



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

**NATUREZA DO TRABALHO DO ADMINISTRADOR DE
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA**

SÍLVIA MARIA BERTÉ VOLPATO

Florianópolis, Outubro de 2002

Sílvia Maria Berté Volpato

**NATUREZA DO TRABALHO DO ADMINISTRADOR DE
BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA**

**Tese apresentada no Curso de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
Santa Catarina - UFSC, como requisito parcial para
obtenção do Título de Doutora em Engenharia de
Produção.**

Orientador: Carlos Raul Borenstein, Dr.

Florianópolis, Outubro de 2002

**NATUREZA DO TRABALHO DO ADMINISTRADOR DE BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA**

SÍLVIA MARIA BERTÉ VOLPATO

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 Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.

Orientador - UFSC

Prof. Valter Saurin, Dr.

Moderador - UFSC

Prof. Amélia Silveira, Dra.

Membro Externo - FURB

Prof. Ricardo Roberto Behr, Dr.

Membro Externo – UFES

Prof. Nelson Colossi, Dr.

Membro - UFSC

Prof. Rosana D. C. Zimmermann, Dra.

Membro - FEAN

*Sempre é difícil nascer. A ave tem que sofrer para sair do ovo,
isso você sabe. Mas volte o olhar para trás
e pergunte a si mesmo se foi de fato penoso o caminho. Difícil
apenas? Não terá sido belo também?*

Hermann Hesse

AGRADECIMENTOS

Agradecimento especial ao Professor Dr. *Carlos Raul Borenstein*, orientador, profissional e amigo são palavras pequenas para expressar seu papel em minhas descobertas.

Ao Professor Dr. *Valter Saurin*, moderador da banca, pela colaboração e contribuição na realização deste trabalho.

À Professora Dra. *Amélia Silveira*, membro externo, sábia e sobretudo, amiga. Aprecio a determinação e a capacidade acadêmica transmitidas, que muito me auxiliaram.

Ao Professor Dr. *Ricardo Behr*, membro externo, sempre amigo, que nos assistiu durante as fases de desenvolvimento do trabalho de maneira prestativa e incentivadora.

Ao Professor Dr. *Nelson Colossi*, membro da banca, pela compreensão durante a realização do doutorado e pelas valiosas sugestões para o engrandecimento do trabalho.

À Professora Dra. *Rosana Duarte Carvalho Zimmermann*, membro da banca, pelas palavras amigas e contribuição na realização deste trabalho.

Aos Professores e Funcionários dos Cursos de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Administração da UFSC, pelos desafios apresentados e pela estrutura disponível, sempre esclarecendo e ajudando no que fosse preciso.

Às fantásticas pessoas que pude conhecer em virtude desta pesquisa, sujeitos nesta investigação, mas, sobretudo, cidadãos conscientes de seu papel, por terem não somente dedicado parcela de seu tempo respondendo meus questionamentos, como também pelas sugestões feitas, as quais foram fundamentais para enriquecer esta Tese.

Às inspiradoras presenças amigas que sempre acompanham e orientam meus passos nos momentos menos fáceis. Não cito nomes para não incorrer no risco de esquecer alguém importante, mas com certeza haverá auto identificação dos mesmos ao lerem este parágrafo, obrigada, pelo aprendizado de vida!

Aos meus Pais, Irmãos e demais familiares, sempre presentes e sempre importantes.

Finalmente, agradeço:

Ao Beto, meu Marido e às nossas Filhas Joana e Maila, pela compreensão e carinho com os quais me presentearam no caminho percorrido.

RESUMO

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária.** 2002. 225f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Orientador: Carlos Raul Borenstein, Dr.

Esta pesquisa teve como objetivo buscar compreender a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias da Região Sul do Brasil. Para tanto, são os seguintes os objetivos específicos: a) Identificar e descrever os papéis dos diretores de sistemas e chefes de bibliotecas setoriais, como administradores de bibliotecas universitárias; b) Identificar a existência de características comuns e diferenciadas nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias; c) Analisar os fatores intervenientes nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias e; d) Sistematizar os papéis dos administradores de bibliotecas universitárias. O estudo multicaso, com pesquisa qualitativa foi descritivo. Os nove informantes-chave constituíram-se de diretores e chefes de bibliotecas setoriais. Os métodos de coleta de informações primárias foram observação e entrevista semiestruturada. Utilizou-se informações secundárias, sendo estes, os documentos das organizações. A partir das informações obtidas, categorias emergiram. Estas assinalam o que tem em comum as diferentes tarefas diretivas, atividades apresentados como: relação interpessoal, a transmissão de informações e a

tomada de decisões. Os resultados revelaram que os informantes desempenham seus papéis conforme a existência de demandas de trabalho. Os papéis de especialista e conhecedor da organização também tiveram destaque. Com relação ao segundo objetivo de pesquisa, as características comuns e diferenciadas dos papéis dos administradores apontam que os cargos ocupados pelos diretores dos sistemas e pelos chefes de bibliotecas setoriais são, de muitas maneiras, parecidos. Os informantes são muito ocupados, executando algumas atividades diferentes no mesmo dia. Muitas destas atividades são especificamente escolhidas por eles mesmos, mas a maioria das coisas que eles fazem parte da iniciativa dos outros. Respondendo ao terceiro objetivo da pesquisa, os fatores intervenientes nos papéis dos administradores, são as pessoas, os recursos físicos e financeiros. A escassez de recursos obriga à integração, ao compartilhamento e ao cooperativismo. Por fim, como quarto objetivo, sistematiza-se os papéis dos administradores das bibliotecas.

Palavras-chave: Administração de biblioteca; Bibliotecas universitárias; Natureza do trabalho do bibliotecário.

ABSTRACT

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **The nature of university library management work.** 2002. 225s. Thesis (Doctorate in Production Engineering) – Post Graduation Course in Production of Engineering, Federal University of Santa Catarina, 2002.

Guider: Carlos Raul Borenstein, Dr.

The principal objective of this research was to comprehend the nature of university libraries management work in the South Region of Brazil. For that, the following are the specific objectives: a) Identify and describe the roles of system's directors in the libraries' and department libraries' leaders', as university librarians; b) Identify the existence of common and different characteristics in the roles of university libraries' managers; c) analyze the intervening factors in the roles of university libraries' managers and; d) Systematize the roles of the university libraries' managers. The multi-case study, with qualitative research was descriptive. The nine key-informants were department library directors and bosses. The collect methods for primary information were observation and semi-structured interview. It was used secondary information, which were the organizations' documents. From the obtained information, categories emerged. They designate what the similarities are in the different directed tasks, activities presented as: interpersonal relationships, transmission of information and decisions taking. The results reveled that the informants executed their assignments according to the existence of job's demand. Likewise, the roles of a specialist and an organization's expert had notability. In relation to the second part of the research, the common and different characteristics in the managers' roles point out that the places occupied by the systems' directors and by the leaders of department libraries are, in many ways, similar to each other. The informants are very busy, executing some other activities in the same day. Many of these activities are specifically chosen by themselves, but the majority of the things they do come from other's initiative. Answering to the third research objective, the intervening factors in the university libraries' managers' roles are the people, physical and financial recourses. The recourses scarcity obliges the integration, the share and the cooperative system. Last, as fourth objective, the roles of library managers are systematized.

Key- words: Library management; University libraries; the Nature of a librarian job.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Pressupostos antigos e contemporâneos da teoria e prática da gerência.....	53
Ilustração 2: Estereótipos gerenciais.....	57
Ilustração 3: Papéis gerenciais de Mintzberg.....	67
Ilustração 4: Iniciadores dos contatos verbais dos administradores.....	69
Ilustração 5: A pessoa no cargo.....	71
Ilustração 6: A essência do cargo.....	72
Ilustração 7: Gerenciamento em três níveis.....	73
Ilustração 8: Formas básicas de estratégia.....	96
Ilustração 9: Formação de estratégia na organização profissional.....	98
Ilustração 10: Informações acerca das bibliotecas dos informantes.....	144
Ilustração 11: Características dos informantes.....	148
Ilustração 12: Comportamentos e tarefas frequentes nas bibliotecas.....	191
Ilustração 13: Correlação entre categorias gerais e específicas dos papéis dos informantes.	193

LISTA DE SIGLAS

BDB - Biblioteca Digital Brasileira

BC - Biblioteca Central

BU - Biblioteca Universitária

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBBU - Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias

CNPQ - Conselho Nacional de Pesquisa

COMUT - Programa de Comutação Bibliográfica

IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

IES - Instituições de Ensino Superior

LED - Laboratório de Ensino à Distância

MEC - Ministério da Educação e Cultura

ONU - Organização das Nações Unidas

PAIUB - Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PPGEP - Programa Pós-Graduação Engenharia de Produção

SBU - Sistema de Bibliotecas da UFRGS

SIBI - Sistema de Bibliotecas da UFPR

SIDIE - Sistema de Disponibilização de Informações para o Ensino

UDESC - Universidade do Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina

UFPR - Universidade Federal do Paraná

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	22
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.3 JUSTIFICATIVA	23
1.4 ESTRUTURA DA TESE	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 GERENCIAMENTO E ORGANIZAÇÕES	26
2.1.1 <i>SISTEMAS ABERTOS, ESTRUTURA E AMBIENTE</i>	29
2.1.2 <i>CULTURA, LIDERANÇA E PODER</i>	36
2.1.3 <i>A PESQUISA SOBRE O TRABALHO DO EXECUTIVO NO BRASIL</i>	45
2.2 O TRABALHO DO EXECUTIVO	48
2.2.1 <i>ESTILOS GERENCIAIS</i>	48
2.2.2 <i>FUNÇÕES GERENCIAIS</i>	58
2.2.3 <i>PAPÉIS GERENCIAIS</i>	64
2.2.4 <i>COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS</i>	78
2.3 AS UNIVERSIDADES	81
2.3.1 <i>A ADMINISTRAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE</i>	84
2.3.2 <i>MODELOS DE UNIVERSIDADES</i>	86
2.3.3 <i>ESTRATÉGIA E DECISÃO ORGANIZACIONAL</i>	93
2.4 AS BIBLIOTECAS	100
2.4.1 <i>NATUREZA, ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO EM BIBLIOTECAS</i>	100
2.4.2 <i>MUDANÇAS E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS EM BIBLIOTECAS</i>	109
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	119
3.1 ABORDAGEM HUMANISTA	121
3.2 MÉTODO PREDOMINANTE	123
3.3 ESTUDO MULTICASO	124
3.4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	125
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	129
3.6 RESULTADOS ESPERADOS	130
3.7 RIGOR DA PESQUISA	130
3.8 DEFINIÇÃO DE TERMOS	131
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	133
4.1 CONTEXTO DAS BIBLIOTECAS	134
4.2 INFORMANTES-CHAVE	144
4.3 A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	149
4.3.1 <i>OBSERVAÇÕES</i>	149
4.3.2 <i>ENTREVISTAS</i>	162
4.4 O MODELO – PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO	192
5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	194
5.1 CONCLUSÕES	195
5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES	203
REFERÊNCIAS	205
ANEXOS	222

1 INTRODUÇÃO

Os estudos administrativos, tão devotados ao progresso e à mudança, têm por mais de meio século não considerado seriamente a questão básica: o que os dirigentes empresariais fazem?

Henry Mintzberg

No campo da Administração, os estudos sobre gerência vêm obtendo novamente crescente espaço na literatura científica. Aumenta, assim, o interesse de pesquisadores por estudos que envolvam novas formas de administrar o trabalho.

Muito se tem falado sobre este novo milênio e o futuro do trabalho. As alianças estratégicas, assim como outras formas presentes na globalização da economia rogam conhecimentos e capacidades que possam ser transferidos para outras culturas.

Algumas das imagens mais populares de nossos dias são a globalização e a sociedade da informação. O conceito de globalização está ligado ao alcance de vários processos na área da economia, cultura e política e, por extensão, à participação das diversas populações do planeta. A sociedade da informação está ligada a uma variedade de formas de produção de tecnologias de informação e sua potencialidade como ferramenta e instrumento para o desenvolvimento.

A globalização começou a aparecer na economia há várias décadas, por meio das funções de produção, mercado e distribuição das empresas multinacionais, que criaram uma atmosfera de competição mundial. Aliada a outros fatores relacionados ao desenvolvimento científico e tecnológico, está provocando mudanças radicais nas organizações. As novas exigências resultantes do fenômeno, implicam no acesso à informação de forma ágil e personalizada, fazendo emergirem novas organizações de sucesso e tornando obsoletas as incapazes de se adaptar ao novo ambiente.

Assim, na cultura, as tecnologias das telecomunicações permitem a conexão quase instantânea do planeta. Dentro desse contexto, a informação é a essência de qualquer atividade humana. Informação é conhecimento, comunicação e poder. A informação exerce influência direta sobre as diversas atividades humanas, econômicas, educacionais, sociais, culturais e políticas.

A acelerada difusão das novas tecnologias da informação e comunicação impulsionaram uma modificação radical nos contatos e trocas de informações por intermédio

da diferenciação e ampliação de canais, sistemas e redes como meios primordiais na coleta, armazenagem e disseminação da informação. O avanço da tecnologia também projetou o computador, o *CD-ROM (Compact Disc-Read Only Memory)* - sistema multimídia de organização das informações.

Dentro do contexto histórico, econômico, político e social que impõe mudanças na gestão das organizações privadas, as organizações públicas sentem também os impactos e procuram alternativas concretas de investimento de recursos, como se sabe, cada dia mais escassos. Em sua grande maioria, constituídas para a oferta de serviços, têm procurado adotar a abordagem gerencial como recurso de gestão para enfrentar esses desafios (GOULART, 2001).

Dentre as organizações públicas brasileiras que mais foram atingidas pela crise econômica e pelas mudanças políticas estão as universidades, das quais o desempenho tem sido afetado por restrições orçamentárias crescentes prejudicando a manutenção e desenvolvimento de suas infra-estruturas e equipamentos básicos, como pessoal, laboratórios e bibliotecas. Vêm, também enfrentando ajustes decorrentes do plano de estabilização econômica do Governo Federal, da reforma administrativa e da autonomia universitária, previstos na Constituição Brasileira de 1988 (BRASIL, 2000). Dentre os pressupostos da autonomia universitária está a definição de um orçamento global às instituições de ensino superior, a ser dividido entre as universidades segundo critérios pré-estabelecidos de desempenho, exigindo que essas instituições sejam capazes de captar recursos de outras fontes, diversificando-as, e estabelecendo maior concorrência por recursos e competitividade por melhoria de resultados. O estudo de Melo (1998) enfoca a autonomia universitária, oferecendo subsídios para um melhor entendimento do tema.

O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras- PAIUB, criado em 1993, representou uma resposta organizada das universidades brasileiras ao desafio de implantar um sistema de avaliação institucional centrada na graduação, uma vez que a pós-graduação, à época, já vinha sendo avaliada. O PAIUB é um programa coordenado pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC que tem como objetivo estimular a adoção de processos qualificados de avaliação institucional em todas as Instituições de Ensino Superior - IES.

Neste processo de avaliação, não somente os cursos de graduação são observados, mas a gestão universitária como um todo, além dos aspectos de pesquisa e extensão, no que tange à indissociabilidade com a graduação. Leva-se em consideração muitos aspectos, dentre os quais, nas condições de infra-estrutura e disponibilidade de recursos, a biblioteca, onde são

avaliados: número de títulos e exemplares de livros e periódicos; espaço físico para leitura; forma de catalogação do acervo; acesso a redes de informação; qualificação técnica do pessoal e plano de atualização do acervo, entre outros pontos, dependendo da ótica da comissão de especialistas de ensino e do curso a ser avaliado, uma vez que os indicadores e padrões de qualidade, são definidos guardando especificidades e peculiaridades de cada curso. Vários são os estudos que têm focado a avaliação institucional como tema. Citam-se as de Dias (1993), Lopes (1994) e de Jacobsen (1995), que foram objeto de publicações.

Em uma instituição educacional de ensino público e gratuito, torna-se imperativo que ela própria e o Estado que a mantém estabeleçam processos avaliativos permanentes que assegurem os padrões mínimos de qualidade às suas atividades (BRASIL, 1997).

A universidade brasileira vêm, há décadas, tentando adequar seus métodos aos novos paradigmas que se apresentam, procurando dotar-se de toda uma infra-estrutura que as auxiliem no desempenho de suas atividades, pois a educação é, inquestionavelmente, um dos fatores da maior importância para o desenvolvimento econômico e social de um país.

No âmbito das universidades, um dos principais instrumentos de apoio que se tem para cumprir seus princípios e finalidades, é a biblioteca, pois é nela que se encontra a maior gama de matéria-prima do seu desenvolvimento e fator básico para seu desempenho, especialmente, para o cumprimento das funções indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão. O desenvolvimento dessas atividades demanda bibliotecas bem organizadas, sistematizadas, com um grande potencial de informação de todas as áreas. Assim, as bibliotecas seguem sendo, ao longo do tempo, apontadas como peças cruciais do sistema de educação, pesquisa e extensão. A estrutura de uma biblioteca universitária está estritamente relacionada com a história e com o desenvolvimento da própria universidade brasileira. Um resgate neste sentido é apresentado por Silveira (1981).

Com o aumento do número de publicações e a importância cada vez maior dada à informação em nossos dias, muitas bibliotecas cresceram e tornaram-se organizações complexas, apesar da problemática verificada em toda a sua trajetória. É ainda Silveira (1989) que reúne e sintetiza os problemas apresentados pela maioria das bibliotecas até a década de 90.

Com isso aumenta dentro delas a necessidade de cooperação, pois se torna difícil para o gestor tomar as melhores decisões baseado apenas em fatos e opiniões. O gestor, reconhecendo que os subordinados têm informações valiosas e úteis, pode adotar a forma participativa de administrar, onde melhores decisões poderão ser encontradas por meio da discussão em grupo com especialistas (CABRAL, 1984).

A informação, acessível tanto como conhecimento público quanto como produto comercial, existe independente de seus criadores e usuários e é a base para a tomada de decisão e uma de suas formas de troca se dá por meio das bibliotecas. Nestas, foi desenvolvida uma infra-estrutura para coletar, armazenar e disseminar informações.

Para Miranda (1993), informação, na administração, corresponde a dados considerados relevantes e objetivos. Visto de outra maneira, dados só constituem informação válida em um tal contexto objetivo. A assertiva é válida para os usuários também. E conhecimento, por definição, é sempre especializado. O especialista é sempre um especialista em seu campo – seleção, catalogação, referência, livros raros, comutação bibliográfica, automação de processos, em permanente aperfeiçoamento. Miranda (1993) usou a alegoria de Peter Drucker, ao se referir a biblioteca moderna como uma orquestra. Com especialista em cada setor (de compras, empréstimo, orientação aos leitores, e à direção cabe a coordenação geral).

Quanto à história da Administração, esta tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à história da tecnologia. O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da Administração foi lento até o século XIX. A partir daí, com as conseqüências da Revolução Industrial, uma nova concepção de trabalho modificou a estrutura social e econômica da época, provocando, com isso, profundas e rápidas mudanças na ordem vigente. Taylor e Fayol foram os pioneiros nos estudos das organizações e da Administração, tendo como principais características, a preocupação com a tarefa e a estrutura organizacional.

A partir do reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas para identificar como se dá a interação entre a organização e o ambiente no qual a mesma está inserida. Esta abordagem contingencial, que reconheceu que o ambiente não só influencia como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e práticas gerenciais na organização.

Esta concepção tornou-se fundamental para o desenvolvimento competitivo das organizações, pois o ambiente, antes pouco dinâmico, passou a caracterizar-se, cada vez mais, por rápidas e profundas transformações que criam um impacto muito forte em seu sistema de gestão.

Conforme os dizeres de Stoner e Freeman (1999), a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos. Segundo Meyer Júnior (2000), administrar uma organização qualquer tem sido uma combinação de arte e ciência. Abrange a arte e a técnica de conduzir o trabalho de um grupo de pessoas de forma

integrada e cooperada, buscando cumprir os objetivos da organização. Enquanto a administração, como arte, está ligada a sensibilidade humana, algo pessoal e subjetivo, a administração, como técnica e ciência, é algo que implica em transferência de conhecimento, de capacidade cognitiva e aprendizado do conhecimento organizado em determinada área.

Os administradores também têm novos papéis neste contexto, como maiores amplitudes de controle e coordenação de equipes, mobilidade, dependência maior da informática, das comunicações além fronteiras, flexibilidade, disponibilidade para viagens, regados a estilos de liderança mais globais e transformacionais.

O papel praticado pelo administrador é capaz de estimular, agilizar e facilitar o andamento e a consecução das atividades, criando um ambiente propício ao comprometimento e desenvolvimento individual dos membros da organização.

Administrador, gerente, chefe, gestor e diretor – são termos tratados nesta pesquisa como sinônimos.

A partir do final da década de 80, o papel do administrador tem passado por importantes modificações cujos impactos ainda não foram completamente esclarecidos. Tais mudanças têm sido em grande parte atribuídas às inovações tecnológicas, que vieram modificar as formas de controle do trabalhador, mas também aos novos padrões internacionais de concorrência que determinaram maior flexibilidade no sistema produtivo, maior agilidade nos processos organizacionais e, portanto, novas estratégias de gestão.

A literatura administrativa revela diferentes abordagens sobre o trabalho do dirigente empresarial, como funções, papéis, estilos, habilidades e competências. A abordagem do processo teve como fundador o engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925). Fayol graduou-se em Engenharia de Minas em 1860, atuou seis anos como engenheiro e 52 anos como gerente e diretor. Seus princípios e elementos de gerência foram extraídos de sua própria experiência profissional. Fayol estudou as capacidades necessárias a agentes de funções técnicas e a chefes de empresas. Para ele, o “administrador é o representante da cúpula responsável pelo controle e pela supervisão do trabalho dos funcionários, verificando o atendimento ou não dos objetivos definidos pelo nível estratégico da organização” (FAYOL, 1986). Ao descreverem o trabalho do dirigente empresarial, constata-se que praticamente todos os autores, nos livros de gerência, mencionam as funções de Fayol. Para ele, são funções executivas as atividades de “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”.

A contribuição de Fayol perdeu seu brilho nos anos de 30 e 40, voltando à cena na década de 50. Nesta época, as pesquisas de Hawthorne, realizadas por um grupo de professores de Harvard na Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago,

de 1927 a 1932, onde lançaram o pilar principal do Movimento das Relações Humanas, sendo este uma reação à abordagem formal clássica.

Com a Segunda Guerra Mundial, houve mudanças nos produtos, nas tecnologias, nos mercados e para os trabalhadores. Para Wren (1979, p. 417) “... a mudança do pensamento administrativo foi de uma orientação da produção para um ponto de vista da alta gerência, que exigiu uma mudança no papel do dirigente empresarial para enfrentar o crescimento das empresas e dos mercados”. A “teoria da chefia”, como é conhecida a contribuição de Fayol, era a que estava melhor preparada para responder a esse desafio.

A partir da segunda metade da década de 50, o processo do dirigente empresarial toma sua forma de quatro funções, quais sejam: previsão, organização, liderança e controle. Assim, as formulações dos diferentes autores terão pouca variação fora deste núcleo comum.

No começo dos anos 60, o pensamento administrativo defrontou-se com novas formas que remodelaram a abordagem processual. Segundo Wren (1979, p. 447) as principais forças são: a crescente consciência da influência do ambiente no papel do dirigente empresarial, levando à concepção da responsabilidade social da administração; a necessidade em repensar o ensino administrativo; a rápida evolução em número e sofisticação dos conhecimentos relacionados à gestão das empresas, advindas dos métodos quantitativos, das ciências comportamentais, da teoria da decisão e da teoria dos sistemas.

Na década de 60 entra em cena, uma nova abordagem gerencial: a teoria dos sistemas abertos. Assim chamado, pois os sistemas formulam novos conhecimentos sobre as organizações e sua gestão, contudo representam um novo quadro de análise dos fenômenos organizacionais e gerenciais. De acordo com Wren (1979), esta teoria como abordagem administrativa esgotou-se na década de 70.

Da incapacidade da teoria dos sistemas abertos em manipular os conceitos gerenciais em nível micro de análise, a teoria contingencial surge como operacionalizadora destes conceitos dentro do quadro da análise sistêmica. Assim, as contingências ambientais agem sobre o processo do dirigente empresarial exigindo sua aplicação singular a cada situação.

Quanto a abordagem dos papéis, os autores deste enfoque não compartilham de uma formulação semelhante sobre as funções do dirigente. Entretanto, pode-se uni-los em torno da ênfase no embasamento empírico de seus trabalhos e da crítica aos partidários de Fayol. A crítica principal é para o caráter prescritivo dos clássicos, orientando seus trabalhos para “o que deve o dirigente empresarial fazer” para ser eficaz. O caráter formal e sistemático que as atividades de prever, organizar, liderar e controlar transmitem, na verdade, está longe das

ações de um dirigente empresarial normal. Mintzberg, Stewart e Kotter destacam-se como os principais autores empíricos da abordagem dos papéis.

No final dos anos 60, o pesquisador canadense Henry Mintzberg empreendeu um cuidadoso estudo sobre o trabalho de cinco diretores executivos norte-americanos de organizações de porte médio e grande: uma firma de consultoria, uma empresa de alta tecnologia, um hospital, uma empresa de bens de consumo e uma rede de escolas.

Durante uma semana intensiva de observação para cada executivo, o autor registrou vários aspectos de cada correspondência e de cada contato verbal. No total, analisou 890 correspondências recebidas e expedidas e 368 contatos verbais.

Com base nas anotações mantidas por ele e em suas próprias observações, Mintzberg concluiu que os gerentes executam dez papéis diferentes, porém inter-relacionados. O termo papéis gerenciais diz respeito a categorias específicas de comportamento gerencial (ROBBINS, 2000).

Os dez papéis de Mintzberg podem ser agrupados em torno de três temas: relações interpessoais; transferência de informações e tomada de decisões (MINTZBERG, 1973).

Para o autor, estes dez papéis em conjunto formam o cargo de dirigente empresarial. Entretanto, “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os dirigentes empresariais dão igual atenção a cada papel” (MINTZBERG, 1986). A natureza do trabalho do dirigente empresarial é de brevidade e fragmentação, tanto na média como na grande empresa.

Além da abordagem clássica, Mintzberg, (1973, p. 7) identificou as seguintes escolas: do Grande Homem; do Empreendedorismo; da Teoria das Decisões; da Eficácia do Líder; do Poder do Líder; do Comportamento do Líder e da Atividade do Trabalho.

Segundo Mintzberg, esta última escola, a da Atividade do Trabalho, é a que oferece a abordagem mais adequada ao estudo da função gerencial. O próprio Mintzberg é um dos pesquisadores que se destacam nesta escola, sintetizou em 1973, em *The Nature of Managerial Work*, suas idéias a respeito da função gerencial.

Sobre os papéis de administradores, identificou-se um estudo que utilizou o modelo de Mintzberg, é o de Ruth Person, em 1980, em uma universidade americana. Teve como objetivo identificar a percepção que administradores de bibliotecas públicas e universitárias tinham de suas funções. Person estudou, para isso, 139 administradores de nível intermediário em seis bibliotecas públicas e nove bibliotecas universitárias nos Estados americanos de Ohio, Michigan, Indiana, Illinois, Wisconsin e Minnesota (Estados dos Grandes Lagos). As bibliotecas foram selecionadas com base em alguns critérios, como o número de funcionários.

A pesquisa identificou conceitos de papel gerencial de acordo com os aspectos de conflito, dimensão, ambigüidade e satisfação. Assim, foi no aspecto dimensão que a autora utilizou o modelo de Mintzberg, acrescentando um décimo primeiro papel, o de especialista.

Na análise da natureza do cargo de executivo, Kotter constrói o modelo de desempenho no cargo a partir da agenda de trabalho e da rede de contatos. Estabelecer uma agenda é segundo Kotter, estratégia pessoal para alcançar as metas de trabalho (KOTTER, 1982).

Para Stewart (1982), o quadro de referência de análise baseou-se em dois pilares: o conceito de agenda e o conceito de cargos. A agenda se refere ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer. Isto é, são as estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho. A autora tem uma hipótese não comprovada empiricamente, que os executivos pró-ativos, aqueles que têm agenda explícita, parecem ser os mais eficazes.

Outras abordagens do trabalho do administrador são revistas nesta pesquisa, como Drucker (1971), que apresenta os pressupostos antigos e contemporâneos da teoria e prática da gerência. Reuniu suas observações no livro *O Gerente Eficaz*. Descobriu que a eficácia pode ser aprendida e também deve ser aprendida. É uma prática que deve ser adquirida, ela não vem por si mesma.

Pitcher (2001) na sua tese de doutorado enfoca estilos de gerência, analisados ao longo da história de uma grande instituição financeira. Salienta que, artistas, artesãos e tecnocratas raramente existem como tal: são protótipos. Segundo a autora, “o que vemos depende de onde estamos. Se eu for tecnocrata, terei a tendência de identificar outros tecnocratas mais brilhantes como artistas. Pensarei neles como visionários e empreendedores, ousados e de larga visão. Se eu for um artesão puro, não terei qualquer uso para um tecnocrata” (PITCHER, 2001, p. 213).

Identificou-se alguns estudos, dentre os existentes, na literatura brasileira que tratam de temas organizacionais como: competência, habilidade, liderança e aprendizagem como, por exemplo, Teixeira (1985); Bento e Wysk (1983); Escrivão Filho (1995); Funaro (1997); Franzini (1997); Junquillo (2000); Silva (2000) e Lucena (2001) e estilos gerenciais, com ênfase no perfil psicológico dos gerentes, enfatizando a personalidade, o comportamento, o relacionamento interpessoal e as preferências motivacionais, com destaque para Pereira (1965); Moraes (1978); Bergamini (1979; 1983) e Covre (1991). Na literatura especializada, o papel do administrador de bibliotecas universitárias têm merecido pouca atenção dos estudiosos.

Assim, o estudo da natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária se torna importante, pois no Brasil, a administração de bibliotecas universitárias ainda apresenta poucos relatos de experiências práticas nesta área tão importante e complexa do gerenciamento organizacional. Na revisão da literatura efetuada, foram identificados vários estudos de natureza teórica e prática. Entretanto, nenhum trabalho que abordasse especificamente os papéis dos diretores.

Entre os protótipos do administrador burocrático do tipo ideal *weberiano* e o gerente empreendedor, há um ator social concreto, envolvido em práticas cotidianas que se ocupa do trabalho gerencial no setor público e que precisa ser mais bem conhecido, a partir de investigação científica capaz de identificar e compreender os significados daquelas mesmas práticas que, por seu lado, caracterizam os papéis e funções gerenciais.

A visão da organização burocrática estruturada por Max Weber, é sem dúvida, a mais difundida e aceita por administradores, economistas e pelos que estudam este fenômeno social. Weber considera a burocracia como um sistema social organizado por normas escritas, visando a racionalidade e à igualdade no tratamento de seus públicos, cliente e participante (WEBER, 1978).

Segundo Ramos (1983), foi o sociólogo alemão quem pela primeira vez conferiu à burocracia o significado de elemento característico de sistemas sociais relativamente avançados, quanto ao desenvolvimento do capitalismo. Sua presença num sistema social o qualifica como historicamente mais evoluído do que os sistemas sociais que não a possuem. Este é, de acordo com o autor, um conceito positivo da burocracia.

Não há dúvidas de que a burocracia integra em sua essência, com maior ou menor intensidade, as organizações de hoje, quer públicas, quer privadas, principalmente nos seus aspectos formais, predominantes do setor público.

As disfunções da burocracia, não previstas por Weber, tornaram-se tão populares que “empanaram todo o brilho de uma força real e inevitável, qual seja, a forma de organização vigente. Quando se quer chamar a atenção para as imbecilidades consagradas nas organizações, são comuns as invectivas contra a burocracia” (FARIAS, 1978, p. 74).

No entender de Nogueira (1998), a superação das distorções do modelo burocrático clássico só é possível por uma ampla análise concreta de situações em que possam ser identificados sujeitos, interesses diversos e possíveis propostas para o futuro. O autor inclui, dentre esses atores, os gerentes públicos.

Outra modalidade de gerenciamento que também vem ganhando espaço nos últimos anos é a administração democrática e participativa. Essa forma de gestão procura o completo

envolvimento das pessoas na tomada de decisões, tornando-as mais comprometidas e responsáveis pelos rumos da organização na qual trabalham constituindo-se, assim, em um estilo dinâmico e aberto que cria oportunidades, libera potencialidades e estimula a iniciativa pessoal. Segundo Vanti (1999), as unidades de informação, devido à necessidade de estarem constantemente em mudança, incorporando novas tecnologias e procurando tornarem-se cada vez mais atrativas e essenciais para seus usuários, constituem-se em ambientes propícios para essas novas formas de gestão. Salienta ainda que, os dirigentes dessas unidades, em sintonia com as modificações de paradigmas administrativos que estão se produzindo no mundo, enfrentam o desafio de adequarem-se a tais mudanças, visando à melhoria da qualidade dos serviços que prestam a sua comunidade de usuários.

A “sociedade da informação“ bate às nossas portas, a tônica das novas propostas de ação nas organizações está em como resgatar os valores humanos para que eles possam ser exercidos no ambiente organizacional e como converter esses valores em resultados operacionais para as organizações. Há indícios de que as organizações estão mudando o modelo centrado no processo para o modelo centrado nos resultados. Com isso, a burocracia passou a ser questionada. Segundo Katz e Kahn (1987), se a organização muda, mudam os papéis. Assim, o administrador responsável por buscar os resultados desejados nas organizações precisa transformar o seu estilo de gerenciamento. Quer seja, precisa aprender a aprender o novo. Hoje, busca-se o desenvolvimento do administrador na organização não mais como um instrumento para alcançar melhores resultados financeiros ou captar recursos, mas, para concebê-lo como ser humano, aproveitando suas experiências, privilegiando, com isso, seu crescimento como pessoa. Acredita-se que o crescimento pessoal desperta nos indivíduos trabalhadores a consciência crítica e a participação ativa nas organizações.

Os gerentes são os agentes básicos de mudança nas organizações, em função das decisões que tomam, das regras que moldam por meio de seus comportamentos, dando forma à cultura de mudança na organização. Robbins (1990) enfatiza que são as decisões, políticas e práticas gerenciais que determinam o grau em que a organização aprende e se adapta aos fatores de mudança ambientais.

No que concerne as bibliotecas universitárias, estas são conceituadas racionalmente como bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), destinadas a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARVALHO, 1981).

De acordo com Pinto (1993, p. 85),

As bibliotecas universitárias são instituições e, como tal, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização e organização até a recuperação da informação. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções que, em muitos casos, são designados com outros nomes. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a execução final.

Neste sentido, há uma dependência grande entre as partes, se uma dessas partes falha, afeta o sistema como um todo.

Para Figueiredo (1990), a biblioteca, principalmente a universitária, volta-se para os usuários e não para os processos que são apenas meios para se atingir os objetivos. Ao mesmo tempo, busca-se integrar esses objetivos às metas educacionais.

A formação das bibliotecas universitárias brasileiras seguiu, na maioria dos casos, o modelo da formação das próprias universidades. Estas resultaram em grande parte, da reunião de escolas isoladas de ensino superior (CARVALHO, 1981) e suas bibliotecas acompanharam este padrão, ou seja, desenvolveram os acervos já existentes em uma única biblioteca central e em alguns casos mantiveram as bibliotecas setoriais.

As bibliotecas universitárias têm que crescer exponencialmente para manter atualizadas as suas coleções, em vista do contexto da produção bibliográfica sempre em expansão. Historicamente, sabe-se que essas instituições tem dificuldades de ordem financeira e política, em parte, devido ao fato de serem órgãos ligados a um organismo estatal. Isto evidencia uma dependência não só financeira mas ideológica que compromete suas ações, o que reflete nos modos de gestão dos profissionais, já que ficam sujeitos a variações de programas político-partidários ou acordos que possam vir a beneficiar a instituição de algum modo, comprometendo seus afazeres enquanto agentes de transformação (BARBALHO, 2000).

A biblioteca universitária é parte de uma organização mais ampla em função da qual existe e pela qual é financiada. Entretanto, as implicações que o crescimento provoca nem sempre são reconhecidas pela instituição da qual faz parte. Ela está sujeita, portanto, a receber influências do ambiente que a cerca, externas e internamente. Isso exige dos bibliotecários conhecimentos e habilidades específicas, que os permitem atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente instável (MACIEL e MENDONÇA, 2000).

À proporção que as organizações se desenvolvem e se tornam mais complexas, é necessária uma preocupação maior com sua administração. Dias (1985, p. 52) salienta que “há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar os problemas, sempre presentes de escassez de recursos e também para aumentar

a eficácia nesse aspecto do trabalho do bibliotecário”. A gestão eficaz das bibliotecas universitárias no mundo contemporâneo é um grande desafio, principalmente no que diz respeito à sua capacidade de prestação de serviços. Vale salientar que os administradores de bibliotecas universitárias operam com serviços sem fins lucrativos de fundamental importância para o meio acadêmico, tem objetivos bem definidos como a prestação de serviços de informação e atendimento ao usuário.

A questão gerencial da biblioteca universitária é a que toca diretamente o objetivo principal desta pesquisa, pois nela está implícita a questão dos papéis dos administradores. Ao enfatizar a natureza do trabalho, procura-se compreender a essência, as características fundamentais e inerentes ao trabalho do executivo. Assim, pretende-se ir além da descrição dos papéis desempenhados, a intenção é captar o sentido emprestado pelo executivo às suas ações em situações no trabalho diário, com vistas a compreender os vínculos de significação que dão sentido às suas ações.

De acordo o Dicionário da língua portuguesa da Academia Brasileira de Letras, de Antenor Nascentes (1981, p. 1134), natureza é “espécie, qualidade; os atributos, os elementos constitutivos de algo”.

Reflexões dessa natureza deram origem à presente pesquisa, que, em sua parte empírica, foi desenvolvida junto às bibliotecas universitárias, dado à formação da pesquisadora. A investigação ficou territorialmente restrita às bibliotecas universitárias da Região Sul do Brasil, ou seja, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O problema caracterizado verificou a seguinte pergunta:

Qual a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Em termos gerais, esta pesquisa teve como objetivo compreender a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias, visando identificar os principais papéis por eles desempenhados.

Em termos específicos procurou-se:

- ◆ Identificar e descrever os papéis dos diretores e chefes, como administradores de bibliotecas universitárias;
- ◆ Identificar a existência de características comuns e diferenciadas nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias estudadas;
- ◆ Analisar os fatores intervenientes nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias estudadas;
- ◆ Sistematizar os papéis dos administradores de bibliotecas universitárias.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento do conhecimento acerca dos papéis dos gestores de bibliotecas universitárias, visando compreender as características fundamentais e inerentes ao trabalho do mesmo, mais especificamente no que se refere ao processo de adaptação dessas organizações frente ao ambiente, faz-se este estudo, que pretende representar uma contribuição à articulação de um corpo teórico consolidado no campo da gestão das bibliotecas universitárias, visando a formulação de futuros modelos organizacionais;

Vê-se também como relevante o estudo em bibliotecas universitárias, pois desta forma, pode-se, por meio de um estudo de multicasos, traçar um perfil dentro de uma cultura semelhante e ampliar a discussão existente na comunidade universitária sobre o papel das bibliotecas;

Já do ponto de vista da justificativa prática, enfatiza-se a relevância do presente trabalho por se julgar que as mudanças que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea faz com que reflitamos sobre como estas mudanças estão afetando o gerenciamento das bibliotecas universitárias. É importante conhecer os papéis do administrador, para que se possa repensar as funções do mesmo, como forma de introduzir melhorias em seu desempenho. Entende-se que a concretização do estudo proposto oferecerá aos administradores das bibliotecas universitárias, um parâmetro interessante para o julgamento de seus papéis inseridos neste tipo de organização e assim aproveitá-lo para um melhor gerenciamento das mesmas. A originalidade reside na integração inovadora de elementos da teoria organizacional, à realidade particular das bibliotecas universitárias;

O assunto é atual para toda e qualquer organização, principalmente no caso da biblioteca universitária. Em face do papel central que as mesmas desempenham nas universidades. Acreditamos que esse é um tópico da maior importância, de vez que a biblioteca, como qualquer outra organização, precisa ser bem administrada.

Além disto, em decorrência das tecnologias disponíveis na atualidade possibilitarem desempenhos de papéis que agilizam o processo gerencial, o assunto proposto deverá contribuir sobremaneira para uma postura pró-ativa aos gestores das bibliotecas que serão analisadas, bem como de outras bibliotecas que apresentem semelhança ou que estejam em consonância com os tipos que serão estudados.

A não-trivialidade está representada na importância da pesquisa para a melhoria dos sistemas administrativos das bibliotecas universitárias e na utilização do método científico qualitativo.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

A tese está estruturada em cinco capítulos, a fim de facilitar a compreensão da mesma: Introdução, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise das Informações, Conclusões, Recomendações e Sugestões.

O primeiro capítulo fornece uma noção geral da presente pesquisa. É apresentado o tema e o problema, ou seja, o desenvolvimento da questão central que motivou esta pesquisa e a justificativa. Seu ponto central reside no questionamento a respeito dos papéis relativos aos

administradores de nível superior e passam também, pelos ambientes em que atuam, mais especificamente aqueles característicos às bibliotecas universitárias das três bibliotecas das universidades federais, em suas bases nas capitais dos Estados da Região Sul do Brasil. Em seguida, são definidos os objetivos geral e específicos da pesquisa. Na seqüência, apresenta-se a estrutura do projeto de tese, apresentada de forma sucinta.

Após o presente, de caráter introdutório, apresenta-se a fundamentação teórica, onde são apresentados conceitos fundamentais que serviram de base para o estudo. Na primeira seção resgatam-se os conceitos teóricos sobre gerenciamento e organizações. Em seguida, são abordadas as funções e papéis gerenciais, sendo este o eixo principal da pesquisa. Procurou-se dar uma perspectiva geral de cada um, com menção para os conceitos e modelos propostos por autores renomados. No terceiro momento, são estudadas as universidades. Por fim, é considerada a questão referente às bibliotecas universitárias.

O terceiro capítulo traz considerações a respeito dos aspectos metodológicos, podendo ser percebidos todos os passos que foram dados na direção da evolução do modelo que compôs a viga mestra da pesquisa. Apresenta-se uma pequena introdução do que vem a ser a metodologia. A abordagem humanista e a importância da pesquisa qualitativa para o estudo proposto. Apresenta-se o método predominante, objeto e questões de pesquisa, definição de termos. Na seqüência apresenta-se como foram coletadas as informações e como foi feita a análise.

O tópico seguinte é dedicado à Coleta e Análise das informações. As informações colhidas em campo foram apresentadas e analisadas, processando-se e interpretando-se toda a informação obtida, com o intuito de lhes encontrar um significado e de atingir os objetivos do trabalho.

Finaliza-se o trabalho com as Conclusões que a pesquisa proporcionou. Propõem-se também Recomendações e Sugestões para trabalhos futuros que pretendam abordar o tema gerência.

As Referências das obras e autores consultados são também apresentadas, organizadas alfabeticamente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

*A natureza humana não é boa, nem má,
mas aberta à contínua transformação e transcendência.
Ela tem apenas de descobrir-se.*

Marilyn Ferguson

Este capítulo resgata conceitos fundamentais que serviram de base para o estudo. Na primeira seção resgatam-se os conceitos teóricos sobre gerenciamento e organizações. Em seguida, são abordadas as funções e papéis gerenciais, sendo este o eixo principal da pesquisa. Procurou-se dar uma perspectiva geral de cada um, com menção para os conceitos e modelos propostos por autores renomados, destacando-se a abordagem dos papéis gerenciais proposto por Mintzberg (1973), que traz o conceito de papéis como sendo conjunto de tarefas e comportamentos. No terceiro momento, são estudadas as universidades. Por fim, é considerada a questão referente às bibliotecas universitárias, sendo esta a amostra da presente pesquisa.

2.1 GERENCIAMENTO E ORGANIZAÇÕES

Organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum (ROBBINS, 2000). As organizações possuem três características comuns: A primeira é que cada uma tem um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou conjunto de metas. A segunda é que cada uma é composta de pessoas. A terceira é que todas as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática, que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros.

Temos organizações porque são mais eficientes do que indivíduos agindo independentemente. Se o elemento-chave da administração está trabalhando com outras pessoas, então os gerentes precisam de uma sólida compreensão do comportamento humano. O campo do comportamento organizacional foi desenvolvido para nos ajudar a entender melhor como se comportam indivíduos e grupos.

Comportamento organizacional é definido por Robbins (2000) como o estudo sistemático de como as pessoas se comportam nas organizações. Ele recorre à psicologia, à antropologia e a outras ciências sociais para utilizar suas descobertas na explicação e previsão dos fatores de desempenho e do comportamento dos funcionários.

Os estudos organizacionais vêm sendo orientados, sistematicamente, pelo caráter dinâmico da realidade, com o objetivo de examinar as organizações sob pontos de vista que envolvem a sua relação com o contexto ambiental mais amplo. Weber (1991) analisa as organizações como sistemas voltados para fins específicos, diferenciando-as de outras formas de agrupamento social.

Na percepção de Etzioni (1989), a sociedade é uma “sociedade de organizações”, em função de que as pessoas nascem em organizações, são educadas por estas, e muitas passam a vida trabalhando para organizações. O autor define organizações como unidades sociais ou agrupamentos humanos deliberadamente construídos para buscar objetivos específicos. Caracterizam-se por: divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicações planejadas para intensificar a realização de objetivos específicos; presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos, onde esses centros avaliam constantemente o desempenho da organização e remodelam sua estrutura a fim de ampliar a eficiência organizacional e a substituição de pessoal, quer seja, as pessoas que não satisfazem às necessidades da organização podem ser substituídas ou designadas para outras tarefas.

Chanlat (1992) faz uma reflexão geral sobre o desenvolvimento da condição humana nas organizações. Ao buscar renovar os conhecimentos e práticas da ciência do comportamento no mundo dos negócios, estuda a condição humana nas organizações, em cinco níveis estritamente relacionados que são: o indivíduo, a interação, a organização, a sociedade e o mundo.

O autor acrescenta que a organização é um subsistema estrutural e material e ao mesmo tempo um subsistema simbólico. A interação entre esses dois subsistemas, mediados por relações de poder, contribui para edificar a ordem organizacional, à medida que as organizações, cada vez mais, exercem influências sobre as condutas individuais, a natureza, as estruturas sócio-econômicas e a cultura humana.

Há diversos conceitos de organização, sendo que alguns autores a conceituam por sua estrutura, outros por seus componentes, outros pelas relações existentes nesta e mesmo pelo tipo de produtos ou serviços que oferecem. Hall (1984, p. 23) define:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação; essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivo.

Segundo Parsons (1974), as organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos. É a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente. Mouzelis (1975) entendeu a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos, etc.), interagindo com outros sistemas sociais mais amplos como comunidade e sociedade. Conceptualizou a realidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais.

Para Parsons (1974), as organizações variam segundo o tipo de função que realizam no sistema social geral. Assim sendo, é possível distinguir: as organizações orientadas para a produção; as organizações orientadas para fins políticos; as organizações integrativas e as organizações conservadoras.

Para Simon (1979, p. 13):

A organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz.

Ao sistema descrito acima, os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitos autores, entre eles Simon (1979), o chamam de organização.

Etzioni (1989, p. 3) por sua vez, destacou que:

As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação, que não são causais ou estabelecidas pela tradição, mas planejadas intencionalmente a fim de intensificar a realização de objetivos específicos; 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e as dirigem para seus objetivos; esses centros de poder precisam, também, reexaminar continuamente a realização da organização e, quando necessário, reordenar sua estrutura, a fim de aumentar sua eficiência e; 3) substituições do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para suas tarefas. A organização também pode recombina seu pessoal, através de transferências e promoções.

Considerando-se as teorias administrativas como, por exemplo, a Clássica, a das Relações Humanas, a Comportamental e a Quantitativa, pode-se dizer que as mesmas se

preocupam com os aspectos internos da organização. Assim, procuram dar ênfase à estrutura e à tecnologia (Clássica) e aos grupos informais (Relações Humanas). Isto se deve ao enfoque micro e prescritivo e não ao macro, para a análise dos fenômenos organizacionais e operacionais (STONER, 1985).

Segundo Schein (1982), as organizações começam sob a forma de idéias na mente das pessoas. Se a organização obtém êxito na consecução do objetivo de congregar adeptos ou criar a demanda para um produto ou serviço novos, essa organização sobreviverá, crescerá e conseguirá firmar-se. Observa-se essa estabilidade quando as organizações vão além da simples realização das finalidades iniciais e assumem funções mais amplas, passam a desempenhar um papel na comunidade e desenvolvem, em torno de si mesmas, ideologias e mitos que geralmente incluem a suposição de que elas devem crescer e sobreviver. Assim, quando se deseja compreender o processo de implantação de uma organização, deve-se rastrear a literatura na busca de um conhecimento mais aprofundado.

2.1.1 SISTEMAS ABERTOS, ESTRUTURA E AMBIENTE

As organizações podem ser visualizadas como sistemas abertos ou fechados (sistemas burocráticos). São sistemas abertos quando entram em transações com um sistema maior: a sociedade. Existem insumos sob a forma de pessoas, materiais e dinheiro e sob a forma de forças políticas e econômicas, vindas do sistema maior. Existem também, resultados em forma de produtos, serviços e recompensas a seus membros.

Segundo Parsons (1974), pensamos nos sistemas “abertos”, participando de um intercâmbio contínuo de recepções e apresentações com seus ambientes. Um sistema pode ser definido como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA, 1997). Os sistemas abertos reconhecem a interação dinâmica entre o sistema e o seu ambiente.

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido em que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que a envolve. O sistema coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele. É dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e também com o sistema ambiental maior. Assim, uma organização é um sistema sócio-técnico. O sistema

constitui-se na organização de pessoas, envolvendo várias tecnologias. O sistema existe em virtude do comportamento motivado das pessoas. Essas relações e o comportamento determinam os insumos, as transformações e os resultados do sistema.

Katz e Kahn (1987), referindo-se à teoria dos sistemas abertos, afirmam que o são uma linguagem conceptual para a compreensão e descrição de muitas espécies e níveis de fenômenos, é usada para explicar e descrever o comportamento de organismos vivos e combinações de organismos. Do ponto de vista societário, segundo os mesmos autores, a organização é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e nível de atividade.

As pesquisas de Katz e Kahn (1987, p. 35) mostram as organizações como sistemas abertos e apresentam as seguintes características:

- a) *Importação ou entrada (input)* - os sistemas recebem ou importam insumos do ambiente externo para se suprirem de recursos, energia e informação. O sistema precisa de um fluxo de entradas de recursos (que são os insumos necessários às atividades e operações do sistema) capaz de lhes proporcionar energia, matéria ou informação. Estes recursos são colhidos no meio ambiente que envolve externamente o sistema e com o qual este interage dinamicamente por meio de relações de interdependência;
- b) *Conversão ou transformação* - os sistemas processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços, que constituem seus resultados. Cada tipo de entrada (como matérias, máquinas e equipamentos, mão-de-obra, dinheiro, créditos e tecnologia) é processado por meio de subsistemas específicos ou especializados naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema, ocorre um fenômeno de diferenciação pelo fato de os subsistemas se especializarem no processamento dos diferentes tipos de insumos que o sistema importa do meio ambiente;
- c) *Exportação ou saída (output)* - as entradas devidamente processadas e transformadas em resultados, são exportadas novamente para o ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, por operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto;
- d) *Retroação ou retroalimentação (feedback)* - é a entrada de caráter informativo que dá ao sistema sinais a respeito do ambiente externo e do seu próprio funcionamento e comportamento em relação ao ambiente. A retroação permite ao sistema corrigir seu comportamento, ao receber a informação de retorno ou uma energia de retorno, que volta ao sistema para realimentá-lo ou para alterar seu funcionamento, em função de seus resultados ou saídas.

A retroação é basicamente um mecanismo sensor, que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos, a fim de que possa alcançar seu objetivo.

Para os mesmos autores existem dois tipos de retroação:

- 1) retroação positiva: atua como meio para aumentar a variação da saída do sistema em relação aos objetivos ou padrões pré-estabelecidos. A retroação positiva encoraja o sistema a mudar ou a acelerar seu funcionamento. Assim, se a ação do sistema for insuficiente, a retroação positiva deverá estimulá-lo para que suas saídas produzam ação mais intensa.
- 2) retroação negativa: se a ação dos sistemas for exagerada, ou mais do que suficiente, a retroação negativa se incumbem de inibir ou restringir seu funcionamento, para que as novas saídas sejam menores ou produzam uma ação menos intensa.

Pela retroação, o sistema busca informação externa sobre seu desempenho e compara essa informação com os objetivos ou padrões pré-estabelecidos para verificar se está havendo algum desvio ou erro no seu funcionamento;

- e) *Estabilidade* - mediante os mecanismos de retroação, o sistema apresenta a característica de estabilidade ou auto-regulação. Quando submetido a qualquer distúrbio ou perturbação, o sistema, ativamente, volta a seu estado de equilíbrio anterior, sendo que esse equilíbrio é dinâmico e visa a manter:
 - ◆ as partes ou estruturas do sistema (com seus subsistemas);
 - ◆ as relações entre as partes (que constituem a rede de comunicação do sistema);
 - ◆ as interdependências entre os subsistemas e entre o sistema e o seu meio ambiente;
- f) *Adaptabilidade* - é a característica pela qual o sistema se modifica ou cresce pela implantação de novas e diferentes partes, relações e interdependências para se adaptar às mudanças ocorridas no meio ambiente;
- g) *Entropia* - processo pelo qual o sistema tende à desorganização, à desintegração, à perda da energia;
- h) *Diferenciação* - todo sistema aberto tende à diferenciação de suas partes, isto é, à multiplicação e elaboração de funções especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas;
- i) *Equifinalidade* - os sistemas abertos se caracterizam pelo princípio da equifinalidade. Um sistema pode alcançar, por uma enorme variedade de meios e de caminhos, o mesmo estado final ou objetivo, partindo de diferentes condições iniciais;

- j) *Ciclos de eventos* - o funcionamento do sistema aberto tem um caráter cíclico e repetitivo. Todas as atividades do sistema constituem ciclos de eventos recorrentes de entradas, conversões e saídas que se repetem e se alternam indefinidamente;
- k) *Limites ou fronteiras* - o sistema aberto apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras e demarcações entre o que é o sistema e o que passa a ser o ambiente externo no qual está inserido. Os limites definem as áreas de transações ou de intercâmbio entre o sistema e o ambiente, ou seja, onde ocorre a relação entre o sistema e o ambiente. Os limites podem apresentar variados graus de abertura com o ambiente. Quanto mais aberto o sistema, tanto maior o intercâmbio com o ambiente. Quanto mais fechado, tanto menor o intercâmbio.

