



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA**



ÉRIKA CRISTIANE DOS SANTOS RIBEIRO

**COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL
BIBLIOTECÁRIO: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA CURRICULAR DO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Orientadora: Prof^a. MSc. Maria do Socorro de Azevedo Borba

**NATAL/RN
2010**

ÉRIKA CRISTIANE DOS SANTOS RIBEIRO

**COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL
BIBLIOTECÁRIO: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA CURRICULAR DO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada à disciplina Monografia, ministrada pela professora Maria do Socorro de Azevedo Borba para fins de avaliação da disciplina e como requisito parcial para a conclusão do curso de Biblioteconomia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Orientadora: Prof^a. MSc. Maria do Socorro de Azevedo Borba.

**NATAL/RN
2010**

CATALOGAÇÃO DA PUBLICAÇÃO NA FONTE

R484 Ribeiro, Érika Cristiane dos Santos.

Competência de liderança do profissional bibliotecário: uma análise da estrutura curricular do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte / Érika Cristiane dos Santos Ribeiro. – Natal, 2010.

55 f.

Orientadora: Prof^a. MSc. Maira do Socorro de Azevedo Borba.

Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

1. Biblioteconomia. 2. Liderança. 3. Gestão de pessoas. 4. Bibliotecário-líder. I. Borba, Maria do Socorro de Azevedo. II. Título.

RN/UF/DEBIB

CDU 026:689

ÉRIKA CRISTIANE DOS SANTOS RIBEIRO

**COMPETÊNCIA DE LIDERANÇA DO PROFISSIONAL
BIBLIOTECÁRIO: UMA ANÁLISE DA ESTRUTURA CURRICULAR DO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO
GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada à disciplina Monografia, ministrada pela professora Maria do Socorro de Azevedo Borba para fins de avaliação da disciplina e como requisito parcial para a conclusão do curso de Biblioteconomia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Orientadora: Prof^a. MSc. Maria do Socorro de Azevedo Borba

MONOGRAFIA APROVADA EM ___ / ___ / ___

Prof^a. MSc. Maria do Socorro de Azevedo Borba
Orientadora

Prof^a. MSc. Renata Passos Filgueira de Carvalho
Membro

Prof^a. Dr^a. Eliane Ferreira da Silva
Membro

Dedico essa monografia ao meu filho
amado, Caio Victor Ribeiro Souto.

AGRADECIMENTOS

A Deus, razão da minha vida, Aquele que nunca me deixa só.

Aos meu queridos avós, Maria Geni, Nadiva e Francisco Ribeiro, por todo carinho e apoio.

Aos meus pais queridos, por todo amor.

Aos meus irmãos amados Elizângela, David e Júnior por serem meus amigos e conselheiros.

Aos colegas da Biblioteca Sebastião Fernandes, por todo incentivo e por sempre compartilharem comigo seus conhecimentos.

As minhas amigas de toda a vida, pelo simples fato de serem minhas companheiras de todas as horas.

A todos os meus familiares que sempre torceram e vibraram a cada nova conquista.

A todas as professoras do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

A Professora e orientadora Maria do Socorro de Azevedo Borba, pela credibilidade a mim depositada e pela contribuição na elaboração da monografia.

A minha querida amiga Anyelle Palhares, pelo tempo dispensado com as leituras e considerações valiosas feitas nesse trabalho, obrigada amiga!

A minha pequena grande amiga Vanusia Hipólito por toda sua prestatividade e colaboração, obrigada Maria do Bairro!

E ao meu filho lindo, Caio Victor, que no alto dos seus 3 aninhos me acompanhou acordado durante várias madrugadas, apenas me observando, a quem pedi conselhos, a quem pedi ajuda nas minhas dúvidas, para as quais me deu respostas engraçadas!

As professoras Renata Passos Filgueira de Carvalho e Eliane Ferreira da Silva por aceitarem o convite serem membros da banca examinadora.

A todos que contribuíram mesmo que inconscientemente e das mais variadas formas, muito obrigada!

Se você é paciente, porém apaixonado. Exigente, porém incentivador. Sincero, porém compreensivo. O futuro será seu!

(Subir Chowdhury)

RESUMO

Analisa a Gestão de Pessoas e sua importância para todos os tipos de organizações. Ressalta a Gestão de Pessoas na percepção da Biblioteconomia. Destaca aspectos conceituais e evolutivos da liderança. Apresenta as teorias da liderança. Identifica a motivação para enveredar pelo assunto abordado. Descreve as competências apresentadas nos líderes bem sucedidos. Discute as principais transformações ocorridas no mercado mundial e suas implicações para a gestão das organizações no século XXI. Objetiva analisar a importância da liderança para os profissionais da informação. Verifica a estrutura do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte no tocante a formação de Bibliotecários competentes em liderança. Para a realização da pesquisa adota a revisão bibliográfica, eletrônica e estudo de caso como procedimentos teórico-metodológicos. Conclui que o Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte poderia contribuir de maneira mais efetiva a fim de formar bibliotecários-líderes.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Liderança. Biblioteconomia. Bibliotecário-líder.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	GESTÃO DE PESSOAS	11
2.1	GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DA BIBLIOTECONOMIA.....	12
3	LIDERANÇA	15
3.1	TEORIAS DA LIDERANÇA.....	18
3.1.1	Teoria dos traços de personalidade.....	18
3.1.2	Teoria situacional.....	19
3.1.3	Teoria comportamental e funcional.....	20
3.1.4	Teoria contingencial.....	20
3.1.5	Teoria da liderança carismática.....	21
3.1.6	Teoria da liderança visionária.....	21
3.1.7	Teoria da liderança distribuída.....	22
3.1.8	Teoria da liderança servidora.....	22
3.1.9	Teoria da liderança baseada em princípios (LBP).....	23
3.2	COMPETÊNCIAS DO LÍDER BEM-SUCEDIDO.....	25
3.3	A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O BIBLIOTECÁRIO.....	28
3.4	LIDERANÇA DO SÉCULO XXI.....	30
4	METODOLOGIA	33
4.1	INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS.....	33
4.2	CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA.....	34
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	49
	ANEXO A - ESTRUTURA CURRICULAR	51

1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas se diferenciam muito daquelas de um passado relativamente recente. Devido às alterações ocorridas no modo de trabalhar, nos processos de produção e no perfil do profissional. Tais transformações promoveram a mudança do eixo das organizações, antes baseado em recursos físicos, financeiros e tecnológicos para o conhecimento e conseqüentemente para as pessoas.

Pode-se constatar que no final do Século XX e início do Século XXI, o capital intelectual passa a ser o grande fator gerador da vantagem competitiva, as pessoas e seus conhecimentos representam o recurso mais importante para as organizações. Dentro desse contexto, as Unidades de Informação foram igualmente afetadas, o seu gerenciamento e, em especial, o comportamento dos bibliotecários-líderes, face às necessidades de se atualizarem, com vistas a acompanhar essas mudanças impostas pela ambiência.

Diante deste contexto, torna-se importante que os bibliotecários conheçam as tendências administrativas, assim como as teorias que as fundamentam, a fim de desenvolver uma gestão de qualidade. Destacando-se nas habilidades necessárias à Gestão de Pessoas.

A presente pesquisa trata da Liderança no contexto Biblioteconômico, em face da sua importância para os profissionais da área.

A motivação para a realização dessa investigação partiu da observação da atuação dos bibliotecários-gestores em bibliotecas onde a pesquisadora teve oportunidade de estagiar. Dentre elas encontram-se, biblioteca universitária privada, biblioteca especializada em informação tecnológica, biblioteca de pós-graduação e biblioteca híbrida.

Pois, a impressão ocasionada através das experiências nessas instituições, foi a de que os bibliotecários-líderes das mesmas, não haviam sido preparados para a gestão de pessoas.

Nos sistemas de informação, onde se podem inserir as bibliotecas, o gestor de pessoas deve estar preparado para lidar com os indivíduos separadamente e com o grupo, fazendo com que todos desempenhem o seu papel para atingir o objetivo final, a satisfação das necessidades informacionais dos clientes.

Porém, de acordo com o observado, erros como: equívoco na formação de equipes, liderança ditatorial, falta de motivação, reuniões improdutivas, falta de trato interpessoal, falta de comunicação, falta de incentivo, entre outros.

Partindo do exposto, tem-se como objetivo geral analisar se o curso de Biblioteconomia na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) fomenta a competência de liderança do profissional bibliotecário.

Os objetivos específicos são: identificar as capacidades necessárias à formação de líderes eficientes; destacar a importância da liderança para as organizações contemporâneas; expor a relevância da gestão de pessoas em bibliotecas e verificar até que ponto os profissionais bibliotecários se consideram para atuarem em cargos de liderança.

Com a finalidade de alcançar tais objetivos, adotou-se a revisão de literatura por meio de pesquisa bibliográfica e eletrônica e o estudo de campo no Curso de Biblioteconomia da UFRN, como procedimentos teórico-metodológicos utilizados para os fins da pesquisa.

A explanação a seguir proporcionará uma visão teórico-conceitual em relação à liderança, bem como o valor da mesma para o alcance das metas das organizações.

Assim, o desenvolvimento da monografia aborda inicialmente a gestão de pessoas no contexto das unidades de informação. Em seguida, trata o tema, a liderança, esclarecendo através da exposição das teorias que a norteiam, perfis e características dos líderes bem sucedidos. Como também, a sua importância para o bibliotecário do Séc. XXI.

O quarto capítulo apresenta a metodologia utilizada e a caracterização do universo da pesquisa. Desta feita, no quinto capítulo versam as análises e interpretações dos dados, seguido pelas considerações finais, referências, apêndice e anexo que embasaram esse estudo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

O termo *gestão* é freqüentemente associado aos termos *gerência* e *administração* como se estes fossem sinônimos, o que na verdade não é correto. Haja vista que, administrar e gerenciar representam as atividades de planejar, decidir, agir e utilizar os recursos necessários para alcançar os objetivos, enquanto a *Gestão*, é definida por Valeriano (1998) como um conjunto de atividades específicas delegadas pela gerência para serem desenvolvidas, tais como a gestão da documentação, gestão do conhecimento, entre outras.

Assim, considera-se gestão de pessoas, o agrupamento das políticas e práticas gerenciais de uma organização para orientar o comportamento humano através de uma visão do foco no negócio da organização, o qual determina sua missão.

