



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA**

**ESTILOS GERENCIAIS DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA
ÁREA DE BIBLIOTECONOMIA**

ADELAIDE RAMOS E CÔRTE

**“Dissertação de Mestrado apresentada
para obtenção do Título de Mestre em
Biblioteconomia e Documentação”**

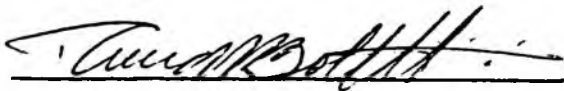
Orientador: Dra. TÂNIA MARA GUEDES BOTELHO

**BRASÍLIA, DF
1988**

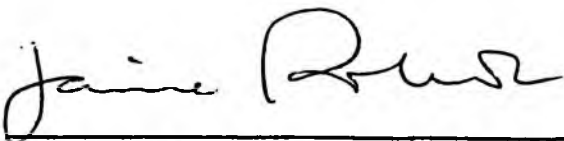
DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO DEPARTAMENTO DE
BIBLIOTECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍ-
LIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS PARA A OB-
TENÇÃO DO GRAU DE MESTRE.

Brasília, 06 de junho de 1988.

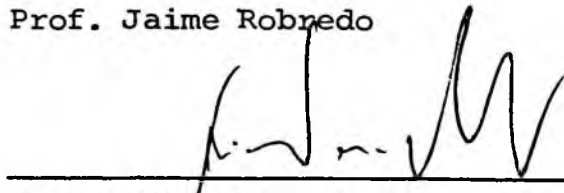
Aprovada por:



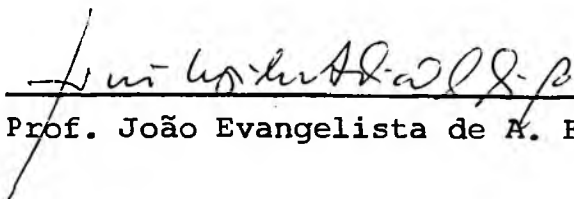
Prof.a Tânia Mara Guedes Botelho



Prof. Jaime Robredo



Prof.a Kira Tarapanoff



Prof. João Evangelista de A. Filho

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS APLICADOS
DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECONOMIA

ESTILOS GERENCIAIS DO PROFISSIONAL DA
INFORMAÇÃO NA ÁREA DE BIBLIOTECONOMIA

Dissertação apresentada ao Departamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília, como parte dos Requisitos para obtenção do Título de Mestre em Biblioteconomia e Documentação.

PROFª ORIENTADORA:

Tania Mara Guedes Botelho, PhD

ADELAIDE RAMOS E CÔRTE

BRASÍLIA/1988

Ao

Kades, Rafael, Ana Carolina
e Ricardo pelo incentivo ,
compreensão e paciência.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde que não faltou e pela família que sempre me apoiou.

Aos que passaram pela minha vida durante este trabalho e contribuíram de alguma forma, para a sua realização.

Em especial:

às minhas colegas do curso de mestrado - Lígia, Iêda, Fabiane, Suelena, Rita, Tereza, Lia e Neide, pela confiança e incentivos durante estes anos;

à Ângela Ramos, pelo apoio e dedicação constantes, estando com as crianças nas várias ocasiões em que me dedicava a este trabalho, em prejuízo de suas companhias;

à Profª Tânia Mara, pela orientação e incentivo para o estudo do tema apresentado nesta dissertação;

ao Profº Murilo Bastos da Cunha, amigo sempre disposto e interessado em auxiliar;

ao Profº Hermano Machado, pela confiança e apoio, sem o que seria impossível realizar este trabalho;

à Miriam e Sireni, pela colaboração no levantamento bibliográfico;

ao Profº Sampaio, por nos alertar para a nova era cultural;

ao Adelse pela ajuda preciosa na revisão ortográfica;

à Cristina pela disponibilidade e boa vontade em elaborar a ficha catalográfica;

à Grace, pela dedicação e competência na datilografia;

à Marta, pela boa vontade e competência na revisão datilográfica;

aos Profºs e Funcionários do Departamento, pelo carinho e atenção que me dispensaram neste período.

LISTA DE SIGLAS

- ABDF** - Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal
- AEUDF** - Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal
- BN** - Biblioteca Nacional
- CRB-1** - Conselho Regional de Biblioteconomia 1ª Região
- CEUB** - Centro de Ensino Unificado de Brasília
- FEDF** - Fundação Educacional do Distrito Federal
- FEFIERJ** - Fundação Estadual das Faculdades Integradas do Rio de Janeiro
- IBGE** - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- IES** - Instituição de Ensino Superior
- INL** - Instituto Nacional do Livro
- MEC** - Ministério da Educação
- NUBE** - Núcleo de Bibliotecas
- NUDE** - Núcleo de Documentação
- PUC** - Pontificia Universidade Católica
- SESU** - Secretaria de Educação Superior
- UFMG** - Universidade Federal de Minas Gerais
- UFG** - Universidade Federal de Goiás
- UnB** - Universidade de Brasília
- USP** - Universidade de São Paulo

RESUMO

A **função gerencial** é analisada neste trabalho através da caracterização de algumas atividades, atitudes e comportamento do gerente que atua na área da biblioteconomia . Por outro lado, considera-se o ambiente organizacional, o nível educacional, sexo, idade, padrão de remuneração e a preparação recebida para o desempenho desta função, fatores que determinarão a atuação do gerente.

Através da análise dos currículos dos Cursos de Biiblioteconomia procurou-se identificar os aspectos abordados pela educação formal que darão segurança ao egresso, no desempenho eficaz do papel de **gerente**.

A contribuição deste estudo para um melhor desempenho da **função gerencial** é feita através de algumas recomendações importantes para uma atuação consciente e eficaz.

SUMÁRIO

	PÁGINA
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE QUADROS.....	xiv
LISTA DE SIGLAS.....	xv
RESUMO.....	xvi
CAPÍTULO I	
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Antecedentes Históricos.....	2
1.2. Aspectos Atuais.....	8
CAPÍTULO II	
2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
2.1. Objetivos.....	12
CAPÍTULO III	
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	13
3.1. O Profissional da Informação.....	13
3.2. Estilo Gerencial.....	20
CAPÍTULO IV	
4. PRESSUPOSTOS.....	36
4.1. Definição das Variáveis.....	37
4.1.1. Variáveis Independentes.....	37
4.1.2. Variáveis Dependentes.....	37
4.2. Definições Operacionais.....	37
CAPÍTULO V	
5. METODOLOGIA.....	42
5.1. Limitações e Abrangência da Pesquisa.....	42
5.2. Delimitação do Universo da Pesquisa.....	44
5.2.1. Critérios para Seleção da Amostra.....	45
5.3. Coleta de Dados.....	47
5.3.1. Aplicação dos Instrumentos de Coleta de	

Dados.....	48
CAPÍTULO VI	
6. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	50
6.1. Quanto às Instituições Mantenedoras.....	50
6.2. Identificação do Gerente.....	53
6.3. Atividades Desenvolvidas pelo Gerente.....	59
6.4. Análise Curricular dos Cursos de Bibliotecono mia.....	92
6.4.1. Universidade Federal de Goiás.....	92
6.4.2. Universidade de Brasília.....	93
6.5. Principais Características do Estilo Gerencial	96
CAPÍTULO VII	
7. CONCLUSÕES.....	104
7.1. Sugestões para Futuras Pesquisas.....	108
ANEXOS	109
ANEXO 1 - Instrumento de Coleta de Dados sobre o Geren te e Suas Atividades.....	110
ANEXO 2 - Instrumento de Coleta de Dados para Análise do Currículo de Biblioteconomia em Termos de Preparação Gerencial.....	135
ANEXO 3 - Instituições Para as Quais Foram Enviados Questionários.....	137
ANEXO 4 - Currículo Pleno do Curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás.....	146
ANEXO 5 - Currículo Pleno do Curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília.....	164
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178
ABSTRACT	187

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - A profissão da informação em três níveis, segundo Cronin (28), citado por Robredo (83).....	18
FIGURA 2 - Disciplinas das áreas de planejamento e organização.....	94
FIGURA 3 - Aceitação de finitude e seus desvios, segundo Sampaio (83).....	34

LISTA DE TABELAS

	PÁGINA
TABELA 1 - Bibliotecas existentes na Região Centro-Oeste, por dependência administrativa e categoria.....	45
TABELA 2 - Universo da pesquisa das Instituições de Ensino Superior (IES) nas capitais dos Estados da Região Centro-Oeste....	47
TABELA 3 - Universo da pesquisa das bibliotecas por categoria e dependência administrativa nas capitais dos Estados da Região Centro-Oeste.....	47
TABELA 4 - Índice de retorno dos questionários aplicados, por categoria.....	49
TABELA 5 - Índice de retorno dos questionários aplicados, por área.....	49
TABELA 6 - Instituição Mantenedora por dependência administrativa.....	50
TABELA 7 - Tamanho da instituição, pelo número de funcionários.....	51
TABELA 8 - Quanto à categoria das bibliotecas respondentes.....	51
TABELA 9 - Quanto à posição hierárquica do órgão ao qual a biblioteca está subordinada	52
TABELA 10 - Posição hierárquica da biblioteca.....	52
TABELA 11 - Quanto ao sexo.....	53
TABELA 12 - Quanto à faixa etária.....	53
TABELA 13 - Gratificação recebida pelo exercício da função gerencial.....	53
TABELA 14 - Quanto ao tipo de gratificação.....	54
TABELA 15 - Quanto à área de formação.....	54
TABELA 16 - Universo em que se graduou.....	55
TABELA 17 - Ano de formatura.....	55
TABELA 18 - Quanto a cursos de especialização.....	56
TABELA 19 - Quanto a cursos de mestrado.....	56

TABELA 20 - Tempo de desempenho da função gerencial	57
TABELA 21 - Quanto à experiência gerencial.....	57
TABELA 22 - Quanto à escolaridade dos servidores...	57
TABELA 23 - Gerentes subordinados.....	58
TABELA 24 - Orçamento em 1987.....	58
TABELA 25 - Das atividades desenvolvidas.....	59
TABELA 26 - Comunicação por telefone.....	60
TABELA 27 - O cargo de gerente lhe propicia.....	61
TABELA 28 - Razões que fazem o gerente sentir-se bem por desempenhar a função.....	61
TABELA 29 - Razões que fazem o gerente não sentir-se bem por desempenhar a função.....	62
TABELA 30 - Vantagens de ser gerente.....	63
TABELA 31 - Medo de perder a função gerencial.....	64
TABELA 32 - Comportamento frente a mudanças internas.....	65
TABELA 33 - Representação oficial.....	65
TABELA 34 - Treinamento gerencial para assumir a função.....	66
TABELA 35 - Treinamento gerencial no decorrer do desempenho da função.....	66
TABELA 36 - Treinamento recebido.....	67
TABELA 37 - Tipo de treinamento.....	67
TABELA 38 - Resultados sentidos nos treinamentos...	68
TABELA 39 - Reuniões com subordinados.....	69
TABELA 40 - Planejamento e registro de atividades..	69
TABELA 41 - Participação em eventos extra-organização.....	70
TABELA 42 - Finalidade da participação em eventos extra-organização.....	70
TABELA 43 - Participação em eventos.....	70
TABELA 44 - Interesse pela participação em eventos.	71

TABELA 45 - Encaminhamento de serviços.....	71
TABELA 46 - A quem recorre para resolver problemas.	72
TABELA 47 - Maiores problemas enfrentados.....	73
TABELA 48 - Sobrecarga de trabalho.....	74
TABELA 49 - O que aconteceria na organização se sua função não existisse.....	75
TABELA 50 - Quanto à avaliação de desempenho.....	76
TABELA 51 - Quanto à promoções.....	76
TABELA 52 - Promoção do gerente.....	77
TABELA 53 - Interação com servidores.....	77
TABELA 54 - Controle de frequência diária.....	78
TABELA 55 - Falta injustificada nos últimos 3 anos.	78
TABELA 56 - Conflito individual.....	78
TABELA 57 - Maneiras de resolver o conflito.....	79
TABELA 58 - Quanto a encontros sociais.....	79
TABELA 59 - Quanto a decisões.....	80
TABELA 60 - Quanto a convicções.....	81
TABELA 61 - Quanto a emoções.....	82
TABELA 62 - Quanto a conflitos.....	83
TABELA 63 - Quanto ao senso de humor.....	84
TABELA 64 - Quanto ao empenho.....	85
TABELA 65 - Comunicação com os subordinados.....	86
TABELA 66 - Hábitos de horário.....	87
TABELA 67 - Quanto às normas administrativas.....	88
TABELA 68 - Disciplinamento.....	89
TABELA 69 - Elogio de trabalho.....	90
TABELA 70 - Atribuição de responsabilidade.....	91
TABELA 71 - Identificação do gerente.....	100
TABELA 72 - Nível educacional.....	100
TABELA 73 - Experiência gerencial.....	100

TABELA 74 - Atividades que consomem a maior parte do tempo do gerente.....	101
TABELA 75 - Comportamento.....	102

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Papéis gerenciais, segundo Mintzberg....	26
QUADRO 2 - Papéis e funções gerenciais desenvolvi das por Nascimento.....	28

CAPÍTULO I

1. INTRODUÇÃO

São vários os estudos sobre o desempenho da função gerencial, principalmente aqueles desenvolvidos por estudiosos da Administração, Psicologia Comportamental e das Organizações.