Essas características, conjuntamente, proporcionam um acentuado grau de complexidade aos sistemas, além da diversidade, pois cada uma das características varia de um sistema a outro.

O propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, é uma multiplicidade de objetivos e funções pelos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações com o ambiente. Assim, as organizações são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam e integram o sistema maior que é a sociedade na qual estão inseridas.

A estrutura organizacional define como as tarefas serão alocadas dentro da organização, quem se reporta a quem e quais os mecanismos formais de coordenação e padrões de interação a serem seguidos (ROBBINS, 1999).

Para Hall (1984), a estrutura organizacional pode ser analisada sob diferentes ângulos, quer pela diferenciação horizontal, vertical e dispersão espacial, como por meio da centralização e da formalização. Na diferenciação, Hall mostra o número, unidades e subunidades ou as especialidades ocupacionais de uma organização. A dispersão espacial diz respeito às unidades e subunidades que se encontram descentralizadas geograficamente, mas vinculadas à estrutura da unidade central. A diferenciação vertical refere-se ao número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo até a base da estrutura organizacional.

Como estrutura social, as organizações caracterizam-se como realidades complexas, limitadas pelas fronteiras com o ambiente que as cerca, pelas normas de funcionamento e níveis de autoridade e pelos sistemas de comunicação, coordenação e afiliação. Esses processos decorrem de um conjunto de objetivos cujos significados, quando compartilhados, norteiam as ações dos seus integrantes. Assim, considerando-se a identificação de Blau e Scott (1977) da estrutura social e da cultura como dimensões da organização social, entende-

se que a estrutura organizacional é estabelecida por meio de padrões interativos cujos fundamentos baseiam-se em significados compartilhados.

O estudo das organizações que interagem com o ambiente externo foi iniciado pela Escola Estruturalista, que deu ênfase às relações interorganizacionais, possibilitando o desenvolvimento de estudos comparativos. A organização é vista como um sistema construído em constante relação de intercâmbio com o meio ambiente.

A análise do ambiente organizacional fortaleceu-se a partir da Teoria Geral dos Sistemas, e, posteriormente, com a Teoria Contingencial. Para os seguidores desta última, abria-se a possibilidade de visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional.

Na visão de Hall (1984), os fatores endógenos (ou internos) e exógenos (ou externos) são cruciais para o entendimento do ambiente. Neste sentido, as organizações são influenciadas pelas mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e reposicionamentos, de acordo com as contingências.

Na opinião de Perrow (1981), as organizações são influenciadas pelo seu ambiente, da mesma forma que também o influenciam, visto que se tornam grandes, poderosas e indispensáveis ao mesmo. Pressupõe-se que o ambiente externo venha a provocar alterações nas organizações, uma vez que a relação entre ambos é dinâmica e constante.

Para Hall (1984), Stoner e Freeman (1999), o ambiente representa todo o universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade, constituída de outras organizações sociais. As organizações não vivem num vácuo, isoladas e auto-suficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É deste contexto, que as organizações obtêm os recursos tecnológicos, humanos, os culturais e as informações de que precisam para seu funcionamento. Como os *inputs* são obtidos no ambiente externo, é para este ambiente que as organizações colocam seus produtos e serviços.

Katz e Khan (1987), ao se referirem às teorias das organizações, afirmam que estas, olhando a organização humana como um sistema fechado, desconsideram diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional quanto ao ambiente; conduzem também a uma superconcentração nos princípios de funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver e compreender os processos de *feedback*, que são essenciais à sobrevivência.

Os ambientes são os fatores externos à organização. Em se tratando da identificação de quais seriam os componentes do ambiente, Hall (1984, p. 156) divide os ambientes em dois tipos:

- 1) ambiente geral: afeta todas as organizações e é igual para todas (condições tecnológicas, legais, econômicas, demográficas e culturais) e;
- 2) ambiente específico: consiste das entidades externas que interagem diretamente com a organização (fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, etc.) no alcance dos seus objetivos. São fatores críticos, únicos para cada organização, que podem influenciar positiva ou negativamente a eficiência da mesma. Estes fatores foram estudados por Machado e Silveira (1998) em um contexto universitário.

As decisões estruturais tomadas pelos dirigentes para melhor alinhar suas organizações com o grau de incerteza no seu ambiente específico dependem da percepção dos mesmos a respeito das condições ambientais que os rodeiam.

Mintzberg (1995, p. 297) estabelece quatro dimensões de análise para o ambiente organizacional:

- 1) estabilidade: o ambiente pode variar de estável a dinâmico. A natureza dinâmica de um ambiente está relacionada a sua imprevisibilidade quanto a mudanças (incerteza ambiental);
- 2) complexidade: o ambiente pode variar de simples a complexo;
- 3) diversidade de mercado: o mercado pode variar de integrado a diversificado. A diversidade está relacionada a uma ampla faixa de clientes, produtos ou serviços abrangidos pela organização e;
- 4) hostilidade: o ambiente pode variar de magnânimo a hostil. A hostilidade é influenciada pela competição, pelas relações das organizações com sindicatos, governos e outros grupos e pela sua disponibilidade de recursos. Quanto mais hostil um ambiente, mais rápido a empresa deve responder a ele.

Essa identificação dos componentes do ambiente organizacional ganha contornos diferentes quando se considera que nem tudo o que existe e acontece no ambiente ao redor da organização é percebido pelos seus membros.

A partir dessa teoria, Bowditch e Buono (1992) classificam o ambiente em real e percebido. O ambiente real ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa que é externo e mensurável, pela utilização de indicadores objetivos (econômico-financeiros, demográficos, mercadológicos, crescimento dos empregos, etc.). Essa realidade objetiva impõe limitações ao modo de operar da organização, concentrando-se

nos ambientes geral e operacional de uma dada organização. O ambiente percebido ou subjetivo é a percepção dos indivíduos da organização acerca daquele ambiente real. Bowditch e Buono afirmam que, embora essas percepções também sejam eventos “reais”, do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização.

Para sobreviver, as organizações necessitam de recursos tais como matérias-primas, pessoas, recursos financeiros ou serviços e operações produtivas que não dispõem ou não podem criar por si mesmas (incluindo-se as inovações tecnológicas), cuja aquisição requer a interação com outras organizações, que controlam esses recursos, passando a deter poder sobre as que deles necessitam. Como se vê, as organizações dependem de seus ambientes. A sobrevivência da organização é parcialmente explicada pela habilidade de lidar com as contingências ambientais (PFEFFER e SALANCIK, 1978).

As organizações, ainda segundo os referidos autores, constituem coalizões de diversos interesses. Os participantes delas podem ter, e muitas vezes têm, preferências e metas incompatíveis, quais interesses prevalecerão nas ações organizacionais são importantes para a determinação dessas ações. Organizações, ou a energia representada nas organizações são recursos e, aqueles que necessitam dele, procuram influenciar ou controlar essa organização. Esses atores, que podem ser outras organizações, grupos, ou indivíduos, constituem o ambiente social ou o contexto da organização.

Lawrence e Lorsch (1973) identificam as características organizacionais necessárias à interação eficaz com os fatores do ambiente externo e, em particular, os fatores de mercado e tecnologia. São os seguintes:

- 1) nenhuma forma de organização é a melhor, mas adequada à demanda de seu próprio ambiente;
- 2) organizações são sempre diferentes na composição de suas funções;
- 3) há necessidade de muita interação entre essas funções para obter bons resultados e atender ao objetivo proposto;
- 4) as incertezas e diversificações do ambiente externo exercem influência na integração e na diferenciação com o ambiente interno e;
- 5) a adaptabilidade organizacional é uma função da habilidade para aprender e desempenhar funções de acordo com as mudanças do ambiente.

O ambiente é o contexto, o espaço, micro e macro onde a organização se localiza. É a natureza física, energética, no caso das bibliotecas, é representada pelos livros, pelos seres humanos. Sendo assim, o homem também é natureza em sua essência. O ambiente também é o meio sociocultural e energético-afetivo-espiritual, e tudo o que ele envolve. Esse ambiente

se torna recurso, quando oferece ao ser humano as possibilidades - incluindo os direitos - de ele desenvolver suas potencialidades de criar, buscar, desenvolver seu trabalho (PATRÍCIO, 1995).

2.1.2 CULTURA, LIDERANÇA E PODER

As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para o intercâmbio no ambiente organizacional. Por sua vez, os valores das pessoas conduzem a formação da cultura da organização. Essa é a raiz das decisões estratégicas de uma organização.

Segundo Morgan (1996) a palavra cultura derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra, sendo que a cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Para Schein (1985) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Para Srour (1998), nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. O mesmo autor aborda que esses são reflexos de representações mentais, cujas manifestações, na concepção do autor assumem formas variadas; princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; superstições e fetiches.

O autor identifica quatro “campos de saber” para análise da cultura nas organizações: saber ideológico (evidências doutrinárias, não-demonstráveis, retóricas); saber científico (evidências explicativas, demonstráveis); saber artístico (expressões estéticas) e saber técnico (procedimentos, regras operatórias, know-how). Expressa que “a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime a identidade

da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades”.

De acordo com Daft (1999, p. 244), “a cultura de uma organização geralmente começa com um fundador ou um líder pioneiro que articula e implanta idéias e valores particulares como visão, uma filosofia ou uma estratégia comercial”. O autor cita duas funções decisivas da cultura nas organizações, como segue:

1. Integração interna: significa que os componentes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É uma cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, quais procedimentos são aceitáveis e quais não são e como são alocados o poder e o *status*.
2. Adaptação externa: refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com pessoas externas. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para o atendimento de determinadas metas.

Segundo Mintzberg et al (2000), a cultura organizacional passa a ser a mente da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis, histórias, símbolos ou mesmo edifícios e produtos; em certo sentido, a cultura representa a força vital da organização, a alma de seu corpo físico. Na visão dos autores, as premissas da escola cultural de estratégia são as seguintes:

1. a formação de estratégia é um processo de interação social, baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização;
2. um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de aculturação ou socialização, o qual é em grande parte tácito e não verbal, embora às vezes seja reforçado por uma doutrinação mais formal;
3. os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, ao passo que as origens e explicações podem permanecer obscuras;
4. a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva. Portanto, a estratégia é melhor descrita como deliberada (mesmo que não seja plenamente consciente);
5. a cultura, e, em especial, a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas quanto a perpetuação da estratégia existente; na melhor das hipóteses, elas tendem a promover mudanças de posição dentro da perspectiva estratégica global da organização.

Na escola cultural é evidente a relação entre cultura e estratégia (MINTZBERG et al, 2000). Os autores sintetizam esses conceitos fazendo alguns esclarecimentos; ela interfere no estilo de tomada de decisões, pode agir como resistência às mudanças estratégicas. Essa resistência precisa ser superada com flexibilidade e inovação. Outro aspecto destacado pelos autores refere-se a questão das fusões, aquisições e empreendimentos conjuntos que podem gerar choque de culturas. Corrobora com este pensamento Hall (1982) que aborda que “as experiências das multinacionais fornecem exemplos da importância das diferenças culturais”.

Ao abordar sobre cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações. Sem as mesmas, a cultura organizacional não existiria. Hall (1982, p. 38) cita três funções básicas as quais a estrutura organizacional atende:

1. realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais;
2. minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização; e
3. determinar posições de poder e fluxo de informações para tomada de decisões.

Os estudos sobre cultura têm origem na antropologia, ciência que estuda os costumes humanos. A antropologia cultural identifica, descreve e interpreta o comportamento cultural do homem dando ênfase ao sentido do comportamento adquirido por aprendizado. Assim, para a antropologia cultural “cultura é o comportamento cultivado, isto é, a totalidade da experiência adquirida e acumulada pelo homem transmitida socialmente, ou ainda, o comportamento adquirido por aprendizado social” (KEESING, 1961, p. 49).

Liderança é processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 2000).

Zaleznik (1977), salienta que, quer suas energias sejam dirigidas para metas, recursos, estruturas da organização ou pessoas, um gerente é um solucionador de problemas. A fim de fazer com que as pessoas aceitam soluções para os problemas, os gerentes precisam coordenar e avaliar continuamente.

Eis algumas das declarações dos gurus da liderança, segundo Wall e Wall (1996, p. 127):

◆ “o gerente é uma cópia, original (...) o gerente se baseia no controle, o líder inova (...) o gerente é o clássico bom soldado; o líder é dono de si mesmo. O gerente faz as coisas de maneira certa; o líder faz a coisa certa”.

- ◆ “devemos lutar com a possibilidade nauseante de que grande parte dos gerentes tenha agregado valor negativo a nossas empresas”.
- ◆ “precisamos de menos gerência e mais liderança (...) a gerência pressupõe controle, direção, verificação (...) liderança é um atributo muito diferente – significa definir a direção pela visão, pelo estímulo, pelo exemplo, em oposição à direção pelo controle”.

Para Barth apud Barbará (1996), “liderar é influenciar as pessoas positivamente para atingir resultados que atendam tanto as necessidades da pessoa quanto as da organização”.

Segundo Autry (1996), “um líder deve (...) despertar o interesse e, com frequência, orientar pessoas na realização da visão, da missão e do propósito da organização, enquanto delega a elas poderes para autogerenciarem e tomar as próprias decisões”.

Continuando a considerar o gerente como líder, é válido apresentar a posição de Bennis (1999b, p. 8), que levanta a questão polêmica da personalidade:

Sempre acreditei que a liderança é, acima de tudo, uma questão de personalidade. Ironicamente, a personalidade é sempre o último critério utilizado na avaliação de líderes empresariais, os quais são normalmente julgados por critérios relativamente fáceis de se estimar, mas muito menos importantes, como competência técnica, habilidades pessoais, histórico profissional, bom gosto e bom senso. A questão de personalidade é mais importante do que nunca na era da informação.

Wall e Wall (1996) salientam que, apesar da possível desaprovação atual, a ‘gerência’ ainda é um fator importante para o sucesso da organização. Análises baseadas em pesquisas conduzidas durante os últimos 20 anos identificaram práticas utilizadas por gerentes eficazes, entre as quais estão comportamentos como o esclarecimento (tornar claramente compreensíveis responsabilidades, objetivos, prioridades, datas-limite e expectativas de desempenho), a solução de problemas (identificar os problemas, analisá-los de maneira sistemática e oportuna, e agir decisivamente para implementar soluções e resolver crises), e a formação de equipes (facilitar a resolução construtiva de conflitos e incentivar a cooperação, o trabalho em equipe, a identificação com a unidade de trabalho).

Para Bennis (1999), as habilidades de liderança resultam, na verdade, de uma combinação de experiências de vida e de trabalho. Segundo ele, as características de um líder são: entender muito de relações humanas; escolher seu pessoal cuidadosamente, para se assegurar de que possuirá grandes talentos em seu grupo; criar um grupo que goste de trabalhar junto; manter constantemente o sonho do grupo, sua razão de ser, o porquê de aquelas pessoas trabalharem juntas e reconhecer o esforço dos demais.

Zaleznik (1977) acredita haver dois tipos de líderes: os nascidos uma vez e os nascidos duas vezes. Os nascidos uma vez têm uma transição do primeiro lar e da família para a independência relativamente tranqüila. Os nascidos duas vezes geralmente sofrem quando crescem, sentem-se diferentes, até isolados, e assim desenvolvem e aprimoram uma vida interior. À medida que ficam mais velhos, tornam-se verdadeiramente independentes, confiando inteiramente em suas próprias crenças e idéias.

Assim, segundo o autor citado, líderes nascem duas vezes e são dirigidos por crenças próprias, seguros de si e, como resultados, verdadeiramente carismáticos. A maioria das organizações defronta-se com duas necessidades conflitantes: prestigiar os gerentes, importantes para manter o equilíbrio das operações, e, ao mesmo tempo, valorizar os líderes, que teriam a seu cargo o desenvolvimento de novas abordagens e a descoberta de novas áreas a serem exploradas. A liderança exige o uso do poder para influenciar os pensamentos e as ações de outras pessoas. O poder, nas mãos de um indivíduo, envolve riscos humanos: em primeiro lugar, o risco de equiparar o poder à habilidade em obter resultados imediatos; o segundo é o de ignorar as diferentes formas em que as pessoas podem, legitimamente, acumular poder; o terceiro, é de perder o autocontrole na ambição pelo poder. A necessidade de se precaver contra esses riscos é, em parte, responsável pelo desenvolvimento da liderança coletiva e da ética gerencial.

Wall e Wall (1996, p. 133) descrevem o líder como o equilibrista na corda bamba, onde manifesta três qualidades fundamentais: concentração, equilíbrio e coordenação. Em uma organização, essas qualidades significam:

- ◆ Concentração: esclarecer a direção estratégica e a visão do futuro da organização (precisa refletir-se na ação e precisa incorporar o propósito fundamental e os principais valores que orientam as pessoas na organização).
- ◆ Equilíbrio: ajudar as pessoas a resolverem dilemas associados com o foco estratégico e permanecer aberto à mudança.
- ◆ Coordenação assegurar que as várias funções e iniciativas estratégicas da organização funcionem em harmonia a serviço de metas compartilhadas.

Geralmente, os dirigentes de bibliotecas, segundo Cabral (1984), assumem uma postura autoritária, própria das organizações burocráticas às quais pertencem, e que não se coaduna mais com as aspirações dos bibliotecários cada vez mais desejosos em participar responsabilmente. Assim, a influência e liderança dos dirigentes de bibliotecas devem ser

canalizados para representar a biblioteca junto a instituições externas e obter recursos necessários para se atingir as metas estabelecidas pelo pessoal. Hoje, os bibliotecários estão desejosos de participar, principalmente os mais jovens, por acreditarem que o contato e a interação com bibliotecários experientes sejam a forma mais adequada para crescer profissionalmente e desenvolver sua capacidade de tomar decisões (CABRAL, 1984).

Poder é a capacidade de influenciar o comportamento do outro indivíduo ou grupo de indivíduos no sentido de que façam algo que, de outro modo, não fariam (ROBBINS, 2000).

Galbraith (1986) citando Weber salienta que o poder é a capacidade de uma ou mais pessoas imporem a sua própria vontade sobre o comportamento de outras pessoas. Cita três tipos de poder:

- a) poder condigno ou coercitivo, pelo qual a vontade é imposta sobre o indivíduo ou grupo de forma desagradável ou até dolorosa para levá-lo a abandonar suas próprias preferências;
- b) poder compensatório, que obtém a submissão oferecendo uma recompensa positiva, como pagamento, elogio, *status* e;
- c) poder condicionado é exercido pela capacidade de persuasão (influência sobre a opinião) o qual leva à mudança de convicções ou crenças de indivíduos ou grupos.

Moscovici (1996) defende que, a noção de poder está implícita no processo de influência social que caracteriza essa relação. Segundo a autora, um grupo humano em funcionamento revela várias estruturas ou molduras para os processos de interação que nele ocorrem. Conceitua poder como a capacidade de uma pessoa conseguir que outra pessoa ou grupo aja da forma desejada pela primeira. A pessoa com poder modifica o comportamento dos outros, manipula os outros à sua vontade. Assim, a autoridade é o poder legitimado socialmente. Uma pessoa recebe a incumbência formal/legal de manipular os outros, tem o direito reconhecido de exigir das outras certas formas de conduta por ele propostas. São os próprios influenciados que atribuem poder ao influenciador, pelo processo da percepção, em decorrência de múltiplos fatores cognitivos e emocionais.

Em psicologia social, é muito difundida a classificação de poder de French e Raven, citados por Moscovici (1996): legítimo (autoridade); de coerção; de recompensa; de preferência (de identificação ou carismático); de conhecimento (de perito); de informação.

O poder legítimo é chamado autoridade e é atribuído pela organização formal, constituindo-se em elemento da estrutura hierárquica dos grupos sociais formais. A relação chefe-subordinado é uma relação de poder legítimo.

O poder de coerção é a capacidade de aplicar punições ou fazer ameaças de punição, com frequência associado ao poder legítimo. Há, no entanto, instâncias desse tipo de poder

desvinculado da autoridade. Ameaças de retirada de afeto, de reconhecimento ou consideração, censuras, afastamento, diminuição de atenção e de comunicação constituem exemplos de poder de coerção nas relações interpessoais.

O poder de recompensa é a capacidade de atribuir recompensas ou acenar com elas, sob forma de promessas, também amplamente ligado ao poder legítimo. Há, igualmente, modalidade desse poder desvinculado da autoridade. As recompensas afetivas expressas por promessas explícitas ou implícitas e atos físicos ou verbais, como elogios, olhares, sorrisos, abraços, aproximação, assim como aumento de interação e comunicação, representam exemplos desse poder no relacionamento humano. De acordo com a teoria motivacional de Maslow, as pessoas necessitam de atenção, reconhecimento e afeto para satisfazer suas necessidades sociais e de auto-estima.

No poder de preferência, há pessoas que exercem poder por meio de uma liderança fortemente carregada de apelos emocionais, tornando-se “modelos ou ídolos”.

O poder de conhecimento é exercido por meio de ascendência num determinado campo ou assunto. É a influência do especialista, do perito, que os outros respeitam e cujas opiniões e diretivas são acatadas. Em cada campo específico de atividade humana, este poder existe, é reconhecido e permite facilitação dos processos de aprendizagem e resolução de problemas para desempenho adequado.

O poder de informação se constitui num modo de influenciar os outros por meio de retenção total ou transmissão parcial de informações às quais os outros têm acesso.

As modalidades de poder derivam de duas fontes principais: a posição na estrutura organizacional ou social e as características pessoais. A posição na estrutura organizacional/social define o poder organizacional ou formal. Os atributos de personalidade definem o poder pessoal. O poder organizacional é diretamente relacionado ao posto ocupado pelo indivíduo dentro da estrutura hierárquica e é exercido pela autoridade que lhe é fortemente atribuída e pelas possibilidades de utilizar coerção e atribuir recompensas. O poder pessoal é exercido sob forma de influência social, a partir de características pessoais carismáticas, de referência, de conhecimento, de apoio/afeto e de competência interpessoal (MOSCOVICI, 1996).

Na compreensão do comportamento das organizações, Mintzberg (1983) sugere que em princípio se deve procurar os elementos básicos do jogo chamado poder. Na definição do autor:

Poder é uma simples capacidade para afetar resultados nas organizações. O poder também ser entendido como a intenção que está por trás de decisões ou ações, pode

também ser o estado mental que leva indivíduos ou coletividades de indivíduos, atuantes em organizações, a fazerem o que fazem.

Estudos realizados por Hengel, Marx e Weber, em suas análises sobre o poder, a burocracia é caracterizada enquanto poder político, já que é utilizada, no plano operativo, pelas classes dominantes para a manutenção do *status quo* e, também, para o controle das classes dominantes.

O comportamento organizacional é um jogo de poder onde vários jogadores, chamados influenciadores, procuram controlar as decisões e ações da organização. A organização surge quando um grupo inicial de influenciadores se reúne para perseguir uma missão comum. Com isso, outros influenciadores são atraídos para a organização, procurando a satisfação de algumas de suas necessidades. As necessidades dos influenciadores variam, com isso, cada um tenta usar sua própria alavanca de força para controlar decisões e ações, como meios e sistemas de influência. Para se entender o comportamento da organização é preciso entender quais os influenciadores presentes, que necessidades cada um procura preencher na organização e como cada um é hábil para exercitar as suas influências. Não é só a força que determina o que uma organização realiza, mas segundo Mintzberg (1983) é a força que interessa quando se exhibe um desejo de poder.

O mesmo autor retrata alguns conceitos de Hirschman, para explicar as ações dos atores das coalizões, o qual afirma que o participante, em qualquer sistema, tem três opções básicas:

1. lealdade - quando fica e contribui com o esperado, como no vernáculo cala-te e trabalha;
2. saída - quando não concorda com algo e opta por sair, pego minhas ferramentas e vou; e
3. uso da voz – quando fica e tenta mudar o sistema, prefiro lutar que abandonar.

Os que decidem usar a voz, segundo Mintzberg (1983), são os influenciadores. Os que saem, como os clientes que param de comprar ou o empregado que procura trabalho em outro lugar, deixam de ser influenciadores. Os que escolheram a lealdade, o cliente que compra sem questionar e o empregado que não questiona, escolhem não participar como influenciador ativo. Segundo Russel (1979) os que optam pela lealdade, subordinar-se a alguém, e não usar a voz, também buscam certo poder, acreditam que o triunfo do seu líder se reverte em poder para o grupo e, com isso, para ele que participa do grupo. A opção de seguidor está associada à sensação que grande parte das pessoas têm, a de acreditar não terem competência para conduzir o seu grupo.

Para ser influenciador é necessário alguma fonte ou base de poder, aliada ao dispêndio de energia em uma política habilidosa, sempre que seja preciso. O poder do indivíduo na organização ou sobre a mesma, se dá devido a alguma dependência que ela tem dele. Percebe-se isso em algumas bases de poder que o autor descreve, são: controle de recursos; habilidade técnica e corpo de conhecimento considerado crítico para a organização.

Para servir como base de poder, um recurso, habilidade ou corpo de conhecimento precisa atender a três condições básicas, que caracterizam uma situação de dependência: ser essencial para o funcionamento da organização; estar concentrado em poucas pessoas e ser insubstituível por outro.

Sabe-se que quando a base é formal, pequenos esforços são necessários para se poder usa-los. Muitos governos fazem legislações que não são cumpridas por não se darem ao trabalho de estabelecer uma agência que force o seu cumprimento. Assim, também os gerentes percebem que seu poder para dar ordens é mínimo, quando não tem mecanismos de acompanhamento para garantir que as decisões sejam de fato cumpridas. Mas, quando a base de poder é informal, muito esforço pode ser requerido para usá-lo.

Segundo Mintzberg (1983), capacidade política:

é a habilidade para usar as bases de poder, quer seja, capacidade para convencer aqueles a quem tem acesso, para usar alguns recursos e informações, usar as capacidades técnicas, aumentar a capacidade de barganha, exercer poder formal com a sensibilidade para o sentimento dos outros, saber onde concentrar energias, sentir quais são as possibilidades e para organizar alianças necessárias.

Os principais jogadores da luta pelo poder organizacional, segundo o mesmo autor, são chamados de influenciadores internos (coalizão interna) e influenciadores externos (coalizão externa), são distinguidos como:

- a. Os influenciadores internos são os empregados de tempo integral, são as pessoas encarregadas de tomar decisão e agir permanentemente. São os que determinam os resultados, que expressam as metas perseguidas pela organização. A coalizão interna é formada por influenciadores internos.
- b. Os influenciadores externos não são empregados e usam suas bases para influenciar e tentar afetar o comportamento dos empregados. A coalizão externa é formada por influenciadores externos.

Mintzberg (1983) divide os influenciadores externos de uma organização em quatro grupos: os proprietários da organização, os associados que negociam com ela (fornecedores, clientes, parceiros, concorrentes), as associações que representam seus empregados e os vários públicos que estão a sua volta (interesse público: editores de jornais, padres,

professores, amigos, crianças, dentre outros; governos: representam a autoridade legítima da sociedade e estabelecem as regras, como leis e regulamentos, dentro dos quais a organização deve funcionar; grupos de interesse especial.

Cada um desses grupos tem um conjunto de necessidades distintas para serem satisfeitas pela organização. Esse grupo tem força e capacidade de articulação para exercer poder que lhes permita afetar as decisões ou até mesmo conduzir a organização.

2.1.3 A PESQUISA SOBRE O TRABALHO DO EXECUTIVO NO BRASIL

No Brasil, quase não existem pesquisas sobre o trabalho do executivo, com ênfase nos aspectos administrativos. Identificou-se alguns estudos, dentre os existentes, como o de Teixeira (1985) em sua tese de doutorado, onde estuda as influências pessoais na análise do cargo administrativo.

Na pesquisa de Bento e Wysk (1983) é relatado as funções do administrador. Foi realizada pesquisa piloto no Rio de Janeiro, em 4 empresas de pequeno e médio porte e 6 empresas de médio-grande e grande porte. Foram aplicados 3 questionários em cada uma delas. Na referida investigação as funções executivas foram estabelecidas conforme a classificação a seguir:

Drucker – ênfase nos resultados;

Barnard – ênfase nos processos – coordenação;

Fayol – analítica ou clássica – planejar, organizar e controlar;

Mintzberg – de ação ou empírica – relações interpessoais, informação e decisão.

Ainda neste estudo foram feitas correlações simples entre as variáveis de funções executivas – decisão, coordenação, planejamento, organização, controle, relações interpessoais e informação e as variáveis de controle – sucesso da empresa, controles gerenciais, tamanho, qualificação e abordagens dos problemas. A partir deste estudo, os autores recomendam que:

- ◆ parece importante a ênfase do treinamento dos futuros executivos em decisão, a variável que mais se relacionou com sucesso;
- ◆ informação e controle estão relacionados com decisão e neste caso, também deveriam ser enfatizados.

A pesquisa de Escrivão Filho (1995), “A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte”, visa compreender os vínculos de significação que dão sentido à ação do executivo. O trabalho de campo fundamentou-se na observação participante e envolveu o estudo de 3 médias empresas do ramo mecânico de Joinville – SC.

Numa pesquisa realizada em 1994, Gonçalves e Veiga (1995) investigaram como os gerentes de empresas, sediadas em Belo Horizonte, interpretavam sua atuação como decisor e como avaliavam a qualidade da informação recebida dos sistemas de informação automatizados.

Funaro (1997) escreveu a dissertação de mestrado “Estilo gerencial dos administradores de bibliotecas: o caso da Universidade de São Paulo”, pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas. Franzini (1997) também escreveu dissertação de mestrado sob o título “Papéis e competências: um estudo no nível gerencial intermediário de uma instituição financeira multinacional”, na Universidade de São Paulo. A exploração da questão referente aos papéis dos gerentes nas organizações e suas principais competências compõem o eixo principal do trabalho.

Outros trabalhos foram realizados sobre estilos gerenciais, com ênfase no perfil psicológico dos gerentes, enfatizando a personalidade, o comportamento, o relacionamento interpessoal e as preferências motivacionais, com destaque para a dissertação de mestrado de Moraes (1978), dissertação de mestrado de Bergamini (1979) e tese de doutorado de Bergamini (1983).

Algumas pesquisas sobre a natureza do trabalho do executivo foram realizadas no Brasil com ênfase nos aspectos sociais: Cordeiro, Carvalho e Pereira (1964) pesquisaram sobre os problemas e métodos de trabalho das pequenas empresas. A equipe de pesquisadores foi de 16 professores da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, da Escola de Administração da Universidade da Bahia e do Instituto de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas do Rio Grande do Sul. Foram entrevistados 155 administradores de São Paulo, Salvador e Porto Alegre (MACHLINE, SÁ MOTTA e WEILL (1966)).

Pereira (1965) em seu livro “Empresários e administradores no Brasil”, objetiva analisar as origens étnicas e sociais, a mobilidade e carreira de dirigentes das empresas industriais paulistas. A pesquisa foi realizada em empresas industriais, nacionais ou estrangeiras, com mais de 249 empregados, localizados na Grande São Paulo. De um universo

de 541 empresas, a amostra ficou com 80. Foram utilizados o questionário e a entrevista como instrumentos de coleta de informações.

Covre (1976) realizou pesquisa empírica com aplicação de questionários com 224 alunos da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. Utilizou-se também de entrevistas de alunos e professores. Em 1991 escreveu “A formação e a ideologia do administrador de empresas”, assinala que a capacidade do dirigente de empresas na atual fase do capitalismo é a “visão global”. A autora salienta que a função do administrador é atender as necessidades do capital.

Em sua tese de doutorado, “Ação gerencial na administração pública”, Junquillo (2000) tem por objetivo a identificação de práticas sociais de gestão, oriundas da ação dos gerentes no serviço público. Tomando-se como pressuposto que os atores organizacionais não agem exclusivamente segundo suas escolhas individuais, mas também condicionadas por elementos, regras e recursos, inerentes à estrutura organizacional da realidade em que estão inseridos, mostra-se como os gerentes re/produzem, em seus cotidianos, traços da sociedade brasileira. A pesquisa foi realizada nas Secretarias de Estado do governo do Espírito Santo. As informações revelam que os gerentes contribuem, com suas ações, para a re/produção de propriedades estruturais brasileiras, seja mantendo-as e/ou refazendo-as, criando e recriando práticas sociais oriundas de cenários organizacionais onde impera o paradoxo entre o pessoal – a afetividade, a amizade, a idéia da família, e o impessoal – as leis, decretos e demais regulamentos formais que são obrigados a seguir.

Silva (2000) em sua tese de doutorado, teve como objetivo principal, compreender o processo de aprendizagem de competências gerenciais, dos professores (sem formação em gestão), que assumem atividades, atribuições e responsabilidades como Diretores das Unidades Universitárias da UFSC. Lucena (2001) em sua tese de doutorado, teve como objetivo central de seu trabalho, compreender a natureza da aprendizagem de gerentes proprietários do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis.

No Brasil, a biblioteca universitária tem sido estudada sob diversas abordagens. Há trabalhos que a estudam como organização (RAYWARD, 1969), como sistema econômico (MARCHANT, 1975), como organização social de serviço (TARAPANOFF, 1982), como burocracia (LYNCH, 1979), dentre outras.

Essas são abordagens que refletem o estudo da biblioteca universitária como organização complexa e sob uma perspectiva sistêmica, sendo analisada com referência ao ambiente no qual está inserida e suas relações com essa ambiência. Assim, desenvolve-se uma

abordagem conceitual para o desempenho dos papéis dos administradores de diferentes níveis hierárquicos das bibliotecas universitárias a partir de um estudo de multicasos.

2.2 O TRABALHO DO EXECUTIVO

Pessoas que estudam e escrevem sobre Administração há muito discutem sobre a melhor maneira de qualificar o cargo do gerente. Nesta parte do trabalho, examina-se várias abordagens sobre o que os gerentes fazem.

Desde o início do século XX, as tarefas e comportamentos dos gerentes nas organizações vêm sendo analisados. Segundo Rodrigues (1995), hoje, os gerentes diferenciam-se dos gerentes das décadas de 50 e 60, tendo em vista o grande número de novos e mais papéis que precisam desempenhar.

2.2.1 ESTILOS GERENCIAIS

A Administração, como um campo de estudo, significa coisas diferentes para pessoas diferentes. De acordo com Robbins (1990), “Administração é o processo universal de completar eficientemente atividades com e por meio de outras pessoas”. Seus conceitos são transferíveis entre organizações e tão aplicáveis a organizações não lucrativas como lucrativas. O ‘processo’ refere-se a planejamento, organização, liderança e a validação, que ocorrem para atingir os objetivos, e este processo pode ocorrer em qualquer tipo de organização.

De acordo com Wall e Wall (1996), os executivos tem a responsabilidade final de orientar e integrar os elementos da organização como um todo. Representam as necessidades, visões e estratégias de suas unidades e agem como conselheiros, considerando o bem geral da organização, avaliando ações e decisões à luz da entidade como um todo. Nenhum desses papéis, o de conselheiro de toda a organização ou de defensor de uma área de negócio individual, pode ser desprezado. Segundo a pesquisa dos autores citados, durante os últimos 15 anos os gerentes mais eficazes fazem o seguinte:

- ◆ Inspirando: apelando para os ideais ou emoções das pessoas de modo a gerar entusiasmo pelas estratégias e uma crença verdadeira de que criarão um futuro melhor para a organização e seus membros;
- ◆ Recompensando: oferecendo recompensas concretas, como promoções para os que demonstrarem as habilidades, competências e valores imprescindíveis ao sucesso da estratégia;
- ◆ Reconhecendo: elogiando e demonstrando apreço pelo desempenho eficaz, pelas realizações significativas e pelas contribuições especiais em apoio às estratégias.

Assim, gerentes que inspiram funcionários geram entusiasmo e compromisso com as estratégias da organização, vinculando o trabalho às necessidades das pessoas (por exemplo, a necessidade de se sentirem importantes e úteis ou de desenvolverem novas habilidades) e a seus ideais (lealdade, auto-realização, humanitarismo).

Quando são recompensadas por suas contribuições, as pessoas também são mais propensas a se comprometerem com uma estratégia.

A discussão gerência versus liderança tem sido um tema caloroso entre os que prestam consultoria para organizações. A tendência da atualidade é a liderança e não a gerência.

O trabalho do administrador é bastante complexo. Muitas vezes sobrecarregado com tarefas difíceis de delegar, o administrador tem de trabalhar excessivamente, executando muitas tarefas ao mesmo tempo. Com isso, seu trabalho é marcado pela brevidade, fragmentação e desempenho de vários papéis sociais (MOTTA, 1998; MINTZBERG, 1986).

Para Mintzberg (1986), as decisões gerenciais variam num *continuum*, de um ponto, onde são consideradas voluntariamente inovadoras, até outro, em que são consideradas involuntariamente reativas. A avaliação de uma decisão específica como mais ou menos inovadora indica tanto as informações necessárias para a decisão quanto o papel desempenhado pelo gerente.

A função de gerenciar pessoas não significa somente delegar afazeres e verificar o cumprimento dos mesmos. Segundo Mattos (1992) a importância do fator competência é imprescindível, porém não exclusivo, não basta que o indivíduo seja competente em si mesmo para ser bom gerente. O papel gerencial pressupõe de seu ocupante o uso de conhecimentos, atitudes, habilidades e valores que se manifestam em quatro dimensões de competência: técnica, administrativa, psicossocial e política.

A época das ênfases no domínio das técnicas como a maior qualidade de gerenciamento parece estar superada. Tudo aponta para uma reformulação profunda na visão que se tinha dos administradores. As ênfases agora são em dois sentidos: em primeiro lugar um profundo conhecimento da teoria das organizações, buscando entender a estrutura, os objetivos e o papel social que as organizações desempenham, assim como entender como essas organizações podem ser concebidas e mudadas em seu todo e em suas partes. Em segundo lugar, vem o papel do administrador dentro dessa organização. As ênfases hoje são muito mais no sentido de um domínio de conhecimento pessoal, das possibilidades individuais e da capacidade de entender a organização como um todo. Logo em seguida vem o papel da liderança, a capacidade de se trabalhar em grupos, companheiros em tarefas comuns, muito mais que em “mandar em empregados”. As decisões são muito mais de grupos que de pessoas individuais (KATZ, 1986).

No exercício de suas funções, o gerente demonstra suas habilidades por meio dos papéis funcionais que deve desempenhar. Na opinião de Caravantes (1979) “um perfil gerencial é válido enquanto funciona como um parâmetro específico do desempenho de determinada organização, visando à maior aproximação possível dos candidatos indicados com este padrão”. O perfil do dirigente deve ser constantemente reavaliado em função das exigências internas da organização, do ambiente externo, estático ou turbulento, e das características dos candidatos disponíveis. Para o referido autor, perfil gerencial para um executivo do tipo organizacional deve ter as seguintes competências: pessoal; interpessoal; técnica e administrativa.

Segundo Versiani (1995), a identidade como construção social refere-se a um processo de auto-indicação feita pelos indivíduos em determinado contexto social. O modelo de identificação social denota o pertencimento do indivíduo a grupos formais e informais, a categorias sociais como sexo, nacionalidade, afiliações políticas, religiosas, etc. Já o modelo de coesão social refere-se à identificação dos indivíduos através de filiações afetivas, por exemplo, por sentimentos de competência, características emocionais e intelectuais. A identidade se manifestará de acordo com as expectativas desenvolvidas pelos indivíduos em relação a certas aparências e atitudes, ou seja, através dos papéis sociais desempenhados pelos indivíduos ao longo da interação social.

Os indivíduos representam papéis sociais (GOFFMAN, 1989), e ao desempenharem um papel social se expressam nele. A identidade coletiva emerge quando os indivíduos são capazes de constituir grupos e representarem os seus papéis integrados ao conjunto.

O empenho pessoal e o profissionalismo serão as obrigações do papel gerencial. Aliado ao empenho e profissionalismo, o papel gerencial possui a obrigação de agregar os esforços dos funcionários da organização. Assim, os principais problemas do gerenciamento deixam de ser de ordem cultural e passam a ser problemas de desempenho e envolvimento pessoal.

Segundo a ótica de Versiani (1995), os gerentes possuem forte envolvimento com o papel que exercem. Por este motivo, assumem que devem sempre estar prontos para as eventualidades, devem saber negociar, dialogar e entender os desafios que surgem.

Para Mintzberg (1973), a primeira providência no sentido de preparar administradores competentes é estudar o que fazem os administradores em seu trabalho para que se possa conhecer suas atividades.

Dias (1985) coloca que as características do trabalho gerencial dizem respeito a elementos mais objetivos do trabalho gerencial, tais como o lugar em que o gerente trabalha, o tempo que despense com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados. Essas características são elementos importantes no estudo da função gerencial, na medida em que implicam habilidades específicas que podem ser requeridas dos gerentes.

O conteúdo do trabalho gerencial é um aspecto bem mais subjetivo, refere-se, basicamente, à natureza e à finalidade da ação gerencial. Está-se no domínio do conteúdo, quando se procura descobrir o que faz um gerente e porque o faz.

Os estudiosos, que por tradição procuram descrever o conteúdo do trabalho gerencial fizeram-no em termos das funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção, etc.) ou através de atividades como passar informações ou tomar decisões (DIAS, 1985). Mintzberg não foi o pioneiro em realizar uma pesquisa empírica sobre o trabalho do executivo em face da formulação insatisfatória dos processualistas. No entanto, após seu estudo, as pessoas não puderam ficar indiferentes à opção entre a Abordagem do Processo e a Abordagem dos Papéis (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Os papéis que os gerentes exercem têm como responsabilidade única atingir resultados com pessoas e com inovação. O sucesso da organização depende de seu quadro gerencial, pois a ele cabe equilibrar o potencial de resultados, de pessoas e de inovação da organização (BOOG, 1991).

Os papéis dos gestores de bibliotecas, independente de época, são caracterizados por circunstâncias sensíveis ao tempo. Questões cada vez mais complexas estão se apresentando ao ambiente informacional: custos; eficácia e eficiência organizacional; coleções virtuais; acesso eletrônico; qualidade dos serviços; instalações e pontos de distribuição adequados;

disponibilidade de novas tecnologias de informação; o papel do compartilhamento de recursos e cooperação; a liderança da biblioteca no papel de oferecer e transferir informação, dentre outros (OLIVEIRA, 2001).

Segundo o mesmo autor, pesquisas já realizadas indicam que os gerentes de unidades de informação exercem uma gama variada de atividades gerenciais, além das tradicionalmente conhecidas e esboçada em livros textos. Estas atividades possuem importância relativa para o sucesso do trabalho gerencial, são realizadas com frequência diferenciada e algumas são consideradas como sendo mais fáceis de serem executadas que outras.

As pressões e desafios para lidar com mudança têm levado as organizações a procurar novos e melhores métodos de organização e administração. Enquanto alguns possam questionar a aplicabilidade dos princípios administrativos à gerência de bibliotecas, uma questão está bem clara, de acordo com Oliveira (2001), instituições sem fins lucrativos estão ativamente adotando práticas administrativas.

A área da ciência da informação, representada por seus pesquisadores, vem sentindo o impacto destas mudanças na administração de unidades de informação de todos os tipos já há algum tempo. Holley (1972), por exemplo, há quase 25 anos, já havia detectado mudanças na organização e administração de bibliotecas universitárias.

2.2.1.1 DRUCKER

Drucker interessou-se por gerência no início da Segunda Grande Guerra. Alguns dos homens recrutados para as repartições do governo durante a Guerra, em Washington, vindos de empregos civis no comércio, universidades ou profissionais, tiveram um sucesso fácil como administradores. Outros, com experiências semelhantes fracassaram. Ninguém podia explicar por que isso ocorreu, também nem se sabia o que fazer para solucionar o problema.

Muitos anos mais tarde reuniu suas observações no livro *O Gerente Eficaz*. Descobriu que a eficácia pode ser aprendida e também deve ser aprendida. É uma prática que deve ser adquirida, ela não vem por si mesma.

Na ciência administrativa, o novo padrão produtivo exige que o gerente tenha um papel ativo em relação às empresas no que concerne discernir a melhor forma de executar suas metas e objetivos, de maneira que alcance resultados eficazes, pois, para Drucker (1968, p. 9):

Ser eficaz é a função do gerente. Quer trabalhe em empresas, ou em um hospital, numa repartição do governo ou em um sindicato, numa universidade, ou nas forças armadas, espera-se que o gerente (ou diretor executivo ou outro nome qualquer que

lhe seja dado na organização) faça que as coisas sejam feitas. Em outras palavras espera-se que ele seja eficaz.

Drucker (1968, p. 13), procurando responder ao que é ser um gerente, pronuncia-se da seguinte forma:

Qualquer trabalhador com conhecimentos, nas organizações modernas, é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados.

Drucker (1971) apresenta, conforme Ilustração 1, os pressupostos antigos e contemporâneos da teoria e prática da gerência.

Gerência	Pressupostos antigos	Pressupostos contemporâneos
Escopo	Fazer com que as normas estabelecidas sejam cumpridas a fim de atingir a eficiência organizacional	Amplia-se para melhorar a qualidade de vida de seus colaboradores. Preocupa-se com eficiência, eficácia e efetividade
Tarefa	Ênfase no trabalho manual como Recurso produtivo	A capacidade intelectual dos colaboradores é considerada um diferencial competitivo e é estimulada constantemente
Posição	A gerência é a direção de negócios, e negócios são uma singularidade e uma exceção na sociedade	A sociedade está amplamente servida de organizações. A gerência assume proporção social central na sociedade
Natureza	A gerência se encontra separada dos valores culturais e convicções individuais. É o resultado do desenvolvimento econômico	Depende sobremaneira da cultura, do sistema de valores e convicções da sociedade que a permeia.

Ilustração 1: Pressupostos antigos e contemporâneos da teoria e prática da gerência

Fonte: DRUCKER (1971).

2.2.1.2 BARNARD

Barnard, em *As Funções do Executivo* de 1938 e traduzida para o português em 1971, defende que as funções dos executivos estão relacionadas com a totalidade de trabalhos essenciais à vitalidade e duração de uma organização. Este livro é talvez o mais influente em Administração desde *Administração Científica* de Taylor. Barnard indica diversos pontos que serão retomados por autores posteriores, como a necessidade de comunicação e a importância dos valores e dos objetivos de longo prazo. Sua abordagem pode até mesmo ser considerada "holística", pois ele defendia que numa comunidade todas as ações dos indivíduos e das organizações são interdependentes e correlacionadas. O trabalho executivo não é o trabalho de uma organização, mas sim o trabalho especializado que mantém em operação a organização. Afirma que o trabalho executivo é gerido por si mesmo, tendo a organização executiva como parte dele, parecido com o que acontece com o sistema nervoso, este existe para manter o sistema corpóreo dirigindo as ações que são necessárias a um melhor ajustamento ao ambiente, não podendo dizer que existe para administrar o corpo, do qual grande parte das funções é independente dele e das quais ele depende. Para Barnard, as funções executivas essenciais devem prover o sistema de comunicação, a garantia de esforços essenciais e a formulação e definição do propósito. Esse sistema de comunicações implica em centros ou pontos de interconexão e só podem operar se esses centros estiverem ocupados por pessoas que recebem o nome de "executivos".

A coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, exige um sistema de comunicação na organização. Sendo a comunicação realizada por meio das atividades das pessoas, a seleção destas para funções executivas é o método para estabelecer os meios de comunicação, seguido da criação de posições, quer seja, de um sistema de comunicação. Barnard (1971, p. 216) salienta que "pessoas sem posições não podem funcionar como executivos...". O principal problema das funções executivas está em ajustar as fases de pessoal executivo e de posições executivas. Os problemas de pessoal executivo envolvem recrutamento de pessoal com qualificação apropriada, estímulos e desenvolvimento de incentivos, dentre outros. Os problemas de posições executivas são os referentes a localização e especialização geográfica, social, temporal e funcional de unidades e grupos.

As posições executivas, para Barnard (1971), exigem contribuições pessoais dos executivos, de maneira a estarem presentes nas posições necessárias e nos tempos adequados. As contribuições mais importantes são, a lealdade, a capacidade e a responsabilidade,

seguidas de aptidões e habilidades pessoais mais específicas, divididas em duas classes, compreendendo habilidades mais gerais, envolvendo compreensão de interesse, vigilância geral, flexibilidade, capacidade de ajustamento, ponderação e coragem, dentre outros e habilidades mais especializadas, baseadas em aptidões particulares ou técnicas adquiridas. Na função de comunicação de executivos, segundo o autor, encontra-se também, a garantia de manutenção de uma organização informal como meio essencial de comunicação, cujas funções são a expansão dos meios de comunicação com redução da necessidade de decisões formais, diminuição de influências indesejáveis e promoção de influências desejáveis.

Eficácia, eficiência e equilíbrio dinâmico com o ambiente externo e autogestão são idéias defendidas por Barnard sobre as organizações e os gerentes. Para o autor, a sobrevivência de uma organização depende muito mais do equilíbrio com o ambiente externo em contínua mudança do que dos sistemas internos.

Para Barnard (1971), promover o asseguramento de serviços essenciais é a segunda função executiva, dividida em duas partes: trazer pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização e, a seguir, obter os serviços dessas pessoas.

A terceira função executiva considerada por Barnard (1971, p. 228) é a formulação de propósitos, objetivos e fins da organização. Para o autor, “a formulação e a definição de propósito é, pois, uma função largamente distribuída, sendo que apenas a sua parte mais geral é executiva”. Assim, nas organizações formais, as ações encontram-se na dependência de escolhas pessoais, motivações, atitudes, normas de conduta, ideais, compreendendo também os aspectos morais.

2.2.1.3 PITCHER

Pitcher (2001) na sua tese de doutorado enfoca estilos de gerência, analisados ao longo da história de uma grande instituição financeira. Salienta que, artistas, artesãos e tecnocratas raramente existem como tal: são protótipos. Segundo a autora, “o que vemos depende de onde estamos. Se eu for tecnocrata, terei a tendência de identificar outros tecnocratas mais brilhantes como artistas. Pensarei neles como visionários e empreendedores, ousados e de larga visão. Se eu for um artesão puro, não terei qualquer uso para um tecnocrata” (PITCHER, 2001, p. 213).

Em seus vinte anos como executiva, membro da diretoria de empresa multibilionária e mais recentemente como acadêmica, segundo ela, uma lição se sobressai. “Dê a um tecnocrata autoridade final e ele acabará com todo o resto: a visão e seus portadores – os artistas – serão substituídos; a experiência e seus portadores – os artesãos – serão os próximos”. A descrição que a autora faz dos tecnocratas é a seguinte: raramente riem alto, exceto nos jogos de beisebol; nunca no trabalho. Quando lhe explicam por que um trabalhador precisa ser demitido, usam expressões do tipo: “Ele simplesmente não era durão, profissional, moderno, rigoroso e trabalhador”. E se emendarem “emotivo demais”, com certeza é um tecnocrata. Assim, essa pessoa será descrita pelos seus pares e colegas como controlado, conservador, sério, analítico, austero, intenso, determinado, cerebral, metódico e meticuloso (PITCHER, 2001).

Para se reconhecer um artista, observa-se o oposto do tecnocrata. Pitcher (2001, p. 209) nos coloca a fala de CEO artista:

O que é estratégia, afinal de contas? Plano geral? Não. Tenta-se inculcar uma visão que se tem e fazer com que as pessoas o compreendam. A estratégia vem da astrologia; artimanhas, sonhos, casos de amor, ficção científica, percepção da sociedade, alguma loucura talvez habilidade para adivinhar. É clara e fluida. A ação traz precisão. Muito vaga, mas torna-se clara no ato de transformação. A criação é a tempestade.

Assim, quando CEOs artistas como esse falam à diretoria sobre “astrologia, artimanhas, sonhos”, a tendência é a de as diretorias ficarem desconfortáveis. É descrito como ousado, corajoso, estimulante, volátil, intuitivo, empreendedor, inspirador, imaginativo, imprevisível e engraçado. Os tecnocratas os descrevem como “viajante das estrelas” ou “biruta”.

A autora acredita que as pessoas dão sua aprovação quando percebem que seus líderes são dignos de confiança e que os sacrifícios que são solicitados a fazer são para o futuro coletivo e não para forrar os bolsos de alguém hoje. Os artesãos organizacionais incorporam esses valores e as pessoas confiam neles. Assim, vêem a organização como uma instituição duradoura, que tem vida própria, um passado e um futuro. São pessoas que tendem a permanecer em uma só organização. O artesão estimula lealdade e comprometimento (PITCHER, 2001).

O artesão é descrito por seus colegas como sensato, amigável, humano, honesto, direto, responsável, confiável, razoável, mente aberta e realista. Segundo a autora, os artesãos acreditam que os tecnocratas não têm visão, porque eles “não investem nas pessoas”. Acreditam que “se você cuidar das pessoas, o lucro virá em seguida” (PITCHER, 2001, p. 210). A Ilustração 2 resume estes três tipos de estereótipos gerenciais.

O ARTISTA	O ARTESÃO	O TECNOCRATA
Ousado	Responsável	Conservador
Corajoso	Sensato	Metódico
Estimulante	Humano	Austero
Volátil	Direto	Controlado
Intuitivo	Mente aberta	Cerebral
Empreendedor	Realista	Analítico
Inspirador	Confiável	Determinado
Imaginativo	Razoável	Meticuloso
Imprevisível	Honesto	Intenso
Engraçado	Amigável	Sério

Ilustração 2: Estereótipos gerenciais

Fonte: PITCHER (2001)

Os três tipos de pessoas não se comunicam. Quando o sério encara o engraçado, o que ele vê? Vermelho. Ele vê o cavaleiro; ele vê o irresponsável, vê a criança. Quando o analítico vê o intuitivo, ele vê o sonhador, cabeça nas nuvens. Quando o sensato encara o cerebral, ele vê uma cabeça sem coração. E assim por diante. Os três vivem em mundos diferentes. Formulam perguntas diferentes e respostas diferentes para todas as questões que a organização enfrenta (PITCHER, 2000, p. 210).

