b) exercer a profissão aplicando todo zelo, capacidade e honestidade no seu exercício; c) cooperar intelectual e materialmente para o progresso da profissão, mediante o intercâmbio de informações com associações de classe, escolas e órgãos de divulgação técnica e científica; d) guardar sigilo no desempenho de suas atividades, quando o assunto assim exigir; e) realizar de maneira digna a publicidade de sua instituição ou atividade profissional, evitando toda e qualquer manifestação que possa comprometer o conceito de sua profissão ou de colega; f) considerar que o comportamento profissional irá repercutir nos juízos que se fizerem sobre a classe; g) conhecer a legislação que rege o exercício profissional da Biblioteconomia, assim como as suas alterações, quando ocorrerem, cumprindo-a corretamente e colaborando para o seu aperfeiçoamento; h) combater o exercício ilegal da profissão; i) citar seu número de registro no respectivo Conselho Regional, após sua assinatura em documentos referentes ao exercício profissional; j) estimular a utilização de técnicas modernas objetivando o controle da qualidade e a excelência



---

da prestação de serviços ao usuário; l) prestar serviços assumindo responsabilidades pelas informações fornecidas, de acordo com os preceitos do Código Civil e do Código do Consumidor vigentes.

Art.4º - A conduta do Bibliotecário em relação aos colegas deve ser pautada nos princípios de consideração, apreço e solidariedade.

Art.5º - O Bibliotecário deve, em relação aos colegas, observar as seguintes normas de conduta:

a) ser leal e solidário, sem conivência com erros que venham a infringir a ética e as disposições legais que regem o exercício da profissão; b) evitar críticas e/ou denúncias contra outro profissional, sem dispor de elementos comprobatórios; c) respeitar as idéias de seus colegas, os trabalhos e as soluções, jamais usando-os como de sua própria autoria; d) evitar comentários desabonadores sobre a atuação profissional; e) evitar a aceitação de encargo profissional em substituição a colega que dele tenha desistido para preservar a dignidade ou os interesses da profissão ou da classe, desde que permaneçam as mesmas condições que ditaram referido procedimento; f) colaborar com os cursos de formação profissional, orientando e instruindo os futuros profissionais; g) tratar com urbanidade e respeito os colegas representantes dos órgãos de classe quando no exercício de suas funções, fornecendo informações e facilitando o seu desempenho; h) evitar, no exercício de posição hierárquica, denegrir a imagem de profissionais subordinados e outros colegas de profissão.

Art. 6º - O Bibliotecário deve, com relação à classe, observar as seguintes normas:

a) prestigiar as entidades de Classe, contribuindo, sempre que solicitado, para o sucesso de suas iniciativas em proveito da coletividade, admitindo-se a justa recusa; b) zelar pelo prestígio da Classe, pela dignidade profissional e pelo aperfeiçoamento de suas instituições; c) facilitar o desempenho dos representantes do órgão fiscalizador, quando no exercício de suas respectivas funções; d) acatar a legislação profissional vigente; e) apoiar as iniciativas e os movimentos legítimos de defesa dos interesses da classe, participando efetivamente de seus órgãos representativos, quando solicitado ou eleito; f) representar, quando indicado, as entidades de Classe; g) auxiliar a fiscalização do exercício profissional e zelar pelo cumprimento deste Código de Ética comunicando, com discrição, aos órgãos competentes, as infrações de que tiver ciência.

Art.7º - O Bibliotecário deve, em relação aos usuários e clientes, observar as seguintes condutas:

a) aplicar todo zelo e recursos ao seu alcance no atendimento ao público, não se recusando a prestar assistência profissional, salvo por relevante motivo; b) tratar os usuários e clientes com respeito e urbanidade; c) orientar a técnica da pesquisa e a normalização do trabalho intelectual de acordo com suas competências.

Art.8º - O Bibliotecário deve interessar-se pelo bem público e, com tal finalidade, contribuir com seus conhecimentos, capacidade e experiência para melhor servir a coletividade.