A aplicação da gestão de pessoas é comumente confundida com a atividade dos recursos humanos que apesar de ambas terem o mesmo escopo, as pessoas, estas diferem quanto ao seu baseamento, onde os recursos humanos estão calcados nos modelos clássicos, científicos e burocráticos como: recrutamento e seleção; integração; análise e descrição de funções; avaliação de desempenho; remunerações e incentivos; higiene e segurança no trabalho; formação profissional e desenvolvimento pessoal.

Enquanto a gestão de pessoas está diretamente fundamentada na especialidade individual, no talento, conhecimentos e competências das pessoas, considerando esses aspectos como de suma importância à vantagem competitiva das organizações. Com o advento da “Era da Informação” ou “Era do Conhecimento”, ou ainda, “Sociedade da informação ou Sociedade do Conhecimento” o fator humano passou a ser reconhecido como peça chave ao desenvolvimento e permanência das empresas no mercado.

Segundo Davel e Vergara (2001 apud PINTO; GONZÁLEZ, 2010, p. 54):

As pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Como ficam evidenciado, as pessoas aliadas aos seus conhecimentos interferem diretamente no sucesso ou fracasso das organizações. Justificando assim a essencialidade de uma gestão voltada para elas.

A gestão deve evidenciar pessoas como seres humanos, as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais, e as pessoas como parceiras na organização. Com isso fica perceptível a valorização dos componente humano, o qual deixa de ser visto como um recurso organizacional e passa a ser observados como o ativo capaz de alavancar a competitividade diante do mercado.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DA BIBLIOTECONOMIA

É característica intrínseca ao ser humano a sua inserção em sistemas, sejam eles econômicos, culturais, educativos ou familiares e em todos os tipos de sistemas o bom desempenho está diretamente ligado o papel desenvolvido pelos indivíduos que os compões. Na esfera das organizações essa premissa é perceptivelmente verdadeira, pois é preciso que os profissionais atuem de forma harmônica e integrada para que os objetivos almejados sejam alcançados. E é sob essa perspectiva onde se percebe a importância do exercício da gestão de pessoas.

Como aponta Pinto e Gonzales (2010, p. 55) ao afirmar: “A gestão das pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, empregados, funcionários, agentes e demais recursos humanos, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

No fazer biblioteconômico não poderia ser diferente em razão da natureza dos papéis desenvolvidos por esses profissionais. O bibliotecário é o profissional que atua em bibliotecas, unidades de informação, centros de documentação, sendo em empresas públicas ou privadas, desenvolvendo a função de agente produtor e mediador de conteúdos informacionais, atua ainda de acordo com as necessidades na função de gestor nesses ambientes. E assim exigindo dos profissionais capacidades administrativas, dentre elas a de gestor de pessoas.

Assim sendo, é correto afirmar que o bibliotecário gestor deverá elencar entre as suas habilidades profissionais os seguintes processos: agregar, aplicar, desenvolver, manter, recompensar e monitorar pessoas. Assim como, promover a gestão do conhecimento do grupo e sua constante avaliação do desempenho.

Tratando-se de gestão de pessoas é mister mencionar a gestão por competências, haja vista a necessidade de o bibliotecário gerir focado nessa vertente, como um gestor contemporâneo que este deve ser.

Para definir o que é Gestão por Competências é necessário conhecer primeiramente a definição de Gestão e de Competência. Onde se define como gestão o ato de gerir, administrar, organizar, planejar, seja um projeto, pessoas ou uma organização. Enquanto a definição de competência baseia-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa tem, ou seja, cabe ao gestor identificar o que os colaboradores sabem fazer bem e daí tirar proveito desse conhecimento com a maior eficiência possível.

Em decorrência das mudanças pelas quais as organizações têm passado, as mesmas têm diante de si o desafio de lidar com ambientes cada vez mais dinâmicos, demandando novas exigências de gestão e novos perfis de lideranças. Nesse sentido, há uma grande ênfase no que diz respeito à questão das competências essenciais dos profissionais que neles atuam. Estes e em especial, os profissionais da informação, precisam estar atentos às necessidades do mercado diante desse novo paradigma e se adaptarem,

buscando sempre a aprendizagem continuada a fim de se capacitarem transformações permanentes, com o objetivo garantir a vantagem competitiva.

A Classificação Brasileira das Ocupações (CBO) criada pelo Ministério do Trabalho e Emprego em 2002 em substituição a de 1994, reconhece, nomeia, codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro.

Faria et al (2005,) em seu estudo, baseia-se na CBO, apontando as competências pessoais do profissional da informação e suas correspondências no núcleo de competências exigidas pelas organizações, quadro 1:

Competências do Profissional da Informação	Competências Requeridas pelas Organizações
Manter-se atualizado	Disposição para mudanças
Liderar equipes	Liderança
Trabalhar em equipe e em rede	Afetividade + Sociabilidade
Capacidade de análise e síntese	Análise e síntese / Avaliação
Conhecimento em outros idiomas	Comunicação
Capacidade de comunicação	Comunicação
Capacidade de negociação	Negociação
Agir com ética	Ética e liderança
Senso de organização	Organização e Planejamento
Capacidade empreendedora	Realização
Raciocínio lógico	Criatividade + outras capacidades cognitivas
Capacidade de concentração	Atenção / Priorização
Proatividade	Antecipar ameaças
Criatividade	Criatividade / Flexibilidade

Quadro 1: Competências requeridas pelas organizações.

Fonte: Adaptado de Faria et al (2005).

Partindo da análise do quadro acima é pertinente dizer que a maioria das competências relacionadas pela CBO contempla as competências exigidas pelo mercado. No entanto, nota-se que algumas das demandas das organizações ainda não fazem parte da formação dos profissionais da informação, como por exemplo, algumas aptidões arroladas como essenciais ao desenvolvimento da liderança.

A seção seguinte versa sobre a liderança, seus conceitos, teorias e aplicações.

3 LIDERANÇA

A partir da etimologia do termo liderança, pode-se esclarecer o seu significado e a sua respectiva relevância em estudos desde o seu surgimento. Originado da língua inglesa, *to lead*, que significa “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar” (LEAD, 2001, p.180). O seu primeiro registro data de 825 d.C. e somente em 1300, registrou-se o termo *leader*, que em português traduz-se para líder. Já na língua portuguesa o vocábulo é incorporado na segunda metade do século XIX por volta das décadas de 30 e 40. (MUELLER, 2003).

O Dicionário Aurélio define o verbete liderança da seguinte maneira: “forma de dominação baseada no prestígio pessoal aceita pelos dirigidos”. (FERREIRA, 1986, p.1030).

A liderança é um conceito de múltiplas definições, no entanto, baseado na leitura de diversos significados é possível inferir que todas elas convergem para dois elementos comuns, que são: ser um fenômeno de grupo e, por envolver um conjunto de influências interpessoais, exercidas através de um processo de comunicação com a finalidade de alcançar objetivos específicos.

Portanto, é o ato de influenciar pessoas, de modo que as façam contribuir de maneira decidida para o alcance dos objetivos da organização. De acordo com Chiavenato (2003, p. 122) a influência é: “[...] uma força psicológica, uma transação interpessoal na qual a pessoa age de modo a modificar o comportamento da outra de modo intencional.”



Ilustração 1: Conceito central da liderança.
Fonte: Elaborado pelo Autor (2010).

Sob esse mesmo enfoque, Robbins (2008, p. 258) afirma: “Os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos”. Isso só se torna viável por meio da influência.

Quanto à influência a mesma pode ter origem formal, onde a autoridade é constituída por ocupar um alto cargo na organização, isto é, um indivíduo pode assumir um cargo de liderança, apenas em função da sua posição na instituição, que pode conferir a seus executivos direitos formais, isso não implica dizer que o comando será exercido de forma eficaz, tendo em vista a existência de outro tipo de liderança, a não sancionada, que emerge de fora da estrutura formal da organização e é tão ou mais importante que aquela conferida por meio formal.

Aos líderes cabe a tarefa de dirigir as pessoas no sentido de atingir os objetivos e metas, isso pode ser feito através do uso do poder e da autoridade, estas duas expressões possuem significados parecidos, os quais convêm esclarecer.

A autoridade é a capacidade de influência que um sujeito tem sobre os outros, enquanto o poder é a forma que uma pessoa tem de se fazer obedecer em virtude da posição em uma determinada estrutura organizacional, isso quer dizer, o poder em sua forma legal.

As habilidades de persuadir e motivar os liderados estão diretamente ligadas ao poder emanado pelo líder. A literatura aponta cinco tipos de poder, a saber: poder coercitivo, poder de recompensas, poder legitimado, poder de competência e poder de referência. Estes por sua vez, podem decorrer da posição ocupada, assim como podem ser oriundos da própria pessoa, como explicitado na ilustração 2.