A autora salienta que, artistas, artesãos e tecnocratas raramente existem como tal: são protótipos. Cita como exemplo, que podemos ver artistas com uma mistura de artesanato, artesãos conservadores e cerebrais e podemos ver tecnocratas emocionalmente exaltados ou artistas altamente analíticos e determinados. É raro ver uma pessoa com a combinação dos três fatores. Os artesãos geralmente se revelam por sua franqueza e objetividade, mas os tecnocratas são difíceis de identificar. Estes reverenciam a sabedoria convencional – não a sabedoria tradicional mas uma sabedoria nova.

Segundo a autora, “o que vemos depende de onde estamos. Se eu for tecnocrata, terei a tendência de identificar outros tecnocratas mais brilhantes como artistas. Pensarei neles como visionários e empreendedores, ousados e de larga visão. Se eu for um artesão puro, não terei qualquer uso para um tecnocrata” (PITCHER, 2001, p. 213).

Assim, conclui que:

A crescente frustração com os modelos formais de administração, juntamente com um reconhecimento cada vez maior da dificuldade de planejamento em um mundo conturbado, tem levado à necessidade de lideranças carismáticas, como se a presença de um líder carismático pudesse, de certa forma, eliminar todo o trabalho duro de se administrar um negócio. É preciso ter artistas, artesãos e tecnocratas na dose certa e nos lugares certos. É preciso ter alguém com visão, mas também é preciso ter alguém que possa desenvolver as pessoas, as estruturas e os sistemas que tornam os sonhos uma realidade. A tarefa-chave de administração (para o CEO) não é saber tudo, mas formar uma equipe administrativa que possa dar conta de todo o serviço (PITCHER, 2000, p. 213).

2.2.2 FUNÇÕES GERENCIAIS

A história da Administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à história da humanidade e reflete as mudanças ocorridas na sociedade.

O desenvolvimento das idéias e teorias acerca da Administração foi lento até o século XIX. A partir daí, com as conseqüências da Revolução Industrial, uma nova concepção de trabalho modificou a estrutura social e econômica da época, provocando, com isso, profundas e rápidas mudanças na ordem vigente. Taylor e Fayol foram os pioneiros nos estudos das organizações e da Administração, tendo como principais características, a preocupação com a tarefa e a estrutura organizacional.

A partir do reconhecimento das relações entre a organização e o seu ambiente, muitos estudiosos passaram a realizar pesquisas para identificar como se dá a interação entre a organização e o ambiente em que a mesma está inserida. Esta abordagem contingencial, que reconheceu que o ambiente não só influi como condiciona as diferenças fundamentais de estrutura e práticas gerenciais na organização.

Esta concepção tornou-se fundamental para o desenvolvimento competitivo das organizações, pois o ambiente, antes pouco dinâmico, passou a caracterizar-se, cada vez mais, por rápidas e profundas transformações que criam um impacto muito forte no seu sistema de gestão.

Administrar uma organização é fazer com que a mesma possa alcançar os objetivos a que se propõe e também, possa responder à sua responsabilidade social. Este é, sem dúvida, um desafio para os administradores.

Conforme os dizeres de Stoner e Freeman (1999), a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos. Esses

instrumentos gerenciais levam a refletir antes de agir, obrigando que as ações sejam definidas com antecedência e orientadas de modo a possibilitar uma avaliação consciente e objetiva.

2.2.2.1 FAYOL

Segundo Fayol os gerentes executam cinco funções: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Hoje, o uso das funções administrativas como maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido, porém, costuma-se condensá-las em quatro: planejamento, organização, liderança e controle.

Para o autor, nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de constituir o seu corpo social, de coordenar os esforços, de harmonizar atos. Assim, para esta função, Fayol (1976, p. 18) define:

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

A seguir, são apresentadas as funções que compõem o processo administrativo:

Previsão - O primeiro dos elementos de administração, também chamados de funções administrativas, pois correspondem à função ou operação administrativa de uma empresa, é *previsão*. Para Fayol, *governar é prever*, dá uma idéia da importância deste elemento. Para o autor, prever significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é desde logo agir (FAYOL, 1986, p. 68).

A principal manifestação da previsão dá-se por meio de um programa de ação. Este programa de ação é simultaneamente, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, meios a empregar, etapas a vencer, quadro futuro em que os próximos acontecimentos figuram com clareza em conformidade com as idéias preconcebidas, onde acontecimentos distantes surgem de forma mais ou menos vaga, é assim, a marcha prevista para a empresa para determinado tempo (Fayol, 1986).

É, com efeito, para cumprir sua função de administrador, que o chefe toma a iniciativa do programa de ação, indica seu objetivo e extensão, fixa a parte de cada serviço na obra comum, coordena as partes, harmoniza o conjunto, decide, enfim, qual a linha de conduta a seguir (FAYOL, 1986, p. 69).

Organização - A atividade de organizar é fazer com que todos os elementos humanos, materiais e financeiros estejam direcionados a alcançar eficientemente os objetivos da organização, sendo responsável pelo compartilhamento da tarefa e da responsabilidade entre todos e tendo em vista o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Koontz e O'Donnel (1981) a organização é o agrupamento das atividades necessárias a consecução dos objetivos. Salientam que uma estrutura organizacional deve ser idealizada tendo em vista clarificar o cenário interno para que todos saibam quem deve fazer o quê, e quem é responsável por quais resultados. Deve também remover os empecilhos ao desempenho gerados pela confusão e incerteza das atribuições e deve fornecer uma rede de comunicações no processo decisório que reflita e corrobore com os objetivos empresariais.

Comando - Consiste em colocar em funcionamento os serviços definidos pelo planejamento e estabelecidos pela organização, é dirigir o pessoal. Para Fayol (1986), fazer funcionar o corpo social é a missão do comando. Este é dividido entre os diversos chefes de uma empresa. Cada um possuindo seus encargos, responsabilidades e objetivos. Para comandar, são necessárias qualidades pessoais e conhecimentos sobre os princípios gerais de administração. Para o autor, o chefe encarregado de um comando deve:

- ◆ ter um conhecimento profundo do pessoal - ou seja, saber o que pode esperar de cada um e o grau de confiança que pode atribuir a ele;
- ◆ ter o dever de excluir os incapazes - este dever deve ser cumprido de maneira hábil e corajosa com base na convicção de que a medida a ser tomada é necessária e justa;
- ◆ conhecer convênios que regem a empresa e os agentes - o chefe deve defender o interesse dos agentes frente ao patrão, evitando favoritismos relacionados à família, camaradas e amigos.
- ◆ ser exemplo de chefe - o mau exemplo, partindo do alto, tem as mais graves repercussões sobre toda a unidade;
- ◆ fazer inspeções periódicas do corpo social – o que diz respeito a pessoal, exige mais tempo, tato e energia do que uma operação material;
- ◆ fazer conferências e relatórios – as conferências proporcionam aos chefes reunir em torno de si seus principais colaboradores, expor programas, recolher idéias dos participantes, tomar decisões, assegurar-se de que suas ordens são cumpridas e de que cada um sabe a parte que lhe cabe na execução das tarefas, possibilitando com isso, uma otimização do

tempo necessário ao alcance dos resultados. Os relatórios complementam a fiscalização e o controle;

- ◆ não se deixar absorver por detalhes – deve procurar reservar sempre a necessária liberdade de pensamento e de ação ao estudo, direção e controle dos negócios. Deve deixar a cargo de subordinados as tarefas que não é obrigado a realizar pessoalmente.
- ◆ incentivar no pessoal a união, a atividade, a iniciativa e o devotamento – a contribuição que o chefe pode dar à união do pessoal é decisiva. Isso evita aspectos que causam dualidade de comando e atribuições mal definidas. Pode incentivar a iniciativa, atribuindo a seus subordinados a maior parte de ação que sua situação e capacidade comportam, guiando-os discretamente e encorajando-os com elogios precisos.

Coordenação - A coordenação consiste em trazer harmonia e equilíbrio ao todo. É unificar esforços desconectados e fazê-los homogêneos. Segundo Fayol (1986, p. 135) “... é estabelecer a harmonia entre os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso”. É dar condições, dentro de proporções convenientes, de desempenho de papéis de forma segura e econômica, considerando as obrigações e conseqüências que cada operação acarreta para as funções da empresa.

A coordenação implica em adaptar os meios aos fins. Para que haja harmonia entre as diversas partes do organismo material e social, é necessário, além de um bom programa e uma boa organização, que a coordenação seja exercida em todos os instantes, de maneira a colocar em equilíbrio as forças em jogo.

Controle - A essência do processo de controle consiste na comparação entre os resultados previstos e os realizados, objetivando a certificação de que o desempenho real esteja dentro dos parâmetros previstos e, em caso negativo, identificar os pontos que requerem correção. É necessário certificar-se que as ações estejam indo a direção aos objetivos estabelecidos. O controle permite verificar a existência de desvios e a correção dos mesmos para assegurar a realização do que foi planejado. Segundo Koontz e O’Donnel (1981, p. 37), “controlar é avaliar e corrigir as atividades dos subordinados para garantir que tudo ocorra conforme o planejado. Logo, é medir o desempenho contra metas e planos”.

Assim, o processo de controle é composto de três fases, segundo Stoner e Freeman (1999): estabelecer padrões de desempenho, medir o desempenho atual e comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos. No caso de serem detectados desvios, ações devem ser executadas para corrigi-los.

As funções administrativas em uma biblioteca são as de cunho administrativo e responsáveis pela ativação de todas as funções meio ou fim e pelo seu direcionamento e ajuste às metas e objetivos do sistema (MACIEL e MENDONÇA, 2000).

As mudanças a que as bibliotecas estão sujeitas hoje em dia exigem que os administradores conheçam bem suas funções administrativas. Sabe-se que um administrador se encontra a todo o momento exercendo essas funções. Esse é um processo ininterrupto, constituído por atividades interligadas, justapostas e contínuas, não obedecem a nenhuma ordem hierárquica. Essas atividades pertencem à chamada abordagem clássica da Administração, identificada por Fayol em 1916.

Sabe-se que o estudo da função gerencial não é de hoje. Desde o início do século passado, estudiosos da administração têm procurado definir o trabalho do administrador. Fayol foi pioneiro nessa área, em 1916, quando identificou as funções gerenciais básicas do administrador. A abordagem clássica, como foi chamada, teve influência enorme nas organizações.

Fayol foi um dos estudiosos das tarefas e comportamentos do gerente. Segundo ele (1986), a função do administrador compreende um conjunto de atividades interdependentes que cumprem propósitos diferentes na dinâmica das organizações. Salienta que a função administrativa parte das funções essenciais existentes em uma empresa, são:

- ◆ Função técnica – produção, fabricação, transformação;
- ◆ Função comercial – compra, venda, troca;
- ◆ Função financeira – busca e gerenciamento de capitais;
- ◆ Função de segurança – proteção de bens e pessoas;
- ◆ Função de contabilidade – inventário, balanço, custos;
- ◆ Função administrativa – previsão, organização, comando, coordenação e controle.

A função administrativa é a que detém a maior atenção por parte do autor. Como as demais funções, compreende capacidades formadas por um conjunto de qualidades e conhecimentos, como:

- ◆ qualidades físicas – saúde, vigor, destreza;
- ◆ qualidades intelectuais – aptidão para compreensão;
- ◆ aprendizagem, discernimento, força e agilidade intelectual;
- ◆ qualidades morais – coragem de aceitar responsabilidade, iniciativa, energia, firmeza, decisão, dignidade;

- ◆ cultura geral – outros conhecimentos que não os exclusivos da função exercida;
- ◆ conhecimentos especiais – específicos da função;
- ◆ experiência – conhecimento resultante da prática de negócios, das lições que os fatos vivenciados proporcionam.

Fayol estudou as capacidades necessárias a agentes de funções técnicas e a chefes de empresas. Foram as seguintes as conclusões de seu estudo:

- ◆ à medida que alguém sobe na escala hierárquica, a importância relativa da capacidade administrativa aumenta, enquanto a capacidade técnica diminui;
- ◆ a capacidade principal de um chefe de pequena empresa é a capacidade técnica;
- ◆ a capacidade principal dos chefes de grandes empresas é a capacidade administrativa;
- ◆ quanto mais importante é a empresa, mais predomina a capacidade administrativa.

2.2.2.2 GULICK E URWICK

A doutrina, os princípios e as funções executivas de Fayol tornaram-se conhecidas por meio de seus seguidores, dentre os quais podemos citar Lither Gulick e Lyndall Urwick.

Segundo as palavras de Urwick (*apud WAHRLICH, 1986, p. 22-23*):

não conseguiu Fayol fazer uma distinção clara entre o delineamento da estrutura de uma empresa e o provimento do pessoal para executar os vários grupos de atividades assim demarcados... Justamente porque Fayol era um homem prático, de longa experiência, essa atitude provavelmente era inevitável. O administrador de responsabilidade não pode divorciar-se do fator humano. As empresas constituem-se de elementos humanos, empenhados num empreendimento comum e assim possuem características de organismos vivos. É impossível para a humanidade, aprofundar seu conhecimento da organização, a não ser que o fator estrutura seja isolado de outras considerações.

Constitui esta a principal diferença entre a conceituação de Fayol e a de outros elementos desse grupo. Reforçando o ponto de vista de Urwick, Gulick (*apud WAHRLICH, 1986, p. 23*) afirma que o trabalho deve ser dividido porque: “os homens diferem em natureza, capacidade e habilidade, e ganham, grandemente, em destreza, pela especialização...”. Para este autor, a divisão do trabalho constitui a base da organização, o que conduz à diferenciação das tarefas.

Gulick pergunta em *Notes on the theory of organization*: Qual é o trabalho do executivo principal? O que ele faz? Criou o POSDCORB – que significa, pelas suas iniciais

em inglês, planejamento, organização, administração de pessoal, comando, coordenação, informação e orçamento. Esta definição do processo é uma variação da apresentada por Fayol sem alteração relevante em seus fundamentos.

A proposição de Fayol foi alterada por Urwick – *investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle* e por Gulick – *POSDCORB*. Outros autores neoclássicos retomaram o assunto e fizeram outras proposições.

2.2.3 PAPÉIS GERENCIAIS

Ao constatar que a concepção clássica têm sido dominante na literatura gerencial, Mintzberg (1973; 1990) afirma que, na realidade, elas dizem muito pouco sobre o que os gerentes realmente fazem no seu cotidiano, suas pesquisas revelaram que elas podem, no máximo, significar alguns objetivos que são muito vagos em relação àquilo que, na verdade, é o trabalho gerencial. No entendimento de Mintzberg (1973), aquela visão clássica não responde à pergunta fundamental sobre o conteúdo desse trabalho.

2.2.3.1 MINTZBERG

No início dos anos 70, ao estudar o uso do tempo pelos executivos chefes, o pesquisador canadense Henry Mintzberg (1975) notou que os executivos se moviam de forma fragmentada, através de uma série de assuntos, ao longo de qualquer dia. Argumenta, também, que tal comportamento era, provavelmente, tanto adequado quanto eficiente. Um executivo chefe provê uma perspectiva única, e é também uma fonte única.

A pesquisa de Mintzberg envolveu cinco executivos norte-americanos de organizações de porte médio e grande: uma firma de consultoria, uma empresa de alta tecnologia, um hospital, uma empresa de bens de consumo e uma rede de escolas.

Usou o método de observação estruturada, onde as categorias foram desenvolvidas durante e depois da observação. Durante uma semana intensiva de observação para cada executivo, o autor registrou vários aspectos de cada correspondência e de cada contato verbal. No total, analisou 890 correspondências recebidas e expedidas e 368 contatos verbais.

Além da abordagem clássica, Mintzberg, (1973, p. 7) identificou as seguintes escolas: do Grande Homem; do Empreendedorismo; da Teoria das Decisões; da Eficácia do Líder; do Poder do Líder; do Comportamento do Líder e da Atividade do Trabalho

A Escola do Grande Homem caracteriza-se por estudos biográficos e autobiográficos de administradores. Como limitações da abordagem temos o pequeno suporte teórico e a excessiva ênfase na pessoa do administrador (ao invés de estudar seu trabalho).

A Escola do Empreendedor foi desenvolvida principalmente por economistas e vê o administrador apenas como tomador de decisões. Nesta escola predomina uma visão racional do processo decisório, Collins e Moore definiram como “a busca da melhor alternativa num ambiente de dimensões muito limitadas e altamente especificadas” (MINTZBERG, 1973, p. 12). Segundo o mesmo autor, “problemas ambíguos, objetivos conflitantes, mal expressos e conseqüências imprevisíveis simplesmente não existem. Assim, o administrador tem pouca importância para o economista. É o fundador-empresário que lhe interessa, pois este tem uma dimensão de liberdade: ele pode criar organizações”.

Ao contrário da Escola do Empreendedor, a Escola da Teoria das Decisões vê a tomada de decisões como um processo complexo ao qual não é possível aplicar métodos predeterminados. Teóricos desta escola asseguram que o administrador não tem “objetivos sistêmicos explícitos nem preferência por certas funções”. Uma etapa importante, mas ignorada do processo decisório; e a definição do problema, alternativas e suas conseqüências são pouco conhecidas e as decisões são tomadas com o intuito de atender às limitações da situação e não para maximizar objetivos”. Herbert Simon, autor de Comportamento Administrativo é destaque nesta escola.

A Escola da Eficácia do Líder, assim como as duas escolas seguintes, tratam do administrador como líder, relega a segundo plano os outros aspectos da atividade gerencial. A ênfase desta escola é mais no homem do que na tarefa. As abordagens que procuram associar eficácia administrativa com características pessoais ou com estilos de administração são típicas desta escola. Douglas McGregor destaca-se nesta escola.

Na Escola do Poder do Líder, estudiosos estão interessados nos aspectos de poder e influência dos líderes e na utilização e manipulação que fazem desses dois elementos. Mintzberg, na Escola do Comportamento do Líder, deu este nome a um grupo de pesquisadores e escritores que têm em comum o fato de terem analisado o conteúdo do trabalho desempenhado por administradores. Os métodos adotados foram muito variados, também não há uma interação entre os diversos autores. Não há um tema central nem uma linha de pensamento que os una.

A Escola da Atividade de Trabalho também procura estudar o trabalho realizado por administradores. Nesta escola, há uma integração entre os pesquisadores, ao contrário da escola anterior. Também há semelhança nos métodos utilizados. Segundo o autor, esta escola é a que oferece a abordagem mais adequada ao estudo da função gerencial. O próprio autor é um dos pesquisadores que se destacam nesta escola, sintetizou em 1973, em *The Nature of Managerial Work*, suas idéias a respeito da função gerencial. A teoria dos papéis administrativos desempenhados pelos gerentes é uma das idéias que se destacam.

A partir deste estudo e com base em outros, pesquisadores da Escola da Atividade de Trabalho, o autor identificou papéis administrativos que representam o conteúdo do trabalho gerencial. Segundo ele, são dez os papéis básicos, agrupados em três grandes categorias, conforme Ilustração 3.

Papel	Descrição	Exemplo
Interpessoal		
Representativo	Chefe simbólico; solicitado a desempenhar um número de obrigações rotineiras de natureza legal ou social	Cerimônias, requisições de status, solicitações
Líder	Responsável pela motivação e direção de subordinados	Praticamente todas as atividades gerenciais envolvendo subordinados
Contato	Mantém uma rede de contatos externos que fornecem favores e informações	Reconhecimento de correspondência, trabalho externo no conselho
Informacional		
Monitor	Recebe grande variedade de informação; serve como centro nervoso de informação interna e externa da organização	Lidar com toda correspondência, contatos classificados como de interesse primário para recebimento de informação
Disseminador	Transmite informação recebida de fora ou de outros subordinados para os membros da organização	Expedição de correspondência para a organização com propósitos informacionais contatos verbais envolvendo fluxo de informação para subordinados, assim como sessões de revisão
Porta-voz	Transmite informação para fora sobre os planos, políticas, ações e resultados da organização; serve como perito na indústria de organização	Reuniões com o Conselho; lidar com contatos envolvendo transmissão de informação para os de fora
Decisório		
Empreendedor	Busca oportunidades na organização e seus ambientes e inicia projetos que tragam mudanças	Sessões de estratégia e revisão envolvendo iniciação ou planejamento de projetos de aprimoramento
Solucionador de distúrbios	Responsável por ação corretiva quando a organização enfrenta problemas importantes e inesperados	Sessões de estratégia e revisão envolvendo problemas e crises
Alocador de recursos	Toma ou aprova decisões organizacionais significativas	Programação; requisições para autorizações, orçamentos; a programação de trabalho dos subordinados
Negociador	Responsável por representar a organização em importantes negociações	Negociações de contratos

Ilustração 3: Papéis gerenciais de Mintzberg

Fonte: Adaptado de MINTZBERG, H. (1973).

Para o autor, os dez papéis em conjunto formam o cargo de executivo. Mas, “dizer que os dez papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os executivos dão igual atenção a cada papel” (MINTZBERG, 1986).

O autor refere-se a conhecidas descrições do trabalho do executivo como verdadeiros mitos, as quais não correspondem à realidade dos fatos, segundo ele existem quatro mitos sobre o trabalho do executivo (MINTZBERG, 1977, p. 9-18):

1. *Mito*: O executivo é um planejador sistemático e reflexivo. A evidência sobre essa questão parece irresistível. No entanto, nada contribui para comprová-la.

Realidade: Um grande número de estudos prova que os executivos trabalham num ritmo inexorável e que suas atividades se caracterizam pela brevidade, variedade e descontinuidade e que eles estão firmemente orientados para a ação, não apresentando inclinações para atividades de reflexão.

2. *Mito*: o verdadeiro executivo não executa tarefas de rotina.

Realidade: além de se ocupar com exceções, o trabalho do administrador envolve a execução de uma série de deveres rotineiros, incluindo rituais e cerimônias, negociações e processamento de pequenas informações que ligam a organização a seu meio ambiente;

3. *Mito*: os principais executivos necessitam de informações agregadas, que podem ser mais bem obtidas através de um sistema formal de informações gerenciais.

Realidade: o executivo prefere fortemente a mídia verbal, a saber: telefonemas e encontros;

4. *Mito*: a administração é, ou pelo menos está rapidamente tornando-se uma ciência e uma profissão.

Realidade: os programas dos executivos, para organizar o tempo, processar informações, tomar decisões e outras coisas mais, permanecem trancadas no interior de seus cérebros. Assim, para descrever estes programas confiamos em palavras como julgamento e intuição, mas raramente paramos para conceber que elas são apenas rótulos para classificar nossa ignorância.

No estudo de Mintzberg, os executivos realizam grande quantidade de trabalho num ritmo acelerado; envolvem-se em muitas atividades curtas e fragmentadas; preferem enfrentar problemas correntes e específicos; recebem e transmitem grande quantidade de informação; favorecem a comunicação verbal de preferência à não verbal; controlam seus próprios negócios, apesar da preponderância das obrigações.

Estas características dos gerentes, notadas por Mintzberg, retratam pessoas ativas e voltadas para o contato interpessoal. Segundo Gibson (1981), outros estudos sobre o trabalho

administrativo indicam a necessidade de um conjunto de características que enfatizem a habilidade no relacionamento com outras pessoas.

No estudo de Mintzberg, os executivos observados, todos muito competentes sob qualquer padrão, mostraram-se indistinguíveis de seus colegas de cem anos atrás. Se as informações são diferentes, eles as procuram, no entanto, da mesma maneira: pela palavra verbal. Suas decisões relacionam-se com a moderna tecnologia, mas os métodos usados para buscá-las, são os mesmos do executivo do século XIX. Mesmo o computador, tão importante para o trabalho especializado da organização, não teve, aparentemente, nenhuma influência sobre os métodos de trabalho dos gerentes gerais (MINTZBERG, 1986).

Os administradores são pessoas muito ocupadas, ativas. No entanto, são outras pessoas que determinam a maneira de passarem grande parte de seu tempo. A Ilustração 4 mostra a porcentagem de contatos verbais iniciados por várias partes, num grupo de diretores executivos, dos quais 32% foram iniciados pelo próprio administrador.

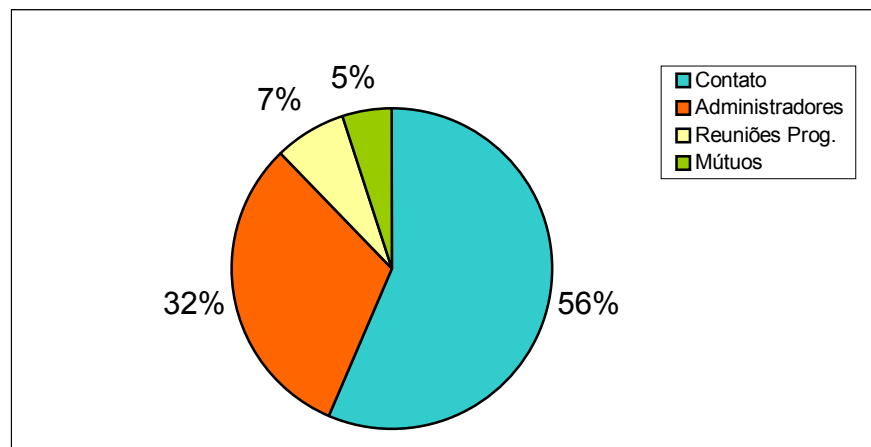


Ilustração 4: Iniciadores dos contatos verbais dos administradores

Fonte: MINTZBERG, H. (1973, p. 49).

Foi constatado que os administradores respondem às necessidades ou aos problemas de seus subordinados, bem como a necessidade de outras pessoas no fluxo de trabalho. Comparecem a reuniões periódicas devido à sua participação em comissões, e também respondem às necessidades de outras pessoas, ao darem e receberem informações. Em sua correspondência, recebem mais do que enviam.

Ao constatar isso desenvolve uma proposta distinta, conclui que o trabalho gerencial, no plano empírico, apresenta as seguintes características:

- ◆ grande parte do trabalho gerencial, apesar de desafiador e não programado, proporciona ao seu praticante compartilhar de uma certa porção de obrigações mais constantes e regularizadoras, tal como, o manejo de informações;
- ◆ o gerente é, ao mesmo tempo, um generalista e especialista, no sentido de que tem que lidar com fluxos de informações diversas e incertezas generalizadas. Por outro lado, é forçado a dominar certos papéis e habilidades específicas;
- ◆ grande parte do que o gerente detém é originado na sua capacidade de acesso e domínio de informações que nem sempre estão disponíveis às demais categorias de uma dada organização;
- ◆ o trabalho gerencial é caracterizado por uma grande diversidade e complexidade, tendo em vista que, devido à sua natureza ilimitada, bem como pela necessidade de o gerente processar muita informação para a tomada de decisão, faz-se necessário o desenvolvimento de atividades nem sempre planejadas, muito fragmentadas e variadas, aliadas às demandas de contextos que exigem respostas imediatas a problemas;
- ◆ muito freqüentemente, o trabalho gerencial é mais baseado na intuição do gerente, bem como ancorado em informações verbais do que em processos formalizados de gestão.

A pessoa no cargo - Começamos pelo centro, com a pessoa que vem para o cargo. As pessoas não são neutras quando assumem um cargo administrativo, como massa a ser modelada no formato desejado. Uma pessoa vem para um cargo administrativo com um conjunto de valores, neste estágio de sua vida provavelmente estabelecidos, além de uma bagagem de experiência que, por outro lado, proporcionou-lhe um conjunto de habilidades ou de competências, talvez aprimoradas por treinamento e que, por outro lado, proporcionaram-lhe uma base de conhecimentos.

Esses conhecimentos são usados diretamente, mas são também convertidos em um conjunto de modelos, maneiras-chave pelas quais os gerentes interpretam o mundo em sua volta, por exemplo, como o diretor, em uma biblioteca percebe o comportamento dos bibliotecários com os quais precisa trabalhar.

Juntas, todas essas características determinam em grande parte como qualquer administrador aborda um determinado cargo, seu estilo de gerenciamento, conforme Ilustração 5. O estilo virá à tona na medida em que começarmos a verificar como um gerente desempenha o que se requer de seu papel.

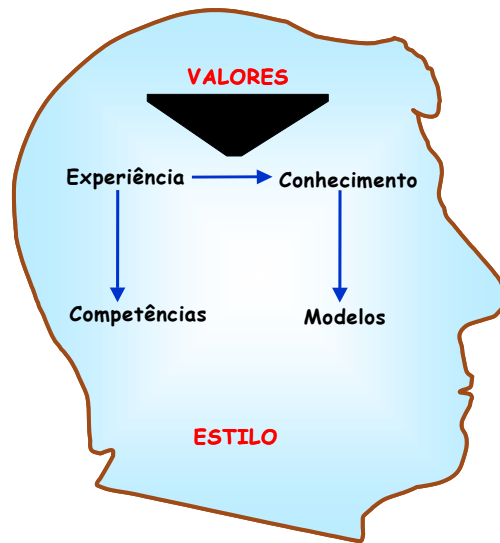


Ilustração 5: A pessoa no cargo

Fonte: Mintzberg (2002)

A essência do contexto - Se rotularmos uma pessoa no cargo com uma estrutura manifestada em uma agenda, a essência do cargo do administrador passará, então, para o contexto no qual essa essência está enraizada, o ambiente no qual o trabalho é realizado. O contexto poderá ser dividido em três áreas, rotuladas interiormente, em volta de e por fora, conforme Ilustração 6.

Dentro – refere-se à unidade sendo administrada, mostrada abaixo do administrador para representar sua autoridade formal sobre seu papel e as atividades.

Em volta de – mostrado à direita, refere-se ao resto da organização, outros membros e outras unidades com as quais o administrador precisa trabalhar, mas sobre as quais não tem autoridade formal, por exemplo, os bibliotecários de outras bibliotecas setoriais, no caso dos administradores de bibliotecas setoriais. É claro que, no caso do administrador principal, não existe separação entre *dentro e em volta de*, essa pessoa tem autoridade sobre toda a organização.

Fora – refere-se ao restante do contexto que não é parte formal da organização com a qual o administrador precisa trabalhar, neste exemplo estão as associações de bibliotecários, os conselhos de Biblioteconomia, os fornecedores, os livreiros.

Os comportamentos reais nos quais os administradores se envolvem para realizar seu trabalho.

Do lado de fora para dentro, os administradores podem administrar suas ações mais diretamente, podem gerenciar as pessoas para encorajá-las a tomar as ações necessárias e gerenciar a informação para influenciar as pessoas em turnos, para a tomada das devidas providências.

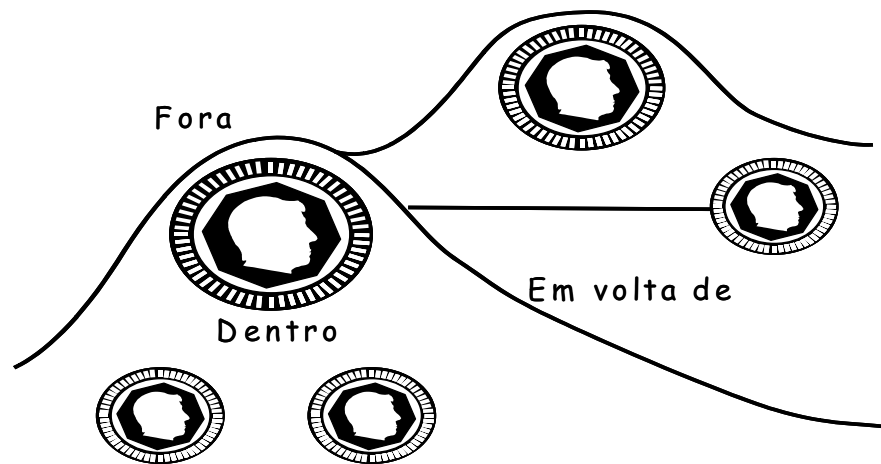


Ilustração 6: O contexto do cargo

Fonte: Mintzberg (2002)

Gerenciamento em três níveis – A essência do modelo, formulado para permitir que “vejamos” o trabalho administrativo de forma compreensível, em uma Ilustração, é que esses papéis são realizados nesses três níveis sucessivos, cada qual dentro e fora da unidade. Isso está retratado por círculos concêntricos de especificidade cada vez maior, mostrados na Ilustração 7. Esta descrição toma a forma de um modelo, construindo a imagem do cargo do administrador de dentro para fora, a começar pelo centro com o indivíduo e seu arcabouço e partindo daí para fora, camada por camada.

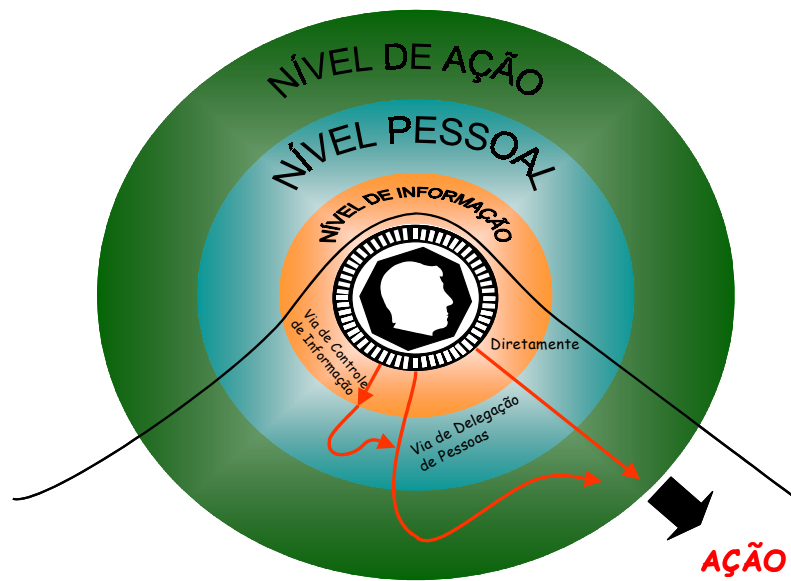


Ilustração 7: Gerenciamento em três níveis

Fonte: Mintzberg (2002)

Do lado de fora para dentro, os gestores podem administrar suas ações mais diretamente, podem gerenciar as pessoas para encorajá-las a tomar as ações necessárias e gerenciar a informação para influenciar as pessoas em turnos, para a tomada das devidas providências. Assim, o objetivo final do trabalho administrativo e o funcionamento de qualquer unidade organizacional, assim como a tomada de ações, podem ser administradas diretamente, indiretamente por meio das pessoas ou até mesmo mais indiretamente pelas informações obtidas por meio das pessoas.

Dessa maneira, o gestor pode optar por intervir em quaisquer dos três níveis mas, isto feito, precisa trabalhar por meio de remanescentes. Um determinado nível preferido pelo gestor torna-se um determinante importante de seu estilo gerencial, distinguindo especialmente os chamados “fazedores” que preferem ação direta, “líderes” que preferem trabalhar por meio das pessoas e “administradores” que preferem trabalhar pela informação (MINTZBERG, 2001).

2.2.3.1.1 PERSON

Na área de Biblioteconomia, são inúmeros os trabalhos apresentados enfocando qualidade, produtividade, competitividade, sistemas de informações, marketing, estudos de usuários, dentre outros. Sobre os papéis de seus administradores, identificou-se um estudo que utilizou o modelo de Mintzberg, é o de Ruth Person, em 1980, em uma universidade americana. Teve como objetivo identificar a percepção que administradores de bibliotecas públicas e universitárias tinham de suas funções. Person estudou, para isso, 139 administradores de nível intermediário em seis bibliotecas públicas e nove bibliotecas universitárias nos Estados americanos de Ohio, Michigan, Indiana, Illinois, Wisconsin e Minnesota (Estados dos Grandes Lagos). As bibliotecas foram selecionadas com base em alguns critérios, como o número de funcionários.

A pesquisa identificou conceitos de papel gerencial de acordo com os aspectos de conflito, dimensão, ambigüidade e satisfação. Assim, foi no aspecto dimensão que a autora utilizou o modelo de Mintzberg, acrescentando um décimo primeiro papel, o de especialista.

No início, foi feita uma categorização dos papéis efetivamente desempenhados, por ordem de importância. Encontrou-se a seguinte ordem: Empreendedor, líder, alocador de recursos, disseminador, especialista, monitor, contato, porta-voz, manipulador de distúrbios, negociador e representante da organização.

Em nenhum outro grupo de administradores o papel de empreendedor aparece com tanto destaque. Ao analisar esse fato, Person acreditou que isso pareceu demonstrar um desejo dos bibliotecários de participarem do processo de mudança e de aperfeiçoamento em suas organizações, uma vez que é por meio desse papel que introduzem inovações.

Ao analisar as diferenças entre os dois sexos, mostrou que apenas em relação ao papel de manipulador de distúrbios elas são significativas. As mulheres demonstraram um maior envolvimento com esse papel do que os homens, também demonstraram o desejo de reduzir esse envolvimento.

Quanto as diferenças e semelhanças mais interessantes, ocorreram na análise comparativa por tipo de biblioteca. Os administradores de bibliotecas públicas mostraram um envolvimento maior em três papéis (manipulador de distúrbios, líder e especialista), por seu lado, os de bibliotecas universitárias mostraram um envolvimento maior em apenas um papel (negociador).

Por seu lado, a análise dentro de cada grupo mostrou que os administradores de bibliotecas públicas estavam mais envolvidos com papéis cujas atividades e responsabilidades são voltadas para dentro de sua própria unidade de trabalho. Os papéis são cinco: líder, manipulador de distúrbios, especialista, disseminador e alocador de recursos. Esses papéis implicam num envolvimento do administrador com membros da sua unidade de trabalho. Por seu lado, os administradores de bibliotecas universitárias envolvem-se mais com os papéis de negociador, contato, porta-voz e empreendedor. Esses papéis são mais voltados para atividades e responsabilidades externas à organização que dirigem.

Entretanto, não obstante as diferenças encontradas, importantes semelhanças também foram reveladas, iniciando pelo fato de todos os administradores demonstrarem algum grau de envolvimento nos diferentes papéis. De acordo com Person, uma das implicações disso, é que a preparação de administradores por tipo de biblioteca talvez não se justifique, já que normalmente eles têm um mesmo padrão de comportamento. Com isso, a experiência administrativa de um tipo de biblioteca poderia e até deveria ser aproveitada em outros tipos de bibliotecas.

2.2.3.2 KOTTER

Em sua pesquisa, Kotter (1982) estudou 15 executivos bem sucedidos por meio de avaliação de seus desempenhos baseando-se em índices *hard* – crescimento do lucro e *soft* – opiniões de pessoas, em nove empresas norte-americanas de diferentes ramos da economia, no período de 1976 a 1981. Coletou informações em três visitas a cada gerente, sendo que cada uma delas durou pelo menos cinco horas. Sua rotina diária foi observada por 35 horas e foram entrevistados por uma hora, cada uma das pessoas chaves com quem eles trabalhavam. Os executivos também preencheram dois questionários e forneceram documentos importantes.

Neste estudo observou-se que os executivos gastam a maior parte de seu tempo com outras pessoas. Muitos desses contatos iam além da relação com subordinados ou com o superior. Os assuntos tratados são amplos. Sendo que durante a conversação os executivos fazem muitas perguntas. Muitas vezes a questão substantiva discutida é de pouca importância para a organização. Nestes encontros, os executivos não costumam dar ordens ou dizer às pessoas o que devem fazer. Kotter apresenta muitas outras descrições do trabalho do

executivo. Com este padrão de comportamento, diferente do enfoque do processo, Kotter notou que os executivos lidam com dois desafios do cargo: a diversidade e volume de informações potencialmente relevantes e a dependência de um grande número de pessoas.

Na análise da natureza do cargo de executivo, Kotter constrói o modelo de desempenho no cargo a partir da agenda de trabalho e da rede de contatos. Estabelecer uma agenda é segundo Kotter, estratégia pessoal para alcançar as metas de trabalho. Salienta que, quando novo no cargo, de 6 meses a 1 ano, o gerente gasta bastante tempo com a agenda. Depois desse período, dedica menos tempo, utiliza-a para atualizá-la. Segundo ele, os executivos eficazes destacam-se ao estabelecerem agendas, procurando mais agressivamente informações de outros; fazendo mais habilmente questões e estabelecendo com mais êxito programas e projetos que possam ajudar a realizar múltiplos objetivos de uma só vez.

O novo gerente gasta muito tempo com a agenda porque está começando a elaborar sua rede de contatos, depois disso, usa a rede para implementar sua agenda. Essa rede de relacionamentos cooperativos abrangerá todos com quem o executivo se sinta dependente, para o desempenho eficaz do cargo, até mesmo para fora da organização. Os executivos eficazes criam redes com muitas pessoas talentosas; com laços fortes entre seus subordinados e utilizando-se de uma ampla variedade de métodos com grande habilidade, isto quer dizer que encoraja os outros se a identificarem com ele ou faz outras pessoas se sentirem dependentes dele para o progresso na carreira.

Os executivos realizam muitas de suas influências mais indiretas por meio de métodos simbólicos, como reuniões, linguagem e estórias. Kotter (1982, p. 163) salienta que a maioria dos padrões visíveis no comportamento diário parece ser consequência direta do modo que os executivos abordam seus cargos, e, assim, consequência da natureza de seu próprio cargo e do tipo da pessoa envolvida.

O que se percebe no comportamento gerencial do relato de Kotter e de Mintzberg, é a brevidade, variedade e fragmentação do trabalho. Kotter mantém a visão de Mintzberg do gerente como um respondente em tempo real, com uma agenda reativa. Segundo ele, a agenda permite aos gerentes reagirem de um modo oportuno e também eficiente, com relação ao fluxo de eventos em torno dele.

2.2.3.3 STEWART

Stewart (1982) busca a natureza do cargo de executivo na investigação empírica, realizou algumas pesquisas:

- a) Estudo com 260 gerentes em diferentes níveis, funções e empresas, sendo feito estudo intensivo com 16 gerentes. Foi utilizado como método, observação, diário e entrevista.
- b) Estudo com 98 gerentes em diferentes níveis, funções e empresas, sendo feito estudo intensivo com 6 gerentes. O método utilizado foi entrevista não estruturada e uma semana de observação para cada um.
- c) Estudo com 41 administradores de distritos do serviço de saúde. Foi utilizado o método de entrevistas, de 3 a 7 horas e observação com 11 deles.
- d) Estudo com 86 gerentes de nível médio de produção e de vendas em 3 empresas industriais. O método de estudo utilizado foi entrevista gravada e informações pessoais.

Nestas pesquisas, Stewart pediu aos gerentes que registrassem suas atividades relacionadas ao trabalho, que tivessem uma duração maior que 5 minutos. Os gerentes de cúpula, neste estudo, afirmaram que 44% de seu tempo eram gastos com contatos com outras empresas.

Os administradores passam 50% de seu tempo com outras pessoas. Esse tempo pode ser passado de diversas formas. A mais comum é em reuniões programadas, que vão desde as entrevistas marcadas com outras pessoas até as reuniões de comissões, que se realizam periodicamente. Outra parcela substancial do tempo é gasta em reuniões não programadas sobre algo que tenha acontecido e que precisa de atenção. Os telefonemas estão sempre sendo dados ou recebidos, e há os giros pelos departamentos. As horas que não passa com os outros, geralmente gasta viajando, segundo Stewart, cerca de 4 a 14% do tempo do administrador, ou sozinho, mexendo com papéis, lendo ou respondendo cartas, lendo ou preparando relatórios, redigindo propostas, etc. Tempo livre para pensar é coisa rara (GIBSON, 1981).

Para Stewart, o quadro de referência de análise baseou-se em dois pilares: o conceito de agenda e o conceito de cargos. A agenda se refere ao processo pelo qual o executivo decide o que fazer. Isto é, são as estratégias pessoais para realizar as metas de seu trabalho. A autora tem uma hipótese não comprovada empiricamente, que os executivos pró-ativos, aqueles que têm agenda explícita, parecem ser os mais eficazes.

Já o cargo é representado pelas demandas, restrições e escolhas, no qual:

- a) Demandas são as atividades que o ocupante tem de realizar por causa da descrição do cargo ou porque o chefe as considera importantes. Como exemplo cita cumprir um critério mínimo de desempenho;
- b) Restrições são os fatores que limitam o que seu ocupante pode fazer, como exemplo, cita as limitações de recursos financeiros, restrições legais ou desaprovação sindical;
- c) Escolhas são as atividades que o ocupante pode fazer, mas não tem de fazer. Como exemplo cita como o trabalho é feito ou em tomar parte em alguma atividade organizacional.

2.2.4 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES GERENCIAIS

A mutação atual da forma de trabalho e da instabilidade ambiental e organizacional têm levado a ciência da Administração a encontrar formas de tornar a função gerencial mais eficaz e adequada à cada contexto. As habilidades, tarefas, aptidões e características dos administradores são questionadas e analisadas por estudiosos da Administração, os quais recomendam novas formas de agir. As características e habilidades dos gerentes são evidenciadas e colocadas sob uma perspectiva integrada, vendo-se, ao final, os principais aspectos que conduzem ao melhor desempenho da função.

Segundo Green (1999, p. 7), “uma competência individual é uma descrição escrita dos hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizadas para alcançar um objetivo de trabalho”. Para o autor, tarefas relacionadas a liderança, criatividade, ou habilidades de apresentação podem ser expandidas para definição de competência.

Para Sveiby (1998, p. 11), a “competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis. Há quem não concorde que a competência individual não pode ser propriedade de ninguém ou de qualquer coisa, a não ser da pessoa que a possui, no final das contas, os funcionários são membros voluntários de uma organização”.

Segundo o autor, a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente independentes:

- ◆ Conhecimento explícito – envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;

- ◆ Habilidade – esta arte de ‘saber fazer’ envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação;
- ◆ Experiência – é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- ◆ Julgamento de valor – são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- ◆ Rede social – é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

O termo competência, para Sveiby (1998), utilizado como sinônimo tanto de saber quanto de conhecimento, é muito mais do que seu significado em português, que tende a se limitar à habilidade prática. Todos nós desenvolvemos nossa própria competência – por meio do treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição.

Para Coopers & Librand (1997, p. 102) uma habilidade é “a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização”. A habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais, e se relaciona à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões.

Os mesmos autores salientam que as habilidades são determinadas de acordo com o contexto de cada tipo de organização e uma forma de defini-las pode ser tomar como base uma análise dos processos organizacionais. Com a definição das habilidades necessárias à organização, deve-se estipular uma forma de controle para a organização certificar-se que seus funcionários são possuidores dessas habilidades.

O executivo da nova era deve ter, no mínimo as seguintes características, segundo Prahalad (1997):

- ◆ raciocínio sistêmico para harmonizar as informações mensuráveis e imensuráveis, combinar a capacidade analítica com a intuitiva e equilibrar o interesse público e o privado;
- ◆ competência intercultural para falar vários idiomas e profundo conhecimento de história, religião e arte.
- ◆ Treinamento intensivo e contínuo;
- ◆ Padrões pessoais e de comportamento.

Um outro modo de considerar o que os gerentes fazem é observar que habilidades ou competências eles precisam ter para atingirem seus objetivos com sucesso. Katz (1986) identificou três habilidades gerenciais essenciais básicas: técnica, humana e conceitual.

- ◆ As habilidades técnicas compreendem a habilidade de aplicar um conhecimento especializado ou perícia. Todos os trabalhos exigem alguma prática especializada e muitas pessoas desenvolvem suas habilidades técnicas no próprio local de trabalho;
- ◆ As habilidades humanas compreendem a capacidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las e motivá-las, tanto individualmente quanto em grupos; e
- ◆ Nas habilidades conceituais, os gerentes devem ter a capacidade mental para analisar e diagnosticar situações complexas. No caso, por exemplo, de tomada de decisão, requer que gerentes localizem problemas, identifiquem alternativas que possam corrigi-los, avaliem estas alternativas e selecionem a melhor.

Mintzberg (1973) não se limitou à proposição de um modelo interpretativo do trabalho gerencial, considerou também as habilidades que circundam esse campo de estudo. O caminho para as habilidades necessárias aos gerentes está justamente na análise dos papéis que eles desempenham. Na visão do autor, pode-se conhecer as habilidades a partir dos papéis gerenciais, quer seja, partindo das atividades e dos comportamentos desenvolvidos pelos gerentes.

Assim, se as habilidades gerenciais dão o suporte necessário ao desempenho dos papéis, pode-se derivar as habilidades a partir do exame dos papéis. Mintzberg (1973, p. 189) identifica oito habilidades básicas que devem ser desenvolvidas pelos gerentes das organizações, que são as habilidades: de relacionamento, de liderança, de resolução de conflitos, de processamento de informações, de tomada de decisão sob ambigüidade, de alocação de recursos, empresariais e de introspecção.

- ◆ Habilidades de relacionamento – englobam a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com as pessoas na organização, colegas, superiores e subordinados. O administrador deve ser capaz de desenvolver contatos, de se comunicar formal e informalmente, de negociar e de trabalhar dentro da estrutura de poder existente nas organizações, quer seja, de se envolver politicamente;
- ◆ Habilidades de liderança – estas habilidades são observadas principalmente ao se desenvolver tarefas que envolvam a equipe do administrador. É a capacidade de treinar, orientar, motivar e utilizar a autoridade que a posição lhe confere;
- ◆ Habilidade de resolução de conflitos – a capacidade de solucionar conflitos interpessoais, assim como a capacidade para tomar decisões que resolvam distúrbios compõem esta habilidade.

As escolas de Administração e as organizações compreendem hoje que, estudar e estruturar as competências gerenciais pode significar vantagem competitiva a longo prazo e maior competitividade, com isso tornando os administradores não só os responsáveis pela estratégia, mas parte dela.

2.3 AS UNIVERSIDADES

O grande acontecimento medieval e que, de certa forma, decide dos destinos de toda a civilização, e, por consequência, dos destinos do livro, é a fundação das universidades. A universidade é uma das instituições mais antigas e de presença marcante na sociedade. Tem como berço a Europa e sua expansão estende-se por todos os continentes. Ora sob a subordinação da Igreja, ora sob o poderio dos reis, foi sempre marcada pela vigilância da parte do Estado.

Em todo decorrer da história, a universidade apresentou fortes dimensões conservadoras e revolucionárias. Assim como reproduziu e ditou padrões normativos à sociedade, reservou espaços para a contestação desses mesmos padrões. A possibilidade de convivência do novo com o velho, do conservador com o revolucionário é que faz da universidade uma instituição especial, que permite a transformação sem levar ao caos.

De acordo com Rossato (1989), o surgimento da universidade deu-se no início do século XI e apresenta os *studia generalia* como anterior à organização da instituição. O autor identifica a universidade como herdeira da cultura greco-romana. O termo universidade é derivado de *universitas* que designava universidade.

Verger (1990) aponta o salto para a formação das primeiras universidades da seguinte forma:

- a) tradutores e traduções – o aumento da tradução de textos de pensadores célebres, como Aristóteles, resultantes de esforços para conferir e recopiar os manuscritos da Bíblia e de padres latinos, tornou amplo o horizonte de conhecimentos do século XII, com isso, os centros de ensino se expandiram;
- b) o desenvolvimento urbano na cidade, de acordo com o autor, consistia na divisão do trabalho, no surgimento dos ofícios, comerciais ou artesanais, surgindo com isso, a vinculação de profissionais, unindo pensadores que trabalhavam temas próximos.

As novas condições de vida escolar tiveram conseqüências importantes na vida escolar do Ocidente, tanto em sua organização pedagógica quanto ao seu papel social.

As primeiras e mais importantes universidades foram as de Nápoles, a de Paris e a de Bologna. O desenvolvimento dessas universidades foi marcado por fortes lutas entre mestres, estudantes, Igreja e principados. A inquisição foi o mecanismo de controle vigente na Idade Média, foi também freador do desenvolvimento de um pensamento livre de preconceitos. O interesse político na formação das escolas e universidades não é muito diferente atualmente. A criação de uma universidade, vista como formadora de um nicho de crítica ao governo local, pode ser, também, analisada sob a ótica do reconhecimento do governante responsável por isso.

Como foi verificado na pesquisa de Rossato (1989), no século XI, já existiam escolas ativas em Paris e na Ilha de Cité, tendo como mestres cônegos da catedral local. A universidade de Paris reconheceu na Igreja, organização forte da época e até hoje, sua possibilidade de proteção da polícia e da justiça do rei. A data provável de criação da universidade é a década de 1200-1210. Em 1250, a estabilidade da universidade foi realizada pela *Grande Carta da Universidade* Esta determinou as seguintes exigências:

- a) responsabilidade pelo seu recrutamento;
- b) direito de outorgar estatutos regulamentando seu funcionamento interno e ter o direito de exigir de seus membros um juramento de obediência e de estatutos;
- c) direito de eleger funcionários para assegurar a aplicação desses estatutos e representar a corporação diante das autoridades exteriores.

Os aspectos citados permitem a visualização de uma estruturação maior da universidade rumo ao que se chamaria mais tarde de organização.

Até o final do século XIII, já existiam dezenove universidades reconhecidas. Na Itália: sete; na França: quatro; na Espanha: três; na Grã-Bretanha: duas; no Egito, Portugal e Turquia, uma de cada.

A falta de estruturas físicas e administrativas sofisticadas não foi empecilho ao desenvolvimento da universidade, pois, ainda no século XIV as universidades não possuíam prédios próprios e as aulas eram ministradas em conventos, salas, claustros, em casas de professores e até ao ar livre (NUNES apud ROSSATO, 1989).

A América iria conhecer suas primeiras universidades no início da Idade Moderna. Rossato (1989) coloca a passagem da universidade medieval para a universidade moderna verificando que: “a desestruturação do feudalismo marca o início da idade moderna. A

universidade medieval, estruturada no escolasticismo e conservadora na essência torna-se incompatível com ares de renascimento”.

No século XVI, as universidades se expandem, com destaque para a Espanha. Esta por seu lado reflete-se no surgimento das primeiras universidades nas colônias espanholas na América.