Art.9º - No desempenho de cargo, função ou emprego, cumpre ao Bibliotecário dignificá-lo moral e profissionalmente.

Art.10 - Quando consultor, é responsabilidade do Bibliotecário apresentar métodos e técnicas compatíveis com o trabalho oferecido, objetivando o controle da qualidade e a excelência da prestação de serviços, durante e após a execução dos trabalhos.

### SEÇÃO III - DOS DIREITOS

Art. 11 - São direitos do profissional Bibliotecário:

a) exercer a profissão independentemente de questões referentes a religião, raça, sexo, cor e idade; b) apontar falhas nos regulamentos e normas das instituições em que trabalha, quando as julgar indignas do exercício profissional, devendo, neste caso, dirigir-se aos órgãos competentes, em particular, ao Conselho Regional; c) votar e ser votado para qualquer cargo ou função em órgãos ou entidades de classe, nos termos da legislação vigente; d) defender e ser defendido pelo órgão de classe, se ofendido em sua dignidade profissional; e) auferir benefícios da ciência e das técnicas modernas, objetivando melhor servir ao seu usuário, à classe e ao país; f) usufruir de todos os demais direitos específicos, nos termos da legislação que cria e regulamenta a profissão de bibliotecário; g) preservar seu direito ao sigilo profissional, quando portador de informações confidenciais; h) formular, junto às autoridades competentes, críticas e/ou propostas aos serviços públicos ou privados, com o fim de preservar o bom atendimento e desempenho profissional.

### SEÇÃO IV – DAS PROIBIÇÕES

Art. 12 - Não se permite ao profissional de Biblioteconomia, no desempenho de suas funções:

a) praticar, direta ou indiretamente, atos que comprometam a dignidade e o renome da profissão; b) nomear ou contribuir para que se nomeiem pessoas sem habilitação profissional para cargos privativos de Bibliotecário, ou indicar nomes de pessoas sem registro nos CRB; c) expedir, subscrever ou conceder certificados, diplomas ou atestados de capacitação profissional a pessoas que não preencham os requisitos indispensáveis ao exercício da profissão; d) assinar documentos que comprometam a dignidade da Classe; e) violar o sigilo profissional; f) utilizar a influência política em benefício próprio; g) deixar de comunicar aos órgãos competentes as infrações legais e éticas que forem de seu conhecimento; h) deturpar, intencionalmente, a interpretação do conteúdo explícito ou implícito em documentos, obras doutrinárias, leis, acórdãos e outros instrumentos de apoio técnico do exercício da profissão, com intuito de iludir a boa fé de outrem; i) fazer comentários desabonadores sobre a profissão de Bibliotecário e de entidades afins à profissão; j) permitir a utilização de seu nome e de seu registro a qualquer instituição pública ou privada onde não exerça, pessoal ou efetivamente, função inerente à profissão; l) assinar trabalhos ou quaisquer documentos executados por terceiros ou elaborados por leigos, alheios a sua orientação, supervisão e fiscalização; m) exercer a profissão quando impedido

por decisão administrativa transitada em julgado; n) recusar a prestar contas de bens e numerário que lhes sejam confiados em razão de cargo, emprego ou função; o) deixar de cumprir, sem justificativa, as normas emanadas dos Conselho Federal e Regionais, bem como deixar de atender a suas requisições administrativas, intimações ou notificações, no prazo determinado; p) utilizar a posição hierárquica para obter vantagens pessoais ou cometer atos discriminatórios e abuso de poder; r) aceitar qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão por sexo, idade, cor, credo, e estado civil.

## SEÇÃO V – DAS INFRAÇÕES DISCIPLINARES E PENALIDADES

Art.13 - A transgressão de preceito deste Código, constitui infração ética, sujeita às seguintes penalidades:

a) advertência reservada; b) censura pública; c) suspensão do registro profissional pelo prazo de até três anos; d) cassação do exercício profissional com apreensão de carteira profissional; e) Multa de 1 a 50 (cinquenta) vezes o valor atualizado da anuidade.