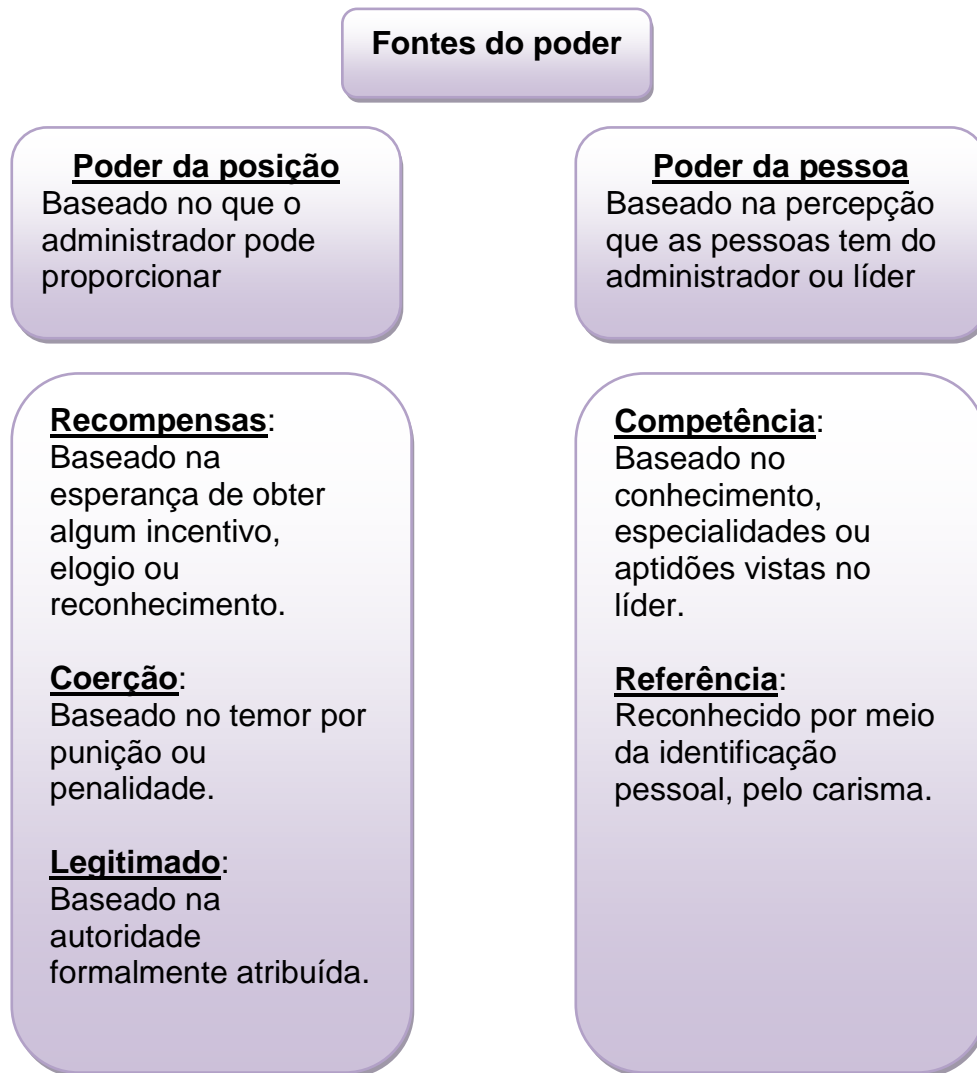


Ilustração 2: Fontes de poder.
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Os verdadeiros líderes conseguem, por meio da autoridade, conquistar, direcionar as pessoas a fim de que elas realizem por vontade e não por imposição o que lhes é solicitado.

Inicialmente os estudos nessa área pautavam-se em grandes personalidades, dando-lhes status de verdadeiros heróis. Naquele momento o líder possuía características natas, acreditava-se que somente algumas pessoas nasciam com o dom para influenciar as outras, através de simpatia, carisma ou autoridade, entre outras características. Entretanto, por meio de estudos na área de Administração, ficou evidenciado que *a priori* qualquer pessoa pode se tornar um líder através de capacitação e treinamento.

Posto que a preocupação com a liderança seja algo histórico, propõe-se, mesmo que de maneira sucinta, uma revisão parcial daquilo que já foi estudado. Com o objetivo de conhecer as principais teorias existentes, como também, evitar que se cometa o engano de adotar como verdadeiras certas suposições que hoje, após anos de pesquisas, comprovaram ultrapassadas. Ao longo desta seção são apresentadas as principais teorias sobre liderança, que procuraram descobrir qual a melhor maneira de liderar para alcançar os objetivos das organizações.

3.1 TEORIAS DE LIDERANÇA

A fim de entender a liderança foram feitos diversos estudos e a consequência disso foi o desenvolvimento de várias teorias que servem de referência e aporte teórico para administradores, pois com o advento da globalização os mercados tornaram-se altamente competitivos, o que fez crescer a importância da liderança em todas as organizações.

Existem basicamente dois tipos de abordagens quanto às teorias de liderança aquelas com o foco no líder e as teorias da liderança com enfoques situacionais. Face ao exposto, a seguir são abordadas algumas das principais teorias.

3.1.1 Teoria dos traços de personalidade

Essa teoria faz parte das três abordagens tradicionais de estudo da liderança, a qual se concentra em líderes individuais e aponta características marcantes da personalidade compartilhadas pelos grandes líderes.

De acordo com Bateman (2007, p. 399) “a abordagem dos traços assume a existência de uma personalidade de liderança e que líderes são natos e não produzidos”. Dessa forma, julgava-se ser possível encontrar traços de personalidade universais nos líderes que os distinguiam dos não-líderes, ou seja, enfatiza algumas características intrínsecas das pessoas como aponta Chiavenato (2003):

- a) **traços físicos:** boa aparência, energia, peso e altura;
- b) **traços intelectuais:** agressividade, adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança;
- c) **traços sociais:** cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa;
- d) **traços relacionados com a tarefa:** impulso de realização, persistência e iniciativa.

Para Montana e Charnov (1998, p. 226):

[...] a dificuldade final com esse tipo de abordagem para o entendimento da liderança é que, sendo uma teoria baseada na genética, ela não assume que as características são aprendidas. Porém pode ser este o caso: muitas características de liderança, como as habilidades de comunicação e tomada de decisão, podem ser aprendidas.

A partir do exposto, infere-se que em algumas situações as características da liderança não eram as mesmas, de onde surgiu como alternativa para estudos a teoria situacional, onde se procura enfatizar o comportamento do líder perante determinada situação.

3.1.2 Teoria situacional

A abordagem situacional enfoca a idéia de que o estilo de liderança mais eficaz é aquele onde o líder identifica a situação e se comporta de acordo com ela, nesse modelo o gestor deve diagnosticar corretamente a situação e o nível de maturidade dos seus liderados e a partir disso optar pelo estilo mais adequado.

Diante disso, Hersery e Blanchard (1986, p. 187) esclarecem em seu modelo que a maturidade é:

[...] a capacidade e a disposição das pessoas de assumir responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, devendo esta maturidade ser considerada somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada, quer dizer um indivíduo ou grupo não é maduro ou imaturo no sentido total.

Assim, para a teoria situacional a tarefa principal de um líder é

reconhecer diferentes situações e adaptar-se a elas de forma consciente.

3.1.3 Teoria comportamental e funcional

A Teoria comportamental e funcional estuda as diversas atitudes comportamentais dos líderes e as funções desempenhadas por eles, assim sendo, busca identificar o tipo de comportamento que caracteriza um líder, os procedimentos e as técnicas utilizados para exercer influência sobre as pessoas do grupo.

A literatura aponta três estilos como principais: o autocrático, o democrático e o liberal. Onde os mesmos se distinguem pela forma de orientação dada pelo líder que pode ser baseada na tarefa ou nas pessoas. Quanto aos referidos estilos de liderança, Macedo e Boas ([200-?]) escreveram:

- a) **autocrático ou autoritário**: preocupação pela tarefa, centraliza a tomada de decisão;
- b) **democrático ou participativo**: compartilha a responsabilidade de liderança, envolve os liderados na execução da tarefa e na tomada de decisão, preocupação com as relações humanas;
- c) **liberal**: participação mínima, permite aos liderados liberdade para tomar decisões e solução seus problemas.

Percebe-se que os estilos podem ser distinguidos também, baseados na motivação e no poder.

3.1.4 Teoria contingencial

Com base nas pesquisas acerca da teoria contingencial pode-se inferir que ela explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas de liderança apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização, defende que a eficiência do líder é definida pela sua capacidade de adaptar seus estilos e valores às exigências de determinadas condições ou grupo específico. Estudiosos dessa teoria enfocaram seus

esforços sobre as influências das situações e na tentativa de identificar tais condições situacionais (ROBBINS, 2005).

3.1.5 Teoria da liderança carismática

A abordagem carismática observa que a capacidade desse tipo de liderança é atribuída a características pessoais do líder de influenciar seus liderados, o líder injeta grandes doses de entusiasmo na equipe e é muito participativo na questão de motivar os outros.

Esse tipo de líder pode ter tendência a acreditar mais em si próprio do que na equipe. O que pode criar uma dependência excessiva por parte dos liderados, expondo ao cria o risco de que um projeto, ou até mesmo uma organização inteira, caia se o líder sair. A liderança carismática acarreta em grande responsabilidade e requer um compromisso em longo prazo por parte do líder.

Macedo e Boas ([200-?]) apontam cinco características que diferenciam os líderes carismáticos dos não-carismáticos:

- a) visão e articulação;
- b) risco pessoal;
- c) sensibilidade ao ambiente;
- d) sensibilidade para as necessidades dos liderados;
- e) comportamentos não-convencionais.

3.1.6 Teoria da liderança visionária

A liderança visionária consiste na capacidade do líder em criar e articular uma visão de futuro realista, através de um comportamento dinâmico, ativo, e pró-ativo no exercício da função, observa-se que, o líder visionário é hábil para enxergar oportunidades, realizar adaptações e provocar mudanças.

O líder visionário tem como característica o comprometimento e intensa visão estratégica. Onde podemos definir visão como sendo, o objetivo da organização, um plano, um conjunto de ideais que descreve o que se quer

realizar objetivamente, é aquilo que se quer em um determinado espaço de tempo para alcançar o sucesso organizacional. (PORTO, 2008).

3.1.7 Teoria da liderança distribuída

A liderança distribuída é comumente conhecida nas organizações pela expressão “*empowerment*”, que significa dar poder, autonomia, ou seja, é a descentralização do poder, representa um modo de liderança compartilhada, onde o poder é distribuído aos diversos níveis da organização.

Segundo Fazenda ([200-?]), o movimento *empowerment* iniciou-se no Estados Unidos no final da década de 70 e é caracterizado por apresentar as competências do líder presentes nos demais membros da equipe; confiança mútua; autonomia, autodelegação.

Nesse contexto faz-se necessário desenvolver essas capacidades nos liderados compartilhando informações (visão, metas, tomada de decisão e resultados dos esforços), através da adoção da cultura de delegação de poder; de treinamentos e experimentações; suprimento de recursos necessários e viabilização de apoio e encorajamento para o risco da tomada de decisão. (MACEDO; BOAS, [200-?]).

3.1.8 Teoria da liderança servidora

A expressão liderança servidora ou *servant leadership* foi utilizado pela primeira vez em 1970, por Robert K. Greenleaf, de acordo com essa doutrina, liderar significa servir, a princípio soou contraditório, pois até então liderança era sinônimo de poder, contudo influenciar pessoas tem muitas dimensões e o poder é apenas uma delas. Greenleaf (1977).

Liderança Servidora é definida por Hunter (2004, p.30) como a “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer, por causa de sua influência pessoal”. Já o Poder seria “[...] a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo

que a pessoa preferisse não o fazer”.

De acordo com esse modelo a pessoa que está a frente do grupo é aquela que é capaz de pensar coletivamente e doar-se em favor do grupo, desse modo aproxima-se dos outros, com isso desenvolve-se relações de confiança, incentivo e cooperação mútua.