O século XVIII foi marcado pelo crescimento das universidades nos Estados Unidos, onde uma nova concepção de universidade se desenvolveu. N. Whitehead, idealizador da universidade norte-americana, estabeleceu uma simbiose da investigação e do ensino a serviço da investigação criativa (ROMERO, 1988). De acordo com Rossato (1989), os Estados Unidos contam com o maior número de universidades no mundo. Salienta que o século XIX apresenta grande impacto no comportamento das universidades, destaca quatro fatores que marcaram este período:

- 1) a reforma napoleônica – a criação da universidade imperial por Napoleão estabeleceu uma ruptura com a concepção tradicional de universidade;
- 2) o surgimento de universidades voltadas para a pesquisa – Guilherme de Humboldt foi o grande mentor da universidade voltada para a pesquisa. Organizou a universidade de Berlim sob a interdependência entre ensino e Pesquisa.
- 3) O número expressivo de novas universidades – neste período foram fundadas mais universidades.
- 4) Universidades populares – a França foi o berço das universidades populares entre 1898 e 1901.

O século XX define-se como período de estabelecimento da universalização da universidade, quando uma nova concepção de universidade foi criada: as socialistas. Estas foram concebidas como um fator de produção e teve na ex-URSS a sua idealização, tinha por finalidade a edificação da sociedade comunista e um instrumento funcional de formação profissional e política como concepção geral.

Na América Latina, as primeiras universidades surgiram no século XVII. No Brasil, os primeiros movimentos para a criação de instituições de ensino superior tiveram início no final do século XIX, as primeiras universidades foram criadas no início do século XX. A universidade brasileira foi o resultado da ação do estado e assumiu forma a partir da reunião de escolas isoladas. Dessa maneira, o país já iniciou com uma instituição desarticulada, fragmentada em campos de ensino. As primeiras universidades criadas no país, entre 1808/1810, com a chegada da família real, foram as da Escola de Cirurgia e Medicina do Rio

de Janeiro e da Bahia, Academia da Marinha e Escola de Engenharia e Artes militares no Rio de Janeiro.

As primeiras organizações universitárias tiveram, desde a sua criação, a inspiração importada da Universidade de Coimbra, de Portugal, sendo aqui representada a sua estrutura acadêmico-administrativa.

Além das instituições públicas, com o passar do tempo foram surgindo outras instituições educacionais de nível superior, em função do pequeno número de vagas oferecidas, quando comparadas ao número de candidatos. As instituições educacionais particulares surgiram, via de regra, a partir da Igreja ou pertencentes a alguma família que possuía uma escola de ensino fundamental ou médio.

As instituições educacionais, mais do que prestar serviços diretos devem criar condições e potencializar a atividade de todos os agentes e agências de serviços da comunidade, com o que é seu objetivo básico: o conhecimento e nisso inclui-se o uso do mesmo na sociedade.

2.3.1 A ADMINISTRAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE

As instituições universitárias são organizações complexas, ou seja pelo elevado grau de complexidade que sua estrutura apresenta, ou seja, pela intrincada natureza de suas operações.

A nova LDB, Lei n. 9.394 de 20.12.1996, em seu artigo 52 (BRASIL, 1996), caracteriza a universidade como “instituição pluridisciplinar de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”. A lei aponta como principal característica da universidade, a produção intelectual institucionalizada, mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional.

Administrar uma organização qualquer tem sido uma combinação de arte e ciência. Abrange a arte e a técnica de conduzir o trabalho de um grupo de pessoas de forma integrada e cooperada, buscando cumprir os objetivos da organização.

Enquanto a administração, como arte, está ligada a sensibilidade humana, algo pessoal e subjetivo, a administração, como técnica e ciência, é algo que implica em transferência de conhecimento, de capacidade cognitiva e aprendizado do conhecimento organizado em determinada área (MEYER JR., 2000).

Dentro do contexto histórico, econômico, político e social que impõe mudanças na gestão das organizações privadas, as organizações públicas sentem também os impactos e procuram alternativas concretas de investimento de recursos, como se sabe, cada dia mais escassos. Em sua grande maioria, constituídas para a oferta de serviços, têm procurado adotar a abordagem gerencial como recurso de gestão para enfrentar esses desafios (GOULART, 2001).

A administração universitária possui três principais papéis, como foi verificado na pesquisa de Meyer Jr. (2000, p. 149):

- 1) acadêmico, ao apoiar e criar ambiente para que o ensino e a pesquisa sejam bem desenvolvidos sem maiores percalços administrativos ou organizacionais;
- 2) econômico-financeiro, ao gerenciar a captação, gerenciamento e alocação de recursos, patrimônio e capital, de forma que haja condições suficientes para o desenvolvimento da organização, alocando-se os recursos conforme as prioridades da instituição, e;
- 3) social, ao desenvolver projetos comunitários atendendo necessidades específicas da comunidade.

Estes papéis estão inter-relacionados e seu desempenho e integração dependem da realidade de cada instituição.

Meyer Jr. (2000) ao se referir às instituições de ensino superior brasileiro, salienta que há algum tempo as mesmas têm sido alvo de muitas críticas acerca de seus reais objetivos, da rigidez da sua estrutura burocrática, da ineficiência no uso de recursos escassos, da baixa qualidade do ensino ministrado e da pouca pertinência social dos serviços educacionais prestados.

Grande parte da responsabilidade do desempenho deste tipo de organização é dos seus administradores. Em se tratando das instituições universitárias os seus administradores são os reitores, pró-reitores, diretores de centros, chefes de departamento, coordenadores dos cursos, diretores de unidades administrativas, diretores de bibliotecas e centros de informações, enfim, todos os responsáveis pelas ações nas áreas acadêmica e administrativa na instituição.

As instituições de ensino superior brasileira estão ainda à margem das grandes discussões e das transformações experimentadas pela sociedade nesta virada de século (MEYER JR., 2000).

A teoria organizacional destaca que as organizações possuem como elementos essenciais, os objetivos, a estrutura, os processos e as pessoas apresentando comportamento individual e grupal.

Segundo Meyer Jr. (2000), para que ocorra um funcionamento adequado da organização é necessário que todas as partes que a compõem estejam integradas, de forma a conciliar objetivos, ações e resultados por meio do esforço cooperado das pessoas. Como habilidades importantes neste trabalho de administrar destaca-se a liderança, o espírito empreendedor e a visão de futuro, de modo a conduzir um grupo de pessoas ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Segundo o autor, acresce-se a isto as habilidades de identificar e analisar problemas, examinar alternativas de solução, tomar decisões, gerenciar conflitos, comprometer pessoas, integrar ações, alocar recursos, supervisionar atividades e avaliar resultados. Tudo isto se constitui na essência das atividades do administrador nas organizações.

O papel da administração na biblioteca universitária é o mesmo daquele desempenhado pela administração de outros tipos de organizações.

2.3.2 MODELOS DE UNIVERSIDADES

A literatura na área específica destaca a organização universitária e suas características especiais examinando-a sob a ótica da burocracia, da política, da natureza acadêmica ou colegiada e da natureza anárquica de sua dinâmica interna. Esta tipologia identifica modelos analíticos que refletem aspectos ou dimensões existentes nas universidades.

Muitos pesquisadores, por meio de vários modelos, tentam explicar como se desenvolve a Administração e a Organização da Universidade. Dentre os vários modelos estudados, que já trataram do assunto, serão apresentados, neste estudo, os modelos denominados de tradicionais e outros que surgiram como alternativa ou derivação dos modelos tradicionais. São: Modelo Burocrático; Modelo Colegiado; Modelo Político e Modelo Anárquico. Os modelos organizacionais auxiliam a entender ou até prever a dinâmica dos sistemas que representam.

Modelo Burocrático - Segundo Mintzberg (1995), a burocracia pode ser vista sob duas perspectivas: a mecanizada e a profissional. A mecanizada é mais comum em organizações com trabalho operacional rotineiro, simples e repetitivo, que resulta em processos de trabalho altamente padronizados.

Na teoria clássica sobre burocracia, Weber (1978) apresenta as principais características deste modelo. Neste tipo de burocracia: a missão organizacional é claramente

definida; a racionalidade é implícita, isto é, as decisões são tomadas baseadas numa revisão analítica das informações disponíveis, sendo que a escolha final entre as diversas alternativas apresentadas recai sobre a que apresenta melhor relação custo-benefício; os salários e promoções são baseados nas qualificações de maneira que os mais qualificados ascendem ao topo; a cadeia de comando flui da autoridade investida no topo até os escalões inferiores; as regras e tarefas são claramente definidas; as decisões políticas são elaboradas no topo e comunicadas às unidades inferiores da organização por intermédio de canais de comunicação claramente estabelecidos; as decisões de rotina são elaboradas dentro de procedimentos estabelecidos e usualmente delegadas aos escalões ou unidades inferiores; o poder é teoricamente equiparado à autoridade legítima.

No modelo burocrático, Baldrige et al (1982) preconizam a racionalidade instrumental ou técnica onde: a divisão do trabalho é horizontal ou departamentalizada; os papéis são definidos pela organização; a divisão é vertical constatada pela hierarquia formal, com relações de autoridade e estrutura de poder; as regras e normas são escritas e exaustivas; as relações sociais são formais e impessoais; os canais de comunicação são formais e usualmente fechados; o administrador é profissional; a remuneração é feita em função da posição na hierarquia formal; os objetivos e tecnologia claros e definidos que constituem a base da estrutura de decisão; há supervisão e controle de acordo com a hierarquia formal, em função do processo produtivo e a existência de um produto mensurável.

Mintzberg (1995) denominou a burocracia profissional de burocracia descentralizada e é identificada como sendo inerente as organizações que possuem estruturas descentralizadas, com base na padronização de habilidades e com o núcleo operacional como componente-chave. Esse tipo de organização está voltado para mecanismos de coordenação que, ao mesmo tempo permitem a padronização e a descentralização.

Na burocracia profissional, segundo Mintzberg (1995): os especialistas têm treinamento elevado e é dado a eles considerável controle sobre seu trabalho; o controle do próprio trabalho leva o profissional a atuar relativamente independente dos colegas, mas muito perto dos clientes aos quais serve; a estrutura da organização é essencialmente burocrática e a coordenação é obtida no delineamento de padrões que determinam o que e para que ser feito, são estabelecidos padrões universais que devem ser ensinados pelas universidades e utilizados por todas as burocracias da profissão; os processos de trabalho são muito complexos para serem padronizados, pois os resultados do trabalho profissional não podem ser facilmente medidos e, com isso, não se prestam à padronização; a autoridade de natureza profissional é muito enfatizada, levando-nos ao poder da perícia; os profissionais controlam seu próprio

trabalho e também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam e são encontradas, freqüentemente, duas hierarquias paralelas, a acadêmica e a administrativa; uma democrática, de baixo para cima, para os profissionais e a outra mecanizada de cima para baixo, para a assessoria de apoio. São com freqüência, fonte de conflito, embora sejam paralelas.

A burocracia pode ser entendida como um sistema político-administrativo integrado que visa à máxima racionalidade funcional e busca a eficiência para atingir os fins desejados. A efetivação e a amplitude do processo decisório se verificam de acordo com a posição ocupada pelo administrador na organização e, de conformidade com o nível hierárquico e com o grau de autoridade do cargo.

Alguns estudiosos como Merton, Crozier, Motta, introduziram, na investigação da sociologia da burocracia, elementos enriquecedores e atualizadores do tema. Eles criticam e questionam a impessoalidade alienante, as disfunções e os conflitos entre o formalismo e a identidade pessoal, a rigidez hierárquica, a racionalidade formal como instrumento de dominação, dentre outras vulnerabilidades práticas identificadas no modelo burocrático (ALVES, 1989).

Ao estudar as conseqüências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Merton notou as conseqüências imprevistas (ou indesejadas) e que levam à ineficiência e às imperfeições. A estas conseqüências imprevistas deu o nome de disfunções da burocracia, designando as anomalias de funcionamento responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo adquiriu junto aos leigos do assunto. As disfunções da burocracia, são: internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos; resistência às mudanças; excesso de formalismo e de papéis; despersonalização dos relacionamentos; categorização como base do processo decisório; superconformidade às rotinas e procedimentos; exibição de sinais de autoridade e dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público.

Blau (1973; 1974) evidencia que, embora as universidades tenham características burocráticas, como a divisão do trabalho e a hierarquia administrativa, existem consideráveis diferenças entre as mesmas com relação a outras organizações burocráticas, como o grau de descentralização administrativa da autoridade e a falta de outros atributos burocráticos, a supervisão do trabalho, regras detalhadas sobre o desempenho e responsabilidade acadêmica.

Tanto Stroup (apud HARDY e FACHIN, 1996), quanto Blau (1973; 1974), Leitão (1985) e Mintzberg (1995), dentre outros, acreditam que o modelo burocrático é o que mais se assemelha à organização e administração praticadas nas organizações universitárias. Essas

organizações são burocráticas, em parte, porque a sociedade que as rodeia é burocrática, isto quer dizer que as organizações de ensino superior refletem a organização das outras organizações burocráticas da sociedade.

A burocracia, extremamente eficiente em ambientes estáveis e previsíveis, não atende mais aos requisitos da sociedade atual. Enquanto as organizações protegiam-se do ambiente externo e permaneciam invulneráveis pela ausência de competitividade, a burocracia resolvia todos os seus problemas, com isso, suas disfunções eram perdoadas. No entanto, a partir do momento em que a concorrência se torna acirrada, a própria natureza do trabalho muda seu aspecto.

Modelo Colegiado - Em contraposição ao Modelo Burocrático, vários autores têm declarado a universidade como um corpo colegiado ou “comunidade de estudiosos”, com destaque entre esses autores para Millett (1980) que considera alguns pressupostos, como:

- ◆ os acadêmicos têm tendências à não se submeterem ao processo hierarquizado da burocracia;
- ◆ a participação da comunidade acadêmica nas tomadas de decisão é temporária;
- ◆ a comunidade docente tende a administrar seu próprio trabalho, por meio da autoridade profissional;
- ◆ os funcionários burocratas tendem a administrar com menor influência;
- ◆ as decisões são tomadas por consenso; e
- ◆ o docente é tecnicamente competente para tomar suas próprias decisões.

Etzioni (1989) afirma que as qualificações dos profissionais, a falta de regras bem definidas e a ambigüidade organizacional são tais que as decisões deveriam ser tomadas pela obtenção do consenso entre os profissionais e os administradores, isto quer dizer que a base deste modelo está no compartilhamento da administração da organização.

O modelo descrito por Baldrige (1977) mostra haver participação intensa dos professores nos processos de decisão. Tem o conhecimento como a base da autoridade. Os conflitos, comuns antes do consenso, são resolvidos quando as decisões de um grupo predominam em detrimento de outro e busca-se o consenso.

Etzioni (1989) acredita que o conflito se resolve pela divisão de responsabilidades, de forma que: as atividades fins são controladas pelos especialistas, as atividades-meio são controladas pelos administradores e a estrutura total é supervisionada por uma pessoa com

maior capacidade administrativa e autoridade do que um especialista médio e com mais autoridade e competência profissional que o administrador médio.

Hardy e Fachin (1996, p. 24) descrevem que em situações onde os administradores adotam um papel simbólico e gerenciam o significado para outros, há oportunidade para fomentar o comprometimento e o consenso por meio da criação de uma adesão a valores institucionais.

Modelo Político - O Modelo Político é versado por alguns pesquisadores como Baldrige (1971) e Baldrige e outros (1978). Para eles, a tomada de decisão pela dinâmica do consenso incorre em discussões prolongadas, antecedendo a decisão, como uma vitória momentânea de um grupo sobre o outro. Assim, um Modelo Político de tomada de decisão é proposto complementando os Modelos Burocrático e Colegiado.

Para os mesmos autores, as universidades são o único tipo de organização profissional que difere das principais características das organizações industriais, empresas governamentais e firmas de negócios.

Dentro do modelo político, o administrador é um mediador, um negociador, uma pessoa que navega entre blocos de poder, tratando de estabelecer cursos de ações viáveis para a organização.

De acordo com Hardy e Fachin (1996), Baldrige conclui que a organização universitária caracteriza-se pela fragmentação entre grupos de interesse, possuem metas e valores diferentes. Quando, na falta ou escassez de recursos, cada qual luta para defender seus interesses. As premissas básicas destacadas no modelo político são: conflito é natural e deve ser esperado em qualquer organização complexa; nas organizações de ensino superior, encontram-se diversos blocos de poder e grupos de interesse que se esforçam para garantir a prioridade de seus valores e metas; muitas das principais decisões são controladas por pequenos grupos da elite do poder; a tendência democrática é similar à da sociedade em que está inserida; a pressão política e a barganha pelos interesses dos grupos ultrapassam os limites da autoridade formal do sistema burocrático; interesses de grupos externos também exercem poder sobre as decisões nas universidades.

Rodrigues (1985) reforça o argumento de que a universidade não se atém plenamente ao modelo burocrático. A universidade possui características que parecem se confrontar mais com o Modelo Político, ao afirmar que a experiência com a administração universitária tem sugerido que a universidade é uma instituição singular, dividida em várias subculturas, caracterizada pela diversidade e ambivalência de objetivos.

Baldrige et al (1982) enfatizam que as organizações complexas possam ser estruturadas como sistemas políticos em miniatura, com dinâmicas de grupos de interesses e conflitos similares aos que existem na cidade e no estado e mesmo em outras situações políticas.

Baldrige apud Hardy e Fachin (1996, p. 25) coloca da seguinte forma sua visão política da vida universitária:

Nós não vemos nem os rígidos aspectos formais da burocracia nem os elementos de um “colégio” acadêmico, repletos de busca de consenso. Pelo contrário, se rebeliões estudantis incapacitam o campus, se professores formam sindicatos e fazem greve, se administradores defendem suas posições tradicionais e se grupos de interesse externos e governantes irados invadem os saguões acadêmicos, todos esses atos devem ser visualizados como políticos.

Assim, nas organizações universitárias, os diferentes grupos de poder e de interesse se esforçam para assegurar a prioridade de seus valores e metas. A pressão política e a negociação ultrapassam os limites de autoridade formal e os interesses de grupos externos também podem exercer poder sobre as decisões.

A estrutura de decisão da universidade, segundo Gouveia (1981), utiliza-se de modelos de integração orgânica a partir de dispositivos legais previstos em lei, identificados por ele como “mecanismos de integração”, assegurando o fluxo vertical das decisões e informações. Salienta que estes mecanismos conformam um sistema de integração acadêmica composto por vários níveis. Sendo que o primeiro nível trata da administração superior da universidade, formada por órgãos deliberativos superiores de coordenação de ensino e de pesquisa, em toda a universidade.

O segundo nível de integração são os órgãos intermediários setoriais de coordenação de unidades afins. O terceiro nível, as faculdades formadas de departamentos reunidos em unidades conhecidas como centro. O quarto nível é constituído pelos departamentos, que operacionalizam e geram o produto da universidade, por meio das funções de ensino e pesquisa. O autor não cita a extensão.

Modelo Anárquico - O Modelo Anárquico, segundo Birnbaun (1988) tem seus objetivos pouco específicos, o poder é disperso e a organização não conta com resultados efetivos. As metas da organização nem sempre são coerentes e freqüentemente ambíguas, são mal definidas.

Cohen e March (1983) também corroboram com Birnbaun. Para eles, a teoria da organização anárquica parte da premissa de que as metas das universidades, por serem mal

definidas, às vezes inconsistentes e freqüentemente ambíguas, limitam a centralização da autoridade na estrutura burocrática.

Para eles, as tomadas de decisão dificultam-se porque os participantes em geral, dedicam apenas atenção parcial aos assuntos da organização; a inércia é muito grande; há uma tendência para que as decisões importantes sejam esquecidas, em função de outros problemas; o sistema é sobrecarregado e não há um forte sistema de informações básicas.

Cohen e March apud Baldrige (1982, p. 29) procuram explicar o processo decisório nas organizações universitárias como sendo que cada indivíduo que se encontra na instituição é visto como um tomador de decisões autônomo. Esta metáfora é mais bem caracterizada quando afirma que:

Os mestres decidem se vão ensinar, quando e o que vão ensinar. Os estudantes decidem se vão aprender, quando e o que vão aprender. Os legisladores e doadores decidem se vão sustentar quando e o que vão sustentar. Não se pratica nenhuma coordenação, nem controle. Os recursos se atribuem por qualquer processo que surge, porém sem referência explícita a alguma meta superordenada. As decisões do sistema são uma consequência produzida pelo sistema, mas sem ser decisivamente controlada por nada.

Para Hardy e Fachin (1996), a anarquia organizada só aparece quando as decisões são relacionadas com temas sem importância ou quando de decisões em estruturas complexas, fragmentadas e com o poder altamente disperso.

Ao comparar o Modelo Anárquico com Modelo Burocrático, Cohen e March apud Baldrige (1982), salientam certas características que os diferenciam: os indivíduos se comunicam entre si; os recursos lhes permitem ir a direções diversas sem coordenação; as decisões são tomadas mediante ações não coordenadas dos elementos constituindo-se em subprodutos de atividades que não têm planos nem pretensões; as metas são ambíguas; a participação é fluida; os dirigentes institucionais são catalisadores, isto quer dizer que não conduzem tanto a instituição como canalizam suas atividades de formas sutis. Não mandam, mas negociam.

Cada modelo apresentado representa uma versão idealizada da instituição, vista por meio de lentes de um quadro cognitivo específico (BIRNBAUN, 1988, p. 84). Nenhum dos modelos representa com perfeição o complexo sistema da organização universitária. É importante ressaltar que, entre os modelos de governo acadêmico que merecem maiores atenções da parte de pesquisadores, estão os Modelos Burocrático, o Colegiado e o Político.

2.3.3 ESTRATÉGIA E DECISÃO ORGANIZACIONAL

Chandler (1962, p. 13) define estratégia como a determinação das metas básicas de longo termo e os objetivos necessários para serem executados. Comumente, define-se estratégia como “plano”.

Na perspectiva da administração estratégica, o processo de planejar é apenas mais um dos componentes de um processo sócio-dinâmico muito mais complexo, gerando a mudança estratégica (ANSOFF, 1983).

O termo estratégia vem do grego “*estratégos*”, relacionado diretamente à função dos generais no comando de um exército ou ainda à arte dos generais referindo-se às habilidades psicológicas e comportamentais com as quais desempenhavam sua função (MINTZBERG e QUINN, 1992).

Muitos são os exemplos da utilização de estratégias pelos militares em batalhas e que ficaram assinaladas na história. Com o crescimento das sociedades, os conflitos fizeram-se mais complexos, com isso, os conceitos estratégicos foram estudados, classificados e testados, conseguindo com que um corpo coerente de princípios aflorasse.

Mais recentemente, vários pesquisadores tratam de adaptar, modificar e transferir os princípios básicos de estratégia, derivados da área militar, para a área organizacional.

Para Chandler (1962), pioneiro no estudo de estratégias empresariais, estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e a alocação dos recursos necessários ao alcance destes objetivos.

Mintzberg e Quinn (2001) salientam que se pode formular a estratégia dentro de um processo consciente, antes de se tomar a decisão, ou, também, a estratégia pode se formar gradualmente. Para o autor, a estratégia, é, na verdade, uma dessas palavras que as pessoas definem de uma maneira e a usam de forma diversa, sem perceber a diferença.

Um dilema na formulação de uma estratégia é a necessidade de se reconciliar as forças de estabilidade e mudança, onde, por um lado, torna-se necessário concentrar esforços e obter eficiência operacional, ao passo que, por outro lado, é necessário adaptar-se e manter ligação com um ambiente externo em mutação.

O autor defende a idéia de que uma única definição para estratégia parece não ser confiável. Assim, com base na literatura existente, cinco definições são apresentadas e que denominam os cinco P's da estratégia, os mesmos podem ajudar praticantes e pesquisadores a entenderem alguns elementos da estratégia.

- a) Estratégia como plano de ação – é definida intencional e racionalmente, com antecedência às ações, representando uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir de um lugar a outro. As estratégias podem ser estabelecidas em documentos formais, conhecidos como planos, embora isso não seja uma condição necessária para o conceito de estratégia como plano;
- b) Estratégia como padrão de comportamento – a estratégia é um padrão quando se percebe consistência no comportamento passado ao longo dos tempos.
- c) Estratégia como manobra – as estratégias, como os planos, também podem surgir na forma de manobra ou estratagema com o intuito de levar vantagens sobre um adversário competidor. A estratégia, nesse caso, é adotada visando produzir uma reação esperada de um competidor ou membro do ambiente no qual a organização atua. Uma organização precisa expandir seu projeto em seu campo de ação, ameaçando e desencorajando seu competidor.
- d) Estratégia como posição – é a maneira pela qual uma organização se posiciona no meio ambiente. A estratégia surge mediante forças ou combinações entre organizações e meio ambiente ou entre o contexto externo e interno à organização.
- e) Estratégia como perspectiva – entende estratégia como uma visão coletiva, por intermédio de pensamentos e comportamentos comuns da organização.

Para Porter (1997) estratégia é a corrida para uma posição ideal, quer seja, a criação de uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo com isso, um diferente conjunto de atividades. Ao passo que esta visão de estratégia tem seu foco dirigido para fora da organização, na busca de uma posição concreta em seu ambiente, a estratégia como perspectiva volta-se para dentro da organização, com isso, focaliza questões relativas à intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo. Aqui, estratégia não é a simples escolha de uma posição, mas o modo compartilhado de percepção do mundo pelas pessoas da organização. Quando se define a organização como uma ação coletiva na busca de uma missão comum, a estratégia como perspectiva tem seu foco dirigido para com as intenções e ações que se difundem por meio da coletividade, tornando-se, assim, compartilhadas como normas e valores, os padrões de comportamento se tornam enraizados nesta coletividade.

Como foi verificado na pesquisa de Mintzberg (1973), as organizações seguem três maneiras de formar estratégias, são as seguintes:

- ◆ Modo empreendedor – ocorre em geral em organizações pequenas com forte liderança. As características do empreendedor para executar estratégias são: a organização empreendedora enfoca as oportunidades; as forças são centralizadas nas mãos do chefe

executivo, o gerente controla as fases do negócio; esse tipo de estratégia caracteriza-se por passos dramáticos diante de incertezas; a meta dominante da organização empreendedora é o desenvolvimento.

- ◆ Modo adaptativo – caracteriza-se por soluções reativas a problemas existentes e em passos incrementais. A estratégia deve ser elaborada pela negociação dos conflitos devido ao fato de a organização ser controlada por uma coalizão de diversos interesses.

- ◆ Modo planejado – em geral aparece em organizações grandes, atuantes em ambientes estáveis. É empregada uma análise complexa para encontrar planos explícitos e integrá-los em estratégias para o futuro. este modo se concentra em análise sistemática, em particular no ajustamento de custos e benefícios, visa alternativa competitiva.

Mintzberg e McHugh (1985) ampliam a visão sobre o conceito de estratégia mostrando a diferença entre estratégias desejadas e realizadas. Assim, essas estratégias situam-se em dois pontos extremos de um *continuum*. Estratégia desejada se refere a um plano, um curso de ação pretendido conscientemente que pode ou não ser realizado, já a estratégia se refere a um padrão em ação. A ênfase que se dá, é que nem sempre as estratégias são frutos de uma deliberação prévios, podem emergir, também frente à determinada situação. Conseqüentemente, assim como as estratégias deliberadas existem e sugerem intenções realizadas a partir de um processo formalizado, também existem as estratégias emergentes, estas se formam sem uma intenção anterior da parte dos tomadores de decisões. As intenções planejadas, por seu lado, que não se realizam, caracterizam-se como estratégias não-realizadas. Conclui-se que as estratégias podem ser: desejadas, deliberadas, realizadas, não-realizadas e emergentes.

Segundo Mintzberg (1987a; 1987b), uma importante parte do desenvolvimento estratégico nas organizações é formada por estratégias flexíveis, uma vez que as organizações reagem de forma não-estruturada, aprendendo com os seus próprios erros.

Na Ilustração 8, formas básicas de estratégia de acordo com Mintzberg e McHugh (1985).

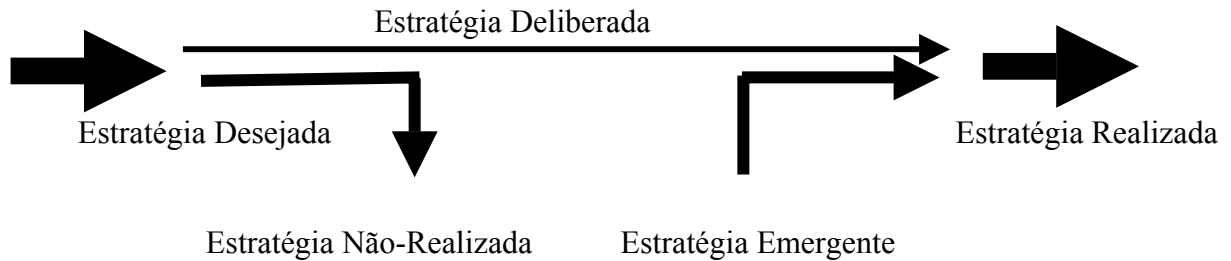


Ilustração 8: Formas básicas de estratégia

Fonte: MINTZBERG, H.; McHUGH (1985).

As organizações, de alguma forma buscam a sobrevivência. Para isso, buscam o inter-relacionamento com o meio ambiente, possibilitando com isso, permanecerem ou se tornarem competitivas.

Considerando o cenário atual em que as bibliotecas universitárias estão inseridas, já se encontram informações sobre a preocupação em ajustá-las às necessidades impostas pela sociedade. Na literatura da área, segundo Maciel (2000), como Anais de Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias, percebe-se a preocupação da utilização do planejamento estratégico como forma de lidar com as ameaças e oportunidades oferecidas pela ambiência.

Por envolver diferentes contextos, o processo de estratégia é complexo. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Mintzberg e Quinn (2001) apresentam alguns aspectos e dimensões por meio da caracterização dos vários tipos de estratégias com o intuito de elucidar como se posicionam as perspectivas estratégicas, deliberadas e emergentes. Tipos de estratégias e suas principais características (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000, p. 144)):

- a) Estratégia planejada - intencionalmente formulada pela liderança principal da organização e apoiada por controle formal;
- b) Estratégia empresarial - origina-se na visão do líder; as intenções exigem e são adaptáveis às oportunidades; a organização se encontra em um nicho protegido no ambiente. Apresenta-se como um padrão de decisões que uma organização determina e revela seus objetivos (na estratégia empresarial a estratégia é deliberada e emergente);
- c) Estratégia ideológica - os interesses são coletivos de todos os membros da organização e controladas por meio de fortes normas e crenças compartilhadas. A organização é

freqüentemente pró-ativa com relação ao ambiente (na estratégia ideológica a estratégia é relativamente deliberada);

- d) Estratégia guarda-chuva - são estratégias que se originam em restrições, a liderança, em controle parcial das ações organizacionais, define metas e os limites estratégicos, dentro dos quais os outros atores respondem às suas experiências ou preferências (na estratégia guarda-chuva, a perspectiva é parcialmente deliberada e parcialmente emergente);
- e) Estratégia de processo - a liderança controla o processo da estratégia, mas o conteúdo fica com os demais membros da organização (na estratégia de processo, a estratégia é parcialmente emergente);
- f) Estratégia desconectada - os membros das subunidades produzem ações próprias, em condições ou ausência das intenções centrais da organização (estratégia desconectada é um tipo de estratégia deliberada);
- g) Estratégia imposta - originam-se no ambiente externo que ditam padrões em ações por meio de imposições diretas ou de opção organizacional (a estratégia imposta é tipicamente emergente, podendo ser interiorizada e tornada deliberada);
- h) Estratégia de consenso - na ausência de intenções centrais, os membros da organização convergem em padrões que permeiam a organização por meio de ajustamento mútuos (estratégia de consenso é do tipo emergente).

Com relação em como as organizações profissionais, como exemplo, as universidades, forma suas estratégias, é apresentado aqui, um esboço de como as decisões e ações são ordenadas ao longo do tempo nesse tipo de organização, conforme Ilustração 9.

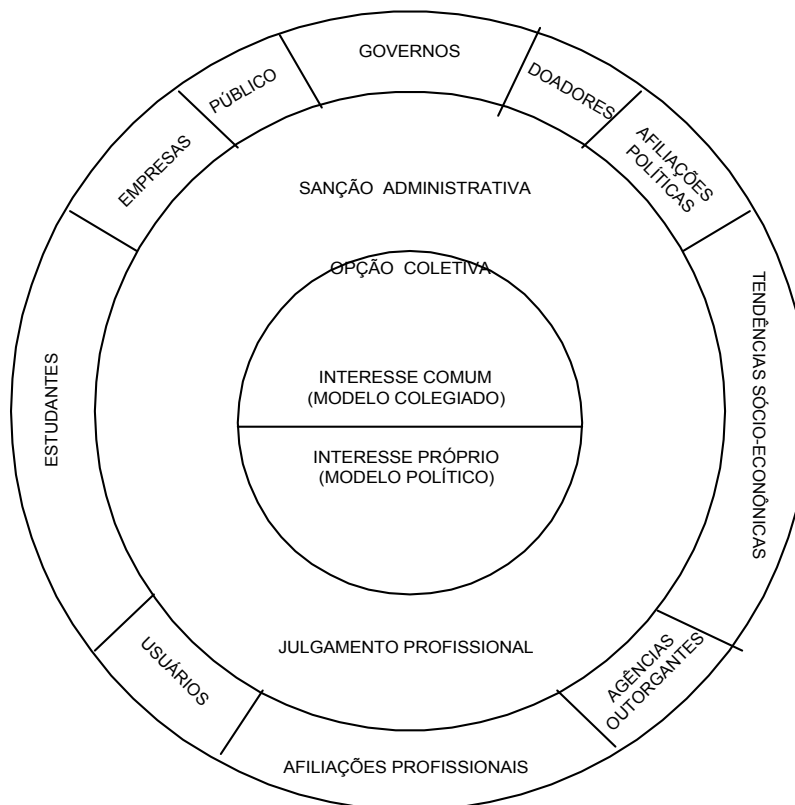


Ilustração 9: Formação de estratégia na organização profissional

Fonte: Adaptado de: HARDY, C.; FACHIN, R. (1996).

Hardy e Fachin (1996) descrevem como são geridas as decisões nas universidades. Por exemplo, as decisões são tomadas por julgamento profissional já que sua missão é determinada por esses profissionais, isto quer dizer que cada professor exerce controle sobre o que e como ensina e pesquisa.

Mesmo que pareça difícil a criação de estratégias nas universidades, em função de características como fragmentação, processo político e modelos decisórios, elas estão repletas de estratégias, pois os seus profissionais executam tarefas padronizadas. As estratégias tendem a ser estáveis nesse tipo de organização

Cada modelo apresentado representa uma versão idealizada da instituição, vista através de lentes de um quadro cognitivo específico (Birnbau, 1988, p. 84). Nenhum dos modelos representa com perfeição o complexo sistema da organização universitária.

O ambiente de trabalho ou de convívio dos indivíduos abarca a prática da tomada de decisões, referentes à necessidade de realizações tanto em nível pessoal quanto em nível grupal. Assim, o ambiente de uma organização formada, essencialmente, por indivíduos com objetivos pessoais diferentes, mas com metas organizacionais comuns e ambientes competitivos internos acirrados, enfrenta muitos problemas decisórios no seu dia-a-dia.

A qualidade dos serviços e a competitividade têm sido identificadas como os objetivos mestres, por seu lado, estes determinam o aumento no dinamismo das decisões a serem tomadas. Quase tudo o que os gerentes fazem implica numa decisão. Selecionar os objetivos da organização requer tomar decisões. Isto também acontece com atividades tão variadas como projetar a melhor estrutura organizacional, optar entre tecnologias alternativas, escolher candidatos a cargos ou determinar o modo de motivar funcionários com baixo desempenho.

O termo decisão tem dois significados. No significado estrito, refere-se a um processo complexo que tem início com o reconhecimento de uma necessidade de mudança e termina com a escolha e implementação de curso de ação particular. No significado amplo, é sinônimo de escolha. Esta representa um dos passos do processo decisório, ocorre quando o decisor conclui uma avaliação de vários cursos de ação alternativos e seleciona um para implementação.

O processo decisório baseia-se em um inter-relacionamento entre pessoas, responsabilidades pelo serviço, comunicação e sistemas de informação, códigos de ética e, algumas vezes, interesses e objetivos diversos dos participantes. Engloba o acompanhamento das atividades diárias de uma organização, para uma classificação geral das decisões quanto ao âmbito de atuação e ao grau de complexidade envolvida. A complexidade das situações decisórias é descrita conforme a quantidade de agentes/atores envolvidos ou que interferem no processo decisório, assim como a necessidade de defesa de seus interesses e preferências, criando, assim, um ambiente de competição e conflito.

Os agentes influenciam o processo decisório conforme o grupo de interesse que representam. Na maioria das vezes, uma decisão é tomada fundamentando-se na intuição, em julgamentos intuitivos, onde se processa uma análise não sistemática dos vários elementos que integram o sistema.

A distinção entre os atores em termos das suas funções no processo decisório é importante, pelo tipo e grau de intervenção de cada um deles e também pelo seu poder de influenciar a tomada de decisões.

2.4 AS BIBLIOTECAS

As necessidades de informações das organizações como um todo e das pessoas da organização, de modo particular, são aspectos fundamentais para os processos de tomada de decisão que afetam o meio ambiente interno e externo, garantindo ou não a sobrevivência dessa organização e de seus membros (HEEMANN, 1996).

Compreender este processo conduz à busca do conhecimento na evolução das teorias das organizações, nas ciências humanas e sociais e no desenvolvimento tecnológico de seus sustentáculos básicos e fundamentais. A retrospectiva sobre a evolução das principais teorias da organização, trilha o caminho da fundamentação teórica, da estruturação e da sistematização da ciência da administração.

Uma análise da biblioteca enquanto parte de uma organização, requer um estudo das dimensões que constituem sua estrutura, vista como o inter-relacionamento de seus diferentes subsistemas, interagindo em seu modelo de organização.

No intento de situar as bibliotecas universitárias enquanto instituições sociais discorre-se sobre algumas características destas, de acordo com a bibliografia consultada.

O termo biblioteca é originário do latim *biblium*, que significa livro e *teca*, que significa caixa. A biblioteca funciona como elo de ligação entre o universo da produção intelectual registrada e as necessidades de informação de seus usuários.

2.4.1 NATUREZA, ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO EM BIBLIOTECAS

As bibliotecas distinguem-se, do ponto de vista administrativo e de manutenção, em particulares e oficiais. As particulares são as das entidades civis ou corporações, de ordens e sociedades. As oficiais podem ser municipais, estaduais ou nacionais.

As bibliotecas universitárias incluem-se entre as de “consumo” e não de “conservação”, embora algumas universidades possuem raridades bibliográficas importantes, que são resguardadas.

Até meados do século XIX, a biblioteca tinha a função de guardar os poucos livros produzidos à espera de uma minoria letrada. Em fins do mesmo século, com o estabelecimento da Revolução Industrial, as transformações sócio-econômicas e políticas

vividas pela sociedade provocaram também mudanças na função da biblioteca: de armazenadora passou a ter uma função social de largo alcance (FERNANDES, 1993).

Segundo Guinchat e Menou (1994, p. 333), “a sociedade contou desde a Antiguidade com organismos especializados na conservação e na organização de documentos, com a finalidade de permitir o acesso aos conhecimentos”. Estes organismos, ou seja, as bibliotecas e arquivos, eram então bem organizados e reservados aos dirigentes e às pessoas eruditas; sua atividade se concentrava no tratamento de documentos.

Ainda segundo os autores citados, na época moderna, em decorrência do progresso da organização social e da educação, houve um aumento e diversificação do número de usuários. Paralelamente, ocorreu um aumento rápido da oferta e da demanda de informação e o surgimento de novas técnicas que permitem tratá-la de forma cada vez mais sofisticada.

A implantação de novas técnicas de análise, registro e recuperação da informação, determinaram uma mudança radical no conceito de biblioteca. Houve tempos em que a biblioteca não passava de um armazém ou depósito de livros. Esse conceito estático de biblioteca permaneceu até o século XVIII. Foi somente a partir de 1900, que uma reforma substancial se verificou. Hoje, a biblioteca é reconhecida como uma instituição viva e atuante, indispensável fonte de aprimoramento cultural.

Ao discutir aspectos relacionados às Bus, Milzewski (1967) afirmou que: “seja qual for a forma adotada para sua organização, elas não se constituem em instituições independentes, visto que refletem a filosofia ocidental, o nível econômico, as normas acadêmicas, as características geográficas e as necessidades das organizações de ensino superior das quais formam parte”.

Sendo as organizações prestadoras de serviços aquelas que oferecem trabalhos especializados, as bibliotecas também estão incluídas no rol dessas empresas.

Para que possa cumprir suas atuais funções é necessário, portanto, que a biblioteca tenha seu material bibliográfico bem selecionado, tecnicamente organizado e que acompanhe os avanços verificados no campo da documentação e informação nos últimos anos.

Após o artigo controvertido de Kotler e Lévy (1969), no qual foi desenvolvida a tese da aplicabilidade do marketing a organizações não lucrativas, muito tem sido escrito sobre o processo de marketing aplicado a estas organizações. Um dos principais avanços é a inclusão de bens “intangíveis” neste conceito, permitindo assim que uma troca fosse realizada quando algo de valor - seja dinheiro, bens, informação, atenção, etc. - fosse oferecido em troca de alguma outra coisa de valor para satisfazer as necessidades de ambos os partidos. As

bibliotecas oferecem livros, filmes, audiovisuais, respostas a perguntas, orientação, contos para crianças, etc., em “troca” do tempo do usuário e de sua atenção (OLIVEIRA, 1993).

Na atualidade ocorre uma proliferação de organismos especializados nas atividades de informação que agregam outras funções, além das tradicionais, a fim de responder as demandas de seus usuários, cada vez mais diversificadas e sofisticadas, por informação. Estas novas funções estão relacionadas à descrição de conteúdo dos documentos, extração e tratamento de dados e difusão/disseminação da informação. Estes organismos aparecem com outras denominações, como centros de documentação, centros de informação e bancos de dados. Kotler e Lévy (1969) tentaram classificar as unidades de informação em três grupos segundo o ramo de atividades predominante. São eles:

- a) “a conservação e o fornecimento de documentos primários (arquivos, bibliotecas e museus);
- b) a descrição de conteúdo dos documentos e sua difusão, bem como a sinalização das informações e das fontes (centros e serviços de documentação);
- c) a resposta a questões pela exploração das informações disponíveis e sua avaliação e transformação (centros e serviços de informação)”.

O valor da informação, na ciência da informação, surgiu na década de 80. No início, relacionado ao estudo de avaliação e depois abordando custos e eficácia de serviços de informação, seguindo-se de discussões sobre o valor da informação para o usuário e a produtividade da informação no trabalho.

As bibliotecas estão sendo pressionadas por fatores de natureza econômica, tecnológica e social, têm sido levadas a se adaptar a uma realidade em que os recursos financeiros se tornam cada vez mais insuficientes. Surgem também questionamentos, suscitados em parte, pelos avanços da tecnologia da informação, que, por meio de infovias cada vez mais eficientes, prometem pleno acesso à informação, até mesmo dispensando o deslocamento físico do usuário.

Segundo Lancaster (1996, p. 1), um dicionário comum definiria avaliação como “o ato de medir o valor” de uma atividade ou objeto. Muitos autores consideram a avaliação como componente essencial da administração, mais exatamente, os resultados da avaliação podem ajudar o administrador a alocar recursos de modo mais eficiente. A organização e controle de recursos informacionais, geralmente denominados “serviços técnicos” num ambiente de biblioteca tradicional, produzem vários instrumentos (catálogos, bibliografias, a classificação do material para as estantes, etc.) que tornam possível o segundo grupo de atividades, os serviços ao público (LANCASTER, 1996).

Os serviços ao público foram divididos em dois grupos:

- a) serviços “sob demanda” e,
- b) serviços de “notificação”.

Os primeiros podem ser considerados serviços passivos, no sentido de que respondem a demandas, mas não as provocam. Os serviços de notificação, por outro lado, são mais dinâmicos: informam as pessoas sobre publicações e outras fontes de informação que lhes interessem potencialmente, são serviços de disseminação de informações.

Ainda de acordo com Lancaster (1996, p. 15), as cinco leis da Biblioteconomia criadas por Ranganathan em 1931, podem orientar as decisões sobre o que deve ser avaliado, que critérios e com quais métodos. Essas leis proporcionam uma expressão fundamental das metas que os serviços de informação deveriam se esforçar para alcançar.

A primeira lei, *os livros são para usar*, nos diz que, não devemos nos preocupar tanto com a preservação, mas com o seu uso, assim não estaremos perpetuando a imagem do Bibliotecário como guardião e sim apto a utilizar os recursos bibliográficos. A avaliação de acervos e serviços deve ser feita em função das necessidades do usuário.

A segunda lei de Ranganathan, *a cada leitor seu livro*, é uma extensão lógica da primeira. Não basta que a biblioteca possua o livro procurado por um usuário, é preciso também que ele esteja disponível no momento em que é necessário.

A terceira lei, *a cada livro seu leitor*, o papel da biblioteca é relativamente passivo. A importância desta lei está em que os livros precisam achar seus leitores potenciais, bem como os usuários precisam achar os livros de que necessitam. Para cada item adquirido pela biblioteca, há leitores potenciais presentes na comunidade.

A quarta lei poupe *o tempo do leitor*, permeia praticamente todas as demais. Os serviços de informação devem preocupar-se não somente em satisfazer a necessidades, mas em satisfazer a necessidades do modo mais eficiente possível. A acessibilidade de um serviço, hoje, é o principal fator determinante de seu uso. Segundo Lancaster, alguém julgará o serviço “inacessível” se precisar de muito esforço para utilizá-lo. O tempo do usuário não pode ser considerado sem custo.

A última lei, a quinta, *a biblioteca é um organismo em crescimento*, indica que a biblioteca deve estar pronta para se adaptar a novas condições, como as sociais e tecnológicas.

Não é possível avaliar um acervo de forma isolada, mas somente em função de sua utilidade para os usuários da biblioteca. Isso é verdade quando se aceita o fato de que os livros existem para “usar” e não para “acumular”.

Ao se avaliar um acervo, o que se procura de fato determinar é o que a biblioteca deveria possuir e não possui, e o que possui, mas não deveria possuir, tendo em vista fatores de qualidade e adequação da literatura publicada, sua obsolescência, as mudanças de interesses dos usuários e a necessidade de otimizar o uso de recursos financeiros limitados.

A avaliação de um acervo, ou de parte dele, pode ser feita com o objetivo de melhorar as políticas de desenvolvimento de coleções, melhorar as políticas relacionadas com períodos de empréstimo ou embasar decisões relacionadas com o uso do espaço.

É importante que a organização esteja estruturada de maneira a garantir que o mínimo de recursos e informações esteja disponível e acessível para seus usuários.

A modernização na tecnologia certamente exige a incorporação, nos quadros funcionais das bibliotecas, de especialistas tecnológicos. Uma grande biblioteca, normalmente tem: a equipe administrativa (bibliotecário-chefe), profissionais técnicos (bibliotecários de referência, de processamento técnico, etc.), conjunto de auxiliares (pessoal administrativo e de apoio), estagiários e bolsistas. Há problemas sérios na diferenciação de tarefas, isto é, no que é considerada atividade profissional ou não. Isso implica em problemas na distribuição de tarefas. Uma situação comum às bibliotecas é que, na maioria das vezes, o primeiro contato com o público normalmente é feito por pessoal de apoio (auxiliares, leigos, porteiros, etc.) (PEREIRA, 2000).

Uma parcela significativa do trabalho em bibliotecas é repetitiva e monótona. Em parte, a automação resolve alguns problemas, como o processamento rápido e eficiente do trabalho de natureza rotineira, com isso libera o bibliotecário para analisar e desenvolver melhoria nos serviços, no atendimento e resolver situações não rotineiras. No entanto, acrescenta-se a isso, outros tipos de conflitos profissionais ou intergrupais nas bibliotecas, que provêm da natureza das tarefas e da estrutura organizacional.

De acordo com Pereira (2000) “se um serviço é bem sucedido é considerado normal e, portanto sem motivos para maiores elogios; no entanto o usuário descontente com um serviço reclama sempre que tem chance”. Talvez a burocracia excessiva possa ser explicada, em parte, como uma forma de defesa do pessoal da biblioteca para se resguardar das reclamações.

Segundo Goulart (2001), formalizadas na estrutura das universidades, as bibliotecas universitárias ou sistemas de bibliotecas se constituem em monopólios na prestação de serviços de informação para o ensino e a pesquisa na medida em que concentram “recursos humanos” e financeiros, conduzindo a política de aquisição de coleções e a política de acesso às informações, eventualmente com a participação de comitês ou colegiados de membros da

comunidade universitária. Ao mesmo tempo estão inseridas num contexto de disputa e concorrência por recursos juntamente com outras unidades acadêmicas e administrativas. Apesar dos avanços representados por novas formas de estruturação, especialmente a subordinação direta à Reitoria (MERCADANTE, 1990), as bibliotecas universitárias brasileiras têm limitado poder de decisão pois, na sua maioria, não são unidades orçamentárias, não gerenciam recursos financeiros que, na maior parte das vezes, são exclusivamente para material bibliográfico.

Por seu lado, o ambiente institucionalizado a que pertencem as universidades, em especial as públicas, submete-as a pressões externas de vários tipos: demandas sociais, mercadológicas, legais, dentre outras. Segundo Goulart (2001), isto faz com que, além da pressão dos grupos internos, as universidades sejam pressionadas a buscar uma atuação, capaz de responder aos anseios e exigências do ambiente.

As bibliotecas universitárias, são conceituadas tradicionalmente como bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), destinadas a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão (CARVALHO, 1981).

De acordo com Pinto (1993, p. 85),

As bibliotecas universitárias são instituições e, como tal, constituída por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização e organização até a recuperação da informação. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções que, em muitos casos, são designados com outros nomes. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a execução final.

Neste sentido, há uma dependência grande entre as partes, se uma dessas partes falha, afeta o sistema como um todo. As bibliotecas universitárias foram incluídas por Guinchat e Menou (1994), no conjunto de unidades de informação, onde predominam as atividades de conservação e fornecimento de documentos primários e descrevem algumas características das mesmas: possuem coleções especializadas e geralmente bastante “completas nas disciplinas científicas e técnicas ministradas nos diversos cursos da universidade”; atendem, prioritariamente, aos professores e estudantes e, secundariamente, ao público em geral; em alguns casos encontra-se organizada uma única biblioteca, por seções; em outros casos, organiza-se numa biblioteca central e em bibliotecas descentralizadas. Podem também se caracterizar como bibliotecas setoriais por campo de especialização, como bibliotecas especializadas.

Para Figueiredo (1990), a biblioteca, principalmente a universitária, volta-se para os usuários e não para os processos que são apenas meios para se atingir os objetivos. Ao mesmo tempo, busca-se integrar esses objetivos às metas educacionais.

A formação das bibliotecas universitárias brasileiras seguiu, na maioria dos casos, o modelo da formação das próprias universidades. Estas resultaram em grande parte, da reunião de escolas isoladas de ensino superior (CARVALHO, 1981) e suas bibliotecas acompanharam este padrão, ou seja, desenvolveram os acervos já existentes em uma única biblioteca central e em alguns casos mantiveram as bibliotecas setoriais.

É virtualmente impossível determinar uma estrutura única e global para as bibliotecas universitárias brasileiras. Tal impedimento deve-se a fatores que envolvem a organização administrativa das próprias universidades, a localização física das unidades participantes, os recursos (físicos, materiais, financeiros e humanos) disponíveis como também os fatores de ordem administrativa ditada pelas (nem sempre convergentes) necessidades, interesses e pontos de vista locais de cada uma das unidades usuárias (MIRANDA, 1980). Assim, segundo este autor, a discussão da idéia de “bibliotecas centrais” continua aberta. De um lado os que defendem uma centralização absoluta, do outro, os que pretendem a perpetuação de micro-bibliotecas setoriais e até de subsetoriais ou ainda de coleções privativas de departamentos e de professores, sem qualquer controle central. Surgem também as bibliotecas por níveis, ou seja, uma para os “graduandos” e outra para os “pós-graduandos” (como se o acervo básico diferisse substancialmente a ponto de justificar tal estratificação).

Como foi verificado na pesquisa de Miranda (1993), com a expansão dos cursos de pós-graduação, as necessidades de informações tornaram-se mais sofisticadas e mais prementes. Os acervos das bibliotecas universitárias não cresceram na mesma medida do crescimento acentuado da população universitária, da propalada “explosão da informação” das últimas décadas e elas, muito menos evoluíram em termos de relevância e pertinência no tocante aos seus acervos e serviços.

As bibliotecas universitárias têm que crescer exponencialmente para manter atualizadas as suas coleções, em vista do contexto da produção bibliográfica sempre em expansão. Historicamente, sabe-se que essas instituições tem dificuldades de ordem financeira e política, em parte, devido ao fato de serem órgãos ligados a um organismo estatal. Isto evidencia uma dependência não só financeira mas ideológica que compromete suas ações, o que reflete nos modos de gestão dos profissionais, já que ficam sujeitos a variações de programas político-partidários ou acordos que possam vir a beneficiar a instituição de algum

modo, comprometendo seus afazeres enquanto agentes de transformação (BARBALHO, 2000).

A biblioteca universitária é parte de uma organização mais ampla em função da qual existe e pela qual é financiada. Entretanto, as implicações que o crescimento provoca nem sempre são reconhecidas pela instituição da qual faz parte.

As bibliotecas universitárias não são organizações isoladas, mas organizações dependentes de uma organização maior, a universidade, sujeitas, portanto, a receberem influências do ambiente que as cercam, externas e internamente. Isso exige dos bibliotecários conhecimentos e habilidades específicas, para que possam atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente instável (MACIEL e MENDONÇA, 2000).

É necessário que se estude a biblioteca como uma organização formal cujos objetivos são formulados com diferentes graus de especificidade e clareza, com uma estrutura peculiar que se reflete na distribuição de tarefas e sujeita à influência do ambiente externo.

A Biblioteca Universitária tem sido objeto de reflexão por parte de seus profissionais e dos dirigentes universitários. No Brasil, o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias - SNBU, é um evento que acontece regularmente a cada dois anos, e tem se constituído no fórum de discussões das questões relativas às Bibliotecas Universitárias Brasileiras, sua gestão, tecnologias e serviços. Especialmente a edição do ano 2000, que foi o vigésimo primeiro, ampliou seu público alvo com a realização do I Simpósio de Bibliotecas Universitárias da América latina e do Caribe, I Simpósio de Diretores de Bibliotecas Universitárias da América latina e do Caribe e I Feira Internacional de Produtos e Serviços para Bibliotecas. O Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias tem como objetivos: Reunir os profissionais da informação atuantes no âmbito das Bibliotecas Universitárias, no Brasil e no Exterior, a fim de compartilhar suas experiências profissionais e projetar ações para o futuro; Debater temas como: Gerência, usuários, virtualização, técnicas e tecnologias, capacitação de “recursos humanos”, captação de recursos financeiros, serviços de extensão, arquitetura de bibliotecas, dentre outros.