Transferir estes conhecimentos para a atuação do profissional de informação não tem sido uma constante por estudiosos, professores e pesquisadores da Biblioteconomia, conforme podemos observar no levantamento bibliográfico efetuado como subsídio para este trabalho.

Entretanto, o tema torna-se interessante quando consideramos o profissional, principalmente aquele no desempenho de função gerencial, como um todo composto de raciocínio lógico, emocional, técnico-profissional e que deverá, basicamente, cumprir sua missão frente à organização em que trabalha, qual seja, a de gerar produtos.

O gerente possui um papel relevante no sucesso de sua função e no reconhecimento da sua profissão, e, neste caso, não seria utópico dizer que o sucesso das bibliotecas, medido por variáveis, tais como o número de usuários, completeza e atualização do acervo, diversidade de serviços oferecidos e satisfação do profissional, está diretamente

relacionado com o desempenho do gerente.

Esta pesquisa pretende:

- (a) Contribuir para a produção bibliográfica nacional na área de estudos da função gerencial específica para o gerente de bibliotecas, centros de documentação e informação, sistemas e serviços de informação;
- (b) identificar as atividades desempenhadas pelo gerente de bibliotecas, centros de documentação e informação e sistemas de informação, que caracterizam sua função gerencial;
- (c) identificar os pontos abordados no ensino formal de Biblioteconomia, no que se refere à preparação para o desempenho de função gerencial;
- (d) Propor habilidades, conhecimentos e qualificações mínimas que o gerente deve possuir;
- (e) Despertar o interesse pelo tema e mostrar a seriedade com que o mesmo deve ser tratado

1.1. Antecedentes Históricos

A formação do profissional da informação que atua na área da Biblioteconomia, denominado bibliotecário, para fins deste estudo, tem sido voltada para suprir as necessidades de organização do acervo bibliográfico. Os primeiros cursos implantados no País exigiam uma boa formação cultural dos candidatos que se habilitavam a trabalhar em bibliotecas.

Já na criação do Seminário de Olinda, em 1798, ficaram estabelecidos nos estatutos (27), as qualificações e atribuições do bibliotecário daquele Seminário. Como qualificação, era exigido do bibliotecário ser professor e instruído

na História Literária e na Bibliografia; como competências foram definidas as seguintes:

- (a) "guardar o depósito;
- (b) elaborar um índice das matérias, de acordo com o caráter mais conhecido em cada livro - pelo título, autor e assunto;
- (c) determinar, no índice o lugar em que se encontrava o livro na livraria;
- (d) zelar pela limpeza da livraria;
- (e) zelar para que não desaparecesse o livro". (27: 100).

Ao desejar implantar uma biblioteca pública na cidade de Salvador, em 1811 (76), Pedro Gomes Ferrão Castelo Branco, idealizou o bibliotecário, com as seguintes aptidões:

- (a) que tenha boa conduta;
- (b) que saiba ler, escrever e contar;
- (c) que tenha conhecimento das línguas latina, francesa e inglesa.

Quando a Biblioteca Nacional, em 1891 (75), preparou um concurso para preenchimento de vaga em seus quadros, os conhecimentos exigidos versavam sobre:

- (a) História Universal
- (b) Geografia
- (c) Literatura
- (d) Filosofia
- (e) Bibliografia

- (f) Iconografia
- (g) Classificação de manuscritos
- (h) Línguas latina, francesa e inglesa.

Tanto Pedro Gomes Ferrão Castelo Branco quanto a Biblioteca Nacional idealizavam um profissional que tivesse uma boa carga de cultura.

Ao criar o primeiro curso de Biblioteconomia no Brasil em 1911 (76), que começou a funcionar somente em 1915, a Biblioteca Nacional ofereceu um currículo voltado especificamente às necessidades e atividades técnicas daquela Biblioteca.

Do curso constavam as seguintes disciplinas: Bibliografia, Paleologia, Diplomática, Iconografia e Numismática. Este currículo recebeu alterações em 1931, ficando assim definidas as disciplinas que o constituíam: Bibliografia, Paleologia, Diplomática, História Literária, Iconografia e Cartografia.

Ao ser criado o segundo curso de Biblioteconomia no Brasil, em 1929, no Mackenzie College (76), hoje universidade Mackenzie, o currículo estava inteiramente voltado para as técnicas de organização de acervos bibliográficos, e as disciplinas estudadas eram: Catalogação, Classificação, Referência e Organização. Este curso durou até 1935, quando resolveu assumir-lo, a Prefeitura de São Paulo, sendo acrescentado ao currículo, a disciplina História do Livro.

Quando o Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1940 (76), criou um curso intensivo, com duração de 6 (seis) meses, faziam parte de seu currículo as

disciplinas: Catalogação, Classificação, Bibliografia, Referência e Organização e Administração de Bibliotecas. A literatura aponta que mais uma vez o enfoque dado ao bibliotecário foi o de uma formação extremamente tecnicista. A preocupação maior ainda era com a organização física do acervo bibliográfico e técnicas de recuperação da informação.

Em 1944, Josué Montello (76), então Diretor da Biblioteca Nacional, promove uma reestruturação no curso da Biblioteca Nacional, alterando seus objetivos. O curso não mais se limitaria a formar profissionais para a Biblioteca Nacional, mas a formar bibliotecários capazes de trabalhar em qualquer tipo de biblioteca. Passa a oferecer um curso fundamental, de nível médio, contendo as seguintes disciplinas: Organização de Bibliotecas, Catalogação, Classificação, Bibliografia, Referência, História do Livro e das Bibliotecas, e um curso superior objetivando preparar pessoas para os serviços especializados e para dirigirem bibliotecas. Deste curso constavam as seguintes disciplinas: Organização e Administração de Bibliotecas, Catalogação, Classificação, História da Literatura Aplicada à Bibliografia e disciplinas optativas escolhidas entre: Noções de Paleografia, Catalogação de Manuscritos, Livros Raros e Preciosos, Mapotecas, Iconografia, Bibliotecas de Música, Infantis, Escolares, Especializadas, Universitárias ou Públicas.

Em relação a este currículo, Mueller (76) observa a presença e predominância de disciplinas de caráter técnico , tanto no nível médio quanto no superior.

Com a profissão de Bibliotecário regulamentada em junho de 1962, através da Lei nº 4084(05), foi fixado pelo

Conselho Federal de Educação, através do Parecer nº 326/62 , doo Conselheiro Josué Montello, que gerou a Resolução de 16 de Novembro de 1962, o currículo mínimo do curso de Biblioteconomia (24), que compreendia as seguintes disciplinas:

- (a) História do Livro e das Bibliotecas
- (b) História da Literatura
- (c) História da Arte
- (d) Introdução aos Estudos Históricos e Sociais
- (e) Evolução do Pensamento Filosófico e Científico
- (f) Catalogação e Classificação
- (g) Bibliografia
- (h) Documentação
- (i) Paleografia

A partir de então, 14 (quatorze) cursos foram criados e as disciplinas predominantes nos currículos foram as seguintes:

- (a) Catalogação e Classificação
- (b) Bibliografia e Referência
- (c) Administração e Organização de Bibliotecas
- (d) Documentação
- (e) Paleografia
- (f) Seleção
- (g) Encadernação
- (h) Introdução à Biblioteconomia
- (i) História da Arte
- (j) História da Literatura

- (l) História do Livro e das Bibliotecas
- (m) Introdução aos Estudos Históricos e Sociais
- (n) Evolução do Pensamento Filosófico e Científico

Observamos também, na proposta do novo currículo mínimo, a forte tendência voltada para as técnicas de organização de acervos e da biblioteca.

Novos cursos foram criados, e já na década de 70, a idéia de alteração do currículo foi tomando corpo e conseguindo adeptos entre os professores e alunos das diversas escolas. A visão era a de considerar a biblioteca dentro de um enfoque sistêmico, atuando num contexto mais amplo e interagindo com outros sistemas, em função do caráter interdisciplinar que a Biblioteconomia possui e sua relação com a sociedade . Foi este enfoque que motivou e proporcionou o clima favorável às mudanças que se aproximavam.

Finalmente, em agosto de 1982, o Conselho Federal de Educação, através do Parecer de nº 460/82 (23), aprova o novo currículo mínimo para o curso de Biblioteconomia, assim dividido:

(a) Matérias de Fundamentação Geral

- Comunicação
- Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contemporâneo
- História da Cultura

(b) Matérias Instrumentais

- Lógica
- Língua Portuguesa e Literaturas de Língua Portuguesa

- Língua Estrangeira Moderna
- Métodos e Técnicas de Pesquisa

(c) **Matérias de Formação Profissional**

- Informática Aplicada à Biblioteconomia
- Produção dos Registros do Conhecimento
- Formação e Desenvolvimento de Coleções
- Controle Bibliográfico dos Registros do Conhecimento
- Disseminação da Informação
- Administração de Bibliotecas

1.2. Aspectos Atuais

Podemos observar a forte tendência existente quanto à formação tecnicista do Bibliotecário. Organizar, manter acervos e prestar serviços aos usuários, são as grandes metas perseguidas pelas escolas, muito embora o novo currículo mínimo tenha introduzido no ensino, algumas matérias de cunho social (23).

A disciplina Organização e Administração de Bibliotecas(77) apresenta ao aluno os princípios administrativos que podem ser aplicados a bibliotecas e serviços de informação.

Entretanto, pesquisas efetuadas pelo Departamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília sobre o mercado de trabalho do Distrito Federal (86), inicialmente, e na Região Centro-Oeste (12), posteriormente, apontam uma demanda crescente na área de Administração e Gerência de Bibliotecas, incluindo aspectos de planejamento e avaliação de serviços , preparação de projetos, mercadologia, administração de recur

Human Resources and Budgets. This area, according to the last research (12), is one of the ones that should deserve more attention from those responsible for the formation and action of the professional in the labor market.

CAPÍTULO II

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O fato gerador desta pesquisa está ligado ao seguinte questionamento:

Está o profissional da informação da área de Biblioteconomia capacitado para o desempenho da função gerencial ?

A tendência de formação tecnicista do profissional de informação, especificamente daquele que atua em bibliotecas, centros de documentação e informação e serviços e sistemas de informação, pelas escolas de Biblioteconomia, dificulta sua capacitação para o desempenho de funções gerenciais ao término do seu curso. Ocorre, entretanto, que o mercado de trabalho tem exigido profissional cujo perfil seja adequado ao desempenho dessas funções. (87) (12).

Além de saber organizar o conhecimento, reunir documentos, tratá-los e colocá-los acessíveis ao usuário, o gerente deve adquirir outras habilidades, qualificações e conhecimentos para o bom desempenho de suas funções.

O recurso utilizado por alguns profissionais e instituições é o da educação continuada, (30) que tem o seu valor na medida em que preenche a lacuna existente entre a for

mação profissional e a demanda do mercado de trabalho.

Quando nem a escola prepara o profissional para o desempenho de funções gerenciais, nem o próprio profissional procura atualizar seus conhecimentos e suprir as deficiências de sua formação, e tampouco as instituições investem no aperfeiçoamento e qualificação de seus servidores, o caos acontece. Excelentes técnicos, profissional de renome, que pelo seu desempenho técnico-profissional são deslocados para a função gerencial sem a preparação adequada, provocam situações onde os demais profissionais manifestam-se insatisfeitos e desestimulados, chefias autocráticas, funcionários desmotivados, redução do ritmo de trabalho, má interpretação de informações gerenciais, licenças médicas em excesso, desorganização interna, absenteísmo, atrasos, acervos desatualizados e até mesmo a ausência dos próprios usuários.

A filosofia do **jeitinho brasileiro**, onde qualquer um exerce o direito de dirigir pessoas e administrar recursos materiais, tem contribuído para o insucesso das funções gerenciais.

Para estudar os problemas afetos ao desempenho gerencial, partimos das seguintes premissas:

- (a) O sucesso e a eficácia de um serviço de documentação e/ou informação, executado através da instituição biblioteca, centro de documentação e/ou informação, centros de análise da informação, estão diretamente relacionados com o desempenho de seu gerente;
- (b) O gerente precisa acompanhar o desenvolvimento

tecnológico, organizacional, profissional e da sociedade, para perceber com precisão as interferências recebidas e provocadas pelo meio ambiente interno e externo à organização em que atua;

- (c) Existe uma defasagem entre a formação desse profissional e a exigência do mercado de trabalho .
(12).

2.1. Objetivos

Este estudo pretende:

- (a) Identificar as atividades desempenhadas pelo gerente de bibliotecas, centros de documentação e informação e, sistemas de informação que caracterizam seu estilo gerencial;
- (b) Identificar os pontos abordados pelas escolas de Biblioteconomia da Região Centro-Oeste, na formação do profissional de informação na área de Biblioteconomia, no que se refere à preparação para o desempenho de funções gerenciais;
- (c) Propor habilidades, conhecimentos e qualificações mínimas que o gerente deve possuir para o desempenho de suas funções.