As principais características do líder servidor são:

- a) inspirar através do exemplo;
- b) coragem;
- c) paixão pela causa;
- d) motivação;
- e) preocupação com o bem estar dos seus aliados;
- f) autoconfiança;
- g) humildade;
- h) honestidade;
- i) integridade
- j) serviço.

O objetivo desse tipo de liderança é satisfazer as necessidades dos outros, é desenvolver pessoas ajudando-as a crescer e assim contribuírem com satisfação, eficiência e eficácia para o alcance dos objetivos da organização.

3.1.9 Teoria da liderança baseada em princípios (LBP)

A Teoria da liderança baseada em princípios (LBP) é um modelo abordado por Stephen R. Covey, em 1994 (MUELLER, 2003), que sugere uma liderança baseada em princípios, onde esses princípios afluíam como valores, idéias, normas e ensinamentos que “enobrecem, elevam, realizam, legitimam e inspiram as pessoas”. (COVEY, 2002, p.48).

Muller (2003) elenca oito características da liderança baseada em princípios, as quais são responsáveis pela transformação do estilo da atuação do líder que são resumidas.

- a) **aprendizagem continua**, cotidianamente, expandindo sua habilidade de redefinir seu futuro. A meta é criar um modo de viver que garanta a melhoria do próprio desempenho e o da empresa como um todo;
- b) **voltados para o serviço**, direciona seus esforços para atingir a missão, em busca da atuação harmoniosa entre as pessoas;
- c) **espírito entusiasta e otimista**, irradia energia positiva, contagia todos a sua volta;
- d) **dão credibilidade**, enxergam nas pessoas seus potenciais mesmo que estes ainda não se manifestem exteriormente, dando-lhes oportunidades para que desenvolvam novas competências;
- e) **equilíbrio**, desenvolve habilidades físicas e cognitivas, reconhece o seu valor;
- f) **segurança**, independência dos fatores externos, vontade de aprender e flexibilidade;
- g) **sinergia**, ação coordenada de esforços em prol de um objetivo comum, trabalhando de fato em equipe, delegando poder, catalisando mudanças;
- h) **auto-renovação**, busca constante por mudanças positivas, que possam agregar valor, tornar-se ainda mais competente para realizar aquilo a que se propôs.

A LBP leva em consideração as relações nos níveis, pessoais, interpessoais, gerenciais e organizacionais, onde os mesmos trabalham em sinergia, de forma que, todos eles são necessários, mas se trabalhados separadamente se tornam insuficientes para o alcance dos fins ao qual se destinam.

A fim de compreender o universo no qual se situa o enfoque dessa pesquisa aborda-se a evolução das teorias que envolvem o nosso escopo de estudo, a liderança, e suas principais características. Da mesma forma, a seguir, permear-se de forma objetiva a cerca das competências da liderança.

3.2 COMPETÊNCIAS DO LÍDER BEM-SUCEDIDO

O termo competência vem sendo bastante utilizado em estudos nas mais diversas áreas do conhecimento, entende-se por competência a capacidade de direcionar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação, em resumo para ser competente é preciso não apenas possuir conhecimentos, mas também se deve ser capaz de aplicá-los de modo eficiente a determinada ocasião. Assim, pode-se afirmar que não basta apenas saber, é preciso saber fazer. Como aponta Zarifian (1999 apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187) “a competência é a inteligência prática para situações que se apóiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações.”

Em termos gerais, as pessoas esperam dos líderes a ajuda para atingir metas, isso não se trata apenas de aumentos de salários e promoções, elas esperam crescimento profissional, reconhecimento, tratamento ético e justo, assim como respeito. Para tanto, os profissionais que desejam ou necessitam direcionar os recursos humanos para atingirem o mais alto grau de desempenho das suas funções, devem estar preparados para motivá-los à conquista por vitórias, para que sejam cooperativos e felizes no seu trabalho e fora dele, além de assegurar que as atividades sejam executadas.

Por conseguinte, o líder deve possuir atributos diferenciados, como afirma Viana e Junqueira (1996 apud PEREIRA; BRAGA, 2008, p.3) esse deve ser: “[...] entusiasta, comprometido, humano, motivador, tem vontade de aprender, prazer de ensinar, visão estratégica, empreendedor, assertivo, ético [...]”.

Diante disso, para desenvolver bem o exercício da liderança é de suma importância que aquele que vai influenciar as pessoas da equipe, tenha conhecimento sobre o comportamento humano, sobre as relações interpessoais, pois o seu trabalho é feito por meio de contato com os outros indivíduos do grupo e a eficiência em liderar é muitas vezes prejudicada pela falta de habilidade, de compreensão e de trato interpessoal, por isso destaca-

se a importância do que se denomina “**sensibilidade social**” ou empatia.

De acordo com Minicucci (2001, p.31) empatia, é “a atitude de compreender os sentimentos e a maneira de agir da outra pessoa”, o autor afirma ainda que, desenvolvendo a sensibilidade social num grupo, o líder terá mais habilidade de influenciá-lo a um procedimento mais funcional e as relações mais amistosas.

A seguir abordam-se os critérios recomendados para ser um líder bem sucedido.

A **arte da comunicação**, uma boa comunicação é fundamental para o fortalecimento das relações e para nortear ao alcance dos objetivos das mensagens. Além de saber ouvir é imperativo desenvolver a habilidade de comunicação falada e escrita. Uma boa comunicação requer entre outras coisas que, a pessoa aprenda a melhorar sua transmissão; aprenda a melhorar a sua própria recepção; a utilização do *feedback*; a observação do comportamento não-verbal (postura, gestos, tom de voz); usar a comunicação face-a-face, em detrimento as comunicações estritamente formais; colocar-se no mundo do receptor; e por último e não menos importante, saber distinguir o momento oportuno para enviar a mensagem. (MINICUCCI, 2001).

Visão, definida como um conjunto de convicções e compreensões que norteiam para onde deve seguir a organização e como serão tratados os recursos humanos e materiais nessa trajetória, é a visão que determina os objetivos, investimento, desenvolvimento, trabalho, estratégias para alcançar o sucesso da organização. É indispensável conhecer sua própria visão de mundo, para obter a capacidade de se auto-conhecer e se auto-criticar, assim como ter uma visão holística da instituição.

Comprometimento, um bom líder precisa está inteiramente comprometido tanto com a instituição quanto com as pessoas com quem interage, sejam elas parte dos recursos humanos, sejam elas clientes. Pois entre suas habilidades deve está a capacidade de conhecer as pessoas as quais lidera, compreender suas possíveis limitações, compartilhar

conhecimentos, realizações e expectativas.

Ser aberto, isso proporcionará ao mesmo, a recepção de informações que resultarão em um aprendizado para tomar decisões bem fundamentadas, adotar idéias inovadoras, perceber o que acontece a sua volta, dentro e fora do ambiente organizacional, por isso é importante que o líder esteja pronto ao diálogo. É impossível liderar de forma satisfatória quando se acredita que a sua forma de atingir os objetivos é a única ou a correta. (BROWN, 2008).

Ser confiável, a confiança é a base de todo tipo de relacionamento, na relação entre o líder e os seus seguidores, não é diferente, a credibilidade é a base da relação, portanto é essencial que as pessoas acreditem no potencial, capacidade, **ética** e honestidade para que conquiste o respeito e a colaboração indispensáveis.

Iniciativa, agir espontaneamente é uma qualidade que diferencia as pessoas pró-ativas, empreendedoras, daquelas que são medíocres, a falta de iniciativa é um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento profissional.

Criatividade, qualidade imprescindível, representa uma grande vantagem competitiva para os profissionais do Séc. XXI. Um indivíduo criativo tem elevada sensibilidade para desenvolver alternativas e apresentar soluções.

Conforme Silva Filho (2005) pode-se observar as seguintes características nas pessoas criativas:

Curiosidade extrema, persistência diante de obstáculos, independência em suas atitudes, tolerância à situações de ambigüidade e desordem, desenvoltura e desembaraço na execução de atividades, determinação para explorar soluções alternativas, capacidade para empreender longos esforços.

Entusiasmo, habilidade de acreditar na sua capacidade de transformar a realidade, de acreditar que pode fazer dar certo. Agir entusiasticamente significa que não precisamos esperar por condições ideais para tomar atitudes para transformar cenários, o entusiasmo é uma atitude que deve fazer parte da postura do profissional que precisa atuar como motivador.

Motivação, pois é através desta que se consegue inspirar as pessoas a terem compromisso com a organização e qualidade de desempenho, para tanto é preciso principalmente reconhecer o empenho e o trabalho daqueles que são os responsáveis diretos pelo alcance dos resultados atingidos pela instituição.

A **Inteligência emocional** refere-se à capacidade de identificar nossos próprios sentimentos e os dos outros, de motivar a nós mesmos e de gerenciar bem as emoções dentro de nós e em nossos relacionamentos.

Para Goleman, Boyatzis e Mckee (2002) líderes emocionalmente competentes possuem: autoconsciência emocional, autocontrole, entre outras características, para dessa forma fazer uso do seu poder máximo que é o de influenciar as emoções de todos. Provocando paixão pelo trabalho que a equipe realiza, despertando emoções que equilibradas com treinamento e desenvolvimento podem gerar capacidade de lidar com situações na busca pela solução de problemas.

A aplicação da inteligência emocional possibilita a harmonia no trabalho e nas relações interpessoais e a satisfação humana, promovendo assim o aumento da produtividade e a excelência no que se faz.

Na literatura ressaltam-se diversas competências, habilidades ou características que devem fazer parte da formação do líder, portanto esse estudo deteve-se àquelas consideradas as mais significativas para efeito dessa pesquisa. A seção seguinte aponta a importância da liderança no contexto biblioteconômico.

3.3 A RELEVÂNCIA DA LIDERANÇA PARA O BIBLIOTECÁRIO

Com o advento da globalização e a entrada da humanidade na Era da Informação, a competição e a concorrência entre as empresas elevaram-se a uma condição jamais imaginada e a tendência é continuar a crescer em velocidade cada vez maior. Estes fatos geraram profundas mudanças nas

organizações de maneira geral, de forma que se tornou vital para as mesmas a melhoria em sua competitividade como condição de sobrevivência.

Por sua vez, a postura do bibliotecário mudou, este já não é mais considerado como um guardador de livros e sim como um gerente e administrador de pessoas e de conhecimentos. O novo paradigma provocou profundas alterações no fator humano, que passou a se constituir no mais importante recurso de uma organização, é o que se denominou de capital humano ou capital intelectual é o grande fator gerador da vantagem competitiva.