À proporção que as organizações se desenvolvem e se tornam mais complexas, é necessária uma preocupação maior com sua administração. Dias (1985, p. 52) salienta que “há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar os problemas, sempre presentes de escassez de recursos e também para aumentar a eficácia nesse aspecto do trabalho do bibliotecário”.

Segundo Silveira (1989), as bibliotecas universitárias brasileiras são instituições que apresentam toda uma problemática, profunda e exaustivamente debatida por especialistas da

área, desde o 1. Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação em 1954. Cunha (1954); Hamar (1967); Fonseca (1967) e Dias (1967) destacam-se como precursores do estudo desses problemas.

Com o intuito de reunir problemas citados por vários autores até a década de 80, apresenta-se, segundo Silveira (1989), um elenco de doze itens que evidenciam os focos das discussões e debates:

- 1) “recursos humanos” despreparados e em número insuficiente, com quadros de pessoal insatisfatórios, baixa remuneração e realização de tarefas rotineiras e repetitivas, levando ao desprestígio dos bibliotecários de forma geral;
- 2) recursos financeiros escassos e cada vez mais reduzidos, consequência da crise econômica e da falta de prioridade orçamentária para a biblioteca por parte da instituição mantenedora;
- 3) coleções inadequadas, deficientes e desatualizadas, com duplicação desnecessária de material bibliográfico, ocasionando crescimento artificial e acumulação de acervos em detrimento da prestação de serviços aos usuários, em termos qualitativos;
- 4) área física, instalações e equipamentos deficientes com localização imprópria para a maioria das bibliotecas universitárias;
- 5) visão sistêmica e planejamento estratégico inexistente, causando desarticulação das atividades da biblioteca com as finalidades da instituição de ensino superior e ausência de objetivos e metas claramente definidos e mensuráveis;
- 6) centralização e descentralização das bibliotecas com graus ainda indefinidos para os contextos específicos de cada instituição de ensino superior;
- 7) subordinação hierárquica inadequada;
- 8) infra-estrutura organizacional deficiente para apoio ao desenvolvimento das atividades de pesquisa na universidade;
- 9) padrões, modelos ou critérios inexistentes para delineamento de produtos e prestação de serviços;
- 10) processamento técnico e operacional diversificado entre as bibliotecas de uma mesma instituição, seja este manual ou automatizado, gerando repetição desnecessária em termos de tratamento de materiais bibliográficos e audiovisuais;
- 11) intercâmbio deficiente entre as bibliotecas de uma mesma instituição e as de uma mesma área de atuação;
- 12) entraves burocráticos para aquisição de material bibliográfico e audiovisual na Universidade.

No Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, realizado em Porto Alegre – RS, Pinheiro e Pereira (1987) afirmavam que, de forma geral, permanecia inalterada a situação das bibliotecas universitárias brasileiras. Segundo as autoras, as situações apontadas como problemáticas ainda permaneciam, sendo “praticamente todas as do universo de uma biblioteca, em grau de maior complexidade”.

Pela revisão da literatura, de 1987 à 2002, percebeu-se que, embora diversas soluções tenham sido colocadas, algumas dessas problemáticas permanecem até hoje.

A gestão eficaz das bibliotecas universitárias no mundo contemporâneo é um grande desafio. Vale salientar que os administradores de bibliotecas universitárias operam com serviços sem fins lucrativos de fundamental importância para o meio acadêmico, tem objetivos bem definidos como a prestação de serviços de informação e atendimento ao usuário.

2.4.2 MUDANÇAS E INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS EM BIBLIOTECAS

A grande impulsionadora das mudanças em curso nas organizações, é a globalização. Segundo Kotter (1998), os passos para transformar a cultura da organização em um propulsor de mudanças ao invés de permanecer como um empecilho, são os seguintes: analisar objetivamente como a organização está e para onde ela se dirige; forma-se uma coalizão de orientação, um grupo que tenha poder suficiente para liderar o processo de mudança; desenvolve-se uma visão e uma estratégia; comunicar essa visão de forma eficaz, sem o que ela não pode se realizar; delegar poder para as outras pessoas; criar vitórias ao curto prazo – os funcionários começam, com isso, a ver melhorias e são reconhecidos e recompensados por seus desempenhos; consolidar a credibilidade dessas vitórias de curto prazo é importante para que produzam mais mudanças e institucionalizar esses passos em uma nova cultura, que seja adaptável às mudanças.

O termo tecnologia não é novo, tendo sido definido por muitos teóricos. Em geral, tem sido usado para identificar máquinas ou utilização de novas máquinas no processo produtivo, todavia, esta concepção é restrita. O termo possui diversas interpretações, devido ao seu amplo espectro de aplicações e de associação. No sentido cognitivo, a tecnologia não representa somente uma derivação da ciência, mas os ramos do saber prático, que implica uma noção de conhecimentos que constitui uma doutrina, com pensamentos práticos

independentes e diferentes do pensamento teórico das ciências. Já na indústria, a tecnologia representa todas as ferramentas, técnicas, qualquer processo, equipamento físico ou métodos necessários para a fabricação de produtos capazes de ampliar a capacidade do homem.

De acordo com Hunter (1998), a tecnologia está presente em todas as partes de nossa vida, desde maneiras mais complexas como operações bancárias e atendimento de saúde, quanto em tarefas do cotidiano, como cozinhar ou dirigir um carro. O autor acrescenta que a tecnologia tem contribuído para o desenvolvimento da administração do conhecimento, facilitando a satisfação das necessidades do homem, mesmo que em algum momento ela não resolva todos os problemas. A tecnologia é feita por pessoas, e sem o conhecimento, desenvolvido por pessoas, a tecnologia não se consolida.

Sabemos que a informação é matéria-prima para qualquer negócio ou atividade. O profissional da informação, em especial o Bibliotecário, deve assumir uma postura adequada em relação às exigências do mercado. A sociedade da informação é a sociedade do aprendizado permanente. As universidades devem estar em sintonia com a sociedade e com o mercado. No caso das bibliotecas, estas estão sendo afetadas profundamente pelo advento das novas tecnologias. A realidade dos computadores, das redes de informação, como a Internet, da multimídia, com recursos de texto, voz, som e imagem, da biblioteca virtual, que possibilita o acesso à informação não existente no local, como se ali estivesse, vem se impondo e tomando o espaço das bibliotecas que ainda permanecem atreladas aos processos de organização manual, sabidamente superados.

O Bibliotecário precisa estar consciente de que o usuário já não quer mais receber uma resposta negativa. Ele deve buscar informações para satisfazer a sua necessidade, mesmo que estas informações não estejam fisicamente presentes na unidade em que atua. Para isso torna-se imprescindível incorporar conceitos que vão desde a qualidade total, passando pela análise de custo da informação, ao estudo permanente do mercado em que está atuando.

Considera-se, apoiado na revisão de literatura, que a adoção das novas tecnologias de atendimento homem-máquina merece atenção especial das bibliotecas universitárias, somente desta forma, os Bibliotecários podem se dedicar a outras funções na biblioteca, que dependem da sua especialidade.

Riddick (1990, p. 284) ressalta o poder de “memorização” do computador e sua rapidez que, combinados, o tornam muito útil num ambiente em que o nível e quantidade de informações crescem aceleradamente, como nas bibliotecas especializadas:

O computador tem alta capacidade de armazenamento e pode trabalhar de forma muito mais rápida do que a mente humana. Presumivelmente, ele poderia ver todas

as possibilidades ou associações ou conclusões que a mente humana somente poderia assimilar depois de um considerável período de tempo.

Considerando o cenário da informação, milhares de organizações passaram a utilizar a tecnologia da informação não somente para automatizar processos repetitivos, reduzir despesas e agilizar tarefas, mas principalmente para viabilizar e otimizar o relacionamento com o macro ambiente, obtendo vantagem competitiva nos seus negócios.

A informática modificou fundamentalmente a maneira como se organizam e administram as bibliotecas e demais serviços que se dedicam a atividades de processamento, recuperação e disseminação de informações (ROWLEY, 1994). A informatização da biblioteca é o processo de trabalho que racionaliza e simplifica o trabalho.

No campo da inovação tecnológica destacam-se os seguintes tópicos que repercutem nas organizações: A revolução da Internet (...); a Telemática (num futuro próximo, as transferências eletrônicas prevalecerão sobre o advento do dinheiro); a área de Informática e Computação (no mundo desenvolvido os seguintes programas estão em marcha: computador de alto desempenho; softwares avançados e algoritmos; rede nacional e internacional de pesquisa educacional, programa de “recursos humanos” e pesquisa básica).

Com isso, pontua-se alguns campos comuns que estão transformando a vida das pessoas e das organizações, como: aprendizado, conhecimento, visão (no sentido de estratégia), competição, liderança, recursos e inovações tecnológicas. São componentes estratégicos que serão necessários às organizações para enfrentarem este século XXI (DRUCKER, 1999).

Uma vantagem importante dos sistemas informatizados é a de que, quando bem projetados, podem fornecer muitas informações que ajudam no processo decisório e melhora de maneira geral o processo de administração. A tecnologia proporciona serviços que não podiam ser oferecidos antes. Pode-se citar, por exemplo, o serviço de busca bibliográfica que é possibilitado pelo acesso em linha a uma vasta gama de bases de dados.

Segundo Lancaster e Sandore (*apud* SALVATO, 1998, p. 60),

A tecnologia tem certamente causado o maior impacto na biblioteca e no trabalho do Bibliotecário, mas ela não diminui a necessidade da especialidade humana. A real especialidade profissional dos Bibliotecários permanece no papel que eles podem exercer como consultores da informação ou conselheiros da informação e existirá a necessidade desses indivíduos por um muito longo tempo ainda.

O Bibliotecário que não atua no assessoramento ao usuário têm uma atuação mais passiva, por não se aprofundar no interesse da pesquisa, está, nesse caso, mais sujeito à falhas na identificação e localização do material adquirido. Lancaster e Sandore (*apud* SALVATO,

1998) consideraram importante a constatação de que “o Bibliotecário deve ser um intérprete da informação, não somente um intermediário” e destacam o posicionamento de um administrador de biblioteca, o qual acredita na importância do envolvimento na “filtragem” e no “fazer-sentido” para o usuário. Há necessidade de empenho na interpretação das dificuldades do usuário, pois o mesmo freqüentemente tem dificuldade para exprimir o que quer e adaptar-se à terminologia adotada pela biblioteca.

A rotina das bibliotecas, quaisquer que sejam elas, envolve inevitavelmente três grandes funções: aquisição de suportes de informação; tratamento desse material e disseminação da informação.

O processo de automação pelo qual as bibliotecas estão passando visa facilitar e aprimorar essas tarefas cotidianas. No decorrer dessa evolução, foram sendo concebidas formas de registros que pudessem efetuar a preservação e a transferência de informação, transcendendo o espaço e o tempo, tornando-a independente da memória humana e do contato físico, consolidando-a de geração a geração. O aparecimento do livro trouxe para a humanidade o instrumento capaz de consolidar os conhecimentos adquiridos através dos séculos, tornando-se o veículo de comunicação predominante. Em sua evolução, o mais importante evento foi a transição dos rolos de papiro para os livros de pergaminho. Posteriormente, foi a construção dos *corpora*, isto é, a coleção de textos escritos em um mesmo livro físico (*códice*), e, com Gutemberg, o processo de impressão foi implementado, permitindo a multiplicação e circulação de textos mais agilmente, consolidando as características básicas de sua identificação, tornando-o um instrumento clássico para a troca de informação (ROSETTO, 1997).

No decorrer dos séculos, o ato e estilo de leitura passaram por várias modalidades, proporcionando ao livro *status* diferenciado e, na segunda metade do século XVII, a leitura extensiva que caracterizou a época, proporcionou o crescimento da produção, a multiplicação e a modificação dos formatos (CHARTIER, 1994). Essas modificações, adotadas ainda até o presente momento, possibilitaram ao produtor e leitor da informação uma associação de formatos e gêneros, categorias de discursos e enorme variedade de tipos de material informacional. Atualmente, convém lembrar que biblioteca e informática caminham juntas.

A representação do conhecimento através de publicações eletrônicas não significa abandonar um dos legados do homem, o livro. Várias são as iniciativas registradas no sentido de sua preservação, não só como um patrimônio cultural, mas também como fonte de informação de estudos e pesquisas, utilizando-se tanto do suporte em papel como em forma digital.

O CD-ROM está substituindo as obras de referências impressas e o dispendioso acesso on-line aos bancos de dados, permitindo com isso, ao pesquisador, um avanço na elaboração de suas pesquisas.

O produto objetivado é resultante também do advento do telégrafo, do telefone, do fax, da televisão e do microcomputador, que juntos permitiram a comunicação instantânea.

Em suas origens, o “texto virtual é um objeto virtual, abstrato, independente de um suporte específico” que a tecnologia intelectual (a escrita) exterioriza e a memória (função cognitiva) interpreta (LÉVY, 1996).

A tecnologia da informação refere-se a todo o aparato de instrumentos e tecnologias desenvolvidas para dar suporte ao tratamento das informações, como o *hardware*, o *software* e recursos de comunicação, que tornam possível integrar e agilizar processos no âmbito das relações organizacionais e humanas. Por meio da tecnologia da informação, pode-se coletar, transmitir, processar e disseminar conhecimento em uma organização. Por sua vez, a informação é todo dado interno e externo avaliado para diferentes formas de uso.

Atualmente, nas organizações, a troca de informações e o domínio do conhecimento, são meios essenciais para a competitividade e acompanhamento dinâmico das mudanças marcadas por um mundo globalizado, em contínua transformação.

Nas organizações, o controle e o domínio da informação assumem cada vez mais importância e podem representar o diferencial competitivo que lhes assegura vantagens e até sua sobrevivência no mercado. Para atender a esta nova realidade, a área de informática vem desenvolvendo tecnologias avançadas.

Os avanços tecnológicos crescentes conduzem e direcionam para dois pólos tecnológicos convergentes. O primeiro é o da informática com as telecomunicações, ou seja, da teleinformática que maximizará o valor da informação; e o segundo, é a aplicabilidade dos conceitos virtuais.

Segundo Lévy (1996), o uso da virtualização, cada vez mais presente no nosso cotidiano, amplia as potencialidades humanas, criando, inclusive, um novo modo de aprender e de pensar. O autor enfatiza, sobremaneira, as alterações que ela traz nas concepções de espaço (desterritorialização) e de tempo (desprendimento do aqui e agora). O virtual enfatiza o autor, usa novos espaços e novas velocidades, sempre problematizando e reinventando o mundo. Outro caráter da virtualidade é o de sua passagem do interior ao exterior e do exterior ao interior (*efeito Moebius*). No virtual, explica ele, os limites de espaço não são mais dados e há um compartilhamento de tudo, tornando difícil distinguir o que é público do que é privado, o que é próprio do que é comum, o que é subjetivo do que é objetivo.

Nenhum serviço de informação pode ser realmente eficiente fora do contexto para o qual foi concebido. A ciência da informação é uma ampla ciência que absorve a informação das mais diversas áreas do saber e, utilizando-se das novas tecnologias, transmite a informação aos usuários da forma mais rápida e eficaz.

Dentre tantos autores que defendem a interdisciplinaridade da Ciência da Informação, pode-se destacar Souza (1986, p. 191) que a caracteriza como “estudo dos fenômenos ligados à produção, organização, difusão e utilização em todos os campos do saber”.

Muitas organizações estão explorando o conceito de biblioteca do futuro para explicar o que vem a ser as bibliotecas digitais nesta virada de século. São concepções reais ou imaginárias já encontradas em trabalhos mais antigos de quarenta ou cinquenta anos atrás. Algumas descrevem futuros cenários de uma situação de biblioteca inteligente. Definir o termo biblioteca digital é fácil, difícil é convencer os outros a aceitarem a definição proposta. Prova disso é o grande número de definições disponíveis na literatura. Uma palavra pode ter diferentes significados em ambientes diferentes, a ponto de Cattelan (1997) afirmar que a compreensão do conceito de biblioteca digital é barrada pela terminologia.

Encontram-se expressões diversificadas do que seja biblioteca digital, tais como: biblioteca eletrônica, biblioteca virtual, biblioteca sem paredes, biblioteca do futuro, máquina eletrônica. Para muitos autores, bibliotecas digitais são sistemas que armazenam, acessam, disseminam e gerenciam objetos digitais. Por sua vez, objeto digital é uma estrutura de dados cujos principais componentes são o material digital, ou dados.

Muitas discussões sobre a chamada biblioteca do futuro, com variadas interpretações e conceituações, surgem na década de 50, quando Vannevar Busch expõe seu conhecido projeto *Memex*, aparelho capaz de arquivar todas as informações (fotos, jornais, discos) ao qual o usuário poderia consultar de forma associativa, isto é, o modo como a mente humana funciona, criando vínculos entre as diferentes informações. Vannevar é considerado o pai da biblioteca digital.

Desde então, acompanhando a vertiginosa explosão tecnológica, inúmeros estudos teóricos, projetos de pesquisa, experimentações, práticas e programas institucionais começam a ser desenvolvidos. Hoje, pode-se afirmar que há um corpo expressivo de conhecimento na área, demonstrado por vasta literatura internacional. A Internet emerge internacionalmente como o espaço mais profícuo para a operação dos serviços de informação das bibliotecas, em praticamente todas as áreas do conhecimento e para a maioria dos usuários atuais e potenciais. Constitui-se num sistema da maior importância para Bibliotecários, porque nosso objetivo de

levar informação a todos está se concretizando. Qualquer pessoa com acesso a um terminal WWW (*World Wide Web* ou *Web* - sistema multimídia de organização das informações) têm a mesma possibilidade de encontrar informação, pois, fatores como localização geográfica, acessos a bibliotecas, idade e nível educacional deixaram de ser constrangimentos. A Internet democratizou o acesso à informação independentemente da formação do usuário, abrindo a um número cada vez maior de pessoas a possibilidade de descobrirem por si sós onde encontrar o que desejam. No entanto, o simples acesso não é suficiente para garantir qualidade nos resultados. É preciso tratar adequadamente os dados levantados para extrair deles o máximo de rendimento possível. A informação gera grande valor agregado, mas não é nada sem conhecimento. Precisamos ter sabedoria para produzir, buscar e selecionar as informações.

Se o “internauta” conhece um nome ou termo relevante ao assunto desejado, pode procurar através de um mecanismo de pesquisa. Outro fator essencial na compreensão da Internet é a de que ela constitui-se num sistema interativo, ou seja, qualquer pessoa pode ter uma página na internet, uma *homepage*, e colocar informações ao alcance do mundo.

A prática tem demonstrado que a intensificação do uso dos recursos da Internet vem determinando a necessidade de se criar novos mecanismos de tratamento da informação. Por um lado, é preciso organizar os sistemas de busca disponíveis de modo a otimizar o tempo de acesso e melhorar a relação entre o número de referências levantadas e o número de referências relevantes localizadas. Curiosamente, a quantidade exorbitante de informações disponíveis torna-se um transtorno quando oculta o que se procura num emaranhado de dados irrelevantes. Por outro lado, é preciso tratar a informação primária obtida sob a forma digital. Embora imateriais em sentido mais amplo, tais informações precisam passar por processos que permitam sua conservação, recuperação e disseminação adequadas.

Segundo Vergueiro (1997), a Internet vem afetando em muito as bibliotecas do mundo inteiro, trazendo desafios e oferecendo oportunidades aos profissionais responsáveis pelo gerenciamento dessas instituições. Os bibliotecários que respondem pela seleção de materiais, cada vez mais se perguntam como podem utilizar os recursos da Internet em benefício de sua instituição e de seus usuários. A comunicação eletrônica, no início, era utilizada por pesquisadores e cientistas em todo o mundo para troca de informações.

Mais tarde surgiram as listas de discussões, pelas quais todos os interessados em um assunto encaminham suas mensagens para um endereço específico e essas mensagens são distribuídas para os assinantes da lista, com isso, gera-se um permanente clima de troca de idéias e informações.

Hoje, a Internet já deixou de ser de uso exclusivo do mundo acadêmico, podendo ser utilizada por indivíduos de todas as áreas. Com isso, uma explosão de informações foi gerada na rede, que cresce e se modifica numa rapidez difícil de imaginar e de acompanhar.

O impacto das novas tecnologias da informação e da internet permite a concepção de um sistema de informação global, baseado nos meios eletrônicos. A tecnologia da informação, antes da internet, sob a forma de bases de dados referenciais, catálogos coletivos e serviços como Sistema de Comutação Bibliográfica - COMUT era utilizada para identificar e/ou localizar informações e permitir o acesso ao documento em papel (MARCONDES, 1997). Com os serviços de comunicação oferecidos pelas redes acadêmicas de computadores o acesso ao documento em meio eletrônico, uma vez localizado na rede, torna-se imediato.

Com a internet, as bibliotecas estão disponibilizando em suas *home pages*, seus serviços e suas bases de dados para consulta remota, mas também apresenta desafios para os pesquisadores e profissionais da informação que lidam com a organização e a disseminação da informação para pesquisa (GOMES, 1996).

Além das publicações eletrônicas a internet “é um livro aberto”, um espaço virtual sem estantes, povoadas de salas de leituras, onde se pode consultar grandes bancos de dados, pesquisar sobre qualquer assunto, ler on-line livros e textos eletrônicos, trocar idéias como se estivéssemos conversando ao telefone ou participar de uma mesa-redonda. (GATES, 1995).

A internet é uma ferramenta de comunicação poderosa para tornar mais rápida e eficaz a comunicação interna entre os diversos setores da biblioteca ou entre bibliotecas setoriais; a comunicação com a comunidade de usuários; a comunicação para a disseminação da informação e a comunicação de marketing e divulgação de serviços e produtos da biblioteca. Assim, as bibliotecas que retardarem seu ingresso na internet serão superadas pelos meios mais eficazes de busca e recuperação da informação apoiadas nas novas tecnologias.

Uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação está remodelando a base material da sociedade em ritmo acelerado. Lancaster (1996) afirma que os que lidam com a informação como atividade fim encontram-se, mais que nunca, desafiados, pois as inovações tecnológicas vêm encurtando o tempo e o acesso às informações de forma impossível de se prever poucos anos atrás.

Jornais e revistas são casos típicos de transformações profundas, recentes, pois a imprensa é uma invenção de pouco mais de 500 anos. Na Alemanha, em 1473, foi impresso o primeiro livro completo *Saltério* e daí em diante, a imprensa tem caminhado a passos largos.

Por seu lado, organismos internacionais como a Organização Educacional Científica e Cultural das Nações Unidas - UNESCO, por exemplo, o livro e por extensão, a biblioteca, são poderosas ferramentas de educação e cultura, principalmente para países, como o Brasil, em fase de desenvolvimento. Para as sociedades que já ingressaram na era da informação e do conhecimento, utilizando-se de novas tecnologias de armazenagem, processamento e recuperação das informações em formatos eletrônicos, há todo um mundo já sendo explorado.

Fatores como a adequabilidade do livro tradicional a muitas das funções para as quais foi originalmente criado, principalmente no que diz respeito a sua praticidade para leitura prolongada e de lazer tem sido extensamente levantado por analistas da realidade, como exemplo temos Woodward (1995).

Existe um contexto social ainda excessivamente dominado pela informação impressa, que garante, àqueles que dela fazem uso um nível de confiabilidade ainda não atingido pela informação disponibilizada eletronicamente (VERGUEIRO, 1997).

O discurso tecnológico apresenta-se como solução para males ou transformações pretendidas de qualquer natureza, estando em evidência na área de gestão de documentos. Santos (2001) afirma que vendem-se conceitos, que, na medida que não tratam com a devida relevância, o acervo já acumulado em papel, tendem a ser assimilados mais como modismos que como soluções. Salienta que alguns dados confirmam esta afirmação. De acordo com a associação Internacional para Gerenciamento de Informações e Imagens – AIIM, 95% das informações que trafegam no mundo estão em papel, 4% em microfilme e somente 1% em formato digital. Pesquisas da Electronic Document System Foundation – EDSF dão conta de que, hoje, 70% das informações são geradas em papel e apenas por volta de 2020 teremos a inversão deste percentual, passando a 70% geradas de forma eletrônica. Segundo a Xerox, o uso de papel no mundo dobra a cada três anos e quatro meses.

Santos (2001) afirma também que, as ferramentas que podem diminuir o uso do papel, são as mesmas que facilitam a geração de novos documentos. Aliado a este quadro, outros fatores são determinantes, como a cultura organizacional e a capacidade limitada de investimentos que, sobretudo no setor público, acentuam a dependência do papel. Assim, há mais papel circulando nas organizações agora do que antes da invasão dos computadores e da popularização da *Web*.

A biblioteca é um sistema aberto em constante mutação, por sua capacidade de interagir e afetar o meio externo, decorrente das necessidades da sociedade que diariamente convive com inovações na área tecnológica, descobertas científicas e principalmente a

procura constante por uma educação contínua, em que fontes de informações são instrumentos valiosos (SANTOS e NOGAMI, 2000).

Considerando o conteúdo explicitado neste capítulo, será possível identificar pontos nos quais os resultados que serão encontrados nesta investigação reforçam ou contradizem os estudos elaborados. A seguir, apresenta-se o capítulo sobre os procedimentos metodológicos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na construção do conhecimento o homem não é mero receptáculo, mas um sujeito ativo, um produtor que, em sua relação com o mundo, com seu objeto de estudo, reconstrói no seu pensamento esse mundo; o conhecimento envolve sempre um fazer, um atuar do homem.

Jaqueline Tittoni

Todo o trabalho, acadêmico ou não, tem uma fundamentação teórica, no sentido de possuir um conjunto de conceitos, de princípios e técnicas que o norteiam (PATRÍCIO, 1995). Em princípio, todo trabalho tem um método, que, não necessariamente, precise ser seguido à risca, pois o processo pode exigir modificações. Assim, concorda-se com alguns autores que compreendem que o método inclui, também, a criatividade do pesquisador (DEMO, 1992; MINAYO, 2002).

De acordo com Demo (1992, p. 11), método “significa, na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Não se restringe apenas aos métodos e técnicas utilizados na pesquisa, pois, além da face empírica à qual estes estão relacionados, a metodologia envolve também “a intenção da discussão problematizante”. Por outro lado, não se pode subestimar a importância do método para a pesquisa, uma vez que este, segundo o autor,

embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marcas de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 1992, p. 12).

A partir desse entendimento, então, Demo (1992, p. 12) conclui que: “a falta de preocupação metodológica leva à mediocridade fatal”.

Bruyne et al (1977, p. 29), também consideram o método algo muito mais abrangente que deve: ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, uma vez que a definem como “a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento”. Entendem, assim, que as escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, pois a prática científica, especialmente em se tratando das ciências sociais, é dinâmica e requer interpretações e voltas constantes entre os quatro pólos que fazem parte da

metodologia: epistemológico, teórico, morfológico e técnico. Em outras palavras, os referidos autores concebem a prática científica exatamente como um campo no qual atuam as forças (ou exigências) provenientes desses quatro pólos, o que significa que as escolhas metodológicas em qualquer pesquisa estão sempre condicionadas, explícita ou implicitamente, por essas instâncias.

Em conformidade com os autores citados acima, o *pólo epistemológico* “exerce uma função de vigilância crítica”, “decide as regras de produção e de explicação dos fatos, da compreensão e da validade das teorias” (BRUYNE et al, 1977, p. 35). Está relacionado, portanto, a “uma gama de ‘processos discursivos’, de ‘métodos’ muito gerais que impregnam, com sua lógica, as abordagens do pesquisador”. Os métodos a que se referem são: a *dialética*, a *fenomenologia*, a *quantificação* e a *lógica hipotético-dedutiva*.

Já o *pólo teórico* está relacionado com os “quadros de referência” que orientam a própria formulação sistemática dos objetos de pesquisa, pois “desempenham um papel paradigmático implícito” que “propõe regras de interpretação dos fatos, de especificação e de definição das soluções provisoriamente dadas às problemáticas” (BRUYNE et al, 1977, p. 35). Para os autores, os principais quadros de referência que compõem este pólo são o *positivismo*, a *abordagem compreensiva*, o *funcionalismo* e o *estruturalismo*.

O *pólo morfológico*, por sua vez, é o lugar da objetivação da problemática de pesquisa formulada pela teoria. Trata-se de um espaço onde se articulam os conceitos, os elementos, as variáveis, representa o plano de organização dos fenômenos. Segundo os autores, “ao mesmo tempo, ele é o quadro operatório, prático, da representação, da elaboração, da estruturação dos objetos científicos”. Os principais métodos de ordenação dos elementos constitutivos desses objetos, em ciências sociais, configuram as seguintes modalidades de quadros de análise: as *tipologias*, os *tipos ideais*, os *sistemas* e as *estruturas-modelos*.

Por último, o *pólo técnico* é o que “trata dos procedimentos de coleta das informações e das transformações destas últimas em informações pertinentes à problemática geral”. É a instância responsável pelo esforço de constatação dos dados com a finalidade de confrontá-los com a teoria que os suscitou. Está relacionado aos modos de investigações possíveis na prática científica, os quais serão escolhidos em cada caso de acordo com as opções já realizadas nos outros pólos acima descritos. Assim, os principais modos de investigação no campo das ciências sociais, segundo Bruyne et al (1977) são os *estudos de caso*, os *estudos comparativos*, as *experimentações* e as *simulações*. Dentro de cada um dos modos de investigação encaixam-se diversas técnicas de coleta dos dados ou informações, as

quais serão igualmente selecionadas em função dos outros campos que compõem a pesquisa a ser realizada.

De acordo com a concepção desses autores, portanto, as escolhas metodológicas de uma pesquisa formam um verdadeiro sistema, com os quatro pólos interagindo dialeticamente para formar o conjunto dessa prática. A partir desse entendimento apresenta-se a seguir os procedimentos metodológicos adotados na presente pesquisa.

É importante deixar claro que a intenção deste trabalho foi buscar a descrição e a interpretação da realidade estudada tal qual ela se apresenta, buscando entendê-la a partir da percepção daqueles que se envolvem e do significado que ela adquire para esses indivíduos (TRIVIÑOS, 1995).

Além disso, a descrição e a interpretação do fenômeno estudado foi feita com a finalidade de atingir sua compreensão apenas, não foi buscado realizar intervenções nas organizações estudadas, ainda que se tenha consciência de que em um estudo deste tipo não é possível total neutralidade da parte do pesquisador (a interferência direta é evitada, mas sabe-se que a simples presença do pesquisador, de alguma forma, afeta o objeto de estudo, por isso a preocupação com o rigor metodológico que dê a garantia de cientificidade ao estudo realizado).

3.1 ABORDAGEM HUMANISTA

Uma das correntes importantes nas ciências sociais, fazendo contraponto à corrente positivista, é a abordagem humanista. Segundo Robbins (2000) houve muitas pessoas no século XIX e início do século XX que reconheceram a importância do fator humano no sucesso de uma organização, mas quatro se destacaram como pioneiros da abordagem humanística: Robert Owen, Hugo Münsterberg, Mary Parker Follet e Chester Barnard.

A abordagem humanista é a perspectiva que estuda a Administração por meio da consideração de fatores que influenciam e explicam o comportamento humano no trabalho. De acordo com o autor citado, a contribuição mais importante para esta abordagem surgiu com os estudos de Hawthorne, realizados na usina da Western Electric em Hawthorne, próximo de Chicago, entre 1924 e 1932. Foram experiências que concluíram que comportamento e sentimentos eram estreitamente relacionados, que as influências do grupo afetavam significativamente o comportamento individual, que os padrões do grupo definiam a

produção individual do trabalhador e que o dinheiro era um fator menor que os padrões e sentimentos do grupo ou a segurança na determinação da produção.

Entre as práticas organizacionais atuais que devem suas raízes aos estudos de Hawthorne, encontram-se os levantamentos de atitudes, o aconselhamento do funcionário, o treinamento gerencial, a tomada de decisão participativa e os sistemas de remuneração baseados no trabalho em equipe.

Robbins (2000) coloca que a abordagem humanística começou a desenvolver-se nos anos 30. Dois fatores interligados nessa década foram determinantes no fomento desse interesse. O primeiro foi uma rejeição da visão extremamente mecanicista dos funcionários defendida pelos clássicos. O segundo foi o advento da Grande Depressão.

A abordagem clássica tratava as organizações e pessoas como máquinas. Por seu lado, a abordagem das relações humanas propunha aos gerentes soluções para reduzir essa alienação e melhorar a produtividade do trabalhador.

A Grande Depressão varreu o planeta nos anos 30, provocando uma ampliação radical do papel do governo nas questões individuais e empresariais. Esse clima elevou a importância do trabalhador, humanizar o local de trabalho passou a ser coincidente com as preocupações da sociedade.

A abordagem humanista, segundo Hughes (1983), ainda que considere adequada, de uma maneira geral, a concepção positivista da ciência natural, rejeita a noção de que o método científico positivista possa ser aplicado ao estudo da vida social humana. Ao invés disso, o papel da interpretação, da compreensão, do comentário moral ou de algum outro critério é ressaltado como o único modo apropriado e válido de se obter conhecimento do referido assunto. Hughes salienta ainda que o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais.

Hughes complementa sua discussão salientando que o comportamento social humano é impregnado de valores e o conhecimento de uma cultura só pode ser obtido por meio do isolamento de idéias comuns, sentimentos ou objetivos em um período histórico específico. Para o autor, a vida humana em sua essência, é diferente daquela proposta pela concepção positivista. O homem só pode conhecer as coisas na medida em que estas se lhe apresentam como fenômenos, nunca como as coisas são em si mesmas. Assim, os fatos constituem-se a partir dos fenômenos e recebem da mente tanto a forma quanto o conteúdo.

Corroborando com Hughes, Minayo (2002) salienta que a pesquisa qualitativa considera o universo dos significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, que

correspondem a um espaço profundo das relações, processos e fenômenos que não podem ser quantificados e tão pouco reduzidos à operacionalização de variáveis. Assim, define-se a presente pesquisa como tendo caráter humanista.

3.2 MÉTODO PREDOMINANTE

Para o desenvolvimento do tema proposto, a pesquisa dividiu-se em estudo bibliográfico sobre o contexto das organizações, das universidades e das bibliotecas, e em estudo prático, com levantamento de informações sobre os papéis apresentados pelos dirigentes das bibliotecas analisadas.

Considerando que o problema proposto para um trabalho de pesquisa e as teorias adotadas para orientá-lo é que sugerem a forma ou o método que ele deverá seguir, pode-se afirmar que o presente estudo caracterizou-se por ser de natureza qualitativa, haja vista que, no entendimento de vários autores, como Haguette (2001), as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo em organizações.

Apesar do conceito de pesquisa qualitativa abarcar uma diversidade muito grande de trabalhos (GODOY, 1995), basicamente as características dos estudos desta natureza, de acordo com Bogdon (*apud* TRIVIÑOS, 1995, p. 127), são as seguintes:

- ◆ o ambiente natural no qual o fenômeno a ser estudado será inserido, é visto como fonte direta dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento-chave, na medida que é o responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com este ambiente real e complexo;
- ◆ são trabalhos essencialmente descritivos;
- ◆ existe a preocupação em estudar o processo dos fenômenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes;
- ◆ tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses *a priori* e, por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, “os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto”;
- ◆ a preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenômenos pesquisados assumem para os indivíduos.

Além dessas características, as pesquisas qualitativas diferenciam-se das quantitativas em outros pontos. Com relação, por exemplo, às etapas de desenvolvimento da pesquisa, um

estudo de natureza qualitativa caracteriza-se por ser mais flexível, de tal forma que as etapas de coleta e análise das informações não são rigidamente separadas e mesmo a própria pergunta que norteia o estudo pode ser revista no decorrer do processo.

3.3 ESTUDO MULTICASO

O trabalho assumiu a forma de uma pesquisa qualitativa. Partindo dessa perspectiva, decidiu-se pela postura metodológica do *estudo multicaso* por considerar-se que foi o mais adequado para se atingir o objetivo proposto. Isto porque o propósito fundamental de *estudo multicaso* é analisar com detalhes certas unidades sociais.

No caso da pesquisa sobre os administradores das bibliotecas universitárias, o método utilizado foi o *multicaso*, uma vez que identificou-se e caracterizou-se, em mais de uma unidade organizacional, o maior número possível de informações quanto aos papéis desempenhados pelos dirigentes das mesmas. A esse respeito Bruyne et al. (1977) observam que os estudos de múltiplos casos em organizações formais, por meio de pesquisas não comparativas, tendem a recorrer a formas integradas de coleta e análise de dados e informações.

Ao focalizar mais de uma unidade de análise organizacional, procurou-se atenuar o caráter particularizante do método de estudo de caso, considerado por muitos, restritivo. Assim, pretendeu-se descobrir, explicitar e examinar os papéis típicos de cada realidade.

Na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual destaca-se a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo (MERRIAM, 1998).

O universo da pesquisa de campo foi as bibliotecas universitárias. Sendo assim, foram pesquisados os administradores de três unidades. Foram entrevistados e observados durante dois dias cada um, três diretores de sistemas de bibliotecas. Outros seis chefes de bibliotecas setoriais foram entrevistados.

A seleção das três bibliotecas universitárias deu-se por conveniência, levando-se em conta a facilidade de acesso às mesmas. Os participantes da pesquisa foram selecionados pelo modo intencional, em função dos cargos que ocupam e pela disponibilidade dos mesmos para o agendamento das observações e das entrevistas.

As observações se fizeram acompanhar por um caderno de campo, onde tudo era anotado. No caso das entrevistas, em sua maioria, foram gravadas com a permissão dos sujeitos sociais e posteriormente transcritas para que se procedesse à análise das mesmas. Assim, foram consideradas suas colocações mais importantes para a compreensão do fenômeno investigado. A identidade dos pesquisados foi protegida, por uma questão ética, não sendo registrada no relatório final de pesquisa. Esta medida é prática amplamente adotada em estudos qualitativos.

Foi fundamental o fato de apresentar-me como pesquisadora, deixando de lado o papel de bibliotecária, colocando-me na condição de investigadora e observadora, alguém interessado em observar e compreender como explicam os papéis que representam.

3.4 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Segundo Triviños (1995, p. 170), independente do tipo de coleta de informações, para obter resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade. A seguir serão relatados como estes aspectos foram assegurados na presente pesquisa.

A análise iniciou-se com o primeiro documento lido, com as observações e com as entrevistas. Como procedimento de coleta de informações, utilizou-se de dois recursos distintos: informações primárias e secundárias.

a) Informações primárias são aquelas coletadas pela primeira vez pelo pesquisador. As informações primárias foram coletadas por meio de observação sistemática e entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes das bibliotecas estudadas.

b) Informações secundárias são aquelas já disponíveis na organização, contidas em atas, manuais, organogramas, fluxogramas, normas, regimentos e demais documentos organizacionais. A técnica de coleta para a obtenção das informações secundárias baseou-se na consulta a alguns desses documentos. Segundo Richardson (1999, p. 182), a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

Na pesquisa qualitativa, segundo Merriam (1998) adota-se, principalmente, os *designs* documental, observação e entrevista. No presente estudo, adotou-se, além de exame documental, a observação e a entrevista semi-estruturada, como principais técnicas de coleta das informações.

Os críticos do uso da observação como técnica de juntar informações abordam a natureza altamente subjetiva e, portanto, não confiável da percepção humana. Já para Merriam (1998) a observação é um instrumento de pesquisa quando: serve a um propósito formulado de pesquisa; é deliberadamente planejada; gravada sistematicamente; e submetida a cheques e controles de validade e de crédito.

O processo de coletar informações, segundo a autora citada, por meio das observações pode acontecer dentro de três estágios: entrada, coleta de informação e saída. Ganhar entrada no local começa com ganhar a confiança e a permissão dos que podem aprovar a atividade.

Patton (1990, p. 201) salienta que, “para um observador habilidoso é preciso aprender como escrever descritivamente, praticar a gravação disciplinada de notas de campo, saber separar detalhes de informações triviais... e usar métodos rigorosos para validar observações”.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) colocam que a observação de fatos, comportamentos e cenários é extremamente valorizada pelas pesquisas qualitativas. Salienta que as seguintes vantagens costumam ser atribuídas à observação:

- ◆ independe do nível de conhecimento ou da capacidade verbal dos sujeitos;
- ◆ permite “checar”, na prática, a sinceridade de certas respostas que, às vezes, são dadas só para “causar boa impressão”;
- ◆ permite identificar comportamentos não intencionais ou inconscientes e explorar tópicos que os informantes não se sentem à vontade para discutir e;
- ◆ permite o registro do comportamento em seu contexto temporal-espacial.

Assim, segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), as observações podem ser estruturadas (ou sistemáticas) e não-estruturadas (também chamadas assistemáticas ou livres). Nas primeiras, os comportamentos a serem observados, bem como a forma de registro, são preestabelecidos.

Segundo Richardsdon (1999, p. 160), a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B.

Kerlinger (1987, p. 350) afirma que há duas maneiras gerais de se obter informações das pessoas. Uma delas é fazendo-lhes perguntas. Esta é bem direta. A segunda maneira é fazendo os indivíduos responderem a algum tipo de estímulo estruturado. Esta forma é mais indireta. A vantagem desse método é o aprofundamento que se pode conseguir no estudo. Como exemplo, o autor cita que o entrevistador pode, depois de fazer uma pergunta geral, sondar as razões das respostas dadas. Os pesquisadores podem ir mais abaixo da superfície das respostas, determinando razões, motivos e atitudes.

Eco (1983) afirma que a interpretação e transcrição de entrevistas vão formar o corpo da mesma. A entrevista é um instrumento cujo propósito é a coleta de informações e segundo Nogueira (1975, p. 113), “deve-se recorrer à entrevista, sempre que se tem necessidade de informações que não podem ser encontrados em registros ou fontes documentárias e que se espera que alguém esteja em condições de prover”.

Na pesquisa organizacional, é primordial que o pesquisador conheça a cultura da organização para a partir daí, fazer as intervenções com propriedade e segurança. Uma das maneiras de se conhecer a cultura da organização, é desvendando os valores, as atitudes e opiniões dos sujeitos que pertencem a essa cultura e uma das formas para se fazer esta investigação é através do uso da entrevista não-estruturada e da entrevista semi-estruturada, que são os instrumentos apropriados para a obtenção de informações subjetivas, aquelas relacionadas aos valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos.

Gil (1995), Lüdke e André (1986), Patrício (1998) e Triviños (1995) destacam ser a entrevista uma das técnicas de pesquisa mais flexíveis. Entre os diversos tipos de entrevista, nesta pesquisa, decidiu-se pela entrevista semi-estruturada, que “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1995, p. 146).

A entrevista semi-estruturada é aquela que articula a entrevista estruturada e a não-estruturada. Segundo Triviños (1995), a entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, frutos de novas sínteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal

colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa. Esclarece que as perguntas fundamentais formuladas na entrevista semi-estruturada surgem não só com base na teoria que alimenta a ação do pesquisador, mas também de toda a informação que o investigador já colheu durante o processo de investigação do fenômeno social.

Já Selltitz et al (1987), colocam que a entrevista semi-estruturada é apropriada ao desenvolvimento de indagações sobre quais aspectos de uma experiência específica trazem mudanças àqueles que foram expostos a ela. Portanto, os sujeitos pesquisados, àqueles que vivenciaram uma determinada situação, foco da investigação, terão melhores condições para responder as indagações se a técnica utilizada for a da entrevista semi-estruturada.

A observação foi adotada em visitas aos dirigentes do primeiro nível, para registrar emoções, expressões faciais e corporais que complementem as informações coletadas nas entrevistas. As observações foram registradas pela pesquisadora em notas de campo.

Antes de cada entrevista e de cada observação ser iniciada, foi explicado ao pesquisado, o objetivo e a relevância da pesquisa, a importância de sua colaboração, assim como será garantida a confiabilidade. Foi dada atenção ao discurso dos entrevistados, bem como sobre sua expressão corporal, gestos, tonalidade da voz e ênfase em certas expressões ou palavras. Os entrevistados foram encorajados a entrar em detalhes, a exprimir crenças e sentimentos, a relatar experiências e características pessoais.

Com base na fundamentação teórica, buscou-se apreender o significado dos papéis para os gestores a partir de suas concepções e das atividades de seu dia a dia, relacionados ao cargo que exercem.

A apresentação e análise dos resultados teve como objetivo essencial examinar tarefas e comportamentos gerenciais, o que conduz ao reconhecimento dos papéis dos diretores. Cada papel gerencial é analisado individualmente, de modo a comparar seu exercício e importância na amostra, ressaltando as principais variáveis que contribuem ou inibem o seu desempenho.

Com base no material reunido e rearranjado da pesquisa bibliográfica, foi possível construir o corpo teórico que orientou a pesquisadora a ingressar ao campo. O fundamento compreensivo foi utilizado para tratar e analisar as informações. Com isto, foi lançado o propósito de identificar e analisar os papéis dos dirigentes das bibliotecas. Na compreensão de Haguete (2001, p. 72), “o compartilhar os aspectos subjetivos das ações das pessoas pesquisadas parece-nos um requisito fundamental na compreensão da ação humana”.

Neste estudo foram utilizadas categorias como referencial de análise. Para um melhor entendimento, conceitua-se o termo categoria segundo a abordagem de pesquisa qualitativa. Após serem realizadas as observações e as entrevistas, estas foram transcritas e devolvidas aos narradores. Posteriormente, foram classificadas e categorizadas, segundo o que preconiza Bardin (1994). Por fim, as informações foram validadas, foi procedida a análise do conteúdo, quer seja, a narrativa dos entrevistados. As falas dos sujeitos foram sistematizadas em torno de cada uma das categorias. A pesquisa empírica buscou as categorias que caracterizam a prática dos sujeitos pesquisados na sua atividade profissional cotidiana.

As categorias de análise acompanharam a classificação dos papéis explicitados, tanto na fundamentação teórica quanto na definição dos objetivos da pesquisa. As informações foram interpretadas por meio dos referenciais teóricos e da atividade de reflexão, procurando-se responder às questões dos objetivos da pesquisa. Embora estas informações possam dar uma visão geral do significado e importância do tema, referem-se a três organizações específicas, não devendo ser generalizadas para outros contextos.

Com base nas conclusões alcançadas pela pesquisa bibliográfica, documental e de campo, procurou-se levantar qual a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias.

Pela estratégia metodológica escolhida, não houve em princípio uma definição prévia das categorias para análise, a intenção foi, ao analisar o conteúdo das observações e dos depoimentos, permitir que as mesmas surgissem e explicassem o que revelaram de semelhante ou de contraditório, de preciso ou de ambíguo sobre o fenômeno estudado.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Considerando-se algumas limitações que trabalhos desta natureza tendem a apresentar, ou seja, que se utilizam da pesquisa empírica, citam-se a seguir as que foram considerados mais significativas em termos de possíveis interferências em seus resultados. A limitação desta pesquisa restringe-se às categorias e aos componentes considerados pelo pesquisador como relevantes para este estudo. As informações obtidas com a presente pesquisa apresentam as seguintes limitações:

- ◆ Existe a possibilidade de o trabalho ter sido contaminado pelo viés perceptivo do pesquisador, especialmente quanto às expectativas com relação ao conteúdo das entrevistas e as respostas às perguntas de pesquisa.
- ◆ Trata-se de um estudo único, restrito às bibliotecas universitárias, situadas na Região Sul do País. O método está limitado pela seleção dos atores para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os dirigentes de bibliotecas universitárias.
- ◆ Da mesma forma, os conceitos inerentes ao estudo da territorialidade emitidos pelos entrevistados, reproduzem as percepções particulares de cada um, segundo perspectivas orientadas pelas condições internas da instituição.

3.6 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que os resultados desta pesquisa obtenham um conjunto de componentes por categoria para descrição dos papéis dos administradores das bibliotecas das universidades federais da Região Sul do Brasil.

3.7 RIGOR DA PESQUISA

A pesquisadora, ao realizar a investigação, buscou tomar precauções para assegurar o seu rigor com relação a determinados aspectos da pesquisa, tais como a veracidade, a consistência e a validade da mesma. A veracidade em pesquisas qualitativas, segundo Lincoln e Guba (1985), representa critérios que definem se um estudo é confiável, ou seja, quando um estudo faz descrições e interpretações tão próximas da realidade a ponto de que os participantes daquela realidade reconheçam como verdadeiras aquelas situações.

Nesse sentido, tomaram-se as seguintes precauções no desenvolvimento desta pesquisa: ao dirigir-se às instituições selecionadas com a finalidade de desenvolver um estudo amplo e claro sobre os objetivos e procedimentos da tese, informou-se aos informantes-chave sobre o sigilo das prestadas. Esta atitude facilitou para que as pessoas fornecessem informações significativas para o estudo; as informações coletadas por meio de documentos

levantados nas universidades e por meio de um roteiro de entrevista foram transcritos na íntegra para uma base de dados e, em seguida, analisados correlacionando-os com a teoria.

A consistência é outro critério para se atribuir confiabilidade a um estudo, segundo Lincoln e Guba (1985). De acordo com a literatura, procurou-se verificar se a pesquisa estava demonstrando coerência em todo seu processo de desenvolvimento, respeitando as bases conceituais do pesquisador. Por isso a precaução foi a de adotar referenciais coerentes com as experiências e compreensões acerca dos papéis dos administradores das bibliotecas das universidades federais.

A validade é um critério essencial para se imprimir rigor à busca de conhecimentos, seja qual for a abordagem de pesquisa adotada. A validade é verificada procedendo-se à validação das categorias e dos componentes elaborados para a descrição dos papéis dos administradores das bibliotecas. A validação da tese ficou evidenciada a partir do momento em que a pesquisadora elaborou um conjunto de categorias e seus respectivos componentes e obteve confirmação dos informantes-chave de que os mesmos eram adequados e importantes para análise dos papéis dos administradores das bibliotecas das universidades federais, conforme é demonstrado no desenvolvimento desta tese.

Para o efeito de validade do levantamento e análise das informações deste trabalho, tal como abordado por Merriam (1998), foram utilizados três estratégias:

Triangulação - Múltiplas fontes de informações (Bibliotecas e informantes) ou múltiplos Métodos (Documentos, entrevistas, observações) para confirmar as descobertas emergentes;

Checagem por participante - Apresentaram-se as informações e interpretações obtidas, para as pessoas que serviram de fonte (Administradores de Sistemas de bibliotecas e chefes de bibliotecas setoriais); e

Exame dos pares - Solicitando a opinião de colegas e professores sobre as descobertas encontradas.

3.8 DEFINIÇÃO DE TERMOS

Segundo Kerlinger (1980, p. 46), a definição dos termos é “definir palavras com outras palavras”. A definição dos termos tem por função esclarecer e indicar o emprego dos conceitos utilizados na pesquisa, para torna-los claros, compreensivos, objetivos e adequados.

◆ COMPREENDER - “Entender, perceber” (FERREIRA, 1986).

- ◆ CATEGORIAS - São temas que capturam alguns padrões que se repetem de forma predominante nas informações coletadas (MERRIAM, 1998).

- ◆ COMPETÊNCIAS – Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, incluindo competências de negócio, técnico-profissionais e sociais (FLEURY, 2000).

- ◆ LIDERANÇA - É processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas (ROBBINS, 1999).

- ◆ NATUREZA – É espécie, qualidade; os atributos, os elementos constitutivos de algo. (NASCENTES, 1981, p. 1134).

- ◆ ORGANIZAÇÃO - É um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum (ROBBINS, 1999).

- ◆ PAPEL GERENCIAL - Conjunto de tarefas e comportamentos gerenciais (MINTZBERG, 1973).

- ◆ PESQUISA QUALITATIVA - É um conceito guarda-chuva cobrindo algumas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998).

- ◆ TRABALHO GERENCIAL - É caracterizado pela brevidade, variedade e fragmentação. Compreende um conjunto de dez papéis desempenhados pelos gerentes. Eles são reunidos em três grupos: interpessoais, informacionais e decisórios (MINTZBERG, 1973, p. 31; 56).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Em uma época de mudanças drásticas, são os que têm capacidade de aprender que herdaram o futuro. Quanto aos que já aprenderam, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que não existe mais.

Eric Hoffer

O propósito principal desta pesquisa foi o de compreender a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias. O objetivo central desta pesquisa desdobra-se em quatro objetivos específicos. São eles: 1) Identificar e descrever os papéis dos diretores e chefes, como administradores de bibliotecas universitárias; 2) Identificar a existência de características comuns e diferenciadas nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias estudadas; 3) Analisar os fatores intervenientes nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias estudadas; 4) Sistematizar os papéis dos administradores de bibliotecas universitárias.

No intuito de alcançar estes objetivos, o trabalho de análise das informações compreendeu a apresentação e análise de diferentes aspectos do fenômeno pesquisado. Tendo como base as observações e as transcrições das entrevistas realizadas, nesta parte, serão descritos os papéis dos diretores por meio de várias citações de suas falas. Serão também apresentados comentários interpretativos, que contribuem para a compreensão das descrições expostas.

Os resultados da pesquisa serão expostos em três etapas. Primeiramente, apresenta-se as bibliotecas, fazem-se necessárias algumas informações sobre o ambiente no qual os sujeitos da pesquisa estão inseridos, abordando-se primeiramente uma breve contextualização das organizações, assim como uma descrição dos aspectos culturais mais representativos e marcantes das organizações. A segunda parte apresenta o perfil dos participantes, ou seja, os nove sujeitos que compõem a amostra desta pesquisa. Por fim, são apresentados os resultados e a análise das informações obtidas na pesquisa, parte-se para a descrição e análise das informações propriamente ditas.

4.1 CONTEXTO DAS BIBLIOTECAS

Apresenta-se, inicialmente, algumas informações sobre o ambiente no qual as bibliotecas estão inseridas. Sendo versado quanto ao perfil das instituições - suas origens, estrutura e funcionamento como um todo. Apresenta-se a caracterização das bibliotecas pesquisadas, observando-se as peculiaridades das instituições envolvidas no estudo. De acordo com Blau e Scott (1979, p. 222), as condições do ambiente e as características organizacionais estão ligadas intimamente “fazendo com que a estrutura da comunidade na qual a organização está localizada a influencia e seja por ela influenciada”. As informações foram coletadas de relatórios, estatutos, boletins, *folders* e das *homepages* de cada biblioteca.