CAPÍTULO III

3. REVISÃO DE LITERATURA

Para obter uma visão teórica de como o assunto desta pesquisa é abordado na literatura nacional e estrangeira, a autora optou por selecionar alguns títulos considerados relevantes, tanto pelo aspecto histórico quanto pelos aspectos técnicos e atuais.

Optou-se também por fazer uma revisão de literatura que deixasse claro o sentido dos termos **profissional de informação, gerente, função gerencial, e estilos gerenciais**, conceitos básicos para a compreensão deste estudo, uma vez que não foi possível identificar levantamentos bibliográficos efetuados, documentos e textos abordando o tema central deste trabalho, qual sejam os estilos gerenciais do profissional da informação.

Assim sendo, a revisão de literatura foi dividida em duas partes, assim intituladas: **PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO** e **ESTILO GERENCIAL**. Nestas duas partes foram analisadas obras tanto a nível nacional quanto estrangeiras.

3.1. Profissional da Informação

O termo **profissional da informação** surgiu nos últimos anos, talvez nas duas últimas décadas. Podemos apontar como causa desse surgimento o avanço tecnológico, o início da era da informatização da sociedade, as novas

tecnologias de informação e a convergência de tecnologias , fatos que geraram a necessidade de aperfeiçoamento de vários tipos de profissionais para o tratamento da informação armazenada nos diversos suportes documentais.

Por se tratar de um termo relativamente novo, existe ainda uma diversidade de posições sobre a conceituação e descrição das atividades do profissional da informação, relatadas por distintos autores.

Indicando o profissional que lida nas suas atividades diárias com a informação registrada, a identificação desse profissional gira em torno das seguintes denominações: bibliotecário, cientista da informação, tradutor, analista de sistemas, redator, editor técnico, técnico da informação, educador, administrador. Ater-nos-emos, neste trabalho, àquelas denominações voltadas à área da Biblioteconomia.

Cinco categorias desse profissional foram identificadas por Faria (37) em seu trabalho, conforme relação abaixo:

- (a) **Administrador de Sistemas de Informação** - aqui categorizado o profissional qualificado em uma determinada área técnico-científica, com a responsabilidade de planejar, dirigir, controlar , elaborar programas, implementar e acompanhar serviços e produtos, administrar equipamentos e instalações de sistemas de documentação e informação ;
- (b) **Analista de Sistemas de Informação** - o profissional qualificado na área de análise de sistemas, responsável pelo estudo dos problemas de in

formação, elaboração de sistemas e redes para solucioná-los. Coordena as atividades de processamento automático de dados;

(c) **Bibliotecário** - profissional qualificado na área de Biblioteconomia e Documentação, sendo responsável pela reunião, processamento e disseminação da informação documentada;

(d) **Educador na área da Documentação e/ou Ciência da Informação** - profissional habilitado para do ciência em nível de 3º grau e pós-graduação (**Stric**to e **lato sensu**), responsável pela qualificação profissional nessas áreas;

(e) **Especialista da informação** - profissional qualificado em uma determinada área técnico-científica, responsável pela análise da literatura técnica de sua especialidade.

Ainda em relação ao perfil do profissional da informação, Figueiredo & Lima (40) apresentam-no sendo o bibliotecário que atua como especialista na função de análise da informação, para o que será necessário, além dos conhecimentos na área de biblioteconomia, conhecimento específico do assunto, e que atuará como consultor, em relação à busca e à seleção da informação a ser recuperada.

Litto (60) desenvolveu uma tabela das categorias de recursos humanos na indústria da informação, identificando 4 (quatro) tipos de profissionais da informação:

(a) **Assistente de bibliotecário ou de informação** -

profissional habilitado para o desempenho de atividades de escriturário e de catalogação básica;

(b) **Bibliotecário ou especialista da informação** - profissional habilitado para o desempenho de atividades técnicas em centros de documentação e informação de pequeno e médio portes;

(c) **Especialista - bibliotecário ou não** - profissional habilitado, com formação de pós-graduação a nível de doutorado, para o desempenho de funções na área de pesquisa avançada, apto a lecionar em universidades e administrar grandes centros de documentação e informação.

Saracevic (90) reconhece como profissionais da informação o bibliotecário e o especialista ou cientista da informação. Para ele, o bibliotecário é o profissional habilitado para desempenhar funções de processamento da informação documentada em sistemas de documentação e informação especializada, com experiência adquirida na área de informação de sistema, e o especialista, é o profissional habilitado em uma determinada área técnico-científica, com conhecimentos das técnicas da Documentação, que o habilitam à análise da informação em sua especialidade.

Kyle (55) entende como profissionais da informação o bibliotecário, o analista da informação e o cientista da informação. As operações de processamento da informação ficam sob a responsabilidade do bibliotecário; a análise da literatura, para o analista, e a pesquisa da informação, cujo obje

tiwo é o de encontrar novas soluções para os problemas da informação, são atividades básicas do cientista da informação.

Rajan (83) acrescenta aos tipos de profissionais identificados por Kyle (55) e Saracevic (90) o profissional de computação, que tem como responsabilidade a programação e operação de computadores; o redator e editor técnico, que preparam relatórios e fazem revisões técnicas, e o tradutor, responsável pela tradução da informação internacional especializada.

Pedersen (80), através de sua observação no Danish Technical Information, acredita que o profissional da informação deve possuir experiência na área da indústria, saber falar e agir em termos gerenciais, ter domínio de mais de um idioma, ter poder de persuasão, conhecer sobre o funcionamento de bibliotecas e receber salário condizente com sua posição.

Fondin (41), também citado por Albuquerque (01), projeta o futuro do profissional da informação estruturando três tipos de sistemas de informação com papéis designados para este tipo de profissional. O primeiro sistema utilizará dados adquiridos pelo especialista, que determinará a política analítica, integrará o vocabulário, elaborará procedimentos de busca, projetará instrumentos de operação e avaliação adaptados aos **softwares** utilizados. O segundo sistema de informação não fará uso do especialista e será alimentado e utilizado somente pelo gerador e usuário final, constituindo-se principalmente de bases de dados factuais. O terceiro sistema de informação utilizará o especialista para a entrada e recuperação de dados e conduzirá as mais complexas buscas ou assistirã o usuário, treinando-o.

Numa visão futurista, Robredo (85) (86) faz algumas reflexões sobre o futuro da biblioteca e utiliza os seguintes termos para identificar o profissional da informação: bibliotecário, técnico da informação, especialista da informação, documentalista e agente da informação; focaliza a importância da interação deste profissional com os analistas de sistemas, com os gerentes de processamento de dados, com o pessoal com responsabilidades gerenciais nas áreas de serviços e de pessoal e com os gerentes especialistas em telecomunicações (figura 1).

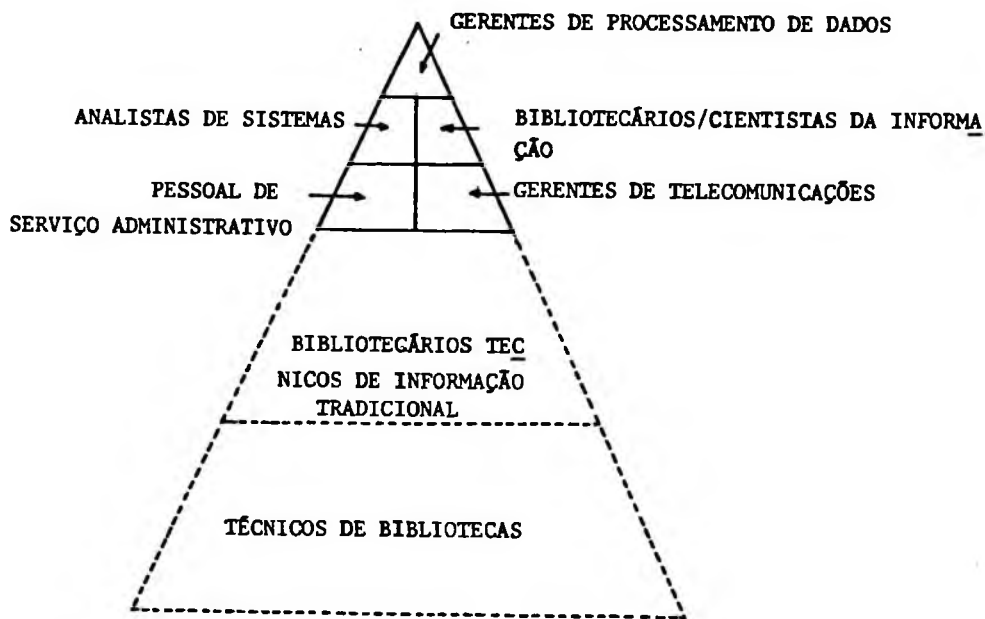


FIGURA 1 - A profissão da informação em três níveis, segundo CRONIN(29), citado por ROBREDO (85)

Robredo (85) considera esta área em crescente desenvolvimento. E, para que o profissional da informação acompanhe esse desenvolvimento, ele precisa se especializar e preparar-se para, num futuro próximo, desempenhar as seguintes atividades:

- (a) Planejamento de bases de dados;
- (b) Análise de sistemas de informação;
- (c) Inteligência da informação;
- (d) **Marketing** de bases de dados;
- (e) Desenvolvimento de novos produtos;
- (f) Programas aplicativos;
- (g) Projeto e implementação de sistemas de videotexto;
- (h) Engenharia do conhecimento;
- (i) Intermediários da informação;
- (j) Análise das comunicações;
- (l) Pesquisa e desenvolvimento em informação;
- (m) Gerência de serviços de dados;
- (n) Gerência dos recursos de informação;
- (o) Treinamento na tecnologia da informação;
- (p) Gerência cooperativa da informação;
- (q) Consultorias em informação;
- (r) Gerência dos registros;
- (s) Publicações eletrônicas.

Araújo (03) alerta para as mudanças tecnológicas e a necessidade da interdisciplinaridade do profissional da informação para o tratamento da informação; identifica o papel desse profissional, numa sociedade em mudança, como sendo , além do de provedor/transformador ou "gerador secundário de conhecimento", seja pela organização dos resultados da produção científica e tecnológica, seja pela produção de informação sobre informação (resumos, guias, cadastros, bibliogra^{fi}as ou bases de dados referenciais), seja pela análise, recuperação e comunicação dessas informações a todos os demais profissionais, o de desenvolver a visão do papel econômico

desse insumo produtivo que é a informação. O profissional da informação deve alterar a posição no tratamento da informação de um estágio de doação para um estágio de conscientização de que a informação deve ser encarada como mercadoria ou bem restrito e dotado de valor; o profissional da informação deve absorver, da Administração, as técnicas de planejamento e gerenciamento de serviços; utilizar as técnicas de elaboração e veiculação de mensagens da comunicação; retirar os conceitos básicos sobre as leis de comportamento social e as regras subjacentes à organização da cultura, da Sociologia e Antropologia.

Em pesquisa realizada nos Estados Unidos da América por um grupo de pesquisadores liderados por Anthony Debons (31) foi identificado o profissional da informação como sendo aquele cujo tempo no trabalho é consumido na proporção de não menos que 50% em funções de informação e que está diretamente envolvido no planejamento, criação, operação e avaliação de sistemas de informação manuais ou automáticos; aquele que analisa a informação solicitada, planeja, administra, opera e controla sistemas para recuperar informações; que pesquisa, desenvolve e avalia as necessidades de manutenção do sistema; que educa ou treina outros.

3.2. Estilo Gerencial

Ferreira (38) define **estilo** como sendo a "maneira de tratar, de viver; procedimento, conduta, modos e maneira ou traço pessoal do agir".

Por gerente entende-se, ainda segundo Ferreira (38), "aquele que gere ou administra negócios, bens ou serviços".

Existe, segundo Matos (65), uma concordância entre a maioria dos autores quanto à classificação de algumas das atribuições básicas de um gerente, tais como: dirigir, organizar e controlar pessoas ou grupos de pessoas. O gerente é o representante legítimo das necessidades do órgão e o responsável pela consecução dos objetivos organizacionais, através de seus subordinados. O produto de seu trabalho pode ser avaliado apenas pelo desempenho de sua equipe. Sua eficácia consiste em conseguir que os subordinados atinjam os resultados por ele esperados com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial de trabalho. O estilo gerencial repercute sobre o desempenho da equipe e dos recursos humanos que a compõem e sobre a quantidade e qualidade do produto final pretendido. Observa-se uma descaracterização da função gerencial, com ênfase maior em seus aspectos burocráticos. O gerente passou a administrar números, equipamentos e material de consumo, ao invés de recursos humanos.

Segundo Dias(32), desde o começo do século, estudiosos da Administração têm se preocupado com o estudo da função gerencial e em definir o trabalho do gerente.