A respeito do capital intelectual, Palhares (2009) afirma que o mesmo, é o conhecimento interno à organização, pois o conhecimento que tem origem no intelecto das pessoas pode ser aplicado à rotina organizacional, de maneira a contribuir para o seu desenvolvimento e diferencial competitivo.

Dentro desse contexto, as mudanças que se apresentam de forma latente, estão afetando o gerenciamento das Unidades de Informação (UI's), provocando transformações nesse nicho de mercado de trabalho, o que implica ao profissional bibliotecário:

[...] conhecer as novas tendências administrativas, assim como as teorias que as fundamentam, para que possam ser adaptadas e aplicadas às bibliotecas [...], pois apesar de serem organizações sem fins lucrativos, as turbulências ambientais lhes conferem características competitivas e inovadoras necessárias à auto-afirmação no mercado. (PEREIRA; BRAGA, 2008).

É imperativo que os bibliotecários maximizem o uso do capital e que saibam gerar, desenvolver e aplicar conhecimentos relacionados com o ser humano, de como tornar as pessoas motivadas para atingirem aos objetivos da unidade informacional, ou seja, que desenvolvam as competências de líder, visto que, eles em grande parte, atuam como gestores em seu ambiente de trabalho.

Segundo Teixeira (2002 apud SILVA, 2009, p. 77) “os gestores contemporâneos necessitam ter a capacidade de reconhecer e analisar as tendências do ambiente para adaptar-se a elas”.

É correto afirmar que, não é a atribuída à falta de demanda do mercado a não aquisição das habilidades administrativas, no caso, a liderança, por parte dos profissionais da informação, nem tão pouco, pela ausência de percepção da sua importância pelos bibliotecários, talvez seja pela carência de elucidação sobre essa necessidade durante a sua formação acadêmica, hipótese apontada nessa pesquisa.

Para Oliveira (2000) a profissão reconhece a necessidade de técnicas e de conhecimentos administrativos em sistemas de informação, no entanto, a mesma denuncia a inadequação dos programas acadêmicos dos bibliotecários para desempenharem as funções gerenciais exigidas pelo mercado de trabalho. Nesse caso, a saída para tal constatação seria a busca pela educação continuada.

A partir disso, o ideal seria que os cursos de Biblioteconomia formassem bacharéis prontos a atender a esse novo paradigma profissional, o qual exige dos mesmos estarem preparados para desempenhar atividades administrativas inerentes aos cargos de gestores em unidades de informação, onde destacamos a liderança como competência de suma importância para os ambientes onde atuam esses bibliotecários.

3.4 LIDERANÇA DO SÉCULO XXI

A fim de entender as características que um líder bem preparado para atuar no Séc. XXI diante de um mercado movido por constantes mudanças se faz indispensável olhar para a evolução histórica das bases da vantagem competitiva.

No Séc. XIX, durante a era industrial a vantagem competitiva estava basicamente ligada à localização, a proximidade das matérias-primas. Logo a economia capitalista com o livre comércio de matérias-primas muda o foco,

passando a ser a tecnologia e a inovação aliado ao acesso capital culminou num novo diferenciador. A partir do da segunda metade do Séc. XX entramos na era organizacional, onde as empresas acreditam que o diferencial competitivo está baseado no “desenvolvimento de soluções que lhe permitam manter o equilíbrio entre explorar o conhecido e criar novidades”. (CHOWDHURY et al, 2003).

Finalmente no Séc. XXI as empresas se tornaram muito parecidas, pois a tecnologia da informação permitiu-lhes vantagens como customização, coordenação, comunicação, etc. Ao mesmo tempo em que as tornaram comuns. Partindo dessa realidade é possível dizer que a grande vantagem competitiva das organizações passou a ser as pessoas e o seu capital intelectual.

Isso faz crer que cresce de forma vertiginosa a importância da figura do líder dentro das organizações.

O líder desse novo modelo deve ser compatível com a nova forma de competitividade, onde deverá ter a capacidade de entender, desenvolver e lucrar com a emoção e imaginação.

Subir Chowdhury em sua obra *Administração no séc. XXI* propõe um novo modelo de liderança baseado nas emoções das pessoas onde esclarece que as empresas para sobreviverem precisam aprender a aproveitar a habilidade intelectual e emocional de competentes essenciais e de equipes que trabalham na beira do caos.

Haja vista, que as pessoas são movidas pelas emoções e compreendê-las é suficientemente espetacular para obter a atenção daqueles a se quer influenciar. O líder deve se fazer presente, estar disponível, se fazer ouvir, saber ouvir, ser visto, estar contato direto com a sua equipe.

Outro ponto a ser destacado é o fato de que é do conhecimento do senso comum que pessoas felizes trabalham melhor, produzem mais e baseado nesse pressuposto por que nas organizações não estão incluídas na

sua missão ou visão as palavras alegria, diversão e harmonia? Esse seria um indicador para sua vantagem.

Segundo Chowdhury (2003) o líder do Séc. XXI que será admirado será aquele que é dirigido por valores essenciais, a fim de colaborar para que as organizações, assim como as pessoas progridam, ensinando e aumentando a competências dos seus funcionários, fomentando a aprendizagem contínua, a adaptação a mudanças, a flexibilidade e capacitando para tomar decisões certas.

Do mesmo modo, se faz imperioso passar da orientação para a tecnologia à orientação para os relacionamentos, da orientação para a coleta de informações à orientação para a filtragem e compartilhamento de informações, do foco no produto para o foco nas pessoas, do líder para o “edu-líder”, líderes atuais serão professores e desenvolvedores dos trabalhadores do conhecimento” (CHOWDHURY, 2003).

Parece acertado afirmar que não existe uma fórmula pronta, ou modelo ideal, liderar não é uma tarefa fácil. Não é objetivo de esse estudo propor uma teoria para a liderança eficiente. Nesta seção procurou-se articular considerações a cerca das teorias e idéias, para tanto, lançando mão do estado da arte, com o intuito de disponibilizar de forma sintetizada e clara as características de alguns tipos de liderança. Pois é importante que cada profissional elabore sua própria estratégia de liderança, tendo em vista as peculiaridades do ambiente e das pessoas da organização aonde venha a atuar.

A seção que segue trata do estudo de caso, onde se caracteriza o escopo dessa pesquisa que pretende analisar se o curso de Biblioteconomia d Universidade Federal do Rio Grande do Norte prepara os profissionais bibliotecários no que diz respeito à essência da liderança.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar se a estrutura curricular do Curso de Biblioteconomia na Universidade Federal do Rio Grande do Norte prepara os profissionais bibliotecários para assumirem cargos que exijam o exercício da liderança. Assim como, verificar até que ponto os bibliotecários se consideram preparados para atuarem com líderes gestores, para atingir o objetivo proposto, realizou-se esse estudo de caso.

Para a viabilização do mesmo foi utilizado o método de pesquisa quantitativa, por esse modo ser mais apropriado para apurar opiniões e atitudes explícitas dos entrevistados, haja vista que, dessa forma os resultados obtidos são mais concretos, menos passíveis de erros de interpretação. O que permite o alcance dos objetivos.

É caracterizada pela utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, ao mesmo tempo em que se classifica como pesquisa do tipo descritiva, pois observa, registra, correlaciona e descreve fatos de uma determinada realidade sem manipulá-la. (GIL, 1999).

Com a finalidade de contextualizar o problema em questão foi realizada pesquisa bibliográfica e eletrônica, a fim de permitir a compreensão melhor do tema e do problema a ser investigado, bem como para fornecer de subsídios necessários para a reflexão e discussão dos resultados encontrados.

4.1 INSTRUMENTO DA COLETA DE DADOS

A técnica escolhida para a investigação foi o questionário (apêndice A), composto por dez questões fechadas, o que a caracteriza como uma pesquisa de análise quantitativa.

A pesquisa de campo foi realizada com alunos e egressos do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Foram pesquisados os alunos concluintes do período letivo de 2010.2 e

profissionais formados nas turmas de 2009.2

A amostra escolhida totaliza aproximadamente 50% do total de cada turma, o que resulta em 30 questionários aplicados.

A seguir, abordar-se-á um breve histórico sobre o Curso de Biblioteconomia no Rio Grande do Norte.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DA PESQUISA

O universo dessa pesquisa foi o Curso de Graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, criado no ano de 1996, no entanto o seu funcionamento ocorreu a partir de 1997 quando houve primeiro vestibular. De acordo com a legislação da UFRN, adequada aos parâmetros curriculares definida pelo Ministério da Educação (MEC), o período para formação do Curso é de no mínimo quatro anos e no máximo sete anos.

Com aulas ministradas no turno vespertino, inicialmente foram oferecidas 30 vagas, aumentando-se para 35 e para o vestibular de 2011 já contará com a disponibilização de 40 vagas.

O Curso apresenta uma proposta baseada no equilíbrio entre humanismo e tecnologia, tendo em vista a transdisciplinaridade da área na qual se encontra.

O Curso de Biblioteconomia da UFRN busca formar profissionais com a capacidade de interagir no processo de transferência da informação e dos registros do conhecimento, em seus mais diversificados suportes; fazer pesquisas relativas à utilização eficiente da informação; planejar, administrar, assessorar e prestar serviços em unidades de informação; atuar no gerenciamento da informação.

A estrutura curricular do Curso tem como objetivo habilitar profissionais de forma a atender as necessidades do mercado, proporcionando-lhes o conhecimento das técnicas tradicionais inerentes à Biblioteconomia, assim

como, oferecer disciplinas em sua grade visando a capacitação dos futuros bibliotecários diante das novas técnicas informacionais.

É visível a preocupação do corpo docente do Departamento de Biblioteconomia/UFRN quanto à adequação da formação diante do mercado de trabalho, sobre isso em 2000 foi realizada uma oficina pedagógica com a finalidade de avaliar “[...] a relevância dos procedimentos didáticos pedagógicos das disciplinas lecionadas [...]” (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2007, p.5). O que culminou no início da reestruturação do currículo vigente.