CASO 1 - Sendo uma Biblioteca Central, regimentada, é órgão suplementar diretamente vinculado à Reitoria, representando o Sistema de Bibliotecas.

A Biblioteca Central é a unidade Administrativa que coordena o Sistema de Bibliotecas. A estrutura organizacional básica da Biblioteca Central compreende as seguintes sub-unidades: Nível Consultivo e Deliberativo: Conselho Diretor e Conselho de usuários; Nível Diretivo: Diretoria; Nível do Assessoramento: Assessoria de Planejamento; Nível Executivo: Departamento Técnico; Departamento de Bibliotecas e Documentação; Núcleo de Automação Documentária; Divisão Administrativa.

A Biblioteca Central é a unidade técnica responsável pelo provimento de informações necessárias às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da Universidade.

O Sistema de Bibliotecas é constituído por uma sede administrativa e bibliotecas em quatro municípios. As bibliotecas estão localizadas em vários Campi do município e outras estão localizadas em outros municípios do Estado, num total de quatorze bibliotecas, conforme relação no Anexo A.

Cada Biblioteca tem um comitê de usuários, cuja composição e funcionamento são fixados em norma própria aprovada pelo Conselho Diretor, ouvido o conselho de usuários.

Segundo o relatório de 2002, o número de usuários cadastrados no Sistema de Bibliotecas é de 35.616 (comunidade interna), mais usuários da comunidade externa. O total de funcionários efetivos e temporários é de 200. A Biblioteca conta com um espaço físico de 10.162,61m². Conta com 325.000 exemplares de livros e teses e com 15.638 títulos de periódicos e mais de 55.000 outros itens (fitas de vídeo, mapas, CDs...), 2.048 periódicos

recebidos em permuta por revistas enviadas pela Universidade (26 títulos, sendo 23 da Universidade). Possui o maior acervo especializado em C&T do Estado.

A demanda anual de recursos financeiros tem os seguintes indicadores: R\$ 700.000,00 para a renovação de assinaturas de periódicos primários (textos integrais) que não estão no Portal da Informação da Universidade no Portal da CAPES e R\$ 400.000,00 para renovação de assinaturas das fontes bibliográficas presentes na coleção.

Na Biblioteca Central encontra-se a Coleção Memória da Universidade, composto por 8.754 itens. São eles: teses, dissertações, livros, separatas e monografias de cursos de especialização. A Biblioteca Central conta ainda com um acervo de fotografias, dispendo de 2.744 itens.

Os recursos financeiros à disposição da Biblioteca Central fazem parte do orçamento global da Universidade, definido nas instâncias competentes, e advêm de dotações orçamentárias que lhe forem atribuídas a qualquer título pela União, Estado, Município ou autarquias, por intermédio da Universidade; doações e contribuições concedidas a qualquer título por pessoas físicas ou jurídicas; recursos de convênios, contratos, acordos e auxílios, aprovados nas instâncias competentes da Universidade; transferências de recursos providas de outras unidades da Universidade e de taxas e rendas provenientes de sua atuação e prestação de serviços.

É da competência do Diretor da Biblioteca Central: coordenar o desenvolvimento das atividades para cumprimento dos objetivos do Sistema de Bibliotecas: cumprir e fazer cumprir as deliberações do Conselho Diretor, do Conselho de Usuários e a programação da unidade; representar a Biblioteca Central, na Universidade e fora dela; participar das reuniões dos órgãos colegiados dos quais for membro; promover a articulação com unidades da Universidade e outras entidades para cumprimento dos objetivos; propor à administração superior da Universidade alterações estatutárias e regimentais convenientes ao melhor desenvolvimento das atividades da unidade; despachar com o Reitor da Universidade e assessorá-lo no tocante às diretrizes, princípios e atividades do Sistema de Bibliotecas da Universidade; indicar ao Reitor, nomes para ocupação de funções de chefias da unidade; elaborar proposta orçamentária, com participação das sub-unidades; autorizar a aplicação de verbas orçamentárias e outros recursos financeiros; apresentar relatórios; executar outras tarefas compatíveis com a função, que lhe forem delegadas; cumprir e fazer cumprir o Regimento da Biblioteca e as demais disposições normativas a que a unidade estiver subordinada.

A Biblioteca Central, por intermédio do Departamento Técnico ou do Departamento de Bibliotecas e Documentação, oferece serviços à comunidade, como local para estudo, individual e em grupo; consulta e uso de material bibliográfico em todos os suportes físicos; empréstimo domiciliar e entre bibliotecas de material bibliográfico; comutação bibliográfica nacional e internacional; levantamento bibliográfico (ou busca retrospectiva); acesso direto ou remoto a bases bibliográficas cadastrais, bibliográficas, numéricas ou factuais, nacionais ou estrangeiras; disseminação seletiva da informação - DSI para pessoas, grupos ou entidades; normalização de documentos, no todo ou em parte; leitura e reprodução de documentos em microformas; reprografia de material bibliográfico; intercâmbio de material bibliográfico com entidades nacionais e estrangeiras; orientação e treinamento de usuários no uso de bibliotecas e fontes de informação; promoções culturais e de divulgação de informação, por meio de editais, exposições, projeção de filmes, palestras, seminários e atividades semelhantes; preservação e disseminação da produção documentária acadêmica e administrativa da Universidade.

A biblioteca, por meio de seus vários setores, desenvolve atividades como: inventário de acervo de livros, periódicos e outros itens; seleção e aquisição de material bibliográfico por compra ou doação; restauração de material bibliográfico impresso; remanejamento de coleções; seleção negativa de acervo e alienação de material bibliográfico; dedetização; preparo técnico de livros, periódicos e multimeios; alimentação das redes e manutenção de equipamentos; serviço de referência; serviço de empréstimo de material bibliográfico; reposição (devolução e recolocação) de material bibliográfico nas estantes e controle orçamentário e financeiro.

O Sistema de Bibliotecas selecionou o sistema computacional de funções integradas VIRTUA/VTLS Inc. (USA), o qual utiliza formato Marc completo, e é voltado para o controle de materiais bibliográficos e prepara também o cadastro de usuários. Este *software* é utilizado para integrar o sistema de bibliotecas.

Algumas bibliotecas do sistema já possuem empréstimo informatizado. Assim, o sistema está parcialmente informatizado, a conversão será retrospectiva. No Módulo Circulação, o VIRTUA controla todas as funções rotineiras das bibliotecas do sistema, em rede. Permite no Módulo Circulação: empréstimos, devoluções, renovações, reservas e chamada de material emprestado, notificações de leitores, monitoramento da atividade dos usuários, multas e taxas, relatórios de controle de circulação, bloqueio de usuários (bloqueia retirada de materiais por diversos motivos), período de tolerância, empréstimo entre

bibliotecas, controle de reserva, dentre outros. Permite 128 usuários simultâneos em Linux (*software* aberto)

Com isso, inúmeros projetos estão sendo encaminhados, como: Projeto para Informatização dos serviços e produtos do Sistema de Bibliotecas; Gestão de pessoas e horários; Espaço físico; Integração do Sistema; Bibliografia básica das disciplinas de graduação e de pós-graduação; Política de seleção de material bibliográfico para incorporação ao acervo da Universidade; Resgate da produção bibliográfica da Universidade; Acervo de livros; Acervo de fontes bibliográficas; Acervo de periódicos primários (texto integral); Intercâmbio de publicações periódicas; Obras raras; Transmissão eletrônica de documentos; Serviço de reprografia nas bibliotecas; Acervo digital; Captação de recursos; Treinamento dos servidores do Sistema; Marketing para serviços e serviços do Sistema de Bibliotecas; Treinamento dos usuários; Portal da informação; Qualificação de pessoas; Malote diário; Identificação de aluno; Representação nos catálogos públicos do SIBI dos acervos bibliográficos esparsos; Funções gratificadas no SIBI; Condições dignas de trabalho aos servidores do SIBI; Sistema de segurança para acervo bibliográfico, usuários e funcionários; Metodologia para avaliação de bibliotecas em IES; Preservação e conservação do acervo e Laboratório de recuperação física de material bibliográfico

Tem direito à inscrição para acesso aos serviços do Sistema de Bibliotecas as seguintes categorias de usuários: professores, funcionários, alunos de graduação, de pós-graduação (sentido amplo e restrito incluindo Residência Médica) e de disciplinas isoladas da Universidade, devidamente matriculados; pessoal contratado pela Universidade por tempo determinado e outros, extraordinariamente ligados à Universidade, autorizados pela Chefia do Departamento de Bibliotecas e Documentação, segundo diretrizes do Conselho Diretor.

A Biblioteca Central é a única unidade a providenciar compra de material bibliográfico na Universidade. Os rendimentos auferidos pela Biblioteca Central ficam vinculados à receita da unidade no orçamento geral da Universidade.

CASO 2 - A Biblioteca Universitária, fundada em 1976, é um sistema composto pela biblioteca central (núcleo central e coordenador técnico) e 8 bibliotecas setoriais, conforme Anexo B, com uma centralização administrativa e técnica. Tem como suporte técnico a divisão de coleções e tratamento da informação e a divisão de automação e informática. Tem por missão prestar serviços de informação às atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da Universidade.

As Bibliotecas encontram-se dispersas nos centros e colégios. São de livre acesso, atendendo também à comunidade externa, mas o serviço de empréstimo domiciliar é exclusivo à comunidade universitária.

Segundo dados da Biblioteca Universitária, a mesma possui um acervo estimado em 280000 Livros, 3400 títulos de periódicos, 8000 teses e dissertações, 16200 normas técnicas, 3000 folhetos, 3000 fitas de vídeo, 5000 microformas, 460 conjuntos de slides, 20 bases de dados (CD-ROM), 1800 material cartográfico. Possui também, serviço de encadernação próprio. Conta com espaços para: projetar fitas de vídeo, slides e eventos no auditório próprio e nas 3 salas de projeção e, reservando antecipadamente, a utilização na coleção especial - audiovisual - BC; expor pinturas, desenhos, fotografias; acessar bases de dados em *CD-ROM* e Internet na sala multimídia; leitura de jornais diários e revistas semanais, na sala de leitura informativa e espaços para ministrar aulas e atividades em grupo na sala de eventos.

Com a explosão da informação, as bibliotecas armazenam apenas uma porcentagem da informação produzida no mundo. Quando a mesma não está disponível na BU, há formas de acessá-la, e recuperar o texto completo. Para isso conta com acesso e recuperação da informação quando o documento está no sistema por meio dos catálogos e nos terminais disponíveis e existentes nas bibliotecas; acesso às informações disponíveis em outras instituições, cidades, países, sem que, necessariamente, o documento esteja na BU - por meio de bases de dados em CD-ROM, índices e abstracts impressos, acesso on-line em bancos e bases de dados, INTERNET, seção de referência da BC, BSCED, BSCFM, BSCCA, BSCCS e localização e acesso físico do documento quando este não está disponível na BU - por meio de cópias de artigos de periódicos, teses e dissertações, empréstimo interbibliotecário, serviço de comutação do serviço de referência da BC, BSCFM, BSCCA, BSCED.

A Biblioteca Universitária mantém convênios com os alguns órgãos, como o Catálogo Coletivo de Publicações; Posto de serviço ANTARES; Rede Brasileira de Informação em Ciências da Saúde; Sistema de informações sobre teses; Rede BIBLIODATA; Informação em Educação Física e Ciência do Desporto – SIBRADID e Informação em Engenharia.

A biblioteca utiliza o Sistema de Classificação Decimal Universal - CDU e possui catálogos de autor, de título, alfabético e sistemático de assunto, para acesso às informações. Oferece os serviços de alerta, consulta à base de dados, acesso a bases de dados, atendimento ao usuário na recuperação da informação, orientação/treinamento no acesso à bases de dados, reprografia, orientação na normalização de trabalhos, consultas educacionais, informações turísticas, intercâmbio, catalogação, mercado editorial, seleção interativa, comutação

bibliográfica - COMUT - *British Library Lending*, consulta e leitura, empréstimos domiciliares, empréstimo interbibliotecário, visitas orientadas, cabines para estudo, salas para estudo individual, reserva e serviço público de acesso à base de dados (Projeto SPA).

Quanto à rede de informações, houve substituição do *software*, o sistema computacional utilizado é o PERGAMUM. Com arquitetura cliente/servidor (aplicativo no micro e dados no servidor). Foram adquiridos micros mais velozes e impressoras de 40 colunas. Possui banco de dados relacional. Permite integração com outros bancos e cadastros e também maior flexibilidade no seu uso. O sistema permite extrair estatísticas de utilização, ampliar coleções, cobrar multas, consulta via internet, lógica *booleana*. A biblioteca central possui seis (6) terminais para consulta e as bibliotecas setoriais possuem dois (2) terminais cada.

A localização da biblioteca central no epicentro do “Campus”, talvez simbolizando que a universidade teve início no livro, não significa que os vários setores da universidade não tenham pequenas bibliotecas didáticas e especializadas. É utilizado o XML e o Z39.50 em seu sistema de bibliotecas. A PUC-Rio, juntamente com o Consulado Norte-Americano, trouxe um professor dos Estados Unidos, especialista em sistemas de bibliotecas para dar um curso do dia 16 ao dia 26 de abril de 2002, na PUC-Rio sobre o uso do XML e do Z39.50 em *softwares* de bibliotecas. Apesar do curso ser voltado para analistas de sistemas e programadores, houve um curso específico de dois dias para as diretoras de sistemas de bibliotecas e para as bibliotecárias sobre o assunto. É importante para bibliotecas que acessam bases de dados tipo *ProQuest e EbscoHost*, pois a intenção foi ensinar a fazer a *linkagem* dos *softwares* de bibliotecas com as bases sem que se precise sair de dentro do próprio sistema. Foi um curso gratuito, oferecido vagas para 30 pessoas. Sendo que foi pedido pela diretora da biblioteca, duas vagas para serem oferecidas a duas pessoas que ficaram interessadas em participar, pois trabalhavam com projetos de biblioteca digital.

Na biblioteca foi implantado o sistema de biblioteca digital, que teve início do mês de abril de 2002, com o desenvolvimento do Sistema de Disponibilização de Informações para o Ensino (Sidie). O objetivo do projeto é a montagem de infra-estrutura de digitalização, organização e disponibilização de conteúdos digitais para o ensino e pesquisa na Universidade. O Sidie deverá tornar disponível por meio da Internet conteúdos digitais nas áreas de literatura brasileira e catarinense, ciências humanas e obras raras da Biblioteca Universitária.

O projeto é formado por um sistema de biblioteca digital central, composto de três bibliotecas digitais menores. O conjunto deverá funcionar de forma integrada, gerando um

grande centro de documentação voltada para o ensino. A biblioteca virtual foi desenvolvida utilizando apenas programas de computador disponíveis gratuitamente na Internet. Todos que tiverem acesso à rede mundial de computadores podem baixar os programas necessários para a consulta de dados sem ter que comprar programas para o computador.

Na seção de obras raras da BU, há cerca de 3 mil livros, 50 títulos de jornais, 500 manuscritos, além de um acervo de fotografias referentes ao Estado. A digitalização de todas as obras raras e arquivadas preservará os documentos originais do manuseio constante de pesquisadores, que poderão acessar todo o conteúdo da seção pela Internet. Os cuidados especiais para o manuseio destas obras dificultam uma maior utilização desta grande quantidade de obras.

CASO 3 - A Biblioteca Central é órgão suplementar vinculado diretamente à Reitoria e, por delegação de competência, à Pró-Reitoria de Ensino. A Biblioteca Central é o órgão coordenador do Sistema de Bibliotecas composto por 29 bibliotecas setoriais especializadas, 2 bibliotecas de ensino fundamental e médio e ensino técnico e 1 biblioteca depositária da documentação da Organização das Nações Unidas - ONU. A função primordial da biblioteca universitária é prover infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da Universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária. Paralelamente ao contexto acadêmico, tem compromisso com a sociedade não vinculada à Universidade que se efetiva através da prestação de serviços, proporcionando o acesso à informação, à leitura e a outros recursos disponíveis que são instrumentos de transformação dessa sociedade.

Historicamente, foi criado na Universidade o Serviço Central de Informações Bibliográficas - SCIB, por força de convênio assinado entre a Universidade e o Conselho Nacional de Pesquisas, através do Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação - IBBD (hoje IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia). O SCIB e o IBBD comprometiam-se mutuamente a trocar bibliografias; localizar livros e outras publicações para fins de consulta de seus respectivos clientes; cooperar na composição do Catálogo Coletivo Nacional, mantido pelo IBBD; trocar microfimes, mediante solicitação especial de uma das partes contratantes e colaborar na composição do Boletim do IBBD com artigos e notícias de interesse para divulgação nos setores de pesquisa científica e bibliográfica.

Em 1962 o Serviço Central de Informações Bibliográficas - SCIB, foi extinto e na mesma ocasião foi criado o Serviço de Bibliografia e Documentação - SBD. Ao SBD

incumbia elaborar e divulgar informações bibliográficas; promover intercâmbio de documentação e de informação entre as instituições do Estado e entre estas e instituições nacionais, estrangeiras e internacionais; estimular o desenvolvimento e aperfeiçoamento das bibliotecas científicas e técnicas da Universidade e do Estado; proporcionar informação científica e tecnológica aos pesquisadores da Universidade; organizar e manter, em colaboração com o Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação do Conselho Nacional de Pesquisas, um Catálogo Coletivo das bibliotecas da Universidade e das principais bibliotecas do Estado, promovendo uma rede cooperativa dessas bibliotecas para maior rendimento dos respectivos serviços; manter um laboratório de reprodução fotográfica com equipamento de microfilmes, cópias fotostáticas e diapositivos com a finalidade de fornecer o intercâmbio bibliográfico; manter uma biblioteca de caráter informativo como complemento às coleções de referência geral e especializada da Universidade.

Em 1970 foram aprovados o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, que previam a criação de uma Biblioteca Central, vinculada à Reitoria através da Superintendência Acadêmica. Neste mesmo ano foi criada a Comissão de Organização e Implantação da Biblioteca Central, e foi apresentado ao Reitor da Universidade as conclusões a que se chegou.

Em 1971 foi criada a Biblioteca Central, por meio da Portaria nº 1516, de 13 de dezembro de 1971, como Órgão Suplementar da Universidade, diretamente vinculada à Reitoria, coordenando e supervisionando, sob forma sistêmica, o conjunto de Bibliotecas da Universidade, com atribuições de órgão central desse sistema biblioteconômico.

A Biblioteca Central, por meio de uma estrutura descentralizada coordena a política biblioteconômica, promovendo o desenvolvimento das 32 bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas. Compete à Comissão Assessora colaborar, apreciar e emitir pareceres sobre planos de atividades, relatórios anuais, proposta orçamentárias, recursos financeiros, políticas biblioteconômicas e alterações regimentais propostas pela Biblioteca Central. Conta com: Secretaria; Núcleo Administrativo – NAD; Núcleo de Informática – NIN; Núcleo de Aquisição de Material Bibliográfico – NAQ; Departamento de Processos Técnicos – DPT; Departamento de Serviços aos Usuários – DSU; Departamento de Obras Raras – DOR; Grupos Assessores Técnicos – GATs.

A coleção de obras raras da Biblioteca Central origina-se na Coleção Eichenberg, adquirida em 1969 pela Universidade. Compõem este acervo cerca de 10.000 volumes constituído por obras publicadas do século XVI ao século XX.

Os critérios de raridade empregados para classificar as obras raras ou preciosas são os seguintes: impressos na Europa até o século XVIII; impressos no Brasil até 1841; edições de

tiragem reduzida; exemplares de coleções especiais; edições clandestinas; obras esgotadas; exemplares com anotações manuscritas importantes; exemplares de bibliófilo; edições de luxo; exemplares autografados por pessoas de reconhecida projeção.

O Departamento de Obras Raras tem por objetivos zelar pela guarda e conservação deste acervo; seu processamento técnico; o atendimento aos pesquisadores; a colaboração nos eventos promovidos pela Universidade e o assessoramento às Bibliotecas Setoriais da Universidade, com vistas a identificação de obras raras existentes em seus acervos.

O Sistema de Bibliotecas – SBU, foi criado em 1972, é composto pela Biblioteca Central e por 32 bibliotecas setoriais especializadas, subordinadas às direções das unidades, órgãos ou departamentos a que servem, mas coordenadas pela Biblioteca Central, conforme Anexo C.

Além das bibliotecas setoriais, a Biblioteca possui uma Comissão Assessora formada pelo diretor da Biblioteca Central, como coordenados e por um professor e um bibliotecário representante de cada área da Universidade, que responde pelo estabelecimento, o acompanhamento da política biblioteconômica da Universidade e pela distribuição do orçamento da Biblioteca central entre as unidades do Sistema das Bibliotecas.

Os serviços da Biblioteca Central são: serviço de referência; orientação ao usuário; consulta a catálogos coletivos; consulta a base e/banco de dados; base de dados *off-line*; base de dados *on-line*; consulta local; disponibilização de equipamentos; empréstimo domiciliar; Serviço de Comutação Bibliográfica e orientação bibliográfica. – COMUT.

O Sistema de Bibliotecas, constitui-se no terceiro maior acervo dentre as universidades brasileiras, possuindo um volume superior a 900.000 itens de informação e é considerado um dos mais importantes sistemas de bibliotecas universitárias do País devido a qualidade e disponibilidade de seu acervo e a excelência da prestação de serviços. Além de atender a comunidade universitária, presta serviços de informação em nível local, regional, nacional e internacional devido sua participação em programas cooperativos, entre os quais destacamos.

Programas Cooperativos: Rede Antares; Serviço Cooperativo de Acesso ao Documento - SCAD; Rede de Informação em Educação Física e Desporto - SIBRADID; Teses Brasileiras - Sistema de Informação em Teses; Programa de Comutação Bibliográfica - COMUT; Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas - CCN; Catálogo Coletivo de conferências em Ciência e Tecnologia; Catálogo Coletivo de Livros do Estado (64 instituições). (Arquivo em fichas sediado na Biblioteca Central); Prossiga Brasil – Portal de Informação brasileira em C&T. Rede de Bibliotecas da Área de Engenharia -

REBAE; Prossiga Universidade - Portal da Universidade no Prossiga Brasil.

O Sistema de Automação de Bibliotecas – SABI, é o catálogo *on-line* das bibliotecas da Universidade. Foi implantado em 1989 e adota o *software* Aleph para gerenciamento das rotinas, serviços e recursos de informação do Sistema de Bibliotecas - SBU. Serve para recuperar informações e localizar publicações nas bibliotecas do SBU; reunir o acervo das bibliotecas setoriais em um único catálogo; integrar os serviços das bibliotecas e padronizar procedimentos. O número de usuários inscritos na biblioteca em 1999 é de 39.660. Os funcionários do SBU são em número de 329. Sendo 79 bibliotecários e 250 funcionários dentre outros de nível superior, médio, de apoio e bolsistas.

As três bibliotecas universitárias pesquisadas participam do projeto Biblioteca Digital Brasileira – BDB, e do Portal Periódicos CAPES. A BDB, propõe-se a integrar em um único portal os mais importantes repositórios de informação digital do país, de forma a permitir consultas simultâneas e unificadas aos conteúdos informacionais destes acervos.

A proposta da BDB envolve a criação de um sistema cooperativo abrangente, operado integralmente na Internet, que se materializa em dois eixos principais:

- a) o estabelecimento de ações e de esquemas de mediação de informação que integrem de forma consistente e padronizada os estoques de documentos digitais, bases de dados e serviços de informações relevantes para o país, de forma que o usuário da BDB possa consultar simultaneamente, através de interface *web*, todos os acervos do seu interesse;
- b) a criação de serviços de informação inovadores, que reflitam demandas da sociedade e que possam ser integrados à BDB.

O objetivo geral da BDB é contribuir para aumentar o acesso aos documentos eletrônicos que sejam de interesse para o desenvolvimento das atividades técnicas e científicas, assim como para os demais setores importantes para o desenvolvimento econômico e social do país, tais como o de educação e o produtivo. Contribui também para tornar de caráter público, as manifestações artísticas e culturais e acervos históricos importantes para a preservação de nossa identidade cultural. Desta maneira, a BDB aumenta a presença de conteúdos brasileiros na Internet, em sintonia com as diretrizes do programa SocInfo.

O Portal periódicos CAPES oferece acesso aos textos completos de artigos de mais de 2400 revistas internacionais, nacionais e estrangeiras, e a treze bases de dados com referências e resumos de documentos em todas as áreas do conhecimento. Inclui também indicações de importantes fontes de informação com acesso gratuito na Internet.

Professores, pesquisadores, alunos e funcionários de 97 instituições de ensino superior e de pesquisa em todo o País têm acesso imediato à produção científica mundial atualizada através deste serviço oferecido pela CAPES.

O uso do Portal é livre e gratuito. O acesso é feito a partir de qualquer terminal ligado à Internet através das instituições participantes.

Todos os programas de pós-graduação, de pesquisa e de graduação do País ganham em qualidade, produtividade e competitividade com a utilização do Portal que está em permanente desenvolvimento.

As 97 instituições participantes foram selecionadas considerando-se a missão da CAPES de promover a elevação da qualidade do ensino superior através do fomento à pós-graduação. Assim, as instituições incluídas nas categorias abaixo têm acesso ao Portal Periódicos.

Para sintetizar, a Ilustração 10 expõe algumas informações acerca das três organizações dos informantes.

Nome da Organização	Número de Bibliotecas	Número de Funcionários	Acervo Total	Número de usuários
CASO 1	1 Central 14 Setoriais	200	351.226 exemplares	35.616
CASO 2	1 Central 8 Setoriais	96	280.000 exemplares	30.300
CASO 3	1 Central 32 Setoriais	329	900.000 exemplares	36.660

Ilustração 10: Informações acerca das bibliotecas dos informantes

Fonte: Relatórios das bibliotecas pesquisadas

4.2 INFORMANTES-CHAVE

Para se ter uma boa compreensão da natureza do trabalho do gestor de bibliotecas universitárias, apresenta-se dados pessoais dos diretores das bibliotecas. A identificação dos sujeitos de pesquisa deu-se pela atribuição de “Informantes chaves”. As amostras pesquisadas

foram compostas segundo critérios objetivos, considerando o nível gerencial e áreas de atuação já comentados.

Em todas as bibliotecas, como condição obrigatória, impôs-se que os respondentes deveriam ter mais de cinco anos de atuação como funcionários na biblioteca e mais de um ano de atuação nos respectivos cargos. Condições essas que visavam ao estabelecimento de um patamar mínimo, que garantisse que os participantes tivessem certa experiência gerencial, que estivessem inseridos na cultura e no contexto organizacional das bibliotecas há um certo período. Sendo assim, nove diretores/gestores das três bibliotecas universitárias foram selecionados de modo intencional. Como foi colocado no capítulo dos Procedimentos Metodológicos, os sujeitos que participam da amostra desta pesquisa são diretores de sistemas de bibliotecas e chefes de bibliotecas setoriais.

Na fase de coleta de informações da pesquisa (março/maio de 2002), todos os informantes da investigação desempenhavam atividades que diziam respeito à função de direção de suas bibliotecas. Ou seja, eles participavam diretamente da tomada de decisões estratégicas de suas bibliotecas, desempenhando diariamente um amplo conjunto de tarefas que os envolviam muito com suas atividades profissionais.

As informações de identificação constituíram a primeira parte da Entrevista e permitiram conhecer as características pessoais dos diretores e chefes de bibliotecas setoriais, bem como informações relativas à sua idade, formação acadêmica e ao tempo de organização e no cargo atual.

Informante 01 - Obteve a formação universitária de bacharel em Biblioteconomia e concluiu um curso de especialização em Administração Universitária. Segundo a informante, dispor de mais tempo para estudar seria fundamental. Iniciou sua carreira profissional trabalhando no departamento técnico da Biblioteca Pública do Paraná, da qual foi chefe. Ao longo de sua carreira, trabalhou como chefe de biblioteca setorial de Ciências Jurídicas da Universidade. Hoje, exerce o cargo máximo, ou seja, é diretora do Sistema de Bibliotecas de sua universidade. Está a dez anos nesta organização.

Está a quatro anos na função para a qual foi eleita e foi recentemente novamente eleita e reconduzida ao cargo para mais uma gestão de igual período para administrar o sistema de bibliotecas. Salientou que: *“ter sido eleita por votação, ter sido reeleita pelos próprios colegas, já é meio caminho andado para continuar a desenvolver os projetos que tenho em mente, e que já estão encaminhados”*.

Além de dirigir O Sistema de Bibliotecas, a informante é Representante da CBBU/Região Sul I - Paraná e Santa Catarina. É Coordenadora do Projeto Ariel, que acabou de ser aprovado pela Fundação Araucária do Paraná, que permite a aquisição de um *software* para transmissão eletrônica de documentos para 19 Instituições de Ensino do Estado.

Informante 02 - Indicou ter concluído os cursos universitários de Letras na PUC/RS, em 1974 e Biblioteconomia em 1977, na UFRGS. Concluiu o Mestrado em Ciência da Informação na UFMG, em 1991. Sua carreira profissional se iniciou em 1978, como chefe de Seção de Referência e Intercâmbio da Biblioteca Central da UFSM. Em 1980 foi diretora da Biblioteca Central da UFSM. Em 1985 chefiou a Biblioteca Setorial de Agronomia da UFRGS. Em 1991 assumiu a direção da Biblioteca Central da UFRGS. Em 1993 trabalhou na mesma biblioteca como assessora de direção da Biblioteca Central. Desde 1997 é chefe da Biblioteca de Engenharia da UFRGS.

Além de dirigir a Biblioteca de Engenharia da UFRGS, a informante também ministra aulas em sua universidade.

Informante 03 - A informante 03 possui a formação acadêmica na área de Biblioteconomia e pós-graduação, nível de mestrado em Gestão de Instituições de Ensino. Com a idade de 48 anos, atualmente é chefe da Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde da UFPR, papel o qual exerce a dois anos. Trabalha a vinte e dois anos em bibliotecas. Anteriormente exerceu o cargo de bibliotecária na Biblioteca Pública de Belém – PA e foi diretora do Sistema de Biblioteca da Universidade do Amazonas.

Informante 04 - A informante 04 graduou-se em Biblioteconomia na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS. Iniciou sua carreira profissional trabalhando como bibliotecária na Biblioteca da ONU/UFRGS, onde permaneceu por treze anos. Atualmente, é chefe da Biblioteca da Faculdade de Direito da UFRGS, cargo que exerce a oito anos.

Além de dirigir a Biblioteca de Direito da UFRGS, a informante também ministra aulas em sua universidade, em cursos de especialização.

Informante 05 - A informante 05 possui a formação acadêmica na área de Biblioteconomia e Documentação e especialização em Gestão Universitária. Com a idade de 38 anos, atualmente é chefe da Biblioteca Setorial de Ciências Jurídicas da UFPR, papel que exerce a quatro anos.

Trabalha a oito anos na UFPR. Anteriormente exerceu o cargo de bibliotecária na Biblioteca da UFPR.

Informante 06 - Obteve a formação de Bibliotecária em 1979. A informante iniciou sua carreira profissional na própria biblioteca da universidade onde graduou-se. Trabalhou de 1979 a 1993 no setor de aquisição de material bibliográfico estrangeiro, com intercâmbio de material bibliográfico, comutação bibliográfica e assessoria às direções anteriores da biblioteca central. De 1993 a 2000, trabalhou na Biblioteca Setorial de Odontologia, no setor de periódicos, de comutação bibliográfica e de chefia. Em outubro de 2000, assumiu a coordenação do Sistema de Bibliotecas da UFRGS - SBU, do qual fazem parte 33 bibliotecas setoriais.

Além da coordenação do SBU, é membro do Comitê do Programa de Avaliação Institucional da UFRGS; consultora *Ad-Hoc* CAPES, CNPq e FAPESP, conselheira Regional da CBBU, Região Sul II (RS) e participa do Fórum de Educação à Distância.

Informante 07 - Indicou ter concluído o curso universitários de Biblioteconomia na UFSC. Concluiu o Curso de Especialização em Informação tecnológica. Sua carreira profissional se iniciou a dezessete anos, como bibliotecária na UFSC. Trabalhou no Núcleo Metal Mecânico da UFSC. Foi chefe da Seção de Referência da Biblioteca da UFSC. A seis anos assumiu a chefia da Biblioteca Setorial do CCS – Medicina e Odontologia.

Informante 08 - Obteve a formação de Bibliotecária e especializou-se em Informação Tecnológica e em Gestão Universitária. Trabalhou anteriormente como indexadora em agência de comunicação. Com idade de quarenta e dois anos, trabalha a quinze anos como bibliotecária chefe da Biblioteca Setorial da Educação – CED, desde que iniciou seus trabalhos na UFSC como bibliotecária. Administra seis funcionários e atua em todos os serviços da biblioteca.

Informante 09 - A informante 09 possui a formação acadêmica na área de Biblioteconomia e Documentação e está cursando mestrado na UFSC. Com a idade de 47 anos, atualmente é chefe do Sistema de Bibliotecas da UFSC, papel que exerce a seis anos. Trabalha a vinte e um anos na UFSC. Anteriormente exerceu os cargos de Bibliotecária de referência, Chefe da Seção de Referência da Biblioteca Central, Diretora da Divisão de Assistência aos Usuários, Chefe da Biblioteca Setorial de Medicina. Além da coordenação do Sistema de Bibliotecas da

UFSC, a informante participa da Comissão da Rede Pergamum (com cinquenta bibliotecas na rede, mais outras em implantação). É presidente da Comissão Diretora da Rede Bibliodata.

Na Ilustração 11, são expostas algumas informações acerca dos informantes da pesquisa. Pode-se verificar que os nove sujeitos selecionados são do sexo feminino.

Idade	Formação Acadêmica	Tempo de Organização	Tempo no Cargo Atual
Informante 01 42 anos	Bacharel em Biblioteconomia Especialização em Administração Universitária	10 anos	4 anos
Informante 02 49 anos	Bacharel em Biblioteconomia Mestrado em Ciência da Informação	24 anos	6 anos
Informante 03 48 anos	Bacharel em Biblioteconomia Mestrado em Gestão de Instituições de Ensino	22 anos	2 anos
Informante 04 44 anos	Bacharel em Biblioteconomia	21 anos	8 anos
Informante 05 38 anos	Bacharel em Biblioteconomia Especialização em Gestão Universitária	8 anos	4 anos
Informante 06 45 anos	Bacharel em Biblioteconomia Mestrado em Biblioteconomia	23 anos	1 ano e 7 meses
Informante 07 40 anos	Bacharel em Biblioteconomia Especialização em Informação Tecnológica	17 anos	6 anos
Informante 08 42 anos	Bacharel em Biblioteconomia Especializações: Informação Tecnológica Gestão Universitária	15 anos	15 anos
Informante 09 47	Bacharel em Biblioteconomia Cursando Mestrado	21 anos	6 anos

Ilustração 11: Características dos informantes

Fonte: Entrevistas

4.3 A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Este item processa as informações coletadas na pesquisa de campo, à luz da teoria e de um processo reflexivo, que permitiu passar da descrição à análise e interpretação das informações, procurando-se responder aos objetivos da pesquisa.

A análise das informações empíricas, seguindo as indicações já mencionadas no capítulo dos Procedimentos Metodológicos, mostram os principais papéis que identificam a construção dos processos de trabalho das diretoras pesquisadas. Mais especificamente, ao identificar os principais papéis que emergiram durante a pesquisa, identifica-se as principais categorias, com ilustrações de depoimentos coletados nas entrevistas, que serviram de alicerce para a compreensão dos papéis dos diretores das bibliotecas.

4.3.1 OBSERVAÇÕES

Os cargos ocupados pelos três diretores são, de muitas maneiras, bastante parecidos. Logo de início notamos que as três diretoras são muito ocupadas, executando algumas atividades diferentes no mesmo dia. Algumas destas atividades são especificamente escolhidas por elas mesmas, mas a maioria das coisas que elas fazem fazem parte da iniciativa de outros. A maior parte de seus dias se destina à interação com outras pessoas. A seguir, faz-se um pequeno resumo de algumas horas de trabalho destas diretoras.

Informante 01 – Na manhã do dia 27/05/2002, ao chegar à biblioteca, a diretora toma providências para o encontro da mesma tarde, ou seja, passou a semana organizando o evento sobre a V Reunião de Bibliotecas Universitárias do Estado do Paraná, no prédio central da universidade. Cuida também da organização do *coffe break* que será oferecido aos participantes.

Visitou a parte administrativa da biblioteca, onde concentra todas as compras do Sistema de Bibliotecas e do material bibliográfico de toda a universidade.

Atendeu o encarregado do orçamento, cuidando de uma compra para a Biblioteca do Campus de Palotina. Trataram de vários assuntos.

Com um funcionário, verificou informações num *site* da Internet, pediu para fazer carta para Bireme. Trataram também de: processo de mudança de lotação de funcionário, ou

seja, remoção definitiva para outro setor da universidade; processo para ser incluída na Rede de Psicologia - REBAP, termo de convênio para se cadastrarem nesta rede; e bolsas de trabalho – número de bolsas.

Verificou e encaminhou *e-mails* várias vezes ao dia. Despachou com uma funcionária, conversam sobre Encontro, recebe telefonemas sobre o evento. Saiu para almoço, horário em que aproveita para resolver muitos problemas pessoais.

Retornou por volta de 13:30 h, antes da abertura da reunião V Reunião de Bibliotecas Universitárias do Estado do Paraná, no prédio central da universidade. As reuniões anteriores aconteceram: Londrina, Ponta Grossa, Curitiba, Maringá. Nesta última, a 5 Reunião, novamente em Curitiba, a diretora da biblioteca da UFPR coordenou a reunião, ficando de intermediária entre os participantes.

Nesta reunião, o primeiro tema apresentado foi: O uso das normas brasileiras de documentação na produção científica das universidades – por Maria Simone Utida dos Santos Amadeu (Bibliotecária do SIBI/UFPR, chefe da Biblioteca de Ciências Agrárias). As normas não estão completas, são casos que estão acontecendo e é necessário que se faça constantes reformulações nas mesmas. Há a preocupação dos voluntários que se encontram, tendo a professora Simone como coordenadora, em se adotar as normas como padrão, para não se ter todo tipo de publicação.

Segundo tema: Projeto da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFPR – por Profa. Wanda Maria M. R. Paranhos (Profa. Titular aposentada do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da UFPR/Membro da Comissão do Projeto de Informatização das Bibliotecas da UFPR. Comentou-se em direitos autorais, plágio. Biblioteca digital do IBICT

Terceiro tema: Metadados como mecanismos de Recuperação da Informação – por Profa, Lígia L.

Quarto tema: As linhas de financiamento da Fundação Araucária disponíveis para o ano de 2002. Perspectiva de financiamento do Projeto Ariel para as Bibliotecas Universitárias do Paraná, com o Coordenador de Ciência e Tecnologia da SETI/PR e Presidente da Fundação Araucária de Apoio o Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Paraná. Trouxe boas notícias na reunião. Verba para parte do projeto, para organizar ou para comprar os *softwares*.

Discussão, conclusão e encaminhamentos. Ficou acertada nova reunião com as bibliotecárias, para a semana seguinte, dia 03 de junho de 2002, para acertarem sobre como dividir a verba no valor de R\$ 65.000,00, para Projeto Ariel.

Voltando à biblioteca, ocupou-se com a preparação da viagem para o encontro para compra *software* Virtua, Ouro Preto – MG.

Na manhã do dia 28/05/2002, ao chegar à biblioteca, verificou *e-mails* e respondeu a alguns deles. Despachou com funcionário compras. Encaminhou *e-mails* a todas as bibliotecárias reafirmando a reunião próxima segunda-feira.

Tomou providências para ver quem iria receber software Ariel (bibliotecas participantes). Redige tudo sozinha, comenta que, descentraliza tudo o que pode. Parte do princípio de que o que é da competência dela, não pede para outros fazerem.

Passou a manhã na biblioteca. Sendo que conversou com o encarregado das compras da biblioteca. Recebeu bibliotecária para tratar de alguns assuntos da biblioteca. Recebeu telefonema do curso de Ciências Jurídicas para ver se tinham pago Diário Oficial, pois a biblioteca é o órgão responsável pelas compras de material bibliográfico de toda a UFPR. A biblioteca é responsável pelo controle de material bibliográfico. A biblioteca faz a compra, desde que haja repasse de verbas de projetos de cada órgão. Fazem processo para compra de material. Recebeu um comunicado de uma bibliotecária.

Volta a se ocupar com a viagem para Ouro Preto – MG – Reunião Sistema Automação.

Reenviar Ariel, marcou próxima reunião para a segunda-feira seguinte. Telefonou para a Biblioteca das Ciências Jurídicas para falar da reunião.

A biblioteca tem 52 guardas-mirins trabalhando no sistema de bibliotecas, contratados pela Universidade, dentre menores de 14 a 15 anos para prestarem serviços, como fotocópias e atendimento de telefones.

Preocupa-se em divulgar comunicado à comunidade da universidade sobre cobrança de livros atrasados, para dar cumprimento a uma resolução tomada. O Reitor pediu que se divulgasse amplamente na universidade. Assim, não será permitida a matrícula e não será entregue o diploma ao aluno que conste da relação de inadimplente com o SIBI.

Nesta tarde, às 14 h, o Reitor foi à Biblioteca para uma reunião com os funcionários desta para conversar, ver o que precisavam, para ouvir as pessoas. Eleito a pouco tempo, quer conhecer o SIBI. Colocou o que pretende e o que espera. Integração. Coloca que pretende fazer visitas periódicas à biblioteca. Conhecer as pessoas, os projetos, reforma da biblioteca central, acervo, dentre outros assuntos.

Às 15 h, participou de uma Reunião com o Grupo de Preparo Técnico do Processo de Informatização do SIBI, para discutir o edital de licitação da conversão retrospectiva do acervo de livros. Projeto de Informatização das Bibliotecas da UFPR; Projeto de conversão

retrospectiva do acervo de livros (Recon); Diretrizes gerais para a primeira licitação (Carta-Convite ou Tomada de Preços). A Fundação da Universidade do Paraná – FUNPAR é executora da licitação.

Discutiu-se: Serviço de conversão retrospectiva parcial referente ao acervo de livros da UFPR, com o fornecimento dos registros bibliográficos em formato ISO2709/MARC, mediante utilização de metodologia e instrumentos padronizados para este trabalho na Rede Bibliodata.

Às 17:30 h, recebeu uma aluna do curso de Jornalismo, para uma entrevista sobre a biblioteca, para o Jornal da Universidade. Questionada sobre como o aluno pode colaborar na manutenção da biblioteca, respondeu: Não rasgar, rasurar, dobrar páginas, dobrar orelhas, não tirar figura, não colocar marca texto, *clips*, e devolver em dia. Comentou sobre a maior integração da UFPR com as universidades do Estado. Sobre bolsas, a todo 15 vagas renovadas. Comentou também sobre problemas com o pessoal, horários, serviços para mais de 1.000 usuários ano, sobre as 15 bibliotecas em 4 municípios, mais sede administrativa (BC). Acesso comunidade externa – aluno, técnico ou professor. Projetos para melhoria, 30 projetos previstos para esta gestão.

Informante 06 – Na manhã do dia 13/05/2002, ao chegar a biblioteca, a diretora trata do Encontro para treinamento Portal Capes. Cuidando do hotel, local para treinamento (computadores em dia, salas). Passagens, horários – para participantes de pessoas dos 3 Estados da Região Sul do Brasil.

Atendeu colega da Escola Técnica – projeto para Ministério da Cultura.

Pediu ligação contato com a Biblioteca de Maringá – PR para confirmar participação no treinamento.

Ligou para Pró-Reitor de Ensino que também é o Vice-Reitor da Universidade. Posição da biblioteca no contexto organizacional, ligada à Reitoria e por Delegação à Pró-Reitoria de Ensino.

Recebeu telefonema de um funcionário que iria participar reunião do dia seguinte sobre impressos. Grupo Assessor Técnico Catalogação

Telefonou para a funcionária da Arquitetura que vai assumir chefia.

Agendou reunião com o grupo Descrição Documental e Grupo Assessor Técnico em Publicações Técnicas e Seriadadas.

Comentou que a Biblioteca Central só possui obras de referência e uma coleção de livros que receberam por doação.

Faz parte do Comitê de Avaliação da Universidade – PAIUFRGS, para integrar a biblioteca, conversa, por telefone com uma pessoa do comitê.

Recebeu ligação funcionária da Apae, pois costuma contribuir todo mês com a entidade.

Atendeu funcionário da Pró-Reitoria de Ensino, da qual faz parte, para tratar da renovação de quarenta e três bolsistas que prestam serviços ao Sistema de Bibliotecas.

Tratou da organização do Salão de Iniciação Científica e X Feira, bolsistas são colocados para explicar.

Foi até a sala da Pró-Reitoria de Pesquisa, conversaram sobre aquisição material para o Sistema de Bibliotecas, sobre *zip drive* para ler dissertações. Comentaram sobre participação SIBI/UFRGS no Portal, Prossiga, Produção Científica UFRGS.

Ao voltar à sua sala, telefonou para comprar leitor de código de barras para testar módulo circulação, foi informada de que o problema não é dinheiro e sim sistema Coplan não consegue acessar processo de acesso ao sistema de empenho, o qual muitas vezes está fora do ar. Implantação do Sistema Circulação Automatizada necessita leitor código barras, que vai ser implantado como teste. Telefonou para outra pessoa na Reitoria, para saber a respeito dos leitores de código de barras. Tentou resolver de outra forma.

Recebeu telefonema. Comenta que a secretária é nova, não tem experiência ainda. Falaram sobre empenho e que sempre cai sistema de pedidos. Passaram dinheiro para outro setor pagar, pois este não estava com problemas ao se tentar fazer empenhos.

Passou bom tempo tentando resolver a compra do leitor ótico para código de barras.

Foi preparar e passar ofício por *telex* para agilizar a compra dos mesmos.

À tarde, coordenou Reunião com o Grupo que está discutindo gestão de pessoas na Universidade decorrente de um Seminário interno de gestão, com Dirigentes de unidades e Direção Central, onde também participa o Vice Pró-Reitor “Recursos Humanos” que também é o Vice-Pró-Reitor de Pesquisa; Vice Diretor Escola Engenharia; Diretor da Faculdade Agronomia e Diretora da Biblioteca Central.

Voltando à sua sala, a secretária trouxe documentos para serem assinados.

No dia 13/05/2002, ao chegar à biblioteca, fez contato com a bibliotecária da *Association of Research Libraries – ARL (USA)*, para visita e implementação do convênio com a UFRGS para integrar o LAPTOC – Programa Divulgação Periódicos Latino Americanos. Contato com DESEG Departamento de Serviços Gerais da UFRGS para falar sobre guia telefônico – ramais SBU – correções e sugestões.

Em seguida, preparou a Pauta Reunião Mensal SBU.

Acompanhou a colocação de trancas e fechaduras de segurança nas portas da biblioteca, pois houve um suposto arrombamento.

Ocupa-se com estadia, almoço e *coffee-break* para pessoal que participaria da reunião. Fez contato DESEG para transporte treinamento Portal

Participou da de uma reunião 13:30 com Gestão de “Recursos Humanos” da Universidade.

Contatos com a Comissão de Automação – reunião interna com o Departamento de Serviços aos Usuários para resolver questões ligadas ao Setor de Referências da BC.

Continuou organizando o Encontro Portal Capes – recebeu telefonemas dos que iriam participar. Enviou relação correta dos participantes para CAPES, ou seja, do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Resolveu problemas com hotéis com a bibliotecária assessora. Onde comentaram também sobre projeto obras, bibliotecas, laboratórios.

Telefonou para a bibliotecária da Engenharia, marcar encontro.

Voltou a organizar pauta para a Reunião Mensal com as bibliotecárias do Sistema de Bibliotecas da UFRGS e Reunião com seis diretoras bibliotecas setoriais assunto mais específico, com Grupo Comissão de Automação; Grupo Assessor Técnico em Descrição Documental; Coordenador Grupo Assessor Técnico Publicações Periódicas e Seriadas.

Avaliação cursos – inclui avaliação das bibliotecas – PAIUFRGS

Recebe ligação confirmando pedido feito anteriormente de transportar o pessoal do treinamento Portal CAPES

Recebeu ligação informando-a que cancelaram novamente jantar em comemoração às festas de final de ano 2001, que ainda não havia sido realizado.

Comunicou-se internamente com as bibliotecas do sistema. Assinou documentos, fez contatos por telefone. Por fim, no final da manhã, ou seja, antes da Reunião do início da tarde com o SIBI, conversou com a bibliotecária de informática. Saída para almoço.

Informante 09 – Na manhã do dia 22/04/2002, ao chegar a biblioteca, a diretora abriu os *e-mails*, lê dois ou três. Visitou a biblioteca, para ver como estavam sendo desenvolvidos os trabalhos nos setores. Observou que alguns bibliotecários não estavam nos seus postos. Passou por um setor, onde conversou com um funcionário sobre sua transferência para trabalhar em outro órgão federal, ou seja, na Escola Técnica Federal. Deu instruções de como proceder para dar entrada no pedido de transferência, com a documentação necessária.

Voltando para sua sala, deu início da preparação de um texto sobre a relação da biblioteca com os professores e com a administração da universidade, para ser apresentado no Fórum Catarinense Pró-Reitores de Ensino, pela Pró-Reitora de Ensino de Graduação da UFSC.

Recebeu a visita de uma bibliotecária para tirar dúvidas sobre o processo de licitação da compra de livros, pois a Comissão Permanente de Licitação da UFSC precisava de relatórios em disquete. Em seguida tomou chá, enquanto comentou com a secretária sobre o assunto. Preparou-se para sair para fazer uma palestra na FEPESE sobre o funcionamento da biblioteca, acesso as bases de dados disponibilizadas e como obter senhas para alunos de Pós-Graduação do Ensino à Distância, que estavam em visita à UFSC, ao todo 25 alunos, das cidades de: Brasília, Manaus, Belém e outras da Região Norte do país. Para os alunos do ensino à distância, o empréstimo de material da biblioteca é enviado pelo correio e devolvido pelo aluno em 30 dias. A renovação ou a reserva de material pode ser feita via Internet. Explicou o que a biblioteca oferece para ajudar os alunos de pós-graduação a fazerem seus trabalhos, os alunos tiraram várias dúvidas. Uma bolsista de Biblioteconomia chegou para conhecer a turma, uma vez que ela é a encarregada de prestar assistência aos alunos de fora da sede.

Voltando à biblioteca, tomou um cafezinho, conversou com a secretária, verificou se alguém havia telefonado. Logo chegou uma funcionária para tirar dúvidas sobre um trabalho que estava realizando.

Telefonou para funcionário para falar sobre atualização de senhas para as bases de dados da biblioteca, pois quando vence, o acesso é bloqueado. Enquanto isso, acessa novamente a Internet para verificar *e-mails*, reclama das propagandas recebidas em meio aos assuntos de interesse da biblioteca.

Comenta sobre o pessoal da biblioteca que estava fazendo curso no Rio de Janeiro sobre XML – bases de dados.

Deu continuidade a preparação do texto da palestra para a Pró-Reitora.

Recebeu telefonema que durou nove minutos, conversou sobre Portal CAPES.

Lembrou-se de telefonar para o representante da *Silver Platter*, *Ouid* e *Cambridge*, em Belo Horizonte, para saber novidades sobre verbas para novas bases de dados.

Resolveu que logo após almoço, iria continuar a preparação da palestra.

Telefonou para o DAEX para verificar se já estão agendadas as visitas à biblioteca, de alunos de terceiras séries do segundo grau, ou seja, alunos que vão prestar vestibular.

Respondeu, por *e-mail*, pedido de professor de pós-graduação que não estava conseguindo acessar as bases de dados. O acesso só pode ser efetuado pelo IP/UFSC e não de outra forma.

Comentou que costuma acessar a página da UFSC, para verificar notícias no Universidade Aberta, é um canal de informações utilizado para se manter atualizada sobre o que acontece.

Recebeu ligação de aluno de Jornalismo procurando marcar horário para entrevista para falar sobre biblioteca virtual (sistema que estava sendo implantado).

Recebeu telefonema de um diretor de editora colocando-se à disposição da biblioteca quando estivessem interessados em comprar livros. A diretora informou-o de que no início do mês de maio estariam abrindo licitação para uma compra grande de livros. Deixou seu endereço eletrônico com a diretora para posterior contato. Falou que estaria enviando dois livros de cortesia para a biblioteca do curso de Agronomia e pediu para que fossem divulgados junto aos professores do referido curso.

Voltou a responder a alguns *e-mails*, até a chegada de dois alunos do curso de Jornalismo para dar a entrevista sobre biblioteca virtual.

Após a entrevista, encaminhou-se para o Setor de Periódicos para conversar com a bibliotecária encarregada das bases de dados. Pediu sugestões sobre a preparação da palestra.

Comentou que os contatos com as pessoas de fora da biblioteca são muito maiores do que com as de dentro da biblioteca.

Supervisionou funcionários da biblioteca que estavam colocando código de barras nos livros que ainda não possuíam, para que se fizesse o inventário de todo o acervo.

Comentou que esteve recentemente em uma visita aos EUA, onde estão sendo colocados *chips* dentro dos livros para identificação, enquanto que aqui ainda nem colocamos código de barras em todos os livros. Saída para almoço.

Na manhã do dia 23/04/2002 ao acessar a Internet, recebeu um *e-mail* sobre ensino à distância, o qual repassou ao Laboratório de Ensino à Distância – LED.

Entrou num *site* onde tem frases que dão dicas de como iniciar bem o dia. Uma frase é sempre selecionada e colocada na folha do ponto, onde os funcionários assinam.

Verificou os *e-mail* pessoais. Passou pela página da UFSC, em Universidade Aberta para ver o que está acontecendo na universidade. Verificou novamente os e-mails. Recebeu uma mensagem, pedindo que sejam encaminhados os resumos para a seleção de artigos para o Simpósio Nacional de Bibliotecas Universitárias que se realizaria em setembro, na cidade de Recife.