A primeira abordagem científica aos estudos administrativos encontramos em Frederic Winslow Taylor, 1911, que foi o marco crucial na evolução das idéias sobre a produção, riqueza e relações harmônicas entre empregadores e empregados (42), e em Henry Fayol (31), em 1916, com sua teoria agrupando e identificando cinco funções gerenciais básicas: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar. Essa abordagem, dando um caráter científico à Administração, foi denominada **abordagem clássica**, pois teve influência direta no trabalho dos gerentes daquela época em indústrias, fábricas, co

mércio e organizações públicas, e deu origem a várias outras abordagens, definidas por Dias (31) e Gomes (42) da seguinte forma:

- (a) **Escola do Grande Homem** - Os estudos sobre esta escola surgiram no início da década de 30. Sua principal característica é a realização de estudos biográficos e autobiográficos de gerentes. Tendo como base a teoria das relações humanas, dá ênfase excessiva à pessoa do gerente, e não ao seu trabalho, o que a torna limitada.
- (b) **Escola Estruturalista** - Para James Burnham, citado por Gomes (42), o desemprego das massas, e o acúmulo da dívida eram alguns sintomas de que mudanças aconteceriam na sociedade após a Segunda Grande Guerra. Um novo sistema administrativo, o gerencialismo substituiria o capitalismo e socialismo. Em 1940, os estudos sobre as teorias administrativas deram lugar e ênfase ao estudo das organizações. O estruturalismo considera a sociedade moderna e industrializada uma sociedade de organizações, das quais o ser humano passa a depender para nascer, viver e morrer. O grande destaque desta escola é a teoria da burocracia desenvolvida por Max Weber (101). Os gerentes são considerados a nova classe dominante. A burocracia, fundada na divisão de tarefas, procura concretizar o trabalho por meio de uma minuciosa divisão dessas tarefas e na especialização funcional, fi

xando uma hierarquia bem delimitada e trabalhando de acordo com um conjunto de normas e regulamentos que definem os direitos e deveres dos seus participantes, os funcionários;

(c) **Escola Neoclássica** - Surgida a partir do final da década de 30, caracteriza-se por enfatizar os aspectos práticos da Administração, pragmatismo e pela procura dos resultados concretos e palpáveis, sem omitir os conceitos teóricos da Administração. Peter F. Drucker (35) notabilizou-se nesta escola e, para ele, o gerente é todo aquele trabalhador que, possuindo conhecimentos e uma posição na estrutura organizacional, é responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados, toma decisões e tem capacidade de fazer a organização produzir. Um aspecto importante observado por Drucker diz respeito ao tempo do gerente. Este deve iniciar suas atividades não pelas tarefas que lhe são pertinentes, mas pelo tempo que possui para desempenhá-las.

(d) **Escola do Empreendedor** - Desenvolvida por economistas, reconhece o gerente apenas como tomador de decisões. Nela predomina uma visão racional do processo decisório, e não considera o gerente na sua totalidade. O que importa é a capacidade de empreendedor-fundador, pelo seu resultado : criar organizações.

- (e) **Escola da Teoria das Decisões** - A tomada de decisões, nesta escola, é vista como um processo complexo, ao qual não é possível aplicar métodos predeterminados. Simon (91), um dos estudiosos mais importantes desta escola, assegura que a definição do problema é uma etapa muito importante no processo decisório.
- (f) **Escola Comportamental** - Já na década de 60 foi caracterizada pela ênfase no indivíduo, estudando o seu comportamento de forma concreta no laboratório; omitiu os conceitos subjetivos e teóricos da Administração. McGregor (69), seu principal estudioso, apregoa que o comportamento é o caminho pelo qual a atitude, o estilo gerencial, é identificado. Esse comportamento é resultante de uma série de conhecimentos e habilidades adquiridas pelo gerente, tais como: conhecimento intelectual (a escola formal é a grande responsável pela aquisição desse conhecimento), habilidades de negociação, de solução de problemas e de interação social.
- (g) **Escola da Eficácia do Líder** - Caracteriza-se por associar a eficácia administrativa com as características pessoais ou estilos de gerência. A ênfase maior é mais no homem que na tarefa. A função do líder é considerada extremamente relevante para o gerente.
- (h) **Escola do Poder do Líder** - Os estudiosos desta

escola estão interessados nos aspectos de poder e influência dos líderes e em sua utilização e manipulação.

- (i) **Escola do Comportamento do Líder** - Segundo Mintzberg (69), o mais conhecido representante desta escola é o Ohio State Leadership Group, um grupo de pesquisa baseado na Universidade de Ohio (Estados Unidos), no período que vai do final da década de 40 até meados da década de 60 . Este grupo realizou uma série de estudos sobre liderança. A escola constitui-se de grupos de pesquisadores e estudiosos que tratam e analisam o conteúdo do trabalho do gerente. Entretanto , os grupos não possuem ligação entre si.
- (j) **Escola da Atividade do Trabalho** - Esta escola também procura estudar o conteúdo do trabalho do gerente. É constituída também por grupos de estudos e pesquisa com o objetivo de analisar o trabalho do gerente, trabalhando de forma integrada e utilizando métodos similares.

Mintzberg (71), ao analisar as atividades do gerente, observa que as quatro palavras: planejar, organizar, coordenar e controlar vêm dominando o vocabulário da Administração desde que Henry Fayol introduziu-as pela primeira vez , em 1916. A verdade é que estas palavras dizem muito pouco sobre o que os gerentes fazem realmente. Descreve o conteúdo do trabalho do gerente em termos de 10(dez) papéis, classificados em três grupos: papéis interpessoais, informacionais e

decisórios, distribuídos conforme quadro a seguir:

Quadro 1 - Papéis gerenciais, segundo Mintzberg(71), também citado por Dias (32).

Grupos	Papéis
Papéis Interpessoais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representante da Organização 2. Líder 3. Contato
Papéis Informacionais	<ol style="list-style-type: none"> 4. Monitor 5. Disseminador 6. Porta-voz
Papéis Decisórios	<ol style="list-style-type: none"> 7. Empreendedor 8. Manipulador de distúrbios 9. Alocador de recursos 10. Negociador

Para Mintzberg, citado por Dias (32), o gerente deve ser visto na totalidade das características e conteúdo do seu trabalho. Por característica entende-se o lugar onde o gerente trabalha, o tempo gasto com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados. Por conteúdo entende-se o que faz e o porque faz, dizendo respeito, portanto, à natureza e finalidade da ação gerencial.

Aplicando o modelo desenvolvido por Mintzberg, Person (80) procurou identificar a percepção que os gerentes de bibliotecas públicas e universitárias tinham de suas funções. Consultou os gerentes intermediários e, além dos 10 (dez) pa

péis apontados, Person encontrou um outro nesse universo: o de especialista.

Blake (10) analisa os diversos estilos gerenciais com base no modelo do grid gerencial. Para cada função gerencial são identificados vários tipos de comportamento que formam os estilos dos gerentes.

Quando Teixeira (94) desenvolveu, através da técnica da observação estruturada, seu estudo comparativo entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o de grandes empresas, concluiu que o comportamento gerencial resulta de uma interação completa e complexa entre as características pessoais do ocupante com as exigências do cargo, da organização como um todo e do seu ambiente externo. Esses elementos formam uma configuração de demandas, restrições e opções, cujo entendimento é fundamental para o bom desempenho das funções do gerente.

Num estudo em que são consideradas as mudanças pelas quais a sociedade passará de agora até o Século XXI, Leme (57) alerta para alguns pontos importantes no desempenho da função gerencial:

- (a) o gerente deverá desenvolver suas habilidades de negociação;
- (b) O estilo gerencial mudará de um padrão predominantemente hierárquico e autoritário para um estilo mais democrático, no qual todos os funcionários deverão participar. Por isso, o gerente deverá, de antemão, estabelecer suas prioridades e esquetematizar seu trabalho. As estruturas

organizacionais deverão ser mais flexíveis e descentralizadas. Será exigida do gerente maior criatividade. Deverá desenvolver cada vez mais habilidades não cognitivas, tais como a criatividade, comunicação, relacionamento interpessoal, motivação, negociação, liderança.

Nascimento (78), ao estudar o executivo nas organizações, apresenta os papéis e funções essenciais ao desenvolvimento do trabalho gerencial (quadro 2).

Quadro 2 - Papéis e funções gerenciais desenvolvidos por Nascimento (77)

Papéis	Funções
1. Liderança de Programas	<ul style="list-style-type: none"> - identifica necessidades do ambiente; - relaciona essas necessidades com sua organização; - transforma essas necessidades em programas; - formula objetivos para esses programas; - compatibiliza objetivos e metas; - identifica problemas na execução.
2. Tomada de Decisões	<ul style="list-style-type: none"> - decide como solucionar esses problemas;

- avalia as consequências dessas decisões;
 - reformula decisões;
 - controla resultados.
3. Liderança de Pessoas e de Grupos
- coopera com outros executivos;
 - desenvolve a lealdade institucional;
 - facilita a liberação de fatores motivacionais superiores;
 - desenvolve senso de equipe nos grupos de trabalho;
 - obtém resultados por meio de outros.

Para Maximiano (67), as pessoas que ingressam nas organizações, em sua maioria, o fazem como especialistas. Poucos são os que ingressam em posições de chefia. Os especialistas não recebem preparação adequada para ocupar posições gerenciais, o que é confirmado pelo exame de currículo que vigora nas universidades. Apesar de não ser tarefa destas, de formar gerentes, uma parcela de qualquer comunidade profissional será chamada a ingressar na carreira gerencial das organizações para as quais venha a trabalhar e deverá desempenhar tarefas em relação às quais a educação superior é omissa. Um gerente é uma pessoa que ocupa, em uma dada organização, um cargo investido de autoridade formal. É um chefe e pertence ao grupo que detém o poder dentro da organização. O poder do gerente, isto é, sua capacidade de influenciar o comportamento

de outras pessoas, decorre da condição de detentor de uma parcela da autoridade formal da organização, e os influenciados, em tese, prestam subordinação não à pessoa do gerente, mas ao cargo que ele ocupa. O gerente desempenha prioritariamente uma série de papéis relacionados com o poder. O autor sugere algumas habilidades que deve possuir o gerente: competência técnica; conhecimentos relacionados à especialidade técnica; compreensão da organização e capacidade de operar dentro dela; compreensão do sistema de administração de pessoal e capacidade de operar dentro dele; capacidade de reconhecer e dar o tratamento adequado aos fenômenos ambientais; capacidade de comunicar-se; de transformar idéias e mensagens escritas e faladas; capacidade de lidar com pessoas diferentes; capacidade de coordenação do esforço coletivo; capacidade de exercer lideranças; capacidade de inspirar confiança no superior; capacidade de estabelecer relações entre coisas e conceitos diversos; capacidade de resolver problemas; capacidade de tomar decisões; e criatividade.

Para Carvalho(18), que considera as principais funções do gerente decidir e interagir com pessoas, o profissional, para ser considerado gerente, deve trabalhar numa organização formal e ter no mínimo outra pessoa trabalhando para ele. Para decidir, precisa estabelecer objetivos e organizar recursos para atingi-los. A interação com pessoas é feita através de negociação, comunicação e motivação.

É importante observar que as funções de um gerente são essencialmente as mesmas, em qualquer parte. As diferenças estão apenas na cultura e **modus vivendi** de cada organização. O gerente só terá êxito se conseguir adaptar-se à estrutura da organização em que trabalha, especialmente o gerente

de biblioteca, que além de ter que possuir conhecimento das funções de qualquer gerente, deve ainda conhecer a situação de busca de informação no seu contexto social. O que difere dos demais gerentes é o trato com o elemento informação, em seus aspectos de produção, armazenamento, organização e difusão. A maturidade emocional é, para Carvalho (18), uma característica que deve estar presente em todo gerente que pretende ser eficaz. Como habilidades, a autora aponta a capacidade de inferir, analisar, sintetizar, comunicar e decidir.

Numa visão humanística, Likert (59) acredita que os gerentes que apresentam melhores índices de performance focalizam sua atenção sobre os aspectos humanos dos problemas de seus subordinados, bem como o esforço de organizar grupos de trabalho, e estão atentos ao estudo e aperfeiçoamento de métodos de trabalho, à escolha e treinamento de maneira determinada e a supervisioná-los para que se adaptem às exigências de cada tarefa. Para tanto, o gerente precisa desenvolver sua capacidade perceptiva, seu poder de análise e sua liderança .

Howells (49) aponta a importância de o gerente ter condições de observar todos os aspectos de cada problema que surge em sua equipe de trabalho, de modo que possa identificar e apreciar o objetivo da equipe como um todo e ver os problemas em relação a cada um dos seus membros. Para ele, o gerente deve possuir senso de perspectiva, entender como sua equipe se insere na estrutura mais ampla da organização, possuir uma visão clara dos fatores externos que exercem influência sobre sua equipe, e entender cada membro com suas características individuais. Deverá ainda saber como avaliar seus subordinados e julgar o que pode esperar de cada um.