§ 1º - A pena de multa, de um a cinquenta vezes o valor atualizado da anuidade, poderá ser combinada com qualquer das penalidades enumeradas nas alíneas “a a d” deste artigo, podendo ser aplicada em dobro no caso de reincidência.

§ 2º - A falta de pagamento da multa no prazo estipulado, determinará a suspensão do exercício profissional, sem prejuízo da cobrança por via executiva.

§ 3º - A suspensão por falta de pagamento de anuidade, taxas e multas somente cessará com o recolhimento da dívida, podendo estender-se por até três anos, decorridos os quais o profissional terá, automaticamente, cancelado o seu registro, se não resgatar o débito, sem prejuízo da cobrança executiva.

§ 4º - A pena de cassação do registro profissional acarretará ao infrator a perda do direito de exercer a profissão em todo Território Nacional, e conseqüente apreensão da carteira de identidade profissional.

§ 5º - Ao infrator suspenso por débito será admitida a reabilitação profissional, mediante novo registro, satisfeitos, além das anuidades em débito, as multas e demais emolumentos e taxas cabíveis.

§ 6º - As penalidades serão anotadas na carteira profissional e no cadastro do CRB, sendo comunicadas ao CFB, demais Conselhos Regionais e ao empregador.

Art.14 - Compete originalmente aos CRB o julgamento das questões relacionadas a transgressão de preceito do Código de Ética, facultado o recurso de efeito suspensivo, dirigido ao CFB, competindo a este, ainda, originalmente, o julgamento de questões relacionadas à transgressões de preceitos do Código de Ética praticadas por Conselheiros Regionais e Conselheiros Federais, bem como transgressões de bibliotecários que atinjam diretamente o Conselho Federal.

Parágrafo Único - O recurso deverá ser interposto dentro do prazo 30 (trinta) dias a contar da data do recebimento da notificação da decisão de primeira instância.

## SEÇÃO VI – DA APLICAÇÃO DE SANÇÕES

Art.15 - O CFB, deve baixar resolução estabelecendo normas para apuração das faltas e aplicação das sanções previstas neste Código, pautando-se pelo princípio do contraditório e da ampla defesa, garantidos pela Constituição Federal.

Art.16 - Na aplicação de sanções éticas serão consideradas como atenuantes:

a) falta cometida em defesa de prerrogativa profissional; b) ausência de punição anterior; c) prestação de relevantes serviços à Biblioteconomia.

#### SEÇÃO VII - DOS HONORÁRIOS PROFISSIONAIS

Art.17 - O Bibliotecário deve exigir justa remuneração por seu trabalho, levando em conta as responsabilidades assumidas, o grau de dificuldade no desenvolvimento e efetivação do trabalho, bem como o tempo de serviço dedicado, sendo-lhe livre firmar acordos sobre honorários e salário.

Art.18 - O Bibliotecário deve fixar previamente o valor dos serviços, de preferência por contrato escrito, considerados os elementos seguintes:

- a) a relevância, o vulto, a complexidade e a dificuldade do serviço a executar;
- b) o tempo que será consumido para a realização do trabalho;
- c) a possibilidade de ficar impedido da realização de outros serviços;
- d) as vantagens que advirão para o contratante com o serviço prestado;
- e) a peculiaridade de tratar-se de cliente eventual, habitual ou permanente;
- f) o local em que o serviço será prestado.

#### SEÇÃO VIII – DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art.19 - Qualquer modificação deste Código somente poderá ser efetuada pelo CFB, nos termos das disposições legais, ouvidos os CRB.

Art.20 - O presente Código entra em vigor em todo o Território Nacional a partir de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

José Fernando Modesto da Silva

CRB-8/3191

Presidente do Conselho Federal de Biblioteconomia

Publicado no Diário Oficial da União de 14.01.02, seção I.P. 64