Organizou papéis em sua na mesa de trabalho, onde também se encontram livros de gestão de pessoas. Entre a correspondência convencional, recebeu cópia de um e-mail recebido pelo Reitor da UFSC (ele nunca encaminha por e-mail, costuma tirar cópia e enviar). Tudo o que se refere à biblioteca, o Reitor tira cópia e envia para a Diretora da biblioteca. A referida correspondência informa que mulher é presa por atrasar devolução de livros em biblioteca. Três livros atrasados levaram uma mulher de 24 anos à prisão na Pensilvânia – EUA. Foi presa porque a biblioteca de *Tamqua- EUA* cansou-se de esperar o pagamento de US\$ 120 em multas pelo atraso dos livros, que ela retirou em setembro de 2000 e nunca devolveu. De acordo com a política das bibliotecas, multas que ultrapassam US\$ 50 tornam-se crimes depois de três meses. Em seguida, telefonou para um funcionário do Núcleo de Processamento de Dados da UFSC para tirar algumas dúvidas sobre bases de dados, o mesmo não se encontrava no momento.

Deu instruções à secretária pedir ao coordenador da limpeza para que fosse feita limpeza nos murais da biblioteca.

Recebeu ligação telefônica do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, é comunicada sobre a passagem de avião que o mesmo estava providenciando e que repassa-se o seu n. CPF. Para participar da reunião sobre bibliotecas virtuais em Brasília, no dia 25/04/2002.

Pausa para cafezinho. Conversou informalmente com a secretária.

Comentou que participa da Comissão da Rede Pergamum (com cinquenta bibliotecas na rede, mais outras em implantação), com isso a troca de informações é constante. É presidente da Comissão Diretora da Rede Bibliodata (esteve em reunião no Rio de Janeiro, na última semana).

Entre os *e-mails* recebidos, encontram-se pedidos de ajuda aos usuários, principalmente de alunos de pós-graduação.

Telefonou para a ACEI/UFSC, falando sistema Pergamum, para saber como foi feita a compra pela biblioteca central da UFSC, o funcionário da ACEI não sabia, não lembrava. Telefona então para a FAPEU, para Luciano pelo mesmo motivo, solicita que verifique nas notas de compra, pois precisava responder a um pedido da biblioteca da Universidade Federal da Paraíba, que estavam interessados em obter o mesmo *software* para gerenciar a biblioteca de seu sistema.

Telefonou para o Ceará, residência da então Presidente do Bibliodata, para agendar a próxima reunião.

Fez ligação para NPD para resolver problema de bases de dados, o qual não foi possível ser resolvido no momento.

Recebeu ligação do pessoal do malote da UFSC, solicitando para que a biblioteca providenciasse alguém para buscar correspondência destinada a BU.

Fez ligação para Curitiba, para a PUC para pedir por empréstimo coletores ópticos para fazer o inventário de todos os livros da biblioteca, com previsão para ser efetuado nos dias 9 a 19 de maio. Já havia sido pedido para ser comprado pela UFSC, mas devido à licitação (processo moroso) não havia sido ainda comprado. Numa primeira tentativa, o telefone estava ocupado. Numa nova tentativa, a pessoa encarregada estava viajando e só retornaria depois de três dias. Após, comentou com sua secretária: *se não conseguirmos os coletores ópticos emprestados, o inventário terá que ser adiado.*

Nos dias de observação, percebeu-se o intenso movimento de funcionários recolhendo livros que não possuíam etiquetas, sendo retirados das estantes e transportados para o Setor de Processos Técnicos para serem preparados, ou seja, para se colocar código de barras e assim, estarem preparados para o Inventário.

Telefonou para a diretora da Divisão de Assistência aos Usuários, para que comunicasse aos chefes de setores que um novo funcionário, estaria encarregado de chefiar os funcionários da limpeza.

Ligou novamente para o NPD para resolver sobre como consultar *link* para tirar uma listagem de títulos pedidos pelo curso de Engenharia Mecânica. Em seguida, enviou *e-mail* para uma funcionária explicando como deveria proceder neste caso.

Analisou a minuta de contrato de cooperação com a *On-line Catalogue Library* – OCLC, sobre bases de dados.

Atendeu bolsista que iria digitalizar as obras raras, informa-a onde e como deveria fazer treinamento para aprender como proceder.

No dia 24/04/2002, atendeu a bibliotecária responsável pelo Setor de Processamento Técnico. Esta foi informar a diretora sobre desentendimento com uma bibliotecária, sobre recebimento de tese defendida em outra universidade, por professor da UFSC e que não havia sido assinada pelos membros da banca. Discutiu-se sobre critérios a serem adotados neste caso.

Recebeu telefonema de funcionário da UDESC perguntando sobre como implantar o sistema *Microisis* para bibliotecas. No que sugeriu-se que deveria procurar o Departamento de Ciência da Informação da UFSC ou uma funcionária da Procuradoria da República em Santa

Catarina para que obtivesse informações à respeito, uma vez que o *Microisis* é um sistema gratuito.

Enviou *e-mail* respondendo à pergunta de uma usuária da biblioteca que lhe fez consulta sobre conceito e funcionamento de bibliotecas universitárias.

Telefonou novamente para a FAPEU, para falar com um funcionário, insistindo sobre como foi comprado o software *Pergamum* para assim dar informações para a biblioteca da Paraíba.

Lidou com a renovação de contratados, ou seja, quatro bibliotecárias. Telefonando para o setor financeiro da FAPEU para resolver questões do projeto por meio do qual são contratadas as bibliotecárias. Resolveu ir pessoalmente à FAPEU, onde conversou com o gerente encarregado dessas contratações. Ficou aguardando resposta.

Ao voltar para a biblioteca, conversou na entrada da mesma, com um funcionário. Recebeu telefonema particular no celular. Voltando a sua sala, atendeu a diretora da Divisão de Assistência aos Usuários, para tratar de transferência de funcionário de setor, onde estavam ocorrendo conflitos graves entre duas funcionárias. Para resolver este caso, telefonou para o chefe do Departamento de “Recursos Humanos” da Universidade para tratar da transferência da funcionária. Secretária passa ligação da chefe Assistência aos Usuários. Conversam sobre caso funcionária que estava sendo transferida. Em seguida, faz alguns contatos internos para ver em que setor poderia colocá-la.

Por problemas de saúde, decidiu-se que um funcionário da limpeza seria colocado como coordenador deste serviço na biblioteca, serviço mais leve, enquanto tratam da aposentadoria do mesmo.

A funcionária que seria transferida é chamada na sala da diretora. Por fim, decidiu-se que iria ter disponibilidade integral para estudar (mestrado) e não só de meio período como já estava arranjado.

Surgem novos questionamentos a respeito da tese que não havia sido assinada. A Diretora comentou com a secretária sobre espaço para exposições no ambiente da biblioteca. Depois checkou *e-mail* para ver se havia notícias das diárias para ir à reunião do IBICT, em Brasília.

No dia seguinte, ou seja, no dia 25/04/2002 esteve participando em Brasília, no IBICT, de reunião sobre a implantação do Consórcio de teses e dissertações.

No dia 26, de volta à biblioteca, recebeu senhor 86 anos, tratar da exposição, carrinho que tinha em frente à Reitoria, foi com ele tirar medidas do Hall da biblioteca. Na volta,

passou pelo setor de Comutação Bibliográfica - Comut, falou com a bibliotecária encarregada, disse que tinha notícias para ela.

Voltando à sua sala, encontrou em sua mesa convite para lançamento de livro. Recebeu comunicação do professor Paladini, da Engenharia de Produção, em que estava pedindo esclarecimentos sobre livros que comprou pelo projeto CNPQ, tombamento nunca pode ser efetuado, pois os livros estão sempre emprestados, ele mandou comunicado para o CNPQ para não ficar responsável pelos livros. Recebeu, por meio de comunicado da Ouvidoria da UFSC, reclamação sobre o atendimento no setor de periódicos, caso específico dos jornais, onde a encarregada pelo atendimento disse que esperasse, que antes iria ler o jornal depois passaria para a usuária.

Verificou *e-mails*, Professor Aldo Barreto de Brasília, o mesmo presta consultoria na área de Ciência de Informações, sempre envia notícias para os bibliotecários. Notícias que chegam. Relacionamentos, contatos que mantém que repassam informações antes mesmo de serem divulgados.

Enviou e-mail para Diretora da Biblioteca da Universidade Federal do Paraná, parabenizando-a, por ter sido reconduzida ao cargo.

Diretora da biblioteca de Alagoas pediu informações para pesquisa em acervo, repassou para uma funcionária providenciar levantamento sobre arquivologia.

Recebeu comunicação que repassou para bibliotecária setor, sobre lista de periódicos gratuitos que estão na Internet, no *site* da BU/UFSC.

Passou olhos para o Jornal da Ciência – resolveu que voltaria a ler algo mais tarde. Aluno da Universidade Federal do Maranhão perguntando como pode se cadastrar na biblioteca da BU/UFSC, mesmo sendo aluno de outra universidade. É prontamente respondido, pois não faz parte da comunidade universitária da UFSC.

Secretária se ausentou de sua sala, a Diretora transferia os telefonemas para atender em sua sala. Atendeu telefone – ligação perguntando por uma funcionária, repassou a ligação para outro funcionário responder a chamada.

Recebe *e-mail* de um usuário agradecendo por ter usado o auditório da biblioteca para um evento.

Recebeu ligação de um funcionário perguntando como proceder no caso de um bolsista estar utilizando a Internet para assuntos pessoais no momento de atender a usuários. Foi orientado de que não é de bom tom ficar com a Internet aberta quando chega usuário. Evitar para o que não é necessário, isso prejudica o atendimento dos usuários na biblioteca.

Foi dito para o funcionário para utilizar o LabGrad – Laboratório para alunos de Graduação. Bolsista criando caso, achando que tem o direito de usar a Internet quando quiser.

Recebeu *e-mail* alertando para a questão dos direitos autorais, cópias do livro todo. Lê página UFSC, cresce insegurança na UFSC. Incêndio destrói almoxarifado no CDS. Índios fazem apresentação no NDI (crianças) às duas horas da tarde.

Recebeu telefonema Biblioteca Setorial Centro de Ciências Físicas e Matemática – CFM. Reclamação que não recebeu senha para acesso às bases de dados. A diretora falou que não foi pedido na época certa.

Telefonou para o Vice-Reitor, comunicando-o de sua volta da reunião em Brasília.

Recebeu visita do Professor Gama D'Éça que projetou o prédio da biblioteca. Após, foi conversar com uma funcionária e com a secretária, na sala desta, sobre assuntos gerais. Passou um funcionário e falaram de um problema com um computador da sala de um funcionário. Em seguida, saiu para almoçar.

Ao voltar, preparou a palestra para a Pró-Reitora. Como de costume, checa *e-mails*, computador está lento, está demorando para abrir programas. Preparou um ofício e encaminhou-o para os chefes de divisão para que tomem ciência. Telefonou para uma funcionária, conversou sobre o caso do mesmo funcionário, doença, trabalho, relacionamento dele com outros funcionários e o quanto isto está gerando conflitos.

Começou a escrever um ofício, não ficou contente com o que escreveu, salvou o que havia escrito e deixou para retomar em outra ocasião. Continuou respondendo a e-mails. Respondeu a um funcionário de uma editora que havia telefonado no dia anterior solicitando um número de telefone.

Foi solicitada a comparecer à sala da Diretora de Assistência aos Usuários, problemas com a limpeza. Ao retornar a sua sala, leu *e-mail* que chegou do Rio de Janeiro com a ata da reunião e fotos do evento em que participou, sobre bibliotecas virtuais. Comentou que troca de informações se dá principalmente por *e-mail*., os telefonemas são poucos, muito pouco papel circula.

Ao acessar o *site* da Universidade Aberta, verificou que a UFSC ia contratar funcionários e que não disponibilizou nenhum para a biblioteca. Telefonou para o Vice-reitor, pois a biblioteca está subordinada à Vice-Reitoria, para conversar sobre o assunto, a seguir, telefonou para o Diretor do Departamento de “Recursos Humanos”.

Consultou o sistema Pergamum, gerenciador de bases de dados da biblioteca. Foi até o corredor onde está o cartão ponto, tomou chá e observou a escala de trabalho dos

funcionários para o sábado seguinte. Voltando a sua sala, um funcionário a aguardava para pegar sua assinatura para um documento.

Em síntese, observou-se que os diretores precisam ser facilitadores para seus funcionários, treinando, elogiando, auxiliando, buscando e reconhecendo as pessoas que trabalham sob as suas supervisões.

4.3.2 ENTREVISTAS

Para a análise dos papéis, foi utilizado como base teórica, o modelo de Mintzberg (1973) que aborda o gerenciamento pela informação, inclui os **papéis interpessoais** (representante da organização, líder e contato), **papéis informacionais** (monitor, disseminador e porta-voz) e **papéis decisoriais** (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador).

Papéis interpessoais

Todos os diretores e/ou chefes de bibliotecas setoriais, consideram a capacidade de lidar com relações interpessoais fundamental ao desenvolvimento de suas atividades, confirmando os pressupostos teóricos relacionados ao tema. Os pontos fundamentais salientados por eles para justificar tal consideração foram: obtenção de equilíbrio, bom ambiente de trabalho e cumprimento de metas e objetivos.

Alguns diretores evidenciaram a necessidade de se buscar maior abertura nos relacionamentos interpessoais com suas equipes de trabalho e com seus pares. Um exemplo está no *lay-out* da biblioteca, onde “se trabalha sem paredes, onde se é receptivo a todos, sejam funcionários ou usuários da biblioteca”. (Informante 07)

O comprometimento com suas responsabilidades individuais, onde defendem a integridade do local em que trabalham e procuram desempenhar o papel de **representante** da organização, da melhor forma possível é uma característica forte no ato de administrar dos diretores. Como **líder**, o papel é desempenhado quando estimulam as pessoas, incentivando-as com relação às mudanças. O papel de **contato** refere-se ao relacionamento do diretor com numerosos grupos e pessoas fora de sua organização.

Representativo - Como representante da organização, o diretor desempenha uma série de atividades de natureza legal, social, cerimonial e motivadora, em virtude do fato de a sua pessoa ser o símbolo da organização de que é responsável. Muitas dessas informações são tomadas como triviais, implicando em alguma forma de relacionamento interpessoal, não implicando em qualquer tarefa significativa de processamento de informação ou tomada de decisão.

Os pontos fundamentais salientados por eles para justificar tal consideração foram: obtenção de equilíbrio, bom ambiente de trabalho e cumprimento de metas e objetivos. Entre as respostas fornecidas, pode-se destacar:

É fundamental representar a Biblioteca no âmbito da biblioteca e fora dela.
(Informante 01)

Todos os diretores/chefes de bibliotecas setoriais assinam documentos de origem legal em nome da biblioteca ou de seu setor. A informante 02 afirma que em muitos casos assina documentos acompanhada da assinatura do Diretor da Escola onde trabalha.

A importância de viagens, participação em eventos (congressos, seminários, palestras) nos quais representa a biblioteca é importante para os pesquisados:

Viagens, participação em eventos tem grande importância, porque são ótimas fontes de informação, discussão e troca de experiência. (Informante 01)

A importância é grande pelos contatos realizados. Sempre se tem a oportunidade de comparar situações, avaliar nosso desempenho o crescimento dos colegas e até mesmo obter novas idéias de expansão e melhorias. (Informante 02)

Esses são alguns meios para se acompanhar o avanço acelerado da ciência.
(Informante 03)

Muito importantes, não só pelas palestras ou conhecimentos adquiridos, mas pelos contatos com outros profissionais da área. (Informante 04)

Ótima oportunidade para atualização. (Informante 05)

Fundamental para efetuar contatos e discussões. (Informante 06)

É importante a participação em eventos por ampliar nossa rede de contatos, nos manter atualizados e proporcionar novos projetos para a biblioteca. (Informante 07)

É muito importante para conhecermos trabalhos e trocarmos experiências. (Informante 08)

Constitui-se na melhor maneira de estabelecer contatos com as pessoas, com novas tecnologias, com fornecedores e com o novo conhecimento produzido na nossa área de atuação. (Informante 09)

Ao longo de suas carreiras, os informantes estiveram presentes em eventos que contribuíram para a aprendizagem organizacional e contatos.

Sempre que possível, os pesquisados participam de encontros informais (almoços, café, bate-papo), com vistas ao estabelecimento ou fortalecimento de relacionamentos. Alguns depoimentos a seguir reforçam esta afirmação:

Sempre que tenho oportunidade participo de encontros informais. (Informante 02)

Sim, tanto com bibliotecário, como com o pessoal da administração central da universidade. (Informante 06)

Participo sempre que possível. (Informante 07)

Líder - O papel de líder mostrou-se muito importante, sendo objeto de ações freqüentes por parte dos diretores. O diretor é responsável pela qualidade do desempenho dos funcionários de sua organização, motivando, encorajando e conciliando as necessidades da organização com suas necessidades individuais.

Estímulo e busca de oportunidades foram considerados muito importantes. A maioria dos diretores costumam percorrer a biblioteca, a fim de ter uma visão pessoal, sem intermediários, das atividades dos seus funcionários. Os depoimentos a seguir exemplificam melhor esta colocação:

Não considero isso tempo gasto, mas necessidade da função. (Informante 02)

Diariamente contacto pessoalmente os setores, isto estimula o trabalho em equipe. (Informante 06)

A biblioteca é pequena e o acompanhamento se dá a todo momento. (Informante 07)

A biblioteca é pequena e estamos bem inseridos no ambiente. (Informante 08)

Diariamente circulo e acompanho o que acontece em todos os setores da biblioteca central. Minha sala está sempre com a porta aberta e todos tem a liberdade de entrar e expor qualquer situação. As bibliotecas setoriais são visitadas, embora pense que deveria ser com mais frequência, mas é mantido contato com as chefias. (Informante 09)

Algumas características do estilo pessoal de administrar de cada diretor/chefe de biblioteca setorial o diferencia de outros administradores, segundo a visão dos mesmos:

Minha visão positiva de mundo, meu entusiasmo, minha grande energia e força de trabalho. (Informante 01)

Caráter informal das relações, porém bastante sério e rigoroso quando necessário. Em geral, o tratamento com os subordinados, parceiros e superiores é de natureza amistosa, fácil, mas nunca negligenciando o conhecimento técnico existente. Além disso o reconhecimento pela competência de cada um naquilo que lhe é atribuído, é também favorável ao bom desempenho geral. (Informante 02)

Meu estilo é trabalhar de forma participativa com todos os funcionários, sejam bibliotecários ou não, manter o entusiasmo da equipe por meio de recompensas e objetivos comuns, e analisar constantemente cenários de outras bibliotecas para mantermos no mesmo nível ou melhor. (Informante 03)

Objetividade. Determinação para a execução de ações e tarefas. (Informante 06)

Não sei se estas características me diferenciam muito de outros administradores, mas me considero crítica e paciente. (Informante 07)

Considero que minha característica pessoal de administrar é com a gestão participativa. (Informante 08)

No meu estilo pessoal de administrar, procuro usar certa informalidade, forte intuição, sempre busco coisas novas, não tenho medo de me expor e correr riscos. (Informante 09)

A biblioteca representa para as informantes:

Uma maneira de demonstrar minha capacidade e dar minha contribuição a sociedade. (Informante 01)

Oportunidade de realização profissional, permitindo também novos relacionamentos sociais. Mesmo que, financeiramente, não esteja satisfeita, o ambiente é profícuo para crescimento pessoal e momentos de prazer. (Informante 02)

A minha realização profissional. (Informante 03)

A biblioteca tem um papel fundamental para a complementação da educação. No caso da Faculdade de Direito, é o suporte de todo o curso pois é nela que se faz a pesquisa, é por meio dela que se adquire o conhecimento. (Informante 04)

Realização profissional. (Informante 05)

Uma grande responsabilidade assumida conscientemente. Um trabalho gratificante e desafiador. (Informante 06)

Meu trabalho. (Informante 07)

O local onde desempenho minhas atividades profissionais condizentes com minha formação. (Informante 08)

Espaço para realização, crescimento, onde se criam as oportunidades de me sentir útil a uma coletividade. A dinâmica de atividades em bibliotecas é algo que fascina. (Informante 09)

Os diretores/chefes de bibliotecas setoriais costumam avaliar a performance dos subordinados no trabalho, conforme alguns depoimentos:

Constantemente, informando-lhes minha avaliação de maneira contínua e informal. (Informante 02)

Costumo avaliar. Como meu contato com a equipe é aberta trabalhamos no mesmo espaço (sem paredes) posso avaliá-los direta e constantemente. (Informante 07)

Não é uma avaliação formal, trocamos idéias e discutimos nossas falhas em conjunto. (Informante 08)

Avalio de forma informal. Não existe instrumento formal de avaliação. (Informante 09)

Na visão dos informantes, a melhor maneira de lidar com situações de baixo desempenho por parte dos funcionários é:

Estabelecer, em conjunto com eles, objetivos que sejam desafiadores mas que possam ser alcançados, e incentivá-los a alcançá-los. (Informante 01)

Em primeiro lugar, tentando identificar as causas, ouvindo as chefia imediata e, posteriormente, dialogando com o próprio funcionário. (Informante 02)

Primeiramente procurar a causa do baixo desempenho, que pode ser falta de incentivos, problemas de relacionamento no trabalho ou a falta de atualização. Identificada a causa, buscar as soluções para o problema. (Informante 03)

Primeiramente tendo uma conversa e tentando estimular. se não der certo, tirar do setor ou até mesmo da biblioteca. (Informante 04)

Fazendo reuniões de melhoria contínua. (Informante 05)

Procurar estimular, fazendo sentirem-se integrados nos objetivos da unidade e instituição. (Informante 06)

Tentar estimular sempre. Incentivamos a participar de programas de capacitação. Avaliamos o que está acontecendo com a pessoa, quando necessário, encaminhamos para o Serviço Social, onde muitos são encaminhados para terapias e outros tratamentos. Quando não há mesmo condições negociamos uma troca junto ao Departamento de “Recursos humanos”, visando colocar a pessoa em uma atividade onde ela se realize. (Informante 09)

O papel de líder é percebido no relato dos diretores/chefes de bibliotecas setoriais, quando eles estimulam as pessoas, incentivando-as à mudanças, quando dão credibilidade, quando agem de forma justa, para que os funcionários possam aderir às novas idéias. Com relação a utilização de novas idéias, de criatividade por parte dos funcionários nas atividades desenvolvidas na biblioteca, os diretores/chefes de bibliotecas sentem-se:

Enriquecida, porque o resultado irá refletir no conjunto. Entretanto se a idéia trazer prejuízo ao trabalho, ela não recebe incentivo e, conforme, pode ser mesmo desaconselhada. Se a idéia criativa ou modo de trabalho não determina mau resultado para a Biblioteca, mas apenas para o funcionário, apresento minha opinião, mas não interfiro no “modus operandi”. (Informante 02)

Receptiva. (Informante 03)

Acho excelente, novas idéias são sempre bem-vindas. (Informante 04)

São sempre aceitas desde que estejam em consonância com as metas e objetivos institucionais. (Informante 06)

Todos tem a liberdade de trazer idéias e muitas delas já foram implantadas. Quando não é possível também explicamos porque não dá para implantar.
(Informante 09)

A opinião de alguns diretores com relação ao trabalho de equipe, trabalho participativo na biblioteca:

Imprescindível, fundamental. (Informante 01)

Penso que é a melhor maneira de se conduzir uma atividade que, por vezes, se torna bastante densa pela sua quantidade, exaustividade, responsabilidade e, ainda, sujeita a humores dos usuários. (Informante 02)

O trabalho de equipe e participativo é essencial para o bom funcionamento da biblioteca. (Informante 03)

Acho o trabalho de equipe a melhor alternativa. muitas vezes, um “mutirão” resolve problemas urgentes. (Informante 04)

Totalmente favorável. os servidores quando se sentem incluídos nos processos, trabalham com o espírito de equipe que é fundamental.
(Informante 06)

Considero ideal. É o que procuro aplicar em meu ambiente de trabalho.
(Informante 07)

Por mais que se busque realizar o trabalho de equipe, achamos sempre que poderíamos avançar mais. Os diferentes turnos tem sido uma das dificuldades. (Informante 09)

A relação dos subordinados ao estilo de trabalho dos diretores, segundo a visão dos mesmos é:

Muito boa. (Informante 01)

Para isso só conto com minha percepção, que é bastante favorável. Certamente a perfeição está longe de ser alcançada, mas produzimos bem,

nos comunicamos bem e nos relacionamos igualmente muito bem.
(Informante 02)

Receptivo. (Informante 03)

Estão adaptados. (Informante 04)

Nem todos apreciam totalmente, mas não se manifestam e também não reagem negativamente ou contra. (Informante 06)

Sinto que há respeito e os deixo à vontade para sugerir e/ou criticar.
(Informante 08)

Alguns me acham informal demais e as vezes cobram uma postura mais rígida. Mas a maioria me respeita e aceita minha forma de ser. Não tenho tido problemas. (Informante 09)

Os depoimentos a seguir descrevem o que é coordenar pessoas em uma biblioteca universitária:

Difícil pela escassez de pessoal e portanto, pela sobrecarga de trabalho, mais a desmotivação provocada pela política governamental de “recursos humanos”. (Informante 01)

Nas bibliotecas universitárias públicas federais, percebo grande desmotivação em razão do retorno financeiro, o que ocasiona redução no rendimento pessoal de muitos. Entretanto, aqui na Biblioteca, este não é um aspecto generalizável, já que muitos dos colegas trabalham além do que é seu compromisso, engajados no crescimento do setor e benefício do usuário. A equipe é bastante coesa e unida, mas reconheço que essa não é a realidade na maioria das bibliotecas desta Instituição. (Informante 02)

É trabalhar em equipe buscando os mesmos objetivos e metas pré-definidos pela instituição. (Informante 03)

Em termos de relacionamento pessoal é normal, em termos de “recursos humanos” é difícil. (Informante 04)

Depende da biblioteca. (Informante 05)

É difícil, pela falta quantitativa e também qualitativa no serviço público (engessamento). (Informante 06)

Minha experiência é com o serviço público e “administrar pessoas” neste ambiente é complicado. (Informante 07)

Sem muitos problemas, uma vez que todos os que trabalham na biblioteca estão conscientes de suas atividades. (Informante 08).

A questão da gestão “de” pessoas, em qualquer organização, é um grande desafio. Maior ainda em uma instituição pública, onde ocorrem graves desvios de função, falta de programas de capacitação, desmotivação, falta de comprometimento, remuneração injusta causada por um plano de cargos e salários mais injusto ainda. Dentro de uma IES, a Biblioteca é, talvez, o órgão onde se exerce o maior contato com toda a comunidade universitária, a maior prestação de serviços de informação à comunidade, e a qualidade do atendimento muitas vezes deixa a desejar, causada pelos fatores desmotivantes já mencionados. Manter o pessoal sempre motivado é um desafio constante. (Informante 09)

Na visão dos diretores/chefes de biblioteca setorial, observa-se que o gerenciamento envolve a busca do atingimento de objetivos organizacionais para a obtenção de resultados, buscando sempre o crescimento da organização, isso abrange o “gerenciamento das pessoas” tanto quanto a parte técnica. Esses resultados são alcançados por meio do gerenciamento de recursos tecnológicos, financeiros, físicos e “humanos”. Pelos depoimentos, percebe-se o quanto é difícil ser diretor/chefe de biblioteca.

A influência da personalidade do administrador, na forma como ele dirige a biblioteca, na visão dos informantes, é relevante, conforme relatos a seguir:

Indubitavelmente, a personalidade do administrador interfere na sua atividade. Minha experiência permite observar que a personalidade do administrador está diretamente relacionada com o resultado do seu trabalho. Ao cabo de algum tempo na coordenação de grupos diferentes, posso afirmar que, resguardadas as peculiaridades locais, os desempenhos são muito semelhantes e com resultados igualmente comparáveis. (Informante 02)

Influência, principalmente nas características de líder e articulador.
(Informante 03)

O ser humano não se divide em dois, um fora da instituição e outro dentro dela. As características pessoais de cada um estarão sempre presentes.
(Informante 09)

O desenvolvimento das atividades ao longo do cotidiano vai exigindo dos diretores várias performances, que colocam em questão as suas habilidades, conhecimentos e aptidões na resolução de conflitos e frente aos desafios.

Nas entrevistas os chefes e gerentes se referem às suas posições, valorizando-as. Concordam entre si que a vantagem da função gerencial diz respeito ao crescimento pessoal e ao aprendizado constante de “coisas novas”.

Os diretores/chefes de bibliotecas setoriais, ao chegarem à biblioteca, iniciam o seu dia de trabalho indo logo exercer suas atividades. Alguns organizam suas atividades diárias de acordo com as necessidades das equipes de trabalho.

Com quase todos, há uma rotina quanto aos procedimentos do início de seu dia de trabalho que inclui a leitura de *e-mails*, onde recebem notícias das bibliotecas participantes dos sistemas e de outras bibliotecas, pedidos de usuários, propagandas e convites. Para esses diretores, esse é um procedimento que funciona como uma estratégia para dar início às atividades do cotidiano.

Muitos dos diretores comentaram que organizam e planejam suas atividades, em muitos casos, com antecedência, mas, por outro lado, alguns não conseguem realizar o que planejaram nas suas práticas diárias. Isso é atribuído ao próprio acúmulo de atividades oriundas de muitos processos de trabalho.

Algumas falas dos sujeitos evidenciam outras dificuldades ao darem início ao seu dia a dia de trabalho. Em muitos casos, a grande quantidade de situações que tem para resolver no trabalho, interfere no modo como procedem frente a situações imprevisíveis.

Às vezes não sei por onde começar, há tanta coisa para ser feita, sempre aparecem coisas novas para serem resolvidas. (Informante 09)

[...] há muitas atividades por realizar e quase tudo é urgente. Procuro me programar, mas acontecem muitas coisas inesperadas, que precisam ser vistas. (Informante 08)

Os diretores precisam estar planejando suas atividades quase todos os dias, sempre levando em consideração os usuários, que procuram ser atendidos junto às bibliotecas, os quais são, na verdade, a razão da existência das mesmas.

No dia a dia de trabalho dos diretores, contatos pessoais, comunicações por e-mails, por telefone, comunicações verbais e não verbais, reuniões com suas equipes, dentro e fora das bibliotecas, são formas de interações estabelecidas. Os diretores pesquisados, sem exceção, chegam ao trabalho por volta de 7:30 e 8:00 h.

Todos os diretores pesquisados participam e provocam reuniões ou encontros com superiores, colegas, subordinados ou agentes externos, como outras bibliotecas e usuários.

Contato - Como contato, os diretores/e ou chefes de bibliotecas setoriais mantêm uma rede pessoal por meio de visitas, telefonemas, e e-mails. Comparecem a atividades sociais como representante da biblioteca onde trabalham e desenvolvem novos contatos por meio do atendimento a solicitações de informações. Este papel visa manter esses relacionamentos que são fontes importantes de informação e de favores.

Pessoas fora da biblioteca pelo estabelecimento de uma rede de contatos usados para representar as necessidades da unidade e transmitir sua influência externamente e também pelo recebimento de influência externa e influências transmitidas ao diretor por estas pessoas.

Observou-se que os respondentes estabelecem uma ampla variedade de relacionamentos sociais no seu cotidiano de trabalho, interagem com pessoas diferentes, como seus funcionários, usuários da biblioteca, outros profissionais e familiares. Comunicando-se com essas pessoas, formam opiniões e com isso, adquirem informações relevantes para exercerem a direção ou a chefia de suas bibliotecas. Em certos relacionamentos, os diretores adquirem informações relevantes para o seu trabalho e, por seu lado, com outras pessoas, tem a oportunidade de discutir, além de questões gerenciais de seus afazeres, assuntos pessoais.

Observou-se que os informantes utilizavam diferentes mídias para obterem informações que contribuam para o desempenho no trabalho, assim, os diretores e chefes de bibliotecas obtêm informações:

Pela observação, pelas pessoas, por relatórios, pelo estudo. (Informante 01)

Depende do tipo de informação: isso pode ocorrer tanto no âmbito da biblioteca e de seus funcionários, como no âmbito da instituição ou fora

dela. isso acontece, em geral, de maneira pessoal, através de telefone, e-mail ou comunicados e textos impressos. (Informante 02)

As informações prestadas aos usuários são obtidas por meio de nosso acervo físico de livros, periódicos e materiais especiais e também pelo acervo que se encontra on-line como as bases de dados bibliográficas, os periódicos eletrônicos disponibilizados pela capes e outros recursos da internet. (Informante 03)

Pelas trocas de informações. (Informante 04)

De várias fontes. (Informante 05)

Da instituição e fora dela. (Informante 06)

Via internet, e-mail, comunicações formais, entre colegas de profissão, obras técnicas, revistas especializadas. (Informante 07)

Diferentes mídias. (Informante 08)

Lendo jornais diariamente, acompanhando várias listas de discussão na Internet, recebendo informativos via e-mail. A participação em vários fóruns diferentes proporciona muita facilidade em receber diferentes informações. Periodicamente faço levantamentos bibliográficos em várias bases de dados sobre temas específicos da biblioteca, bem como acompanho os anais de eventos da área. (Informante 09)

Ao receber informações por meio de canais menos formais, como conversas ou contatos telefônicos, os diretores/e ou chefes de bibliotecas setoriais sempre que interessar, transmitem essas informações para sua equipe:

Recebo informações por meio de canais informais, mas nem sempre as retransmito. Depende de sua natureza. (Informante 02)

Há uma constante troca de informações entre os colegas (Informante 08)

Extraio das notícias recebidas aquelas que divulgam eventos, artigos sobre temas relevantes na área, mensagens de elogio aos nossos serviços, bem como sobre a saúde do trabalhador, textos de motivação pessoal, política na área de educação, dentre outras e coloco no mural. Repasso via e-mail toda mensagem sobre temas relevantes sobre ciência da informação, bibliotecas, sociedade do conhecimento e bibliotecas digitais, dentre outros. Divulgo via e-mail, por meio do Núcleo de Processamento de Dados – NPD, para as listas de e-mails da UFSC toda novidade sobre formas de acesso a informação, melhorias implantadas no acesso. (Informante 09)

Papel informacional

No papel informacional, o diretor recebe e transmite informações. Nos papéis informacionais, os diretores tem contato com as pessoas da organização por meio de conversas, reuniões, telefonemas, *e-mails* (como exemplo temos: entre diretor e chefe de biblioteca setorial, entre diretor e chefes de setor, entre diretores e/ou chefes de bibliotecas setoriais e funcionários, entre colegas de trabalho, entre setores).

A ênfase dada a cada papel por um determinado administrador é influenciada por muitos fatores, como a área de atuação do administrador e seu nível na hierarquia. No gerenciamento de bibliotecas, os papéis informacionais são observados nos discursos de diretores e chefes de bibliotecas.

Quanto aos papéis de **monitor** e de **disseminador**, destacaram-se aquelas relacionadas à obtenção e transmissão de informações por meios formais e informais. A justificativa central atribuídos a estes itens se refere ao tipo de organização, já que as informações são consideradas como uma das principais matérias primas das bibliotecas. Por meio do papel de **porta-voz**, o diretor ou chefe de biblioteca, fala em nome de sua organização

Monitor - O administrador, com este papel, busca continuamente e é bombardeado com informações que o habilitam a entender o que acontece em sua organização e no ambiente em que estas se inserem.

Na visão dos informantes, os problemas-chave das bibliotecas recebem a atenção que merecem, e se tivessem tempo, gastariam mais tempo lendo e analisando profundamente certos problemas. Alguns depoimentos confirmam isto:

Costumo fazer isto quando é necessário. (Informante 01)

Os problemas-chave sim, mas há outros de grande importância que necessitariam mais leitura e análise. (Informante 02)

Sim, a implementação e os novos serviços de informação exigem análise e estudo em virtude das novas tecnologias. (Informante 03)

Os problemas chave não merecem a atenção que merecem. Eu deveria gastar mais tempo lendo... mas não há tempo. (Informante 04)

Sim, mas tenho certeza que muitas vezes deveria me aprofundar mais, para conhecer mais. (Informante 08)

Penso que os problemas chaves as vezes poderiam ser mais discutidos com o grupo, muitas vezes as questões exigem mais velocidade e acaba sendo uma decisão de um grupo menor. (Informante 09)

O relacionamento dos gestores com seus subordinados é considerado bom na maioria dos casos.

Nos relacionamos bem. (Informante 01)

Excelente em todas as direções. (Informante 02)

Com amizade e respeito. (Informante 03)

O relacionamento de ambas as partes é normal e de muita colaboração. (Informante 04)

É bom. Há respeito mútuo. (Informante 06)

Procuro tornar a relação com a equipe a mais aberta possível, embasada no profissionalismo e respeito às individualidades. De modo geral, isto também se aplica na relação da equipe comigo. (Informante 07)

É um relacionamento bom, é comum tocarmos idéias. (Informante 08)

É cordial. Trabalho com o grupo desde 1981. (Informante 09)

Questionados sobre os tipos de informações que disseminam em suas organizações, responderam as seguintes:

De cunho profissional tudo o que puder, de cunho pessoal quase nada.
(Informante 01)

Pessoalmente mais as de caráter administrativo, mas a Biblioteca as de caráter técnico e de interesse da engenharia. (Informante 02)

Os livros, teses e outros materiais por meio do Boletim de novas aquisições.
(Informante 03)

Todas as que dizem respeito à relação biblioteca/instituição/prestação de serviços para que todos sintam-se envolvidos. (Informante 06)

Informações técnicas. (Informante 07).

Nas bibliotecas utiliza-se a comunicação escrita com grande frequência, como exemplo temos: comunicar uma decisão para todos os níveis hierárquicos, para todas as bibliotecas do sistema, comunicar-se com outras bibliotecas, com usuários e fornecedores. A correspondência ainda é uma comunicação utilizada nas bibliotecas, pois dela depende, muitas vezes, a imagem, de uma área específica ou de uma pessoa. As correspondências internas, podem demonstrar eficiência e organização, documentar as ações a atingir vários setores e funcionários ao mesmo tempo.

Uma das correspondências mais utilizadas hoje pelas bibliotecas, é o correio eletrônico (*e-mail*). Serve como comunicação interna e externa. Outros tipos de comunicações utilizadas são: manual de integração, que integra o funcionário ao ambiente de trabalho; quadro de avisos, que transmite aos funcionários informações de caráter geral; jornal mural, sendo este uma comunicação rápida e eficiente com os empregados, é um veículo diário de comunicação da biblioteca com seus funcionários; caixa de sugestões, recolhe opiniões e

sugestões dos funcionários e usuários sobre a biblioteca; jornal interno, onde é divulgado informações sobre a política da biblioteca e de seus serviços.

Com relação a leitura de periódicos ou livros relacionados com sua especialidade, os entrevistados responderam que:

Menos do que necessito. (Informante 02)

Sim, sempre que possível (leitura seletiva). (Informante 06)

Questionados sobre se recebem informações por meio de relatórios, comunicações ou correios internos e se transmitem essas informações para sua equipe, a maioria dos respondentes salientam que sim, a seguir algumas colocações a respeito:

Sim, recebo geralmente em reuniões específicas e são transmitidas também em reuniões com os responsáveis pelos setores ou através de documentos internos. (Informante 02)

Sim. A transmissão é feita desde que cabível. (Informante 06)

Por meio de revistas, jornais, livros e Internet, os diretores adquirem informações de caráter geral e específicos de seu trabalho. Assim, a tecnologia e as diferentes mídias estão afetando a vida cotidiana dos diretores/chefes de bibliotecas setoriais, segundo eles:

Estão facilitando a minha vida porque agilizam o trabalho. (Informante 01)

No trabalho, não conseguiria mais desenvolver a mesma performance se não dispusesse delas. A agilidade e possibilidade de qualificar minha atividade é incontestável pelo auxílio da tecnologia. (Informante 02)

Afeta no momento em que se precisa de mais tempo para se manter atualizada com as novas tecnologias. (Informante 03)

Incentivam a necessidade de estar sempre atualizada. (Informante 04)

Positivamente, sabendo selecionar as que convêm. (Informante 06)

Elas já se integraram no meu dia-a-dia. (Informante 07)

Agiliza e dinamiza as funções cotidianas. (Informante 08)

Muito positivamente, pois me permite ter acesso a muitas informações de uma forma muito rápida e disseminá-las também, de forma rápida. Na biblioteca o impacto é muito grande, desde o processo de aquisição, processamento técnico até a disponibilização e o acesso as informações. (Informante 09)

Com relação à informatização das bibliotecas, os respondentes colocam que esta mudança propiciou mais rapidez no atendimento aos usuários. Alguns informantes salientaram que trabalhar com informação requer agilidade no tratamento das diferentes situações de trabalho. Em sua entrevista, a Informante 07 colocou que, como diretora, ela precisava estar sempre atenta às mudanças, às novas tecnologias que surgem.

Disseminador - Sabe-se que a informação não é um fim em si mesma, mas um insumo para a tomada de decisões. Sendo assim, o diretor trabalha como difusor e gerenciador das informações disponíveis, já que está sempre atento ao meio ambiente, em busca de informações por meio de sua rede de contatos e de sua equipe. Compartilha e distribui, ou seja, dissemina na equipe as informações consideradas relevantes para a biblioteca e para a consecução do trabalho.

Neste papel, o administrador passa informação externa para seus subordinados, assim como informação de um subordinado para outro. Os canais formais de comunicação são os mecanismos utilizados formalmente pelas bibliotecas para veicular informações. Entretanto, os canais informais tornam mais acessível a comunicação verbal, principalmente por meio de reuniões, telefonemas e trocas *de e-mails*.

A comunicação no gerenciamento foi observada no discurso dos diretores, que relatam sobre o contato com as pessoas da biblioteca por meio de conversas, reuniões e telefonemas. Ao receberem informações novas, que interessam, os diretores/chefes de bibliotecas repassam as informações aos funcionários sob a sua supervisão para que eles tomem conhecimento ou coloquem em prática no dia-a-dia das bibliotecas. Este papel de comunicação é importante para o conhecimento das pessoas e a prática das mudanças que ocorrem. Sendo assim, os diretores realizavam reuniões com os funcionários de suas

bibliotecas e quando necessário, realizavam conversas individuais com funcionários para esclarecimentos a dúvidas.

Porta- voz - O papel de porta-voz apresentou maior importância junto ao ambiente interno das bibliotecas. Consiste basicamente na transmissão de informação para pessoas de fora sobre os planos, políticas, resultados e ações da organização.

Na comunicação com pessoas de fora das bibliotecas, observou-se que também exercem o papel de porta-voz da biblioteca principalmente quando se trata do contato com os usuários.

Papel decisório

Os papéis decisórios relacionam-se com a importante tarefa de tomada de decisão significativa na organização. Tomar decisões, certamente, é o papel de maior peso desempenhado pelo diretor. Para isso, precisa agir como **empreendedor**, melhorando sua unidade, adaptando-se às mudanças do meio ambiente. Se como empreendedor, promove mudanças, como **solucionador de distúrbios**, responde às pressões ambientais. Como **alocador de recursos**, toma ou aprova decisões organizacionais significativas. Como **negociador**, procura encontrar soluções para as partes envolvidas, harmonizando as responsabilidades com o intuito de buscar a convergência de interesses.

Tomar decisões é um dos papéis do cargo de diretor. Situações que envolvem o ato de decidir são constantemente defrontadas. Estes atos são processos desafiadores. “Administrar bibliotecários é complicado, principalmente quando se é colega ao mesmo tempo”. (Informante 09)

Escolher e decidir pelos melhores serviços terceirizados, como *softwares*, por exemplo, sem comprometer o atendimento aos usuários, quando a variedade de serviços e produtos a serem adquiridos pelas bibliotecas vão de compra de programas, equipamentos, acervo.

Percebe-se, contudo, que, de um lado, a prática do cotidiano de trabalho dos diretores exige lidar com questões essenciais como a prestação de serviços aos usuários e, de outro a estrutura das bibliotecas onde atuam, que exige um processo de trabalho que lida com questões que não se integram, como a burocracia, falta de verbas, com isso gerando conflitos.

A padronização de rotinas internas pelas bibliotecas é um item que facilita a tomada de decisão, ex.: caso colocar no papel como proceder para receber dissertações e teses.

O processo de tomada de decisão no dia a dia envolve decidir, negociar e assumir posturas. Nesses casos, os diretores procuram manter um bom relacionamento entre si e são nos momentos de reuniões que interagem mais, buscando colocar seus princípios e idéias em discussão.

Interagem em conversas individuais, por telefone, representando as bibliotecas em encontros fora da mesma ou ao realizarem outras atividades que estejam interligadas a suas áreas de atuação.

Dificuldade de relacionamento interpessoal com alguns profissionais dentro e fora de suas equipes de trabalho. Tomar decisões considerando as diferentes jornadas de trabalho existentes na estrutura da biblioteca, o que também dificulta reunir os funcionários num único turno de trabalho. Lidar com políticas de pessoal que não condizem com as necessidades das bibliotecas (o fato de decidirem pelo afastamento de funcionários envolve enfrentar outros problemas).

Trabalhar com situações que exijam tomadas de decisão imediatas e precisas. Dar continuidade a projetos para poder oferecer melhores serviços aos usuários. Informatizar, melhorar o atendimento e a própria relação com a comunidade universitária, que também está sempre cobrando isso.

Alguns diretores, além de vislumbrarem seus planos de trabalho para dentro de suas bibliotecas, pensam em atuar junto a outras, para assim aprenderem e trazerem novidades, mudanças para suas bibliotecas. Com isso, os diretores, mesmo estando envolvidos e, na maioria das vezes, sobrecarregados com suas atividades diárias dentro e fora das bibliotecas, estão interagindo nos diferentes planos de suas relações.

Empreendedor - No papel de empreendedor, o diretor introduz e planeja grande parte das mudanças controladas que ocorrem em sua organização. Os itens relacionados ao papel de empreendedor apresentaram importância relevante junto aos entrevistados, estão relacionados ao momento de crescimento pelo qual passam as bibliotecas, a importância que estão tendo junto às universidades, onde os diretores buscam oportunidades e iniciam projetos que tragam mudanças, aprimoramento das bibliotecas.

Isso demonstra o desejo dos diretores de participarem do processo de mudança e aperfeiçoamento de suas bibliotecas, uma vez que é por meio deste papel que introduzem inovações nas mesmas.

Segundo os respondentes, o administrador age orientado pelo diagnóstico organizacional, ou seja, fundamentado em dados e também por intuição, que vem a ser o resultado da mesclagem do conhecimento com a experiência. São os anos de contato direto com uma variedade de problemas e situações que fornecem ao líder um *insight* singular.

Ajo pela análise dos dados e pela intuição. (Informante 01)

Agir orientado pelo diagnóstico organizacional facilita e otimiza as atividades, embora surjam circunstâncias não previstas que às vezes exigem um pouco de intuição também. (Informante 02)

Atualmente, uma complementa a outra. (Informante 03)

O diagnóstico e o básico fundamenta, mas a intuição também ajuda. (Informante 06)

Sem dúvidas que dados são relevantes, mas sou uma pessoa que age muito de forma intuitiva. (Informante 09)

A maioria dos respondentes costuma discutir metas e objetivos com os subordinados, sendo que um deles afirma que não existe tempo para isso.

Apenas com os responsáveis pelos setores. (Informante 02)

Sim. Metas e objetivos ligados às suas tarefas e atividades. Metas e objetivos institucionais são informados. (Informante 06)

Para que a equipe se integre nas atividades/serviços é fundamental que o planejamento seja analisado em conjunto. (Informante 07)

Não existe tempo para metas e objetivos. (Informante 04)

Não tanto como gostaria. Sempre as discussões acontecem mais no nível das chefias. (Informante 09)

Os respondentes, sempre, ou sempre que possível estimulam os subordinados a buscar e a enfrentar desafios:

Sim, desde que eles estejam abertos para isso. Quando não há interesse, não. (Informante 02)

Sempre que possível. (Informante 06)

Sim, mas não com a frequência que fiz tempos atrás. (Informante 07)

Sim. Todos trabalham na biblioteca por mais de dez anos e estão conscientes de que estamos em constante mudança. (Informante 08)

Muitos diretores não conseguem adequar-se e conformar-se às estruturas rígidas da burocracia, por isso a maioria dos informantes, na medida do possível, prefere gerenciar à sua maneira, na forma de inovações. Tais inovações são cada vez mais necessárias para a biblioteca se manter em funcionamento e oferecer bons serviços aos usuários e à sociedade. Assim, os diretores e chefes devem criar ambientes favoráveis para o desenvolvimento de idéias e iniciativas. Ser empreendedor não é atribuição única dos diretores e chefes, mas de todo o corpo funcional. Na biblioteca da universidade do Paraná, mesmo o nível mais baixo da hierarquia era chamado a fazer parte de uma reunião mensal com a direção da biblioteca, juntamente com o Reitor. Ao serem ouvidos, os indivíduos sentem-se valorizados. Nestas reuniões, têm oportunidade de trocar informações e para a diretora e o Reitor, essa abertura é uma virtude admirada, pois é um símbolo em que os funcionários se espelham e que reflete a filosofia e o clima que impera no trabalho em toda a biblioteca.

Solucionador de distúrbios - Como solucionador de distúrbios, lida com mudanças involuntárias e pressões sofridas pela sua organização. resolve problemas inesperados, situações imprevistas, crises. neste papel, responde às pressões ambientais, como desentendimentos na equipe, rompimento de contratos com fornecedores, buscando boas soluções e minimizando efeitos destrutivos às pessoas, à equipe e à biblioteca.

Com relação a como se deve lidar com situações de conflito entre os funcionários, os informantes colocam que:

Com muito diálogo e paciência. (Informante 01)

Depende do conflito e de sua natureza: sempre que for relacionado ao trabalho, ouço as partes e num momento seguinte conversamos todos os envolvidos. (Informante 02)

O primeiro passo é ouvir as pessoas com neutralidade, o segundo passo é identificar a causa do conflito e o terceiro passo que depende do conhecimento e da criatividade da gestora e apresentar soluções que possam solucionar ou amenizar o conflito. (Informante 03)

Não tive nenhuma experiência. (Informante 04)

Sempre ouvindo e analisando os dois lados (Informante 05)

Procurar eliminar o conflito ouvindo as partes e mediando as situações. (Informante 06)

Deve-se interferir quando o conflito não for resolvido entre as partes e estiver influenciando no desempenho das atividades e com outros funcionários. (Informante 07)

Sempre conversando quando há a necessidade. (Informante 08)

Costumo ouvir as partes e manter um diálogo visando buscar o entendimento. (Informante 09)

Se houver relação com o trabalho, quase todos os diretores/chefes de biblioteca setorial interferem diretamente na busca de solução para conflitos internos de natureza interpessoal, alguns afirmam que não tem havido conflitos de natureza interpessoal:

Só se houver relação com o trabalho. (Informante 02)

Com o número reduzido de funcionários, não acontecem conflitos internos. (Informante 04)

Não tem ocorrido conflitos aqui na biblioteca. (Informante 06)

Quando interfere no trabalho. (Informante 08)

Depende da situação, mas de maneira geral, por conhecer bem o grupo, tenho a liberdade de interferir. Conheço a maneira mais correta de interferir sem criar problemas. (Informante 09)

Alocador de recursos - No papel de alocador de recursos, o gestor faz opções e toma decisões com relação à alocação de recursos organizacionais, que incluem a aprovação de projetos, orçamentos, programação do trabalho dos subordinados e alocação de seu próprio tempo. Houve destaque para a distribuição do tempo da equipe, ou seja, para a programação do trabalho dos subordinados e para o dimensionamento do quadro de funcionários.

Constantemente os diretores/chefes de bibliotecas analisam o quadro de funcionários de seu setor e provocam alterações, tanto qualitativas como quantitativas, quando necessárias:

Se a partir de alguma análise se constatar necessidade de troca de pessoal na função, acréscimo ou liberação de pessoas isso é realizado, isso acontece sempre que possível. (Informante 02)

Quando necessário. (Informante 03)

Não tenho tempo para fazer análises. O número de pessoal também é reduzido. (Informante 04)

Faz-se sempre análise, porém nem sempre as mudanças podem ser realizadas. (Informante 06)

Estamos sempre nos avaliando e procurando nos adaptar a melhores formas de trabalho. (Informante 08)

Questionados sobre se os administradores distribuem o seu tempo e o de seus subordinados tendo em vista os objetivos da biblioteca, alguns responderam que sim, outros responderam que não é necessário:

Sim. (Informante 01)

Não. O tempo é distribuído segundo as prioridades e/ou urgências, o que nem sempre corresponde ao atendimento dos objetivos específicos da Biblioteca. (Informante 02)

Com o número reduzido de pessoas todos tem de fazer de tudo, principalmente os bibliotecários que tapam os “buracos” no balcão de empréstimo, guarda de material. (Informante 04)

Na medida do possível. O tempo é determinado pela natureza da tarefa, incluindo extras. O tempo dos subordinados é mais estável. (Informante 06)

Sim, mas sempre a prioridade do tempo é dirigida ao atendimento aos usuários. (Informante 08)

Quase todos os diretores estabelecem objetivos e metas e procuram estruturar a execução das tarefas de seu setor e coordenam diretamente a execução do trabalho de suas equipes:

Anualmente e a cada três ou quatro meses verificamos o cronograma e o ajustamos se for o caso. Coordeno diretamente a execução dos trabalhos, mas não de toda a equipe, apenas daqueles funcionários responsáveis pelos vários setores. (Informante 02)

É muito difícil estabelecer objetivos ou metas, eles quase nunca são cumpridos devido ao número reduzido de pessoas trabalhando. (Informante 04)

Procuramos dividir o trabalho de forma a satisfazer a todos e atender aos objetivos a que nos propomos. (Informante 08)

Os diretores determinam ou remanejamos as atividades dos componentes de sua equipe visando atender a situações especiais (aumentos de volumes ou surgimento de novas demandas), conforme depoimentos a seguir:

Sim, quando por questões fortemente justificadas e para atender estratégias da Biblioteca. (Informante 02)

Depende da situação, como se a biblioteca possui pessoal qualificado para o serviço ou o pessoal é insuficiente. (Informante 03)

Quando necessário. (Informante 08)

Isto é uma constante, considerando que atendemos também às necessidades do pessoal, como forma de proporcionar certo grau de satisfação na equipe. (Informante 09)

Os gestores sistematizam a maneira de organizar o tempo e em muitos casos simplesmente reagem às pressões do momento.