No entender de Sampaio (89), a preparação do indivíduo para a vida e, no nosso caso, do indivíduo para o desempenho da função gerencial, poderá ser feita através do estudo e aplicação de quatro lógicas ⁽¹⁾ assim definidas:

- a) Lógica Transcendental - diz respeito à consciência que o indivíduo tem de cada ação a desempenhar, de cada projeto a executar. Esta consciência conduz ao **senso de determinação**, que impulsiona a realização. Também conhecida como Lógica de Identidade, representa pessoas que falam muito e buscam o conhecimento;
- b) Lógica da Dialética - representa o diálogo, a síntese, a luta para a compreensão dos fatos, o que leva ao **senso de oportunidade** para executar o projeto de ação;

(1) Para definir lógica, Sampaio parte das seguintes premissas: a) o SER LÓGICO, ou seja o pensamento, está na raiz de todo ser, na raiz de todas as problemáticas tanto objetiva como subjetivas, tanto individuais como, coletivas; b) da constatação da marginalidade teórica e prática da ciência da Lógica; c) o primeiro grande problema situa-se na perda do lógico como objeto da Lógica, tornando-se apenas um ramo elementar das Matemáticas, ou seja, das estruturas formais; d) o afastamento da Lógica das Ciências Humanas. Define então, Lógica como sendo a ciência do saber autêntico, cujo objetivo é o próprio pensamento. A LÓGICA se subdivide em Lógicas Fundamentais- aquelas que não podem ser geradas por síntese a partir de outras lógicas (Lógica Transcendental e a Lógica da Diferença) e Lógicas Básicas - aquelas que derivam por uma operação de composição sintética das Lógicas Transcendentais (Dialética, Clássica). [Ver texto completo no Anexo 6.1].

c) Lógica da Diferença - relacionada diretamente à criatividade que impulsiona o surgimento de novos projetos;

d) Lógica Clássica - que dá estrutura formal ao pensamento, o que gera o senso de organização.

O homem é capaz de vários modos de pensar e tantos são estes, tantos serão as lógicas possíveis (89). Entretanto, as várias maneiras de pensar, incidem sobre cada uma das lógicas separadamente, negando ou assumindo sua parcialidade.

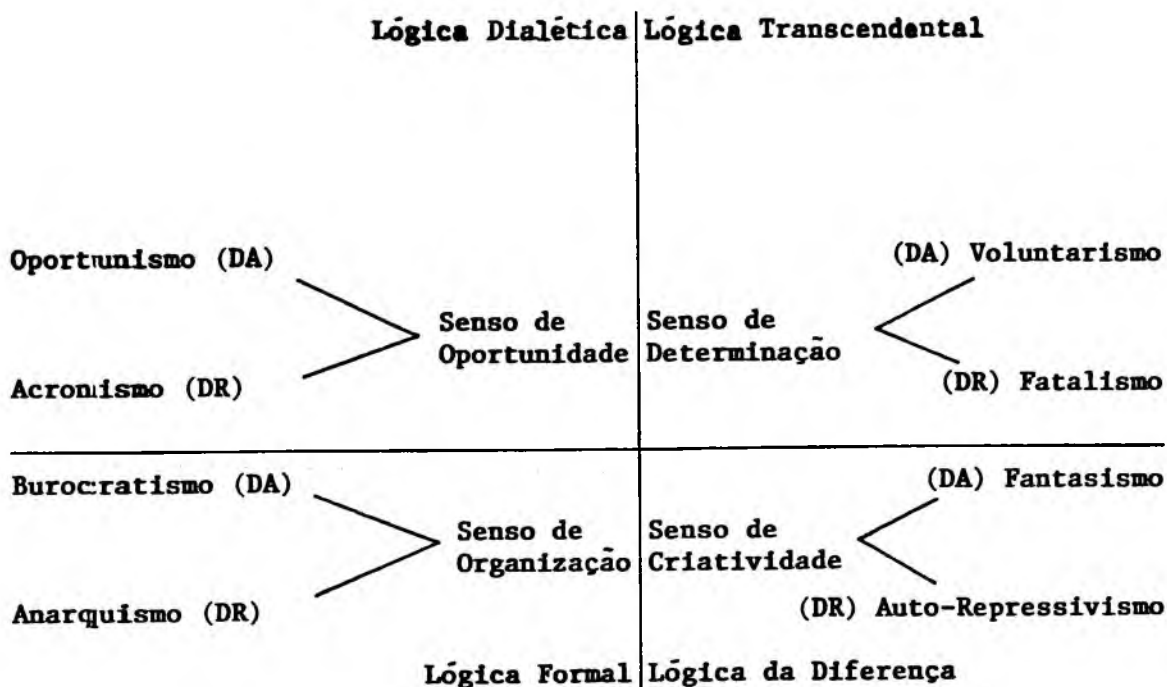
Ainda no entender de Sampaio(88), o que incomoda nas lógicas é sua própria finitude. De um lado, a sua mera negação ou repressão, de outro, sua completa absolutização ou totalização. Tem-se então, quatro atitudes básicas frente à finitude lógica: a repressão (ou negação), a absolutização, a ppseudo-aceitação e a aceitação com esperança (humildade).

Combinando cada uma das lógicas com a aceitação autêntica da finitude, identifica-se os traços de caráter a que elas correspondem: "no caso da Lógica Transcendental, vemos o senso de determinação; na Lógica Dialética, o senso de oportunidade; na Lógica da Diferença, a criatividade; na Lógica Formal, o senso de organização." (88)

Primeiramente, tornou-se cada uma das lógicas e identificou-se a que traços de caráter corresponderiam o desvio regressivo (DR) (1) e o desvio para a absolutização, (DA), frente a posição de autêntica aceitação da finitude. (Figura 3).

(1) DR-Desvio Repressivo e DA-Desvio para a Absolutização - São desvios lógicos relativos aos traços de caráter frente a posição de autêntica aceitação da finitude.

Figura 3 - Aceitação da finitude e seus desvios, segundo Sampaio(87)



Os desvios referentes ao senso de determinação, permitem identificar, de um lado, o fatalismo (nulificação), e de outro, o voluntarismo (absolutização). No primeiro caso o caráter está ligado à identificação do "Maria vai com as outras". Quanto ao senso de oportunidade, teremos, pela nulificação, o acionismo, ou contrário a oportunismo.

Nos desvios apontados para o senso de criatividade, tem-se, pela nulificação, pelo auto-repressivismo e pela absolutização, o fantatismo.

O excesso de burocracia está associado aos desvios do senso de organização, pela absolutização.

A busca de um caráter equilibrado reunirá os quatro traços marcados pela aceitação da finitude: senso de determinação, senso de oportunidade, criatividade e senso de organização.

Com base nos textos analisados procurar-se-á identi
ficar as atividades desenvolvidas pelo gerente os estilos pre
dominantes, os papéis desempenhados no exercício da função,
contribuindo assim para um estudo mais aprofundado da função
gerencial que consideramos ser a mola propulsora de cada bi
blioteca ou serviço de informação documental.

CAPITULO IV

4. PRESSUPOSTOS

Para a realização deste estudo, foram definidos os seguintes pressupostos:

- (a) se o mercado de trabalho está a exigir profissionais para o desempenho da função gerencial, então os elementos responsáveis pela educação formal e continuada devem cobrir, em seus programas, os vários aspectos do gerenciamento;
- (b) se há despreparo para o desempenho da função gerencial, os programas de educação continuada poderão contemplar esta necessidade;
- (c) se determinação, oportunidade, organização e criatividade são elementos fundamentais para a eficácia da função gerencial, então o gerente precisa desenvolver a capacidade de determinar, organizar, criar, identificar e apropriar ações;
- (d) quanto maior for o conhecimento do gerente sobre as características e o conteúdo da função gerencial, melhor será o seu desempenho na função.

4.1. Definição das Variáveis

Para melhor sistematização da pesquisa, foram identificadas as seguintes variáveis:

4.1.1. Variáveis Independentes

- (a) Formação acadêmica
- (b) Educação continuada
- (c) Capacidade de determinar
- (d) Capacidade de organizar
- (e) Capacidade de criar
- (f) Capacidade de identificar e apropriar ações
- (g) Característica da função gerencial
- (h) Conteúdo da função gerencial
- (i) Currículo.

4.1.2. Variáveis Dependentes

- (a) Estilo gerencial
- (b) Mercado de trabalho
- (c) Função gerencial
- (d) Eficácia gerencial

4.2. Definições Operacionais

Em face da natureza dos conceitos envolvidos nesta pesquisa, faz-se necessário definir os seguintes termos:

- (a) **Estilo gerencial** - A conduta, o comportamento do

gerente frente ao desempenho de suas funções;

- (b) **Mercado de trabalho** - oportunidade de empregos atuais e futuros oferecidos por um país, estado, município ou comunidade (42);
- (c) **Função gerencial** - o conceito de função gerencial será utilizado, neste trabalho, em seu sentido mais amplo, englobando os conceitos de dirigir, chefiar, supervisionar, presidir, administrar e correlatos, caracterizando principalmente a função de lidar com pessoas (caráter interpessoal) e a produção de bens e serviços;
- (d) **Eficácia gerencial** - É o grau no qual o gerente alcança as exigências de resultado de sua posição na organização. O comportamento gerencial compõe-se da tarefa a realizar e das relações com outras pessoas (43), e consiste em que o gerente consiga que os seus subordinados atinjam os resultados por ele esperados com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento do seu potencial de trabalho (63);
- (e) **Ambiente organizacional** - são os denominados centros de documentação e informação, bibliotecas gerais, escolares, especializadas, universitárias, técnicas, serviços e sistemas de informação;
- (f) **Formação acadêmica** - é a educação formal ou escolar realizada através de instituições tecnicamen

te orientadas para esse fim, desde o nível primário, elementar ou básico, até o nível universitário (01);

- (g) **Educação continuada** - atividade de ensino que objetiva ampliar ou aprofundar conhecimentos aplicáveis a uma determinada especialidade (01);
- (h) **Capacidade de determinar** - habilidade e facilidade de que a pessoa possui para decidir com firmeza;
- (i) **Capacidade de organizar** - capacidade de definir métodos coerentes com as tarefas a serem desempenhadas, atribuindo-lhes prioridade numa ordenação lógica;
- (j) **Capacidade de criar** - capacidade de imaginar , planejar e produzir soluções alternativas para melhoria do trabalho;
- (l) **Capacidade de identificar** - capacidade de visualizar, reconhecer e distinguir entre o que é racional e o que é irracional, lógico e ilógico , certo e errado, convém e não convém, etc.;
- (m) **Características da função gerencial** - dizem respeito ao lugar onde o gerente trabalha, o tempo gasto com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados (69);
- (n) **Conteúdo da função** - diz respeito à finalidade de ação gerencial, o que faz um gerente e por que o faz (70);

- (o) **Profissional de informação** - profissional graduado, bibliotecário ou não, que atua na área de Biblioteconomia;
- (p) **Gerente** - profissional que, por meio de delegação de competência, é o representante legal da organização e o responsável pela consecução dos objetivos organizacionais, através de sua equipe;
- (q) **Currículo** - é uma ordenação de conteúdos, tempo, recursos e processos, com base no que já se conhece sobre as formas de aprender e de ensinar, para dele obter maiores e melhores resultados (22);
- (r) **Biblioteca** - unidade pertencente a instituições governamentais, particulares ou associações formalmente organizadas com o objetivo de fornecer ao usuário a informação relevante de que ele necessita (21);
- (s) **Centro de documentação e informação** - unidade pertencente a instituições governamentais, particulares ou associações formalmente organizadas com o objetivo de fornecer ao usuário a informação relevante de que ele necessita, em um campo específico de assunto (21);
- (t) **Sistema de informação** - entidade composta de partes inter-relacionadas que formam um todo (complexo, coerente, unitário), realizando um conjun

to de relações entre os objetos e seus atributos, para atingir determinada finalidade. [Botelho(13), também citado por Cesarino(21)].

CAPITULO V

5. METODOLOGIA

A metodologia adotada para a realização desta pesquisa foi a de elaboração de diagnóstico onde através da aplicação do questionário, identifica-se a situação relativa às atividades desempenhadas pelo gerente. De posse desse quadro, extrai-se os elementos básicos para o cumprimento dos objetivos iniciais. Compreendeu as seguintes fases:

FASE 1 - Limitações e abrangências da pesquisa;

FASE 2 - Delimitação do universo da pesquisa;

FASE 3 - Elaboração do instrumento de coleta de dados;

FASE 4 - Aplicação dos instrumentos de coleta de dados;

FASE 5 - Processamento e análise estatística, com interpretação dos resultados.

FASE 6 - Elaboração da dissertação.

5.1. Limitações e Abrangência da Pesquisa

A pesquisa inclui a análise das atividades desenvolvidas pelos gerentes das seguintes unidades organizacionais, identificadas nas fontes oficiais:

- (a) **Bibliotecas** - sejam elas especializadas, gerais, escolares, universitárias e públicas.

(b) Centros de documentação e informação;

(c) Sistemas de informação.

A clientela-alvo da pesquisa se constituiu dos gerentes dessas unidades organizacionais. Não fizeram parte da amostra os técnicos, assessores e outros profissionais que , esporadicamente, substituem o gerente.