No ano de 2002 a coordenação do curso lançou mão de uma nova avaliação, a fim de obter subsídios para a elaboração do Projeto Político Pedagógico do Curso de Biblioteconomia, com o objetivo de reestruturar seu currículo, de modo a formar profissionais capazes de:

- Compreender as diferentes concepções filosóficas sobre o conhecimento.
- Entender e interagir no ambiente sócio – político e econômico em que está inserido.
- Reconhecer a importância da política, social, econômica e cultural da informação.
- Criar, desenvolver, utilizar as técnicas de coleta, de tratamento, da recuperação e da disseminação da informação.
- Integrar os diferentes grupos profissionais.
- Ter capacidade para desenvolver atitudes proativas.
- Desenvolver ações pedagógicas e de pesquisa.
- Desenvolver e executar atividades culturais e programas de leitura.
- Desenvolver habilidades inerentes do profissional autônomo.
- Refletir criticamente sobre ética e prática profissional.
- Gerenciar unidades, recursos, serviços e sistemas de documentação e informação.
- Preservar e conservar o patrimônio documental de pessoas e instituições.
- Gerar produtos a partir dos conhecimentos adquiridos e divulgá-los.
- Formular e executar políticas institucionais.
- Elaborar, coordenar, executar e avaliar planos, programas e projetos.
- Utilizar racionalmente os recursos disponíveis.
- Desenvolver e utilizar novas tecnologias.
- Traduzir as necessidades de indivíduos, de grupos e de comunidades nas respectivas áreas de atuação.

- Desenvolver atividades profissionais autônomas, de modo a orientar, dirigir, assessorar, prestar consultoria, realizar perícias e emitir laudos técnicos e pareceres.
- Responder a demandas sociais de informação produzidas pelas transformações tecnológicas que caracterizam o mundo contemporâneo.
- Interagir e agregar valor dos processos de geração, de transferência e de uso da informação, em todo e qualquer ambiente.
- Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação.
- Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza;
- Processar a informação registrada em diferentes tipos de suportes, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, de processamento, de armazenamento e de difusão da informação.
- Realizar pesquisas relativas a produtos, processamentos, transferências e usos da informação. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE, 2007, p. 8-9).

As modificações foram aprovadas pelo Colegiado do Curso e por todas as instâncias colegiadas competentes da UFRN. Deste modo, o Curso de Biblioteconomia, a partir da aprovação na UFRN de sua estrutura adequada ao novo profissional que o mercado requer, passou a contar uma estrutura curricular mais apropriada, a qual entrou em vigor no período letivo de 2008.1.

Na seção seguinte apresentar-se-ão as análises e discussões dos resultados obtidos a partir do estudo de caso.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os resultados impetrados através da tabulação das questões contidas no instrumento de coleta de dados (apêndice A) estão ilustrados nos gráficos a seguir, pontuadas com a respectiva análise.

De acordo com a literatura, a liderança não pode ser considerada como uma capacidade restrita a poucas pessoas, que nascem dotadas de características que as tornam líderes, assim considerava o senso comum. No entanto, hoje se pode afirmar que a competência para liderar pode e deve ser adquirida por profissionais que atuam nas mais diversas áreas de acordo com a necessidade do mercado no qual o mesmo esteja inserido.

O gráfico 1, demonstra que 62,07% dos entrevistados afirmam que a habilidade para liderar pode ser adquirida, enquanto 37,93% ainda são da opinião de que é uma capacidade nata.

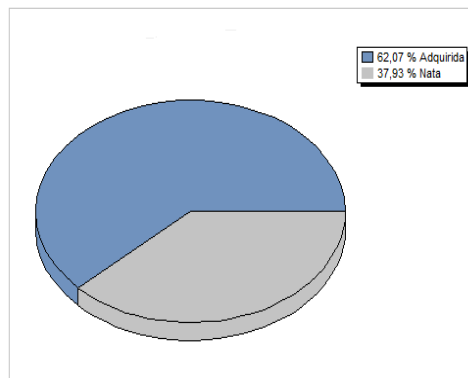


Gráfico 1: Liderança é nata ou pode ser adquirida
Fonte: Estudo de caso (2010)

Analisando-se as respostas, percebe-se que ainda persiste o mito de que a liderança é uma habilidade nata, ou seja, um indivíduo já nasce com as características e habilidades necessárias ao exercício da liderança eficaz.

O gráfico 2 ilustra os resultados obtidos a partir da pergunta que indagava quanto à inclusão de uma disciplina na estrutura curricular do curso, na qual abordasse o tema liderança.

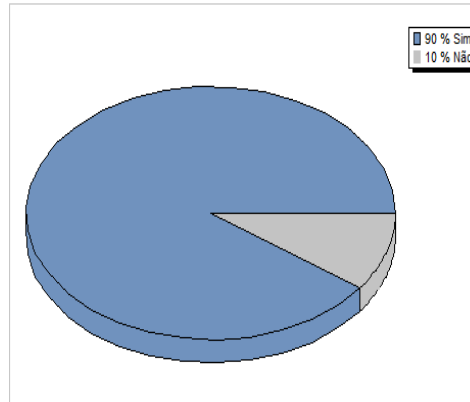


Gráfico 2: Gostaria de uma disciplina sobre liderança
Fonte: Estudo de caso (2010)

A grande maioria dos respondentes afirmou que gostaria que houvesse uma disciplina que proporcionasse um maior entendimento a cerca desse assunto. Convém ressaltar que o resultado é bastante positivo, pois demonstra o interesse por parte dos mesmos em se capacitarem nessa área.

O gráfico 3 explana os resultados extraídos da questão que os interrogava sobre o contato com textos sobre liderança.

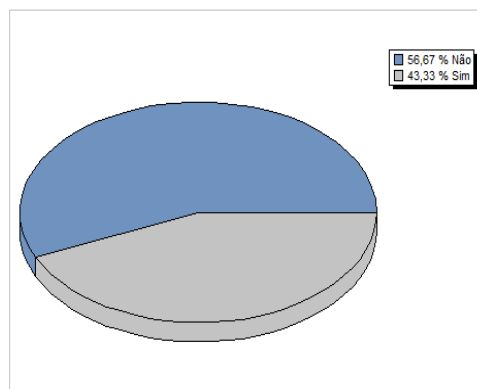


Gráfico 3: Teve contato com texto sobre o tema
Fonte: Estudo de caso (2010)

A pesquisa aponta que 56,67% tiveram contato com o conteúdo, enquanto 43,33% disseram não ter lido nada sobre o tema. Esse fato pode explicar a opinião de alguns de que a liderança é uma característica intrínseca.

O gráfico 4 mostra que cerca de 76,67% dos entrevistados não tiveram a oportunidade de cursar a disciplina optativa Gestão de Pessoas em Unidades de Informação, enquanto 23,33% cursaram a referida disciplina.

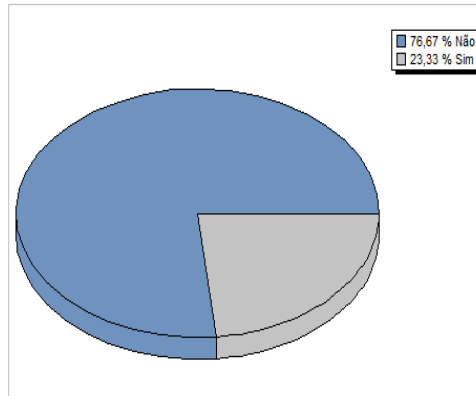


Gráfico 4: Cursos Gestão de Pessoas em Unidades de Informação
Fonte: Estudo de caso (2010)

Gestão de Pessoas em Unidades de Informação é uma das disciplinas que caberia abordar o assunto em questão. Pode-se inferir que o fato de uma minoria ter frequentado a referida cadeira foi por ocasião de a mesma ter sido incorporada ao currículo 2, ao qual os alunos formados em 2005.2 não tiveram acesso.

De acordo com o gráfico 5, quando perguntado sobre se a disciplina citada anteriormente abordou assuntos relacionados a liderança, 80% dos alunos que assistiram as aulas afirmaram que o assunto não fez parte dos conteúdos ministrados em sala de aula.

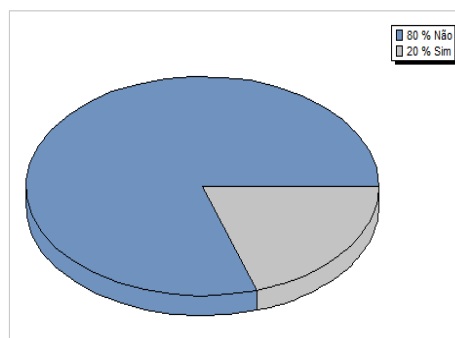


Gráfico 5: A disciplina abordou a liderança
Fonte: Estudo de caso (2010)

Convém ressaltar que liderança de equipes de trabalho é parte primordial à gestão de pessoas nas organizações, caso esse resultado apontado na pesquisa seja ratificado, o curso deixou a desejar no tocante ao conteúdo apresentado.

O gráfico 6 a seguir, mostra que 24 dos 30 entrevistados foram alertados sobre a relevância da liderança de equipes para os bibliotecários.

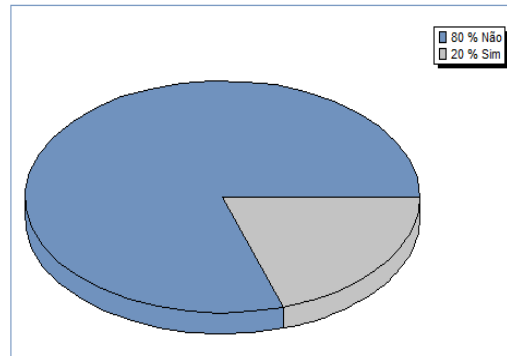


Gráfico 6: Foi informado sobre a importância da liderança
Fonte: Estudo de caso (2010)

Buscou-se através dessa questão aferir se o curso cumpriu sua função de informar quanto à necessidade de buscar conhecimentos a respeito da liderança, permitindo assim que aqueles que se interessassem pelo tema pesquisassem a respeito e adquirissem conhecimentos sobre o assunto.

O gráfico 7 ilustra os resultados a partir da questão que indagou sobre como se sentem os bibliotecários e os concluintes no que diz respeito a estarem capacitados para o exercício da liderança.

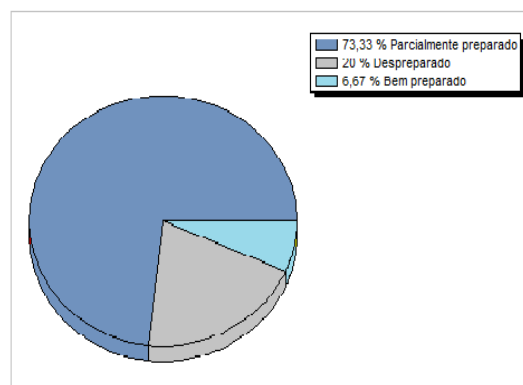


Gráfico 7: Com relação a liderar equipes se considera
Fonte: Estudo de caso (2010)

Os dados apontam que 73,33% se consideram parcialmente preparados, enquanto 20% se julgam despreparados e somente 6,67% afirmam estarem bem preparados, confiantes no exercício de influenciar pessoas com a finalidade de alcançar os objetivos da organização.