Organizo meu tempo para aproveitá-lo melhor e faço as adequações necessárias para poder absorver as emergências. (Informante 01)

Há uma tentativa de organização, mas nem sempre é possível segui-la. (Informante 02)

Sistematizo a maneira de organizar meu tempo. (Informante 03)

Reajo à pressões do momento. (Informante 04)

Defino prioridades sempre. (Informante 05)

Procuro sistematizar o tempo, mas como trabalho também diretamente com novas situações, muitas vezes tenho que atender a pressões do momento. (Informante 07)

Não temos muitas condições de sistematizar o tempo. (Informante 08)

Procuro administrar a questão do tempo, mas as situações que geram pressões do momento acabam sempre alterando as programações iniciais. (Informante 09)

Perguntados sobre se procuram contrabalançar adequadamente suas atividades ou se inclinam a se concentrar numa função particular ou num determinado tipo de problema, os diretores responderam que:

Procuro contrabalançar, mas quando preciso, me dedico mais a resolução de um problema específico, de acordo com sua gravidade ou urgência. (Respondente 01)

Isso varia conforme o momento. Em geral prefiro atender variadas coisas em um mesmo dia, embora o tempo dedicado a elas possa ser diferenciado de acordo com sua importância ou interesse da Biblioteca. Ocasionalmente consigo me ater quase exclusivamente a um tópico específico, interrompendo-se apenas por necessidades de atendimentos a usuários. (Informante 02)

Procuro atender os interesses gerais da biblioteca. (Informante 03)

Faço de tudo, sem contrabalançar. (Informante 04)

Procuro atender todas as necessidades. (Informante 05)

Procuro atender a todas as atividades eqüitativamente. (Informante 06)

Existe uma tendência natural em seguirmos nossos interesses, porém, tento ser imparcial. (Informante 07)

Procuramos contrabalançar as atividades mas sempre dirigimos nosso tempo ao atendimento do usuário. (Informante 08)

Questionados sobre se são mais eficientes em relação a um determinado tipo de trabalho, num horário especial do dia ou da semana, e se seus horários de trabalho refletem esse fator, responderam que:

Não, a eficiência não está relacionada a dia ou horário, mas à ocasião e pertinência do momento e argumentação. O dia e horário estão relacionados à qualidade de concentração: é possível delimitar o tempo em que se possui

menos interrupções nas atividades, por isso facilitando a qualidade do que é feito. Meu horário de trabalho não é estruturado para atender essas características, embora coincidentemente ele permita isso. (Informante 02)

O horário não influencia, mas existe inclinação por determinada tarefa, como planejar novos serviços e executá-los. (Informante 03)

Para documentos que exijam mais especificidade, o final do expediente é melhor. (Informante 06)

Sou mais produtiva no período da manhã e prefiro não fazer intervalo no almoço. (Informante 07)

Não podemos nos isolar para realizarmos determinada tarefa, estamos sempre trabalhando com prioridade ao atendimento. (Informante 08)

Perguntados se alguém mais (secretária), influencia na fixação de seu horário e o faz de maneira sistemática, a maioria dos diretores respondeu que não, alguns responderam que:

O que influi na determinação de meu horário é minha outra atividade na Instituição, onde sou também docente. (Informante 02)

A secretária auxilia na agenda, mas não interfere na fixação de horários. (Informante 06)

Negociador - Como negociador, o diretor representa sua organização em negociações não rotineiras de vulto. Responsável por representar a organização em importantes negociações.

As ações gerenciais são demonstradas quando os respondentes comentam que agem, colocam a mão na massa, trabalham junto com a equipe, realizando e colaborando na implantação de novos projetos. O fazer é percebido quando colocam que fazem negociações.

A importância da habilidade de negociar na atividade gerencial foi enfatizada pelo Informante 03. Falando sobre sua atividade como chefe de biblioteca setorial, a entrevistada afirmou: “o mais importante da experiência de administrar, foi desenvolver a negociação. A gente precisa ter o poder de negociar tanto com o usuário da biblioteca, quanto com os

fornecedores”. A informante acrescentou que em alguns casos, o administrador precisa negociar também com os funcionários da biblioteca.

Alguns informantes comentaram que, com o tempo, aprenderam a tomar decisões com mais cautela. Sobre este tópico, a Informante 05 colocou: “antigamente, ao tomar decisões, nem pensava, quando eu percebia, já havia tentado resolver as coisas, hoje, sou bem mais cautelosa”.

Entretanto, foi possível, além das categorias já salientadas, perceber outras categorias na investigação, como é o caso da categoria de **Especialista e de Conhecedor da organização**. O papel de especialista comporta uma série de atividades técnicas que são muito comuns no caso de diretores que supervisionam profissionais. No caso de um diretor ou chefe de biblioteca, temos como exemplo quando o diretor ajuda um bibliotecário a resolver um problema técnico mais difícil, como uma questão de referência ou uma questão referente a alguma norma na catalogação.

Ficou evidente a necessidade de se conhecer o aparato técnico, como funcionam as atividades desenvolvidas e coordenadas pelo diretor e chefe relativas a sua biblioteca

A categoria **Conhecedor da organização** mostrou-se imprescindível. Conhecer a missão, área de atuação, objetivos, os serviços oferecidos, o ambiente em que se atua, os funcionários, os usuários e tudo o que está relacionado ao copo organizacional devem ser conhecidos pelo diretor e chefe de biblioteca setorial, segundo a visão dos respondentes.

Alguns depoimentos identificaram a importância de se conhecerem profundamente as pessoas com quem se trabalha, para, assim, poder melhor aproveitar suas potencialidades, que, na visão deles, são a essência da organização, independente de estrutura, tamanho ou tecnologia. Assim, ter em mente os objetivos da organização dão um impulso aos diretores chefes a atrair os recursos certos, que possam contribuir para se chegar aos resultados esperados. Alguns diretores salientaram que hoje valorizam mais os funcionários, anteriormente, costumavam somente controlar desempenhos.

Não foi foco desta pesquisa enumerar em grau de importância as categorias levantadas, e sim, discorrer sobre as mesmas livremente. As colocações da Ilustração 12, não se referem diretamente a nenhum papel gerencial específico, mas podem ser vistas como fonte de informações para o delineamento das principais competências gerenciais.

Aprovação de orçamentos	Alocador de recursos
Assessoria a parceiros ou superiores	Suporte
Assinatura de documentos	Representativo
Avaliação de desempenho	Líder
Avaliação do nível de qualidade	Controle
Busca de conhecimentos	Monitor
Busca de oportunidades para funcionários	Líder
Coordenação do trabalho	Alocador de recursos
Definição de procedimentos operacionais	Organizador
Dimensionamento do quadro de funcionários	Alocador de recursos
Discussão de metas e objetivos individuais	Líder
Distribuição do tempo da equipe	Alocador de recursos
Disseminação de conceitos e valores	Disseminador
Estabelecimento de objetivos e metas	Líder
Estímulo a busca de desafios	Líder
Estruturação da execução de tarefas	Organizador
Exposição de assuntos em reuniões internas	Porta-voz
Garantia do cumprimento de normas	Líder
Implantação de soluções	Empreendedor
Iniciativa e identificação de oportunidades	Empreendedor
Orientação a subordinados	Líder
Participação de desligamento de funcionários	Líder
Participação em recrutamento e seleção	Líder
Participação em reuniões formais	Ligação
Participação em reuniões informais	Representativo
Planejamento de treinamento/desenvolvimento	Líder
Proposição para ações em crise	Solucionador de conflitos
Recebimento de informações – meios formais	Monitor
Recebimento de informações – meios informais	Contato
Remanejamento das tarefas dos subordinados	Coordenador
Representação em eventos	Representativo
Resposta a comunicados e solicitações	Ligação
Transmissão de informações – meios formais	Disseminador
Transmissão de informações – meios informais	Contato
Utilização de conhecimentos específicos	Porta-voz

Ilustração 12: Comportamentos e tarefas frequentes nas bibliotecas

Fonte: Entrevistas

Percebeu-se que os diretores e chefes pesquisados têm se esforçado para criar um clima mais saudável, mas, há muito ainda que avançar no sentido de que os objetivos de cada indivíduo caibam nos objetivos das bibliotecas. Este se torna o grande desafio dos diretores e chefes de biblioteca.

4.4 O MODELO – PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO

Os resultados da pesquisa e a análise do referencial teórico, principalmente no que tange aos papéis dos gerentes, tanto no âmbito das organizações em geral, como das universidades e das bibliotecas, aliados à experiências dos gestores de sistemas e dos chefes de bibliotecas setoriais, foram fundamentais na concepção da sistematização do modelo proposto.

A idéia básica foi conceber uma sistematização de papéis que contemplasse, na medida do possível, os principais papéis desempenhados pelos gestores, considerando seus valores, expectativas e anseios, obtidos a partir da pesquisa cujos resultados são aqui apresentados. Além disso, as bibliotecas das universidades estão inseridas num contexto sócio-econômico que afeta a sua forma de funcionamento. Assim, tem-se que pensar na melhor sistematização possível, considerando as contingências intervenientes e as possibilidades de evolução futura da própria sistematização do modelo ora proposto.

Apresenta-se, a seguir, na Ilustração 13, a síntese obtida a partir da correlação das categorias teóricas e empíricas garimpadas na literatura e no cotidiano das bibliotecas.

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Representante	Estabelece relacionamentos
Conhecedor da Organização	Conhece a missão, os objetivos, a área de atuação, os usuários e os serviços oferecidos pela biblioteca
Líder	Conduz e motiva aqueles a quem dirige
Contato	Recebe ou transmite informações do ambiente e de outras áreas
Monitor	Capta as informações do ambiente externo, selecionando-as
Disseminador	Encaminha informações dentro da organização de forma adequada
Porta-voz	Dirige a informação para fora da organização
Empreendedor	Inicia e propõe mudanças benéficas à organização. Iniciativa, constante inovação, determinação
Solucionador de distúrbios	Atenua os obstáculos e ameaças que surgem
Alocador de recursos	Toma ou aprova decisões organizacionais significativas
Negociador	Negocia influências, mudanças e impactos que suas ações produzem na própria organização e no ambiente
Especialista	Domina certos papéis e habilidades específicas

Ilustração 13: Correlação entre categorias gerais e específicas dos papéis dos informantes

Fonte: Pesquisa teórica e prática.

Passa-se a seguir, às conclusões, recomendações e sugestões.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Quando uma pessoa está seguindo um caminho com o coração, seus sonhos a alimentam, são interessantes e agradáveis e, com freqüência, conferem uma sensação de bem-estar. Sincronisticamente, é como se oportunidades se abrissem de modo fortuito; as pessoas que deveríamos encontrar, cruzam por acaso o nosso caminho, um fluxo de facilidades acompanha o nosso trabalho.

Bolen

Esta pesquisa teve como objetivo geral compreender a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias. Foram formuladas questões de pesquisa a respeito do trabalho dos diretores estudados. Procurando responder a estas, realizou-se uma investigação qualitativa. Para isso, foram selecionados nove diretores de bibliotecas universitárias, ou seja, três diretores de sistemas de bibliotecas e seis chefes de bibliotecas setoriais, com os quais executou-se entrevistas semi-estruturadas com os nove participantes e observação com os três diretores de sistemas de bibliotecas. Além do emprego destas técnicas de coleta de informações, utilizou-se de Informações secundárias, ou seja, documentos das organizações e *sites* das bibliotecas. Solicitou-se também aos informantes o preenchimento de um pequeno formulário, o qual requeria algumas informações das bibliotecas e dos respondentes. Todas as entrevistas foram transcritas e o conteúdo das mesmas foi revisado pelos entrevistados.

As nove mulheres pesquisadas, com idade entre trinta e oito e quarenta e nove anos, cursaram Biblioteconomia. Dentre os nove informantes, quem está na chefia a menos tempo ingressou há vinte e três anos na instituição em que atualmente administra. A informante que exerce o cargo de chefe na biblioteca em que administra a quinze anos, está na mesma por igual período.

Assim, exhibe-se nas conclusões da pesquisa uma discussão com relação aos resultados obtidos, assim como algumas recomendações para a prática organizacional e sugestões para trabalhos posteriores que venham a desenvolver a temática.

5.1 CONCLUSÕES

Administrar é conseguir que as coisas sejam feitas com pessoas. Quando várias pessoas fazem um trabalho em conjunto, é preciso que suas atividades sejam coordenadas de alguma forma. Com base do que entendeu-se da revisão da literatura e na pesquisa realizada, percebeu-se que os papéis dos diretores e chefes de bibliotecas setoriais consiste em estabelecer compromissos e controlar sua execução. Os negócios de uma organização moderna envolvem redes de compromissos complexos, isso quer dizer que a atividade gerencial moderna depende do conhecimento, isto é, da capacidade de estabelecer um diálogo com os colaboradores da organização, por meio da qual são veiculadas as informações significativas e confiáveis necessárias ao desempenho das funções individuais e à integração dos esforços no sentido do cumprimento dos propósitos globais.

No passado, considerava-se que o serviço público, isto é, o cuidado dos interesses comuns da sociedade, era um problema muito diferente da administração dos serviços. Hoje, tornou-se claro que muitos serviços públicos podem ser transformados em bons serviços prestados, de forma vantajosa para a sociedade, e que o conhecimento sobre administração dos serviços pode ser aplicado produtivamente a muitos problemas do setor público.

Os relatos das informantes demonstraram a validade das indicações de Mintzberg (1973), de que o trabalho de pessoas que ocupam cargos de direção comportam três aspectos básicos: relações interpessoais, informacionais e decisórias. Percebeu-se que, corroborando o autor citado, o entendimento de que as funções dos diretores e chefes de bibliotecas ultrapassam as do processo administrativo: prever, organizar, dirigir e controlar, são atenuadas e incorporadas no desempenho dos papéis gerenciais, principalmente os que envolvem a administração de recursos, a tomada de decisão e a transferência de informações.

Assim, confirmou-se que o cargo que exercem envolve competências que conforme alertou Mintzberg (1973) estão relacionados aos papéis interpessoais, de processamento de informações e de decisões. Todos os dirigentes ressaltaram grande destaque aos papéis interpessoais, e para quase todos os dirigentes, a experiência de administrar tem sido gratificante.

É importante ressaltar que embora tenham sido notadas certas ênfases em alguns papéis, o modelo apresentado deve ser visto como um todo, sendo os papéis desempenhados de modo simultâneo e inter-relacionado.

De modo geral, os informantes destacaram que o cargo que ocupam proporciona crescimento profissional e pessoal. Consideram que dirigir a biblioteca é um processo coletivo e que obter resultados é compensador. O cargo que ocupam facilita manter relacionamentos e conhecer os problemas das bibliotecas.

Observou-se que todas as diretoras iniciaram a trajetória como bibliotecárias e que as três diretoras dos sistemas de bibliotecas tiveram envolvimento com cargos de chefia de bibliotecas setoriais antes de desempenharem o atual papel. Portanto, antes de serem diretoras, estiveram envolvidas em processos de decisão política.

Por conseguinte, em relação aos papéis desempenhados, com as colocações até aqui feitas, torna-se possível responder ao primeiro objetivo de pesquisa, qual seja: **“Identificar e descrever os papéis dos diretores e chefes, como administradores de bibliotecas universitárias”**. Segundo Mintzberg (1973), o trabalho gerencial requer que os papéis interpessoais, informacionais e decisórios sejam praticados de uma forma abrangente e não separadamente. Pôde-se identificar a presença desses papéis no trabalho gerencial das bibliotecas estudadas, mas não ficou claro se esses papéis são praticados de maneira abrangente ou com a mesma intensidade por todos os diretores e chefes de bibliotecas setoriais pesquisados, ou se alguns deles dão maior ênfase a um ou a outro papel.

O trabalho gerencial, no plano empírico, apresenta as seguintes características:

- ◆ grande parte do trabalho dos diretores e chefes de bibliotecas setoriais, apesar de desafiador e não programado, proporciona ao seu praticante compartilhar de uma certa porção de obrigações mais constantes e regularizadoras, tal como, o manejo de informações;
- ◆ o diretor e chefe é, ao mesmo tempo, um generalista e especialista, no sentido de que tem que lidar com fluxos de informações diversas e incertezas generalizadas. Porém, por outro lado, é forçado a dominar certos papéis e habilidades específicas;
- ◆ o trabalho dos diretores e chefes caracteriza-se por uma grande diversidade e complexidade, tendo em vista que, devido à sua natureza ilimitada, bem como pela necessidade de os mesmos processarem muita informação para a tomada de decisão, faz-se necessário o desenvolvimento de atividades nem sempre planejadas, muito fragmentadas e variadas, aliadas às demandas de contextos que exigem respostas imediatas a problemas;
- ◆ muito freqüentemente, o trabalho dos diretores e chefes é mais baseado na intuição do mesmo, bem como ancorado em informações verbais do que em processos formalizados de gestão.

A atividade de dirigir inclui contatos dentro e fora da biblioteca, ou seja, com usuários (professores, alunos e funcionários), reitores, administradores assim como profissionais da área e outras instituições.

No dia-a-dia, executando suas atividades e refletindo sobre elas, os diretores formavam opiniões com relação ao trabalho. Em eventos, como congressos, adquiriam informações. Eles também aprendiam mediante veículos de mídia, como revistas, jornais, televisão e programas educacionais diversos. No tocante ao conteúdo de aprendizagem dos papéis, observou-se que os informantes aprendiam não somente sobre o papel profissional que exerciam, mas também acerca dos sistemas gerenciais de suas organizações. Eles obtinham algumas habilidades e conhecimentos específicos, como informações sobre os produtos com os quais trabalhavam, e desenvolviam habilidades mais gerais, como mudanças na forma de se relacionar com outras pessoas e de supervisionar o trabalho. Finalmente, observou-se que os informantes assimilavam conhecimentos concernentes ao gerenciamento das dimensões estratégica, estrutural e tecnológica de suas organizações.

Além das categorias citadas, ou seja, papéis interpessoais, informacionais e decisórias, que subdividem os papéis em: **representante da organização, líder, contato, monitor, disseminador, porta-voz, empreendedor, solucionador de distúrbios e negociador**, outras categorias destacaram-se: Papel de **especialista**. Este papel comporta uma série de atividades técnicas que são muito comuns no caso de diretores que supervisionam profissionais. No caso de um diretor ou chefe de biblioteca, temos como exemplo quando o diretor ajuda um bibliotecário a resolver um problema técnico mais difícil, como uma questão de referência ou uma questão referente a alguma norma na catalogação. Ficou evidente a necessidade de se conhecer o aparato técnico, como funcionam as atividades desenvolvidas e coordenadas pelo diretor e chefe relativas a sua biblioteca. A categoria **conhecedor da organização** mostrou-se imprescindível. Conhecer a missão, área de atuação, objetivos, os serviços oferecidos, o ambiente em que se atua, os funcionários, os usuários e tudo o que está relacionado ao copo organizacional devem ser conhecidos pelo diretor e chefe de biblioteca setorial, segundo a visão dos respondentes.

Alguns depoimentos identificaram a importância de se conhecerem profundamente as pessoas com quem se trabalha, para, assim, poder melhor aproveitar suas potencialidades, que, na visão deles, são a essência da organização, independente de estrutura, tamanho ou tecnologia. Assim, ter em mente os objetivos da organização dão um impulso aos diretores e chefes a atrair os recursos certos, que possam contribuir para se chegar aos resultados esperados.

Percebeu-se que os diretores e chefes pesquisados têm se esforçado para criar um clima mais saudável. Mas, há muito ainda que avançar no sentido de que os objetivos de cada indivíduo caibam nos objetivos das bibliotecas. Este se torna o grande desafio dos diretores e chefes de biblioteca.

Com relação ao segundo objetivo de pesquisa, **“Identificar a existência de características comuns e diferenciadas nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias”**, focalizaremos as características comuns e diferenciadas dos papéis dos nove informantes.

Qualquer cargo administrativo que comparemos será diferente e, de certa forma, cada cargo administrativo é único, mas todos eles tem muitas coisas em comum. Os cargos ocupados pelos diretores dos sistemas e pelos chefes de bibliotecas setoriais são, de muitas maneiras, parecidos. Os informantes são muito ocupados, executando algumas atividades diferentes no mesmo dia. Muitas destas atividades são especificamente escolhidas por eles mesmos, mas a maioria das coisas que eles fazem parte da iniciativa dos outros. Resume-se que os diretores são ocupados, mas suas atividades muitas vezes não são escolhidas por eles, são, sim, determinadas por outros membros da organização e de fora dela.

Os informantes não são apenas ocupados, relacionam-se também com pessoas, sendo que a maior parte de seus dias destinam-se à interação com outras pessoas. Estas não são apenas uma ou duas pessoas, mas inúmeras todos os dias, muitas vezes em grupo, outras isoladamente.

Verificou-se haver compreensão dos entrevistados em quererem saber lidar com as pessoas. O que inclui ter um bom relacionamento e manter uma comunicação eficiente com os seus funcionários, seja individualmente ou em grupo, com os demais colaboradores e com os usuários.

No cotidiano, os informantes estão sempre ajustando-se de um tipo de problema para outro, alguns deles complexos, outros simples; alguns importantes, outros triviais; alguns em áreas que eles conhecem bem e outras não. As bibliotecas estão sempre se reorganizando para ajustar suas atividades a condições diferentes.

Constatou-se que, comumente, os respondentes envolvem-se com uma grande variedade de situações e, por conseguinte, os papéis que desempenham abrangem diferentes áreas do gerenciamento. Foi constatado também que os diretores respondem às necessidades ou aos problemas de seus subordinados, bem como a necessidade de outras pessoas no fluxo de trabalho. Comparecem a reuniões periódicas devido à sua participação em comissões, e

também respondem às necessidades de outras pessoas, ao darem e receberem informações. Em sua correspondência, recebem mais do que enviam.

Nas entrevistas os informantes se referem às suas posições, valorizando-as. Concordam entre si que a vantagem da função gerencial diz respeito ao crescimento pessoal e ao aprendizado constante de “coisas novas”. Eles nos advertem que o comportamento no trabalho modificou. Hoje, possuem maior cuidado com as decisões, maior dedicação ao trabalho.

Percebeu-se haver uma compreensão geral dos informantes quanto a saberem lidar com as pessoas, terem um bom relacionamento, manterem uma comunicação eficaz com os funcionários, seja individualmente, seja em grupo, assim como com os demais colaboradores e usuários da biblioteca. Todos eles aceitam a colaboração e a influência de terceiros no trabalho que executam, mas todos tem uma idéia clara de si mesmo, do que está fazendo e para onde está indo.

O trabalho dos diretores é, em grande parte, determinado pelo cargo organizacional que ele ocupa, pela natureza dos objetivos de sua unidade organizacional e pela tecnologia empregada no trabalho. É determinado também pelas políticas e estrutura administrativa de cada biblioteca, pelos procedimentos, pelos problemas e desafios da situação imediata enfrentada pela biblioteca de que ele é encarregado. Em todos os casos, os informantes apõem sua marca encontrando suas próprias maneiras de lidar com os problemas que enfrentam.

As atividades dos administradores de bibliotecas universitárias são caracterizadas por brevidade, variedade, descontinuidade e fragmentação. Reagem às pressões do momento, às pressões do cargo.

O trabalho administrativo envolve a execução de uma série de obrigações regulares, incluindo rituais e cerimoniais, negociações e processamento de informações que ligam a biblioteca ao seu meio.

Os diretores exercem um papel-chave na obtenção de informações externas (grande parte disponível a eles apenas por causa de seu *status*, e na transmissão dessas informações a seus subordinados. Têm sob seu comando alguns meios de comunicação, como: Documentos, Telefonemas, Internet, Reuniões agendadas e não-agendadas e Rondas de observação. Mas eles têm preferência por Internet, telefone e reuniões.

Percebeu-se a ênfase do diretor na mídia verbal. Isso levanta duas questões importantes:

a) Essas informações estão armazenadas no cérebro das pessoas. Somente quando elas passam essas informações para o papel é que elas podem ser armazenadas nos arquivos das

bibliotecas, seja em gabinetes metálicos ou na memória dos computadores. Aparentemente, os diretores não anotam muito o que ouvem. Assim, o banco de dados estratégico da biblioteca não está na memória dos computadores, mas na cabeça dos diretores.

b) O extenso uso que os diretores fazem da mídia verbal ajuda a explicar por que eles relutam em delegar. Quando percebemos que grande parte das informações importantes dos diretores vem da forma verbal e é armazenada em suas cabeças, podemos reconhecer sua relutância. Não é como se pudessem entregar um *dossiê* a uma determinada pessoa; precisam de tempo para “despejar memória” – contar a outros tudo o que sabem sobre o assunto. Mas isso consumiria tanto tempo que eles consideram mais fácil realizar as tarefas eles mesmos. Desta forma, eles ficam amaldiçoados pelos seus próprios sistemas de informações a um “dilema de delegação” – fazer demasiado eles próprios ou delegar a seus subordinados com *briefing* (resumo, maneira) inadequado.

Muitas vezes sobrecarregado com tarefas difíceis de delegar, o administrador de uma organização tem de trabalhar excessivamente, executando muitas tarefas ao mesmo tempo. Com isso, seu trabalho é marcado pela brevidade, fragmentação e desempenho de vários papéis sociais (MOTTA, 1998; MINTZBERG, 1986).

O diretor de biblioteca universitária também está sempre sobrecarregado com obrigações e, no entanto, não pode delegar tarefas facilmente. Como resultado, é levado a trabalhar em excesso e forçado a executar muitas tarefas superficialmente.

Esta descrição toma a forma de um modelo, construindo a imagem do cargo do administrador de dentro para fora, a começar pelo centro com o indivíduo e seu arcabouço e partindo daí para fora, camada por camada.

Constatou-se que as diferenças e semelhanças mais interessantes ocorreram na análise comparativa por tipo de chefia. Os diretores do primeiro nível, ou seja, os diretores dos sistemas de bibliotecas mostraram um envolvimento maior nos papéis de líder, negociador, empreendedor, contato e representante da organização. Estes administradores se envolvem com papéis mais voltados para atividades e responsabilidades externas à instituição que dirigem. Ao passo que os diretores de bibliotecas setoriais mostraram um envolvimento maior com os papéis de líder, manipulador de distúrbios e alocador de recursos. A análise mostra que os administradores de bibliotecas setoriais estão mais envolvidos com papéis cujas responsabilidades e atividades estão mais voltadas para dentro de sua biblioteca, papéis que implicam um envolvimento maior do administrador com pessoas da sua unidade de trabalho.

A seguir, apresenta-se considerações relacionadas ao terceiro objetivo de pesquisa, qual seja, **“Analisar os fatores intervenientes nos papéis dos administradores das bibliotecas universitárias”**. As transformações sofridas pelo atual conceito de biblioteca, tendo que absorver o rápido progresso e o grande volume dos conhecimentos adquiridos e colecionados através dos tempos, afetaram de alguma forma as atribuições de seus administradores.

As bibliotecas universitárias, assim como todas as organizações, estão sentindo o reflexo que o ambiente lhes vêm trazendo. É possível às bibliotecas universitárias aproveitarem as experiências das organizações em geral, desde que sejam devidamente adaptadas às suas características específicas.

Segundo Goulart (2001), formalizadas na estrutura das universidades, as bibliotecas universitárias ou sistemas de bibliotecas se constituem em monopólios na prestação de serviços de informação para o ensino e a pesquisa na medida em que concentram “recursos humanos” e financeiros, conduzindo a política de aquisição de coleções e a política de acesso às informações, eventualmente com a participação de comitês ou colegiados de membros da comunidade universitária. Ao mesmo tempo estão inseridas num contexto de disputa e concorrência por recursos juntamente com outras unidades acadêmicas e administrativas. Apesar dos avanços representados por novas formas de estruturação, especialmente a subordinação direta à Reitoria (MERCADANTE, 1990), as bibliotecas universitárias brasileiras têm limitado poder de decisão, pois, na sua maioria, não são unidades orçamentárias, não gerenciam recursos financeiros que, na maior parte das vezes, são exclusivamente para material bibliográfico.

De acordo com Goulart (2001), dentro do contexto histórico, econômico, político e social que impõe mudanças na gestão das organizações privadas, as organizações públicas sentem também os impactos e procuram alternativas concretas de investimento de recursos, como se sabe, cada dia mais escassos. Em sua grande maioria, constituídas para a oferta de serviços, têm procurado adotar a abordagem gerencial como recurso de gestão para enfrentar esses desafios.

As bibliotecas universitárias, na maioria, carecem de “recursos humanos”, físicos e financeiros. A escassez de recursos obriga à integração, ao compartilhamento e ao cooperativismo. O trabalho em equipes e a flexibilização das estruturas estão presentes no Brasil, em algumas bibliotecas universitárias.

Sabemos que as mudanças são necessárias e que o administrador de bibliotecas deve estar preparado para realizá-las quando necessário. O administrador estará apto a exercer seu

papel com eficiência, quando conhecer bem os papéis de um administrador moderno e conhecer as transformações necessárias à biblioteca. Por seu lado, uma das dificuldades levantadas pelos diretores é a resistência às mudanças por parte de alguns funcionários, como a dificuldade de conscientização e o comprometimento de alguns em trabalhar a fim de que os objetivos das bibliotecas sejam alcançados.

Os diretores dos dois níveis estão submetidos a fortes exigências e pressões no seu cotidiano de trabalho. As formas de lidar com isto variam entre um nível e outro, mas a grande maioria se refere ao “*stress*” como uma de suas conseqüências mais evidentes.

Para os gestores, o importante é procurar se conservarem atualizadas com o que se passa no universo bibliográfico e manter mecanismos permanentes de contato e interação com as outras bibliotecas. É necessário que haja o conhecimento sempre atualizado dos diversos serviços de informações disponíveis e das organizações que os fornecem, tanto em nível internacional, nacional, regional como local, dependendo da natureza e objetivos de cada biblioteca ou sistema de bibliotecas. É preciso desprendimento para enfrentar, assumir e buscar soluções para os desafios que a informatização impõe. Faz-se necessário também uma avaliação permanente da própria estrutura da biblioteca universitária, dos seus processos organizacionais, dos seus objetivos, dos seus serviços e da sua coleção. Enfim, é necessária uma visão dinâmica da biblioteca universitária como organização.

Por fim, o quarto objetivo da pesquisa, teve como propósito “**Sistematizar os papéis dos administradores de bibliotecas universitárias**”. Nosso objetivo foi o de chamar a atenção dos bibliotecários para a sistematização do modelo, criada a partir do modelo de Mintzberg, que pensamos ser um instrumento muito mais adequado para o estudo dos papéis gerenciais do que a abordagem clássica predominante na área.

Há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar problemas e também para aumentar a eficácia neste aspecto do trabalho do diretor e chefes de biblioteca setorial.

As questões propostas e a consolidação do modelo testado foram complementadas com informações empíricas, advindas do ambiente específico ao qual se dirige a pesquisa, o que fez com que o modelo fosse construído de maneira voltada para o ambiente e para os níveis gerenciais pesquisados.

5.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A pesquisa possibilitou levantar algumas recomendações para as organizações estudadas, quais sejam:

- ◆ A pesquisa levantou os papéis dos administradores de bibliotecas universitárias. A partir disso, propõe-se um estudo no sentido de fazer um levantamento de necessidades de aprendizado gerencial, com a possibilidade da elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial que atenda as necessidades da biblioteca e do trabalho gerencial. Junto a isso, sugere-se a promoção de cursos de aperfeiçoamento e atualização que abordem temas voltados ao gerenciamento de pessoas, com enfoque para papéis interpessoais, liderança, estrutura democrática, tomada de decisão e papéis informacionais.
- ◆ Realizar um estudo para levantar as dificuldades relacionadas à implantação das novas tecnologias ainda permanecem após terem sido efetuadas e procurar superá-las e aprimorar o sistema funcional da biblioteca.
- ◆ Criar uma dinâmica, curso ou seminário, para, permanentemente, integrar e atualizar a comunidade sobre a forma como as bibliotecas funcionam e estão estruturadas, seus problemas, as preocupações e anseios gerenciais.
- ◆ Desenvolver educação continuada em áreas afins ao conhecimento técnico, como administração.

Um trabalho de pesquisa, contudo, não se esgota em si mesmo, antes, provoca outros trabalhos, a presente tese não foge à regra. As limitações impostas ao pesquisador impediram a exploração de outras dimensões relevantes ao objeto de pesquisa.

A experiência oportunizada pelo encaminhamento desta pesquisa, que possibilitou descrever e analisar a natureza do trabalho do administrador de bibliotecas universitárias, permite fazer sugestões para trabalhos posteriores que venham a desenvolver esta temática. Assim:

- ◆ Acredita-se ser interessante utilizar a mesma abordagem de pesquisa para verificar se os papéis aqui observados, podem ser aplicados a executivos, sem formação em Administração, a outros tipos de organizações;
- ◆ A pesquisa realizada pode ser ponto de partida para outras, em outras bibliotecas universitárias federais, estaduais ou até mesmo privadas, com a possibilidade até de comparações.

Para finalizar, espera-se ter contribuído para um melhor e mais amplo entendimento do tema proposto e mais especificamente, considerando que as novas tecnologias apresentam recursos cada vez mais poderosos, compete aos administradores de bibliotecas e aos bibliotecários resgatarem o papel de mediadores em facilitar e criar mecanismos de orientação no uso das fontes de informações aos envolvidos no processo de aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, maio, 1991.
- ALVES, S. Burocracia: evolução de um conceito. In: ENCONTRO ANUAL ASSOCIAÇÃO NACIONAL PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 13, Belo Horizonte, 1989. *Anais...* Belo Horizontes: ANPAD, 1989.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ANDRADE, M. T. D. de et al. Mudança e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 311-318, set./dez. 1998.
- ANGELONI, M. T (Coord.). **Organizações do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ARRUDA, M. da C. C.; MARTELETO, R. M.; SOUZA, D. B. de. Educação, trabalho e o delineamento: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14-24, set./dez. 2000.
- AUTRY, J. **Vida e trabalho**. São Paulo: Futura, 1996.
- BALDRIDGE, V. J. **Power and conflict in the university: research in the sociology of complex organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1971.
- BALDRIDGE, V. J. et al. Alternative models of governance in higher education. In: RILEY, Gary L.; BALDRIDGE, V. J. **Governing academic organizations: new problems, new perspectives**. Berkeley: McCutchan, 1977.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Policy making and effective leadership**. San Francisco Jossey-Bass, 1978.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Estruturación de políticas y lideraz ao efetivo de la educación superior**. México: Noema, 1982.

BARBALHO, C. R. S., SILVA, C. M. T. de S. C. da, FREITAS, K. A. de A. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29, 2000, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2000. 1 CD.

BARBARÁ, D. C. Liderança situacional: desenvolvendo estilos gerenciais. **Treinamento e Desenvolvimento**, p. 18-19, dez. 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1994.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENNIS, W. O fabricante de sonhos. **HSM – Management**, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 14-18, jan./fev. 1999.

BENNIS, W. **O formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1999b.

BENTO, A. M.; WYSK, R. B. As funções do administrador: pesquisa piloto no Rio de Janeiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 23, n. 3, jul./set. 1983. P. 5-14.

BERGAMINI, C. W. **Correlação entre estilos comportamentais e variáveis organizacionais**. São Paulo, 1979. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

BERGAMINI, C. W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. São Paulo, 1983. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo.

BLAU, P. M. **On the nature of organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1974.

BLAU, P., SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.

BIRNBAUN, R. **How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOWDICHT, J. I. BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. ed. atual. Brasília: Senado Federal, 2000.

BRASIL. Lei n. 9394 de 23 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB. Brasília, **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, 23 dez. 1997.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Programa de avaliação institucional das universidades brasileiras – PAIUB**. Brasília: MEC, 1997. Disponível em: www.mec.gov.br/sesu/paiub.shtm. Acesso em: 01 out. 2001.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CABRAL, A. M. R. Participação e bibliotecas. **Rev. da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 77-90, mar. 1984.

CARAVANTES, G. R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

CARROLL, S.; GILLEN., D. J. Are the classical management functions useful in describing managerial work? **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 38-51, 1987.

CARVALHO, M. C. R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília: ABDF, 1981.

CARVALHO, M. do S. M. V. de. Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 4, p. 27-37, out./dez. 1995.

CATTELAN, P. Bibliotecas digitais: alternativa viável para gerenciar o caos na internet. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 18, São Luis, 1997. **Anais...** São Luis: Collecta, 1997, Disk.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structures: chapters in in the history of te american industrial enterprise.** Cambridge: Mit Press, 1962.

CHANLAT, J. F. **O indivíduo nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1992. v. 1.

CHARTIER, R. Bibliotecas sem muros. In: CHARTIER, R. **A ordem dos livros: leitores, autores e bibliotecas na Europa entre os séc XIV e XVIII.** Brasília: Ed. da Unb, 1994.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. The process of choice. In: BIRNBAUN, R. (Org.). **Organization and governance in higher education.** Massachusets: Ginn Custon Publishing, 1983, p. 85-93.

COOPERS & LIBRAND. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1997.

CORDEIRO, L. L.; CARVALHO, A. de; PERIRA, L. C. B. **Administração geral e relações industriais.** Rio de Janeiro: FGV, 1968.

COVRE, M. de L. M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas.** São Paulo: Cortez, 1991.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático.** Brasília: UnB, 1981.

CUNHA, M. L. M. da. **Bibliotecas universitárias e alguns de seus problemas.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 1., Recife, 1954.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações.** Rio de janeiro: LTC, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1992.

DIAS, A. C. Biblioteca universitária; sua integração ao desenvolvimento. **Revista do Livro,** Rio de Janeiro, v. 10, n. 31, p. 47-53, jan./dez. 1967.

DIAS, B. de F. **Fatores que afetam a avaliação nas universidades federais.** Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. **Rev. da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 37-54, mar. 1985.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

_____. Como reagir às mudanças. **HSM – MANAGEMENT**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 76-80, maio/abr. 1997.

_____. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

_____. **Tecnologia, gerência e sociedade**. Petrópolis: Vozes, 1971.

ECO, U. **Como se faz uma tese em ciências humanas**. Lisboa: Presença, 1983.

ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho do executivo**. Florianópolis, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989.

FARIAS, G. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 1978.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1986.

FERNANDES, A. R. M. Marketing aplicado à Biblioteconomia. In: SILVEIRA, A.; AMARAL, S. A. do (Comp.). **Marketing em unidades de informação: estudos brasileiros**. Brasília: IBICT, 1993. p. 177-206.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, N. M. de. **Metodologias para a promoção e o uso da informação**. São Paulo: Nobel, 1990.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, E. N. da. **Roteiro para organização de bibliotecas universitárias**. Brasília: UnB, 1967.

FRANZINI, R. **Papéis e competências**: um estudo no nível gerencial intermediário de uma instituição financeira multinacional. São Paulo, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

FUNARO, V. M. B. de O. **Estilo gerencial dos administradores de bibliotecas**: o caso da Universidade de São Paulo. Campinas, 1997. 166 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Católica de Campinas.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GATES, B. **A estrada do futuro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY JR., J. H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr., 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1989.

GOMES, S. R. L. et al. Bibliotecas virtuais na internet: a experiência do Prossiga. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 3, p. 445-449, 1996.

GONÇALVES, M. A.; VEIGA, R. T. Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 4 p. 309-325, 1995. **Anais ENANPAD**.

GOULART, S. M. **Até que ponto os objetivos operativos dos grupos de interesse interferem na qualidade do sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas – SIBI/UFAL?** Disponível: www.uol.com.br/cultvox/revistas/profdema/pdf. Acesso em: 01 jun. 2001.

GOUVEIA, O. I. A estrutura da decisão na universidade. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 2. p. 122-135, abr./jun. 1981.

GRACIANI, M. S. S. **O ensino superior no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 1984.

GREEN, P. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de RH a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GUINCHAT, C., MENOU, M. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. Brasília: IBICT, 1994.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMAR, A. A. **Bibliotecas universitárias**: análise da situação brasileira e sugestões. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 5., São Paulo, 1967.

HARDY, C.; FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira**: teoria e casos. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 1996.

HEEMANN, V. **Bibliotecas digitais e disseminação da informação**. Florianópolis: UFSC/EPS, 1996. Texto aula.

HENRIQUE, I. T. **A biblioteca universitária nas fundações educacionais de Santa Catarina**. Campinas, 1990. Mestrado (Pós-Graduação em Biblioteconomia) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

HOLLEY, E. G. Organization and administration of urban university libraries. **Colleges and Research Libraries**, v. 33, n. 3, p. 175-189, 1972.

HUGHES, J. **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

HUNTER, R. Tecnologia da informação: as razões e os meios da administração do conhecimento. **Exame**, São Paulo, v. 32, n. 18, p. 26. ago. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Biblioteca Digital Brasileira**. Disponível em: <http://www.ibict.br/bdb/lado.htm>. Acesso em 09 jul. 2002.

JACOBSEN, A. de L. **Fatores intervenientes no processo de avaliação institucional da UFSC, segundo a visão de seus docentes**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

JUNQUILHO, G. S. **Ação gerencial na administração pública: a re/produção de raízes brasileiras**. 2000. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. (Coleção Harvard de Administração).

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1987.

KEESING, F. M. **Antropologia cultural: a ciência dos costumes**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Fundamentos da administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

KOTLER, P.; LÉVY, S. Broadening the concept of marketing. **Journal of marketing**, v. 33, p. 10-15, jan. 1969.

KOTTER, J. P. What effective general managers really do. **Harvard Business Review**, v. 60, n. 6, p. 156-167, nov./dez. 1982.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEITÃO, D. M. A informação como insumo estratégico. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 118-123, maio/ago. 1993.

LEITÃO, S. P. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 3-26, out./dez. 1985.

LÉVY, P. **O que é o virtual?** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1996.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic enquiry**. Beverly Hills: Sage, 1985.

LOPES, F. D. **Elementos para um modelo integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade**. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

LUCENA, E. de A. **A natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. Florianópolis, 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

LYNCH, B. P. Libraries as bureaucracies. In: McCLURE, C. R.; SAMUELS, A. R. **Strategies for library administration**. Littleton: Libraries Unlimited, 1982, p. 41-49.

MACEDO, N. D. de, DIAS, M. M. K. Subsídios para a caracterização da biblioteca universitária. **Rev. Bras. de Biblioteconomia e Documentação**, Brasília, v. 25, n. ¾, p. 40-48, jul./dez. 1992.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.

MACHLINE, C.; SÁ MOTTA, I. V.; WEIL, K. **Administração da produção na pequena empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1968. P. 5-13.

MACIEL, A. C., MENDONÇA, M. A. R. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis, 2000. 1 CD.

MARCHANT, M. P. University libraries as economic systems. **College & Research Libraries**, Chicago, v. 38, n. 6, p. 449-457, nov. 1975.

MARCONDES, C. H.; GOMES, S. L. R. O impacto da internet nas bibliotecas brasileiras. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 2, maio/ago. 1997. Disponível em: <http://www.puccamp.br/~biblio/marcondes92.html>

MARTINS, R. D. **Perfil do bibliotecário**: uma realidade brasileira. Disponível em: <http://biblioteca.estacio.br/artigo004.htm>. Acesso em: 23 ago. 2001.

MATTOS, R. de A. **De recursos a seres humanos**. Brasília: Ed. Livre, 1992.

MELO, P. A. de **Autonomia universitária**: reflexos nas universidades estaduais paulistas. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

MEYER JÚNIOR, V. Novo contexto e as habilidades do administrador universitário. In: MEYER JR., V.; MURPHY, J. P. **Dinossauros, gazelas e tigres**: novas abordagens da administração universitária. Florianópolis: Insular, 2000. p. 139-158.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, E. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978, p. 107-124.

MILES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks, USA: Sage, 1994.

MILZEWSKI, M. A. **Estructura de la biblioteca universitária em la América Latina**. Washington: Union Panamericana, 1967.

MINAYO, M. C. S. et al. **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes: 2002.

MINTZBERG, H. As atribuições do administrador: ficção e realidade. **Diálogo**, v. 10, n. 1, 1977.

_____. Na emerging strategy of direct research. In: VAN MAANEN, J. (Org.) **Qualitative methodology**. London: Sage, 1983. P. 105-115.

_____. **O trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Abril, 1986. (Coleção Harvard de Administração).

_____. **The nature of managerial work.** New Jersey: Prentice-Hall, 1973.

_____. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, p. 49-61, jul./aug. 1975.

_____. A burocracia profissional. In: _____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995, p. 189-212.

_____. The strategy concept: five P's for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, , fall. p. 11-24. 1987a

_____. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 25-36. 1987b.

_____. **The power in and around organizations.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.

_____. A função do gerente. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 34-48.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 1, p. 160-197. jun. 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts and contexts.** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

_____. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, A. A biblioteca universitária e a pós-graduação: desnível e descompasso. **Boletim ABDF**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 2-4, jun./ago. 1993.

_____. **Estruturas de informação e análise conjuntural: ensaios.** Brasília: Thesaurus, 1980.

MORAES, L. F. R. de. **O estilo gerencial do executivo público da Grande Belo Horizonte: um estudo exploratório.** Porto Alegre, 1978. Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOTTA, F. C. P. **Burocracia e autogestão**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, F. C. P. et al. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

MOUZELIS, N. P. **Organización e burocracia**. Barcelona: [s. n.], 1975.

NASCENTES, A. **Dicionário ilustrado da língua portuguesa da Academia Brasileira de Letras**. Rio de Janeiro: Bloch Ed., 1981. v. 6.

NOGUEIRA, M. A. **As possibilidades da política: idéias para a reforma democrática do Estado**. São Paulo: Paz e Terra, 1998.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Cia. Ed. Nacional, 1975.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, S. M. de. **Aspectos gerenciais essenciais na gestão de unidades de informação**. Endereço eletrônico: www.livrooline.com.br/rbb/portarquivos/artigo4.htm. Disponível em: 12 jun. 2001.

_____. Marketing e sua aplicação em bibliotecas: uma abordagem preliminar. In: SILVEIRA, A.; AMARAL, S. A. do **Marketing em unidades de informação: estudos brasileiros**. Brasília: IBICT, 1993. p. 207-227.

PARSONS, T. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974.

PATRÍCIO, Z. M. **A dimensão felicidade-prazer no processo de viver saudável**. Florianópolis, 1995, 215 p. Doutorado (Curso de Pós-Graduação em Enfermagem) - Universidade Federal de Santa Catarina.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1990.

PEREIRA, J. D. da S. Bibliotecas universitárias: uma abordagem organizacional. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis, 2000. 1 CD.

PEREIRA, L. C. B. **Empresários e administração no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1974.

PEREIRA, P. M. Biblioteconomia e o bibliotecário. **Jornal Novos Tempos**, Videira, v. 3, n. 19, out. 1997. Disponível em: <http://karina.etcom.ufrgs.br/~mazzardo/bib.htm>. Acesso em: 02 set. 2001.

PERSON, R. J. **Middle managers in academic and public libraries**: managerial roles concepts. Ann Arbor: University Microfilms International, 1980. (Tese de doutorado).

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978.

PINHEIRO, L. V. R.; PEREIRA, M. de N. F. Mudando os rumos da participação bibliotecária: uma proposta para curso de especialização de bibliotecários de Instituições de Ensino Superior. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 5., Porto Alegre, 1987. *Anais...* Porto Alegre, Biblioteca Central da UFRGS, 1987, v. 1, p. 75-147.

PINTO, V. B. Informação: a chave para a qualidade total. **Ciência da informação**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 133-137, maio/ago. 1993.

PITCHER, P. Artistas, artesãos e tecnocratas. In: MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookmann, 2001. p. 207-213.

PORTER, M. E. The new era of strategy: redefinindo e implementando sua estratégia para vencer na era da concorrência total. **HSM – Cultura e Desenvolvimento**, São Paulo, p. 7 maio 1997.

PRADO, H. de A. **Organização e administração de bibliotecas**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

PRAHALAD, C. K. A atividade dos gerentes da nova era no emergente panorama competitivo. In: HESSELBEIN, F. et al. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997. p. 176-186.

RAMOS, A. G. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

RAYWARD, W. B. Libraries as organizations. **College & Research Libraries**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 312-328, july, 1969.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RIDDICK, J. F. Reference librarians and serial publications in the age of intelligence. **Reference Librarian**, Pleasant, n. 27-28, p. 281-287, 1990.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1990.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1995.

RODRIGUES, S. B. Processo decisório em universidades. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, p. 60-75, out./dez. 1985.

ROMERO, J. J. Concepções de universidade. In: FINGER, A. P. (Org.). **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988. p. 11-32.

ROSETTO, M. Os novos materiais bibliográficos e a gestão da informação: livro eletrônico e biblioteca eletrônica na América Latina e Caribe. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 54-64, jan./abr. 1997.

ROSSATO, R. **Universidade: reflexões críticas**. Santa Maria: Ed. UFSM, 1989.

ROWLEY, J. **Informática para bibliotecas**. Brasília: Briquet de Lemos, 1994.

RUSSELL, B. **O poder: uma nova análise social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

SALVATO, G. J. **Sistemas especialistas**: método para a adoção em bibliotecas especializadas. Florianópolis, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina.

SANTOS, A. H. dos; NOGAMI, M. Aquisição de livros no mercado externo: dificuldades de uma unidade de informação em atender seus usuários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 29, 2000, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2000. 1 CD.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

SILVEIRA, A. **Análise da comunidade da Universidade Federal de Santa Catarina para o estabelecimento de diferenças quanto à obtenção de informação, uso e não uso da biblioteca universitária**. Florianópolis, 1981. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina.

SILVEIRA, A. **Marketing em bibliotecas universitárias**: evolução, transferência de princípios e estudo da aplicação no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989. Tese (Doutorado em ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacional**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

SOUZA, S. de. Fundamentos filosóficos de Biblioteconomia. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília, v. 14, n. 2, p. 189-196, jul./dez. 1986.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, R. A model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Managerial Review**, v. 7, n. 1, p. 7-13, 1982.

STONER, J. A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, K. A biblioteca universitária vista como uma organização social. In: MACHADO, U. D. (Ed.). **Estudos avançados em biblioteconomia e ciência da informação**. Brasília: ABDF, 1982. v. 1, p. 73-92.

_____. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi do DF, 1997.

TEIXEIRA, H. J. **Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas**. São Paulo, 1979. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

_____. **Estudo comparativo do trabalho e de dirigentes de PMEs e de GEs**. São Paulo, 1985. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.

TENÓRIO, F. G. Permanencia del modelo weberiano. **Revue Internacionale des Sciences Administratives**, Bruxelas, v. 47, n. 3, p. 225-231, 1981.

TRIVIÑÓS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VANTI, N. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Perspectiva Ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 4, n. 2, p. 231-242, jul./dez. 1999.

VERGER, J. **A universidades na Idade Média**. São Paulo: Unesp, 1990.

VERGUEIRO, W. **Seleção de materiais de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 1997.

VERSIANI, A. F. A identidade gerencial no contexto da globalização econômica: perspectivas e dilemas. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, 1995, v. 9. p. 5-
Anais 27. ENANPAD.

VIANA, M. M. M. **A Internet e o bibliotecário**. Disponível em:
<http://karina.etcom.ufrgs.br/~mazzardo/artigo.htm>. Acesso em: 23 ago. 2001.

WAHRLICH, B. M. de S. **Uma análise das teorias de organização**. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WALL, S. J.; WALL, S. R. **Os novos estrategistas**. São Paulo: Futura, 1996.

WEBER, M. Fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E.
Sociologia da burocracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: UnB, 1991.
v. 1.

WREN, D. A. **The evolution of management thought**. New York: John Wiley & Sons, 1979.

WOODWARD, J. A. Auto access or accident victims: librarian on the info superhighway. **American
Libraries**, v. 26, n. 10, p. 1016-1019, 1995.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, v. 55, n. 3,
may./june., 1977.

ANEXOS

ANEXO A

ESTRUTURA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS – CASO 1

- Biblioteca Central
- Biblioteca da Escola Técnica
- Biblioteca de Ciência e Tecnologia
- Biblioteca de Ciências Agrárias
- Biblioteca de Ciências Biológicas
- Biblioteca de Ciências da Saúde
- Biblioteca de Ciências Florestais e da Madeira
- Biblioteca de Ciências Humanas e Educação
- Biblioteca de Ciências Jurídicas
- Biblioteca de Ciências Aplicadas
- Biblioteca de Educação Física
- Biblioteca do Campus de Palotina
- Biblioteca do Centro de Estudos do Mar
- Biblioteca do Museu de Arqueologia e Etnologia

ANEXO B

ESTRUTURA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS – CASO 2

- Biblioteca Central
- Biblioteca Setorial do CCS (Medicina) – BSCCSM
- Biblioteca Setorial do CCS (Odontologia) - BSCCSO
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias - BSCCA
- Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Camboriú - BSCAC
- Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Araquari - BSCAA
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - BSCFM
- Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação – BSCA
- Biblioteca do Centro de Educação - BSCED.

ANEXO C

ESTRUTURA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS – CASO 3

- Biblioteca Central;
- Biblioteca Setorial do Centro de Processamento de Dados;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Informática;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Física;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Geociências;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Matemática;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Química;
- Biblioteca Setorial da Escola de Engenharia;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Agronomia;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Arquitetura;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Ciências Econômicas;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Pesquisas Hidráulicas;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Biociências;
- Biblioteca Setorial do Departamento de Biofísica, Farmacologia e Fisiologia;
- Biblioteca Setorial do CECLIMAR;
- Biblioteca Setorial da Escola de Enfermagem;
- Biblioteca Setorial da Escola Superior de Educação Física;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Farmácia;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Medicina;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Odontologia;
- Biblioteca Setorial da faculdade de Veterinária;
- Biblioteca Setorial de Ciências Sociais e Humanidades;
- Biblioteca Setorial do Instituto de Psicologia;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito;
- Biblioteca Setorial da Faculdade de Artes;
- Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação;
- Biblioteca Setorial da Escola Técnica de Comércio.

Ficha Catalográfica elaborada por
Sílvia Maria Berté Volpato CRB 14/408

65.012.4 Volpato, Sílvia Maria Berté
V931n Natureza do trabalho do administrador de biblioteca
universitária / Sílvia Maria Berté Volpato. - Florianópolis,
2002.
225f. : ilustr.

Orientador : Carlos Raul Borenstein

Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,
Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

1. Administração de biblioteca. 2. Bibliotecas
universitárias. 3. Natureza do trabalho do bibliotecário. I.
Borenstein, Carlos Raul. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. III. Título.