O relacionamento do gerente com o usuário não foi objeto desta pesquisa, que cobriu as áreas governamentais e privadas.

A abrangência geográfica foi a Região Centro-Oeste conforme especificado no item 5.2.

Fizeram parte ainda, da amostra, os cursos de Bibliteconomia e Documentação existentes nas universidades da Região Centro-Oeste, para fins de análise curricular.

As fontes utilizadas para identificação do universo da pesquisa foram:

(a) Diretório das Bibliotecas e Centros de Documentação do Distrito Federal, editado pela Associação dos Bibliotecários do Distrito Federal - ABDF - em 1985;

(b) Guia das Bibliotecas da Região Centro-Oeste, editado pelo Conselho Regional de Biblioteconomia da Região 1 - CRG-1 - em 1978;

(c) Dados estatísticos sobre as bibliotecas da Região Centro-Oeste, resultado de pesquisa elaborada pelo Instituto Nacional do Livro - INL, em

1984;

- (d) Anuário Estatístico do Brasil, editado pela Fun
dação Instituto Brasileiro de geografia e Esta
tística - IBGE, em 1985.

5.2. Delimitação do Universo da Pesquisa

Os estudos sobre função gerencial do gerente de bi
bliotecas ainda se encontram em fase embrionária. Poucos pes
quisadores e estudiosos dedicam suas pesquisas a este tema ,
muito embora possamos encontrar uma vasta literatura sobre
teorias de desenvolvimento gerencial aplicado às organizações
como um todo. Entretanto, estudos sobre demanda e necessida
des do mercado de trabalho vêm domonstrando que a área carece
de maior atenção por parte de professores, técnicos, pesquisa
dores e estudiosos.

A linha de pesquisa sobre mercado de trabalho do De
partamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília-UnB,
já produziu duas pesquisas (86) (12), realizadas inicialmente
no Distrito Federal e, posteriormente, abrangendo a Região
Centro-Oeste. A pesquisa realizada em 1987, mostra que a
área que deve receber maior atenção por parte dos elementos
responsáveis pela educação formal e continuada é a de adminis
tração e gerência de bibliotecas e sistemas de informação(12).
Desta forma, o universo da pesquisa foi subdividido em duas
partes: cursos e bibliotecas.

Por falta de informações detalhadas sobre o tamanho
do acervo, serviços e produtos oferecidos e número de servi
dores, das 1.128 bibliotecas localizadas na Região Centro-Oes

te, conforme tabela 1 (retrata o nº máximo de informações obtidas), dados decisivos para o estudo da função gerencial, decidiu-se delimitar o universo nas capitais dos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e o Distrito Federal.

Tabela 1 - Bibliotecas existentes na Região Centro-Oeste, por dependência administrativa.

Unidade da Federação e Categoria	Total	Dependência Administrativa				Categoria					
		Federal	Estadual	Municipal	Particular	Univers.	Escolar	Especial	Pública	Inf. Juv.	Outras
Mato Grosso do Sul	138	11	49	53	25	10	65	11	49	-	03
Mato Grosso	139	08	78	30	23	02	92	13	30	01	01
Goiás	662	34	332	178	118	12	425	29	186	01	09
Distrito Federal	189	43	104	01	41	06	111	57	01	02	12
Total	1.128	96	563	262	207	30	693	110	266	04	25

Fonte: FIBGE. Anuário Estatístico do Brasil. 1985.

5.2.1. Critérios para Seleção da Amostra

5.2.1.1. Cursos

Foram analisados os currículos dos cursos de Biblioteconomia existentes na Região Centro-Oeste. Segundo o Catálogo Geral de Instituições de Ensino Superior, editado pelo MEC/SESU em 1986, somente duas Instituições de Ensino Superior - IES, Universidade de Brasília - UnB e a Universidade Federal de Goiás - UFG possuem este curso (Tabela 2).

5.2.1.2. Bibliotecas

Em virtude de as bibliotecas escolares do Distrito

Federal, da área governamental, estarem sob a supervisão direta do Núcleo de Documentação - NUDE e do Núcleo de Bibliotecas - NUBE - da Fundação Educacional do Distrito Federal-FEDF - locais onde são traçadas a política de desenvolvimento de toda a rede de bibliotecas escolares, onde estão concentrados os profissionais da área, onde são alocados os recursos para compra de material bibliográfico e, finalmente, onde são definidos os serviços a serem prestados, e considerando ainda que na maioria das escolas permanece um auxiliar na biblioteca para execução das medidas adotadas pela FEDF, fizeram parte desta pesquisa somente os gerentes do NUDE e do NUBE.

Com relação às bibliotecas públicas e escolares das capitais dos Estados de Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, farão parte da amostra, dentre aquelas conveniadas com o INL, as que se encontram em pleno funcionamento, isto é , com acervo e profissional bibliotecário atuando normalmente.

Em razão de ser pequeno o número de bibliotecas universitárias existentes nas capitais da Região e a importância destas para o desenvolvimento da Biblioteconomia, todas farão parte da amostra.

As bibliotecas especializadas serão aquelas indicadas no relatório da pesquisa realizada pelo INL, em 1984.

Em virtude de existirem sistemas e programas em pleno funcionamento que desenvolvem atividades identificadas com o ciclo documentário, decidiu-se incluí-los nesta pesquisa.

Estabelecidos os critérios acima, foi definido em 149 (cento e quarenta e nove) o número de bibliotecas, entre escolares, públicas, universitárias, especializadas , sistemas e programas que compõem o universo da pesquisa(Tabela 3).

Tabela 2 - Universo da pesquisa das Instituições de Ensino Superior (IES), nas capitais dos Estados da Região Centro-Oeste.

Unidade da Federação	IES	Cursos de Biblioteconomia Existentes na Região.	IES Seleccionadas
Distrito Federal	10	01	01
Goiás	19	01	01
Mato Grosso	02	--	--
Mato Grosso do Sul	05	--	--
TOTAL	36	02	02

Tabela 3 - Universo da pesquisa das bibliotecas, por categoria e por dependência administrativa, nas capitais dos Estados da Região Centro-Oeste.

Categoria Dependência Administrativa	Governamental			Privada	TOTAL
	Federal	Estadual	Municipal		
Universitária	4	-	-	9	13
Pública	1	3	4	-	8
Especializada	52	5	1	4	62
Escolar	2	14	17	14	47
Sistemas e Programas	18	--	--	1	19
TOTAL	77	22	22	28	149

5.3. Coleta de Dados

Para obter subsídios capazes de analisar a situação, que diz respeito ao tema central da pesquisa, visando o cum

primento dos objetivos e pressupostos levantados, foram utilizados dois tipos de instrumento de coleta de dados.

A - Para Bibliotecas, Sistemas e Programas:

Instrumento de Coleta de Dados sobre o Gerente (anexo 1). Foi feito com base na revisão de literatura, onde algumas perguntas foram extraídas de textos, como, por exemplo , a de nº 30, que seguiu orientação integral de Blake (10), e da vivência pessoal da pesquisadora, adquirida através de leituras, observações e experiência como gerente de biblioteca por tres anos. Com este instrumento, colheram-se subsídios para os objetivos mencionados nos itens a e c e, para os pressupostos, os itens c e d. O público-alvo deste instrumento são os gerentes das instituições pertencentes ao universo.

B - Para os Cursos de Biblioteconomia

Instrumento de Coleta de Dados para Análise do Curriculo de Biblioteconomia em termos de Preparação Gerencial(ane)xo 2). Atendeu-se, com este instrumento, ao objetivo b e aos pressupostos a e b igualmente. Este instrumento orientou a avaliação desenvolvida no item 6 - Avaliação dos Resultados , mais especificamente, no item 6.4 - Análise Curricular dos Cursos de Biblioteconomia.

5.3.1. Aplicação dos Instrumentos de Coleta de Dados

A aplicação foi feita via correio. Acompanhou cada questionário, uma carta da pesquisadora, fornecendo dados sobre os objetivos da pesquisa e solicitando a devolução num

prazo preestabelecido de quinze dias. A taxa de retorno nesse período chegou a 35,2%. Em seguida foi feito um novo envio de questionário às pessoas que não atenderam no primeiro prazo solicitado. As respostas a esta segunda solicitação elevaram para 72,5% o índice de retorno, conforme Tabelas 4 e 5.

Tabela 4 - Índice de retorno dos questionários aplicados por categoria

Categoria	Questionários		
	Aplicados	Retorno	%
Universitária	13	13	100,0
Pública	8	8	100,0
Especializada	62	51	82,2
Escolar	47	26	55,3
Sistemas e Programas	19	10	52,6
Total ¹	149	108	-

(1) A taxa de retorno em relação aos instrumentos aplicados foi de 72,5%

Tabela 5 - Índice de retorno dos questionários aplicados, por áreas.

Governamental			Privada		
Aplicados	Retorno	%	Aplicados	Retorno	%
121	88	72,7	28	20	71,4

CAPITULO VI

6. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa serão apresentados em duas partes. A primeira diz respeito ao gerente. A segunda, aos currículos dos cursos de Biblioteconomia.

Na primeira parte, inicialmente serão apresentados os resultados relativos às características que configuram as instituições mantenedoras das bibliotecas pesquisadas. Em seguida, serão apresentados os resultados que caracterizam o gerente nos aspectos de sexo, faixa etária, remuneração, formação acadêmica e experiência na função gerencial. Por fim, serão apresentados os resultados que identificam as atividades desenvolvidas pelo gerente.

6.1. Quanto às instituições mantenedoras

Tabela 6 - Instituição Mantenedora, por dependência administrativa. (retorno)

Governamental			Privada	Total
Federal	Estadual	Municipal		
58	18	12	20	108

A predominância do tipo de dependência administrativa das instituições pesquisadas que responderam o questionário está a nível governamental federal, representando 53,7% do universo, seguido dos níveis estadual e municipal, representando 16,6% e 11,1%, respectivamente. A iniciativa privada representa 18,6% do total. É um número relevante, considerando a não predominância de indústrias e incentivos a esta iniciativa na Região Centro-Oeste. O Distrito Federal, por sua vez, é responsável pelo maior número de instituições governamentais. Agrega-se a este resultado o fato de ser Brasília a capital da República e a sede administrativa do País.

Tabela 7 - Tamanho da instituição pelo número de funcionários

0-299	300 - 599	600 - 999	1000 - 1999	Acima de 2000	Total
52	21	12	6	17	108

67,5% dos respondentes trabalham em instituições com menos de 600 (seiscentas) pessoas, o que facilita conhecer bem a instituição, suas funções, áreas de atuação e os servidores que, com exceção das bibliotecas públicas, são os usuários em potencial, aumentando, por pressuposto, a efetividade dos serviços.

Tabela 8 - Quanto à categoria das bibliotecas respondentes

Universitária	Pública	Especializada	Escolar	Sistemas e Programas	TOTAL
13	8	51	26	10	108

Observa-se a maior concentração das bibliotecas especializadas, correspondendo a 47,2% do total. A maior parte está localizada em Brasília, que tem características atípicas, como por exemplo, o fato de ser uma cidade essencialmente setORIZADA, tanto a nível governamental quanto local.

Tabela 9 - Quanto à posição do órgão ao qual a biblioteca está subordinada

Primeiro Nível		Segundo Nível		Terceiro Nível		Quarto Nível		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
25	23,1	48	44,5	29	26,9	6	5,5	108	100

A maioria representada por 44,5% dos respondentes, informou que o órgão ao qual a biblioteca está subordinada, situa-se no segundo nível da instituição.

Tabela 10 - Posição hierárquica da biblioteca

Primeiro Nível		Segundo Nível		Terceiro Nível		Quarto Nível		Quinto Nível		Não Responderam		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
21	19,4	32	29,6	23	21,3	7	6,5	3	2,8	22	20,4	108	100

29,6% dos respondentes informaram que a biblioteca situa-se no segundo nível do órgão interno. Em relação à instituição mantenedora, a biblioteca encontra-se, portanto, no quarto nível.

6.2. Identificação do Gerente

Tabela 11 - Quanto ao sexo.

Feminino		Masculino		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
102	94,5	6	5,5	108	100,00

94,5% dos gerentes pertencem ao sexo feminino.

Tabela 12 - Quanto à faixa etária (em anos).

20 - 24		25 - 29		30 - 34		35 - 39		40 - 49		Mais de 50		TOTAL	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
15	13,8	7	6,5	36	33,3	22	20,4	18	16,6	10	9,2	108	100

Observa-se a incidência maior de profissionais na faixa etária de 30 a 34 anos (33,3%) desempenhando função gerencial. O índice de 13,8% que indica os mais novos (20 a 24 anos), também é relevante, o que demonstra que o mercado absorve mão-de-obra recém-formada para cargos gerenciais.

Tabela 13 - Gratificação percebida pelo exercício da função gerencial (em OTN - base para cálculo: OTN de dezembro de 1987=Cz\$522,99).