Procurou-se saber se o Curso de Biblioteconomia contribui para a capacitação de profissionais competentes em liderança. Ao observar-se o gráfico 8 a seguir:

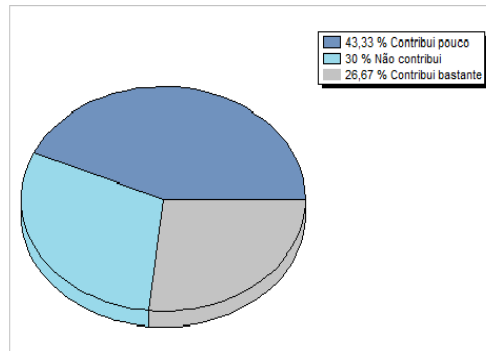


Gráfico 8: O curso contribui para a formação de líderes
Fonte: Estudo de caso (2010)

A maioria, 73,33% compartilha a opinião de que o curso contribui pouco ou não contribui para a formação de bibliotecários-líderes.

O gráfico 9 corresponde as repostas obtidas à pergunta cujo objetivo foi identificar o nível de importância dada pelos respondentes à habilidade da liderança para bibliotecários.

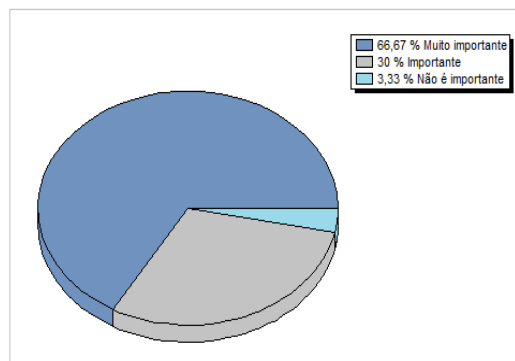


Gráfico 9: Considera competência em liderança
Fonte: Estudo de caso (2010)

O resultado encontrado foi que a maioria, 66,67%, considera muito importante, 30% acha importante a questão da liderança e apenas 3,33% dos entrevistados crêem não ser importante. Com esse questionamento pode-se aferir que o público pesquisado é bastante consciente sobre a relevância da liderança para sua vida profissional.

Tratando-se da opinião dos concluintes e profissionais pesquisados

nesse estudo, sobre a eficiência em liderança dos bibliotecários com os quais teve contato em suas experiências de trabalho, através da observação da gestão dos mesmos, o gráfico 10 expõe:

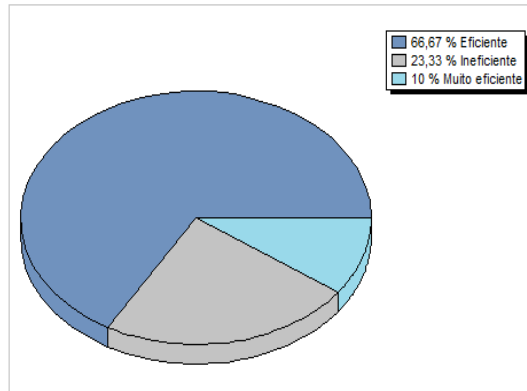


Gráfico 10: Eficiência na liderança
Fonte: Pesquisa de campo (2010)

A parcela de 66,67% da amostra avalia como eficiente a liderança exercida pelos profissionais da informação, enquanto 23,33% consideram ineficiente a forma de atuar dos bibliotecários líderes e 10% avalia como muito eficiente a maneira como os bibliotecários lideram as pessoas das suas equipes.

Face ao exposto é pertinente dizer que de um modo geral, o Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte busca formar profissionais capazes de atender as demandas do mercado, o qual se torna cada vez mais exigente em consequência das freqüentes transformações ocorridas em todos os tipos de organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos.

Com relação à necessidade de preparar Bibliotecários competentes em liderança, a pesquisa comprova através da análise dos dados que o curso tem a capacidade de preparar melhor os profissionais para atuarem como líderes, dada a importância da liderança eficaz para o sucesso das organizações.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos conhecimentos adquiridos ao final dessa pesquisa, é possível afirmar que a liderança sempre esteve presente nas relações humanas, desempenhando um papel fundamental em todos os seus seguimentos. Haja vista que ela está presente nos mais diversos ambientes como, esportivo, militar, educacional, religioso, organizacional, entre outros.

Visto que o líder é aquele capaz de influenciar as pessoas através de exemplo pessoal, comportamento e pensamento. Para tanto, esse deve ser hábil em entender as pessoas, saber identificar as suas necessidades e agir em busca de atendê-las.

As pessoas são o organismo das organizações, a elas estão atribuídos o sucesso ou o fracasso das mesmas, portanto se faz imperioso uma gestão competente. Esse é o grande desafio enfrentado pelo mercado global, dada a complexidade do insumo humano.

Gerir pessoas significa encontrar situações de disputa, cooperação e união, intrigas e desafetos, perseverança ou desistência, além dos desafios provocados pelos sentimentos como, desmotivação, apatia e desânimo. É aqui que entra a figura do líder, cuja função é a de juntar as necessidades individuais e grupais com as formas de resposta das pessoas a fim de obter o seu melhor.

Aos bibliotecários, assim como aos demais profissionais que desempenhem a função de gestor. A estes cabem possuir além das habilidades técnicas e conceituais, a habilidade humana, que consiste em ter capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicando, compreendendo suas atividades, orientando, motivando-as, para assim desenvolver uma liderança eficaz e conseqüentemente obter êxito no alcance de objetivos e metas almejadas pela organização.

Verificou-se que os profissionais bibliotecários, como também, os concluintes entrevistados na hodierna pesquisa, reconhecem a importância da

liderança para a gestão de bibliotecas e outros tipos de UI's. E de maneira idêntica desejam desempenhar a função de líder com eficiência e eficácia, a fim de garantir o sucesso em suas carreiras profissionais.

Constatou-se que apesar de os indicadores apontarem para a falta de preparo durante a graduação, somente a minoria das pessoas que compõe a amostra observada nessa pesquisa, avaliou como ineficiente o modo de liderar dos bibliotecários com os quais tiveram oportunidade de trabalhar.

Confirmou-se por meio desse estudo a hipótese de que os líderes não nascem feitos, eles se formam ao longo dos anos, a partir da experiência adquirida, bem como através de muito empenho e estudo.

Pode-se concluir que a liderança, da mesma forma que a gestão de pessoas e as demais funções administrativas, faz parte das capacidades exigidas aos profissionais da informação, haja vista a sua importância. Portanto é foco merecedor de estudo e deve fazer parte das competências adquiridas pelos bibliotecários durante a graduação.

Assim, uma vez verificada a necessidade de liderar de maneira eficiente, visando à garantia de produtos e serviços de qualidade oferecidos pela UI. Sugere-se ao bibliotecário, buscar através da educação continuada, introduzir a competência em liderança às suas capacidades administrativas.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. As funções da Administração. In: _____. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. 7. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BROWN, J. FRANK. Técnicas e práticas dos líderes transculturais. In: _____. **O executivo global: conselhos práticos para o sucesso em um mercado transcultural**. Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008. p.33-88.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009. 308 p. il. (Recursos humanos).

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOWDHURY, Subir et al. **Administração no século XXI: o estilo de gerenciar hoje e no futuro**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa. São Paulo: Pearson Education, 2003.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Tradução Astrid Beatriz de Figueiredo. 10. ed. 10. reimp.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=LQsII8iQdhEC&oi=fnd&pg=PA21&ots=av3YLINGMC&sig=5_8TqUnssuZJRSL8qXytyf0kklU#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 23 set. 2010.

FARIA, Sueli. Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 34, n. 2, p. 26-33, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ci/v34n2/28552.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2010.

FAZENDA, Izabela. **Empowerment e participação, uma estratégia de mudança**. [S.L.:s.n.], [200-?]. Disponível em: <<http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2001, v. 5, p.183-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 26 set. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GREENLEAF, Robert K. Servant leards. In: _____. **The servant as leadership**: a journey into de nature of legitimate power & greatness. New Jersey: Paulist press, 1977. p. 262-303.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; McKEE, Annie. **O poder da Inteligência Emocional**: a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 18.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEAD. In: **MICHAELIS**: dicionário escolar inglês: inglês-português, português-inglês. São Paulo: Melhoramentos, 2001. p. 180.

LIDERANÇA. In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de janeiro: Nova Fronteira, 1986c. p. 1030.

MACEDO, João Luiz de; BOAS, Ana Alice Vilas. "**Liderança**: um estudo de caso sobre o papel dos gerentes na difícil tarefa de influenciar os recursos humanos de uma organização". [S.L.: s.n.], [200-?]. Disponível em: <http://www.biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/.../29734640.html>. Acesso em: 8 ago 2010.

MONTANA, J. P.; CHARNOV, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas**: psicologia das relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. Multimeios e comunicação. In: _____. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p. 248-283.

_____. Liderança e poder. In: _____. **Psicologia aplicada à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995. p.285-307.

MUELLER, Adriana; MAYER, Léia. Liderança: novos conceitos diante de uma nova realidade. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6., 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos**... São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2003.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/.../032RH%20-%20Liderança%20Novos%20Conceitos.doc>>. Acesso em: 23 set. 2010.

NEWSTRON, John w. Liderança. In: _____. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. Tradução de Ivan Pedro Ferreira Santos. São Paulo: McGraw-Hil, 2008. p. 156-174.

OLIVEIRA, Silas M. de. Correlação entre atuação de gerentes de S.I. e aspectos gerenciais considerados importantes. **Transinformação**, v. 2, n. 2, p. 29-50, jul./dez. 2000.

PAIXÃO, Lúgia Scrivano. Liderança: alternativa para bibliotecas. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE BIBLIOTECOLOGÍA, 2., 2006. Buenos Aires. **Anais eletrônicos**...Buenos Aires: ABGRA, 2006. Disponível em: <<http://files.vidaapserfeliz.webnode.com/.../LIDERANÇA%20-%20LIGIA%20PAIXÃO.ppt>>. Acesso em: 28 jul. 2010.