Até 9		de 10-29		de 30-59		de 60-99		Mais de 100		Não Percebe		Não Respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
5	4,6	18	16,7	30	27,8	10	9,2	6	5,5	33	30,5	6	5,5	108	100

É relevante o número de servidores que desempenham função gerencial e não percebem nada por essa atividade, 30,5% o que significa que a biblioteca não foi, ainda, criada oficialmente, o que a tornaria unidade orçamentária.

Tabela 14 - Quanto ao tipo de gratificação.

DAS		FAS		Função Gratificada		Cargo em Comissão		Outros		Não Recebe		Não Respondeu		TOTAL	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
17	15,7	3	2,8	24	22,2	11	10,2	6	5,5	28	26,0	19	17,6	108	100

Função gratificada é a forma mais adotada no universo pesquisado como gratificação pelo desempenho da função gerencial, ou seja, 22,2% do universo da pesquisa.

Tabela 15 - Quanto à área de formação.

Biblioteconomia		Letras		Agronomia		Pedagogia		Não possui Nível sup.		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
79	73,2	3	2,7	2	1,9	17	15,7	7	6,5	108	100

73,2% do total de respondentes possuem formação superior em Biblioteconomia. Destes, seis possuem dupla graduação na área de Administração, Pedagogia, Direito, Matemática, História e Filosofia.

6,5% não possuem nível superior, embora sejam responsáveis por bibliotecas.

Tabela 16 - Universidade em que se graduou

DISTRITO FEDERAL			SÃO PAULO					MINAS GERAIS		GOIÁS	RIO DE JANEIRO			PARANÁ
UnB	AEUDF	CEUB	Lorena	Marília	USP	Campinas	PUC	UFMG	Lavras	UFG	BN	São Ursula	FEFIERJ	Londrina
42	5	1	2	1	3	2	1	3	1	6	3	1	1	2

A UnB formou cerca de 56,7% dos gerentes. Cabe agora a análise da qualidade de ensino, para comprovar se ela é um centro de excelência para formação gerencial.

Tabela 17 - Ano de formatura

1950 - 1959	1960 - 1969	1970 - 1974	1975 - 1979	1980 - 1984	1985 -
3	6	10	11	7	2

O grande número de gerentes concentra-se entre os formandos da década de 1970. Alguns fatos que podem, pressupostamente, ter contribuído para absorção dessa mão-de-obra estão relacionados com a transferência da maioria dos órgãos públicos para Brasília, o fato de vivermos a era da tecnocracia no setor público e o pseudo-milagre econômico, anunciado no início da década.

Tabela 18 - Quanto a cursos de especialização.

Áreas de Especialização	Nº	%
Administração de Bibliotecas	5	4,6
Bibliotecas Biomédicas	1	1,0
Bibliotecas Públicas e Escolares	2	1,8
Bibliotecas Universitárias	2	1,8
Documentação Científica	2	1,8
Informática	1	1,0
Magistério	2	1,8
Minas e Energia	1	1,0
Psicologia	1	1,0
Não Possui	91	84,2
TOTAL	108	100,0

Existe um grande número de gerentes que não possuem cursos de especialização - 91 (noventa e um) dos respondentes, representando 84,2% do total. Entretanto, dos gerentes que buscaram especializar-se, a maioria, isto é, 4,6% dos respondentes, especializou-se em Administração de Bibliotecas.

Existe falha curricular na formação universitária, o que levou o gerente a suprir a demanda de conhecimentos na área gerencial, através da educação continuada.

Tabela 19 - Quanto a curso de mestrado.

Áreas de Concentração	Nº	%
Administração de Bibliotecas	6	5,5
Biblioteca e Ciência da Informação	3	2,8
Bibliotecas Públicas	4	3,7
Extensão Rural	2	1,8
Subtotal	15	13,8
Não Possui	93	86,2
Total	108	100,0

13,8% dos gerentes voltaram à universidade para o curso de mestrado. Deste número, 5,5% buscaram a especialização na área de Administração de Bibliotecas.

Tabela 20 - Tempo de desempenho da função gerencial

- a) na instituição atual
b) em outras instituições

Período Instituição	Menos de 1 ano		de 1 a 3		de 4 a 5		de 6 a 8		de 9 a 10		Mais de 10 anos		Subtotal		Não res- pondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
a	7	6,5	33	30,5	3	2,8	13	12,1	6	5,5	10	9,3	72	66,7	36	33,3	100	100,0
b	4	3,7	13	12,1	3	2,8	3	2,8	7	6,4	6	7,4	38	35,2	70	64,8	108	100,0

É relevante o índice de gerentes que desempenham a função num período de 1 a 3 anos, o que leva a deduzir que são gerentes novos em suas funções, e só 9,3% da amostra ultrapassam a 10 anos na função, numa mesma instituição.

Tabela 21 - Quanto à experiência profissional

- a) em empresa privada

Sim		Não		Não respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
36	33,3	40	42,6	26	24,1	108	100,0

33,3% dos gerentes possuem experiência gerencial em empresa privada.

Tabela 22 - Quanto à escolaridade dos servidores.

Escolaridade	Instituições	%
a) 1º grau	5	4,6
b) 2º grau	17	15,7
c) 3º grau	7	6,5
d) a + b + c	47	43,5
e) Não respondeu	32	29,7
TOTAL	108	100,0

17 bibliotecas, ou seja, 15,7% dos respondentes, possuem servidores só com o nível de escolaridade de 2º grau. É importante ressaltar que em 5 (cinco) instituições existem servidores que possuem somente o 1º grau.

Tabela 23 - Gerentes subordinados.

Sim		Não		Subtotal		Não respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
10	9,2	54	50,0	64	59,2	44	40,8	108	100,0

50,0% dos gerentes respondentes não possuem, sob sua supervisão, outros gerentes.

Tabela 24 - Orçamento em 1987 (Em OTN de Dez/87).

Menos de 1000		1001 a 2000		2001 a 10000		Maior/10000		Não houve orçamento específico		Não respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
12	11,0	6	5,5	14	13,0	7	6,5	45	42,0	24	22,0	108	100,0

42% dos respondentes afirmaram que não houve orçamento específico para a biblioteca, ou seja, esta não é considerada unidade orçamentária na instituição mantenedora, o que a deixa insegura perante as demais unidades internas na distribuição e alocação de recursos.

6.3. Atividades Desenvolvidas pelo Gerente

B - Das Atividades

Tabela 25 - Das atividades desenvolvidas.

Tempo Atividade	0,25		26 - 50		51 - 75		76 - 100		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
a) Redigir ofícios, memorandos, documentos administrativos	63	58,3	21	19,4	2	1,9	-	-	22	20,4	108	100,0
b) Reunir com superiores	63	58,3	10	9,2	4	3,7	-	-	31	28,8	108	100,0
c) Reunir com subordinados	69	63,9	9	8,3	2	1,8	-	-	28	26,0	108	100,0
d) Dar parecer em processos técnicos	63	58,3	6	5,6	5	4,6	1	0,9	33	30,6	108	100,0
e) Dar parecer em processos administrativos	54	50,0	4	3,7	3	2,8	-	-	47	43,5	108	100,0
f) Ler artigos e textos para atualização	79	73,3	17	15,7	10	9,2	-	-	2	1,8	108	100,0
g) Solicitar tarefas para a secretária	53	49,0	10	9,2	9	8,3	1	0,9	35	32,5	108	100,0
h) Atender ao chefe, por telefone	83	77,0	3	2,8	2	1,8	-	-	20	18,4	108	100,0
i) Atender ao chefe, pessoalmente	61	56,6	9	8,3	10	9,2	2	1,8	26	24,1	108	100,0
j) Atender ao usuário, por telefone	52	48,1	21	19,4	5	4,6	4	3,7	26	24,1	108	100,0
l) Atender ao usuário, pessoalmente	61	56,6	25	23,1	11	10,2	9	8,3	2	1,8	108	100,0
m) Preparar orçamento	14	96,2	7	6,5	1	0,9	-	-	43	40,0	108	100,0
n) Controlar o orçamento	40	37,0	4	3,7	4	3,7	1	0,9	59	54,6	108	100,0
o) Acompanhar processos de compra	43	39,8	6	5,6	4	3,7	1	0,9	54	50,0	108	100,0
p) Acompanhar processos de contratação de pessoal	42	38,9	1	0,9	2	1,8	1	0,9	62	57,5	108	100,0
q) Receber visitas	63	58,3	10	9,2	5	4,6	2	1,8	28	26,0	108	100,0
r) Participar de comissões especiais ou grupos de trabalho	52	48,2	10	9,2	-	-	2	1,8	44	40,8	108	100,0
s) Controlar servidores	39	36,1	1	0,9	6	5,6	4	3,7	58	53,7	108	100,0
t) Preparar tecnicamente livros	-	-	3	2,8	1	0,9	1	0,9	103	95,4	108	100,0
u) Viagens para ministrar treinamentos	-	-	1	0,9	-	-	-	-	107	97,1	108	100,0

As atividades que absorvem maior parte do tempo dos gerentes (de 50% a 100% do seu tempo diário), são as seguintes:

- (a) redação de documentos administrativos (24,9%)
- (b) leitura de artigos e textos para atualização (24,9%)
- (c) atendimento ao usuário (69,3%)
- (d) receber visitas (15,6%)
- (e) solicitar tarefas para a secretária (18,4%)
- (f) atender à chefia (23,9%)

Os gerentes respondentes não se envolvem diretamente com a preparação e acompanhamento orçamentário.

Tabela 26 - Comunicação por telefone (por dia)

Tipo Quantidade	Menos de 3		De 4 a 6		De 7 a 10		Mais de 10		Não respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
a) De amigos fora da instituição	72	66,7	23	21,3	-	-	1	0,9	12	11,1	108	100,0
b) De seus superiores	48	44,5	18	16,7	3	2,8	1	0,9	38	35,1	108	100,0
c) De colegas da instituição	55	51,0	25	23,1	4	3,7	1	0,9	23	21,3	108	100,0
d) De usuários	28	26,0	16	15,0	26	24,0	12	11,0	26	24,0	108	100,0
e) De funcionários/subordinados	38	35,1	10	9,3	6	5,5	1	0,9	53	49,1	108	100,0

O telefone é o meio de comunicação mais utilizado pelo gerente para atender as solicitações dos usuários, de acordo com 76,0% dos respondentes, chegando em 12 casos a atender ao telefone mais de 10 (dez) vezes ao dia.

Tabela 27 - O cargo de gerente lhe propicia

Secretária	Escritório Individual	Cartão de visita	Automóvel	Almoço e Jantar	Cartão de Crédito	Seguro	Clube Recreativo	Linha Telef.	Nada
49	30	8	3	1	1	2	3	2	7

O que a maioria dos respondentes recebem de facilidade para o desempenho de sua função gerencial é uma secretária e a utilização de escritório individual.

Tabela 28 - Razões que fazem o gerente sentir-se bem por desempenhar a função.

Razões	Nº	%
Identificar-se com a função	10	16,2
Poder criar em cima das necessidades	7	11,3
Poder direcionar os trabalhos	9	14,5
Gostar de desempenhar atividades de planejamento	6	9,7
Gostar de orientar pessoas	4	6,5
Relacionar-se bem com a chefia	3	4,8
Permitir ampliar conhecimentos	3	4,8
Poder contribuir para o crescimento da empresa	3	4,8
Os dirigentes confiam na capacidade do gerente	2	3,2
Cooperar com a formação do estudante	2	3,2
Crescer profissionalmente	2	3,2
Os serviços e produtos são necessários	2	3,2
Poder aplicar conhecimentos teóricos e transferí-los a subordinados	2	3,2
Contar com a eficiência de bibliotecários	2	3,2
A experiência é rica e gratificante	1	1,6
Considerar-se preparada para a função	1	1,6
Exercer o discernimento e ação de comando, o que aumenta a qualidade de vida	1	1,6
Poder contribuir para melhorar a imagem da biblioteca e do bibliotecário	1	1,6
Área rica para conquistas	1	1,6
TOTAL	62	100,0

Das 62 (sessenta e duas) respostas dadas a esta questão, predominam os fatos de que 16,2% dos gerentes se identificam com a função, gostam de ser gerentes e por isso sentem-se bem; o poder de dirigir os trabalhos, direcioná-los de acordo com seus princípios e valores próprios, em 14,5% e o poder de criatividade exercido em função das necessidades - 11,3%.

Tabela 29 - Razões que fazem o gerente não se sentir bem no desempenho da função.

Razões	Nº	%
Trabalhar com profissionais que não têm compromisso consigo, com o órgão, nem com as pessoas	4	16,0
Muita burocracia aliada a interesses particulares	4	16,0
Muita responsabilidade para pouco incentivo salarial e condições de trabalho	3	12,0
As condições de trabalho são precárias	3	12,0
O órgão não possui a mínima estrutura	3	12,0
A gerência é exercida só em parte, não no total	3	12,0
Faltam recursos humanos especializados	3	12,0
A função não é remunerada	2	8,0
TOTAL	25	100,0

Por outro lado, as razões que fazem com que o gerente não sinta-se bem no desempenho de suas funções, dizem respeito à falta de compromisso dos funcionários, 16,0% ; e ao excesso de burocratização, 16,0% . Razões como as más condições de infra-estrutura, falta de recursos especializados e o pouco incentivo salarial, são apontados como fator de influência negativa sobre o gerente.