PALHARES, Anyelle da Silva. **A competência informacional como elemento promotor da vantagem competitiva nas organizações**. 2009. 68f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

PEREIRA, D. G.; BRAGA M. F. A. A questão da liderança no contexto biblioteconômico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais eletrônicos**...São Paulo: Cruesp, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2883.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2010. Trabalho oral.

PINTO, Adilson Luiz; GONZÁLEZ, José Antônio Moreiro. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf.**, Florianópolis, v. 15, n. 29, p.52-65, 2010. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/download/.../12530>>. Acesso em: 11 out. 2010.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional**: orientação para a sua concepção. 2008. 8f. Artigo (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre: UFRS, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 11 set. 2010.

ROBBINS, Stephen P. Abordagens básicas sobre liderança. In: _____. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. p.257-274.

_____. Questões contemporâneas sobre liderança. In: _____. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Cavalheiro Marconde. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p.275-300.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 32. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.

SILVA, Janaina Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. 169f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação, Brasília, DF: Repositória Institucional da UNB, 2009. Disponível em: < <http://repositorio.bce.unb.br/handle/10482/4944>>. Acesso em: 6 out. 2010.

SILVA FILHO, Antônio Mendes da. Entendendo a criatividade: o comportamento de pessoas criativas. **Revista Espaço Acadêmico**, ano 5, n.53, out. 2005. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/053/53silvafilho.htm>>. Acesso em: 28 set. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. **Projeto Político Pedagógico do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**. Natal, 2007.

VALERIANO, D.L. **Gerência em projetos: pesquisa, desenvolvimento e engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA
DISCIPLINA DE MONOGRAFIA

TÍTULO DA MONOGRAFIA: LIDERANÇA EM BIBLIOTECONOMIA.

Prezado(a) Senhor(a), solicitamos sua colaboração para o levantamento de dados da pesquisa acadêmica que estamos realizando. Essa pesquisa tem como objetivo analisar a eficácia e eficiência do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte na capacitação dos profissionais bibliotecários para exercerem cargos que exigem liderança.

OBS: Para efeito dessa pesquisa, consideremos a seguinte definição: **Liderança** é a habilidade de motivar e influenciar as pessoas, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização.

QUESTIONÁRIO

1. Em sua opinião, a liderança é uma qualidade nata ou que pode ser adquirida?

- | | |
|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Nata |
| <input type="checkbox"/> | 2. Adquirida |

2. Você gostaria que houvesse uma disciplina voltada à capacitação de gestores líderes na estrutura curricular do curso de Biblioteconomia?

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Sim |
| <input type="checkbox"/> | 2. Não |

3. No decorrer da sua formação acadêmica você teve algum contato com textos ou atividades que explanassem sobre a relevância desse tema?

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Sim |
| <input type="checkbox"/> | 2. Não |

4. Durante a sua formação você cursou a disciplina optativa, Gestão de Pessoas em Unidades de Informação?

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Sim |
| <input type="checkbox"/> | 2. Não |

5. Caso tenha cursado a disciplina de Gestão de Pessoas em UI responda, você considera que a capacitação do bibliotecário para a liderança eficaz, fez parte dos objetivos do conteúdo ministrado?

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Sim |
| <input type="checkbox"/> | 2. Não |

6. Ao longo da sua formação você foi alertado acerca da importância do exercício da liderança com eficiência e eficácia?

- | | |
|--------------------------|--------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Sim |
| <input type="checkbox"/> | 2. Não |

7. Com relação à liderança de equipes de trabalho você, como bibliotecário, se considera:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Bem preparado |
| <input type="checkbox"/> | 2. Parcialmente preparado |
| <input type="checkbox"/> | 3. Despreparado |

8. O curso de Biblioteconomia contribui para o desenvolvimento das competências necessárias para a atuação do profissional bibliotecário em cargos em que exijam liderança?

- | | |
|--------------------------|-----------------------|
| <input type="checkbox"/> | 2. Contribui bastante |
| <input type="checkbox"/> | 3. Contribui pouco |
| <input type="checkbox"/> | 4. Não contribui |

9. Você considera a habilidade da liderança para bibliotecários:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Importante |
| <input type="checkbox"/> | 2. Muito importante |
| <input type="checkbox"/> | 3. Não é importante |

10. Com base nas suas experiências profissionais, você pode observar que os bibliotecários que ocupam cargo de gestor de biblioteca desenvolvem a liderança de maneira:

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Muito eficiente |
| <input type="checkbox"/> | 2. Eficiente |
| <input type="checkbox"/> | 3. Ineficiente |

ANEXO A – ESTRUTURA CURRICULAR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO DE ATIVIDADES ACADÊMICAS

Dados da Estrutura Curricular

Código:	02
Matriz Curricular:	BIBLIOTECONOMIA - T - BACHARELADO
Unidade de Vinculação:	CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS (16.00)
Município de funcionamento:	NATAL - RN
Período Letivo de Entrada em Vigor:	2008 . 1
Carga Horária:	<i>Total Mínima 2880 Optativas Mínima 240</i>
Créditos Obrigatórios:	152cr Total - (15cr Práticos) / (137cr Teóricos)
Carga Horária Obrigatória:	2640h Total - (505h Práticas) / (2135h Teóricas)
Carga Horária Obrigatória de Atividade Acadêmica Específica:	360 hrs
Prazos em Períodos Letivos:	<i>Mínimo 8 Médio 8 Máximo 14</i>
Créditos por Período Letivo:	<i>Mínimo 1 Médio 98 Máximo 99</i>

1º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
BIB0101 METODOLOGIA DA PESQUISA EM BIBLIOTECONOMIA I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0102 FUNDAMENTOS EM BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
DIM0103 INTRODUCAO A INFORMATICA - 60h (4cr)	30h (2cr) aula 30h (2cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
FIL0103 LOGICA - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
LET0029 LINGUA INGLESA IX - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
LET0301 PRATICA DE LEITURA E PRODUCAO DE TEXTOS I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 360hrs.			

2º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
-----------------------	--------------	------	----------

BIB0126	BIBLIOTECAS BRASILEIRAS - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
DAE0016	ENADE - INGRESSANTE - 0h (0cr)	0h (0cr) aula 0h (0cr) lab.	ATIVIDADE COMPLEMENTAR	OPTATIVA
BIB0103	HISTÓRIA DO LIVRO E DAS BIBLIOTECAS - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0104	REGISTRO DO CONHECIMENTO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0112	REPRESENTAÇÃO DESCRITIVA I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
COM0001	TEORIA DA COMUNICACAO I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
DCS0029	SOCIOLOGIA I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
EST0222	ELEMENTOS DE ESTATISTICA APLIC.A BIBLIOTECONOMIA - 60h (4cr)	45h (3cr) aula 15h (1cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

CH Total: 420hrs.

3º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
BIB0128	PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DE DOCUMENTOS IMPRESSOS E DIGITAIS - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OPTATIVA
ADM0541	GESTAO DE PESSOAS I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
BIB0105	ESTUDO DO USUÁRIO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
BIB0107	ANÁLISE DA INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
BIB0108	INTRODUÇÃO AO TRATAMENTO TEMÁTICO DA INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
BIB0113	REPRESENTAÇÃO DESCRITIVA II - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA
HIS0032	HISTORIA DA CULTURA - 60h (4cr)	30h (2cr)	DISCIPLINA OBRIGATÓRIA

aula
30h (2cr)
lab.

CH Total: 420hrs.

4º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
BIB0131 GESTÃO DE PESSOAS EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
ADM0504 ORGANIZACAO E PROCESSOS - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0109 REPRESENTAÇÃO TEMÁTICA I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0114 REPRESENTAÇÃO DESCRITIVA III - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0120 SERVIÇO DE INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
DEH0019 HISTORIA DA ARTE I - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
DIM0104 SOFTWARES APLICATIVOS - 60h (4cr)	15h (1cr) aula 45h (3cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

CH Total: 420hrs.

5º Nível

Componente Curricular	CH Detalhada	Tipo	Natureza
BIB0129 GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O EMPREENDEDORISMO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
BIB0133 SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
BIB0106 EDITORAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0110 REPRESENTAÇÃO TEMÁTICA II - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0117 FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

BIB0123	REDES E SERVIÇO DE INFORMAÇÃO I - 60h (4cr)	30h (2cr) aula 30h (2cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
DAN0134	CULTURA BRASILEIRA - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 420hrs.				

6º Nível

Componente Curricular		CH Detalhada	Tipo	Natureza
BIB0119	BIBLIOTECONOMIA E SOCIEDADE BRASILEIRA - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
BIB0132	BIBLIOTECA ESCOLAR E FORMAÇÃO DO LEITOR - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
BIB0040	MARKETING EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	45h (3cr) aula 15h (1cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0111	REPRESENTAÇÃO TEMÁTICA III - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0116	PLANEJAMENTO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0121	FONTES DE INFORMAÇÃO I - 60h (4cr)	45h (3cr) aula 15h (1cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0124	REDES E SERVIÇO DE INFORMAÇÃO II - 60h (4cr)	30h (2cr) aula 30h (2cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 420hrs.				

7º Nível

Componente Curricular		CH Detalhada	Tipo	Natureza
BIB0127	TÓPICOS ESPECIAIS EM BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OPTATIVA
BIB0115	GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0118	GESTÃO DOCUMENTAL - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
BIB0122	FONTES DE INFORMAÇÃO II - 60h (4cr)	45h (3cr) aula 15h (1cr)	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA

		lab.		
BIB0125	METODOLOGIA DA PESQUISA EM BIBLIOTECONOMIA II - 60h (4cr)	60h (4cr) aula 0h (0cr) lab.	DISCIPLINA	OBRIGATÓRIA
CH Total: 300hrs.				

8º Nível

Componente Curricular		CH Detalhada	Tipo	Natureza
DAE0019	ENADE - CONCLUINTE - 0h (0cr)	0h (0cr) aula 0h (0cr) lab.	ATIVIDADE COMPLEMENTAR	OPTATIVA
BIB0041	ATIVIDADES COMPLEMENTARES - 90h (0cr)	0h (0cr) aula 90h (0cr) lab.	ATIVIDADE COMPLEMENTAR	OBRIGATÓRIA
BIB0042	ESTÁGIO SUPERVISIONADO - 270h (0cr)	80h (0cr) aula 190h (0cr) lab.	ESTÁGIO	OBRIGATÓRIA
BIB0134	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - 0h (0cr)	0h (0cr) aula 0h (0cr) lab.	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	OBRIGATÓRIA
CH Total: 360hrs.				