Tabela 30 - Vantagens de ser gerente

Tipo	Respondentes	%
- Ampliar contratos com outras pessoas	60	26,5
- Ampliar a capacidade profissional com conhecimento de novas técnicas e tecnologias	45	19,9
- Ter poder de decisão	44	19,4
- Ganhar mais	35	15,4
- Usar transporte da empresa	9	3,9
- Exercer liderança	8	3,5
- Maior autonomia	6	2,6
- Possibilitar a criação de diretrizes profissionais	6	2,6
- Valorizar a classe	3	1,3
- Interferir como elemento de mudança	3	1,3
- Contribuir para a formação de indivíduos	3	1,3
- Ampliar conhecimentos adquiridos pela experiência profissional	3	1,3
- Crescimento profissional acelerado	2	1,0
Total	227	100,0

Por ordem de importância, foram apontadas as principais vantagens do desempenho gerencial: ampliar contatos, 26,5% ampliar capacidade profissional com conhecimento de novas técnicas e tecnologias, 19,9%, ter maior poder de decisão, 19,4%; e, ganhar mais, 15,4%.

Tabela 31 - Medo de perder a função gerencial

Sente Medo	Razões	Nº	%
SIM	- Há muito tempo desempenha a função e se sentiria desajustada.	45	42,2
	- Ter medo de que o outro profissional que não seja bibliotecário, assuma a gerência.	37	35,2
	- O salário sem a função é muito baixo	23	22,0
Subtotal		105	100,0
	- O cargo não é vitalício	19	23,4
	- Confiar no que faz	9	11,1
	- Não ter concorrente na empresa	7	8,6
	- Consegui fazer meu nome na empresa	5	6,2
	- Ser a única bibliotecária na biblioteca	5	6,2
	- Toda mudança é benéfica	4	4,2
	- Ter mais experiência gerencial	4	4,9
	- Ser dinâmica	4	4,9
	- Poder ser útil em outra área	3	3,7
	- Já estar para aposentar	3	3,7
	- Desempenho com satisfação a função e procuro fazer o melhor	3	3,7
	- Tenho outras opções de trabalho	3	3,7
	- Nunca pensei nesta hipótese	2	2,5
	- Não faço muita questão de "status"	2	2,5
	- Por mais um ano serei enquadrado na função e nunca sairei dela	2	2,5
	- O cargo não traz benefícios	2	2,5
	- Gostaria de ser dirigido	2	2,5
	- Ter um salário que satisfaz	2	2,5
Total		81	100,0

Sentir medo de perder a função gerencial, é fruto da insegurança do profissional de não adaptar-se a outras funções, de abrir mão para o profissional de outras áreas e, por último, de ficar sem o sustento financeiro. Por outro lado, alguns gerentes estão seguros em seus postos por razões das mais diversas, desde ser o único bibliotecário na instituição e portanto não ter concorrente para o cargo, até a estabilidade financeira, emocional e profissional que suprem as carências de necessidade de "status" social.

Tabela 32 - Comportamento frente a mudança interna

Compromisso	Peso	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Sente medo		50	46,3	47	43,5	11	10,2	108	100
- Insegurança		32	29,6	75	69,4	1	0,9	108	100
- Segurança		10	9,2	34	31,5	63	59,3	108	100
- Procura padrinho		51	100,0	--	--	--	--	51	100
- Procura por iniciativa própria, mostrar trabalho ao novo chefe		10	12,3	19	23,4	52	64,2	81	100
- Aguarda manifestações do superior		55	52,8	25	24,0	24	23,2	104	100

A insegurança, 70,3% e o medo, 53,7% são sentimentos que invadem o gerente, quando do período de mudanças na organização, que procura fazer conhecer ao novo dirigente o seu trabalho.

Tabela 33 - Representação Oficial

Comportamento	Peso	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Em congressos, seminários, conferências		16	18,4	25	28,8	46	52,8	87	100
- Em almoços e jantares formais		46	58,2	26	32,9	7	8,9	79	100
- Em solenidade cívicas, familiares		18	40,0	22	48,8	5	11,2	49	100
- Recebendo visitas		7	6,8	27	26,2	69	67,0	103	100
- Mostrando serviços e produtos		2	2,2	23	25,3	66	72,5	91	100
- Participando de grupos de trabalho		7	7,0	37	37,0	56	56,0	100	100

A representação oficial, isto é, a delegação de competência dada ao gerente para representar oficialmente sua organização é basicamente na participação em congressos, seminários e conferências, recebendo visitas, mostrando serviços e produtos e participando de grupos de trabalho.

Tabela 34 - Treinamento gerencial para assumir a função

Sim		Não		Não respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
23	21,3	77	71,3	08	7,4	108	100,0

Esta questão diz respeito a treinamentos específicos recebidos pelo profissional ao assumir a função gerencial. Do total de respondentes, 21,3% receberam treinamentos específicos, isto é, foram preparados para o desempenho da função. Outros, entretanto, 77 o que representa 71,3% dos respondentes, não receberam nenhum treinamento.

Tabela 35 - Treinamento gerencial no decorrer do desempenho da função

Sim		Não		Não respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
42	38,8	65	60,2	01	1,0	108	100,0

38,8% dos gerentes em pleno exercício da função, receberam treinamento específico para melhorarem seu desempenho e 60,2% continuaram desempenhando a função sem, entretanto, receber treinamento específico.

Tabela 36 - Treinamento recebido

Nº de Treinamentos	Gerentes	
	Nº	%
1 a 3	12	48,0
4 a 5	9	36,0
6 a 10	1	4,0
Mais de 10	3	12,0
Total	25	100,0

12 gerentes, que representa 48% dos respondentes desta questão, realizaram de 1 a 3 treinamentos para melhoria de desempenho enquanto gerente.

Tabela 37 - Tipo de treinamento

Tipo	Respondente	
	Nº	%
Individual	8	13,6
Em grupo	10	17,0
"Workshop" com outros gerentes	10	17,0
Treinamento em serviço com orientador	4	6,7
Curso com até 40 horas	13	22,0
Curso com até 100 horas	3	5,1
Curso com até 360 horas	3	5,1
Leituras orientadas	6	10,2
Relativamente à área do Ministério	2	3,4
Total	59	100,0

A modalidade de treinamento mais utilizada é a em grupo e cursos de até 40 horas de duração.

Tabela 38 - Resultados sentidos nos treinamentos

Resultado	Respondentes	
	Nº	%
Proporcionou visão técnica gerencial não obtida na formação	2	5,7
Melhor relacionamento interpessoal	8	22,9
Maior segurança na tomada de decisões	4	11,5
Atualização	3	8,6
Aprimoramento novas técnicas de trabalho	3	8,6
Mais experiência	2	5,7
Realização profissional	1	2,8
Aumentou poder de argumentação	1	2,8
Melhor capacidade de organização	1	2,8
Total	35	100,0

Das 35 respostas dadas a esta questão, **34,3%**, sentiram que os treinamentos recebidos proporcionaram uma visão da função gerencial; **22,9%** melhoraram o relacionamento interpessoal com colegas subordinados e superiores e **11,5%** sentiram maior segurança na tomada de decisões.

Tabela 39 - Reuniões com subordinados - Frequência

Frequência	Respondentes	
	Nº	%
- Nunca	2	2,7
- Semanalmente	1	1,4
- Mais de uma vez por semana	3	4,0
- Quinzenalmente	12	16,0
- Mensalmente	40	53,3
- Semestralmente	8	10,6
- Anualmente	4	5,3
- Quando necessário	5	6,7
Total	75	100,0

O hábito de realizar reuniões com subordinados é numa frequência mensal, de acordo com 53% das respostas dadas.

Tabela 40 - Planejamento e registro de atividades

Possui Agenda p/ Planejar		Cumprir Agenda Diariamente			Elabora Agenda Diariamente		Registra o Tempo Gasto em c/Atividade		
Sim	Não	Sim	Nunca	As Vezes	Sim	Não	Sim	As Vezes	Nunca
82	8	58	2	38	63	24	3	54	38

O planejamento das atividades é uma atividade diária de cada gerente

Tabela 41 - Participação em eventos extra-organização

Sim		Não		Não Respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
68	63,0	22	20,4	18	16,6	108	100,0

O índice de participação em eventos fora da organização (63,0%), é relevante e demonstra uma disponibilidade e interesse de atualizar conhecimentos.

Tabela 42 - Finalidade de participação em eventos extra-organização

Finalidade	Respondentes	
	Nº	%
Representar organização	23	23,2
Atualizar Conhecimentos	44	44,5
Manter Contatos	30	30,3
Outros	02	2,0
Total	99	100,0

O principal motivo de participação em eventos é para atualizar conhecimentos, de acordo com as respostas que indicam 44,5% da amostra neste caso

Tabela 43 - Participação em eventos

Área de Formação		Fora da área de formação		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
93	86,1	15	13,9	108	100,0

86,1% dos respondentes participam de eventos de interesse na sua área específica de formação.

Tabela 44 - Interesse pela participação em eventos

Interesse Particular		Interesse da Organização		Interesse Associativista		Não respondeu		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
37	34,3	52	48,1	17	15,7	2	1,9	108	100,0

Os eventos dos quais o gerente participa, são de interesse da organização, em 48,1% das respostas.

Tabela 45 - Encaminhamento de servidores

Encaminhamento	1986 - 1987
De 30 a 80% do pessoal	65
Nenhum	5

5 gerentes não enviaram servidores para participarem de eventos com vistas à atualização profissional, nos dois últimos anos.

Tabela 46 - A quem recorre para resolver problemas

Formas de Resolver os Problemas	Respondentes	
	Nº	%
- A outros gerentes colegas da organização	35	32,4
- A colegas de profissão que não são gerentes	40	37,0
- A colegas gerentes	28	25,9
- A amigos pessoais fora da organização	30	27,7
- A amigos pessoais na organização	26	24,0
- A outra biblioteca	23	21,2
- Livros especializados	36	33,3
- Ao chefe	39	36,1
- Ao cônjuge	11	10,1
- Não procura ninguém, resolve sozinho	11	10,1

Os problemas existentes são resolvidos através da ajuda de colegas que não desempenham função gerencial 37% , ou através de conversa com o próprio chefe 36,1% .

Tabela 47 - Maiores problemas enfrentados

Problemas	Respondentes
- Falta de recursos específicos para a área: humanos, materiais, físicos e financeiros	87
- Falta de conhecimento em gerência	53
- Morosidade da máquina administrativa, excesso de burocracia	42
- Falta de compromisso do funcionário	39
- Sobrecarga de trabalho	35
- Pouco interesse por parte dos dirigentes	25
- Tratar problemas pessoais e administrar pessoas	25
- Descobrimto por parte das autoridades, da necessidade da documentação	19
- Centralização de decisões na hierarquia superior	15
- Relacionamento com subordinados e estes entre si	13
- Mudanças de chefia frequente	7
- Baixo rendimento, despreparado e incapacidade educacional de funcionários	6
- Falta de iniciativa do usuário	5
- Captar recursos e administrá-los	4
- Insatisfação pessoal dos funcionários	3
- Grande número de licença médica	3
- Explosão bibliográfica	3
- Convencer funcionários de que em uma biblioteca deve-se falar baixo	3
- Convencer funcionários a cumprirem horário	3
- Excesso de alunos	2
- Muito livro didático em desuso	2
- Formação não especializada do bibliotecário	2
- Decidir de forma justa e com sabedoria	1

Os maiores problemas enfrentados pelo gerente estão li aos itens: falta de recursos, falta de conhecimento em gerência, falta de compromisso do funcionário, sobrecarga de trabalho, excesso de burocracia, e desinteresse por parte dos dirigentes.

Tabela 48 - Sobrecarga de trabalho

Nº	Sim		Não		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
78	72,2		30	27,8	108	100

As principais razões pela sobrecarga de trabalho, de acordo com 72,2% da amostra dizem respeito a falta de pessoal; excesso de atribuições e responsabilidades em outras áreas ; falta de conscientização do valor da biblioteca na organizaçãõ; excesso de atividades internas; falta de preparação para o cargo.

As respostas negativas à existência de sobrecarga de trabalho indicam que o trabalho é bem dividido entre os serviçadores, o que permite uma maior disponibilidade de tempo para o gerente.

Tabela 49 - O que aconteceria na organização se a sua função não existisse.

Fato	Respondentes
Faltaria planejamento	47
Não haveria assiduidade de funcionários	33
O fim da instituição não seria atingido (ensino)	30
Ciclo documentário prejudicado	30
A Biblioteca, Centro ou Programa, deixariam de existir	25
Faltaria tomada de decisões	22
Material bibliográfico disperso, desorganizado, duplicado e de difícil acesso	15
Não existiria organização e liderança nas atividades	13
Faltariam serviços técnicos	10
Os alunos teriam que procurar outra biblioteca	7
Não se orientariam calouros	6
Não se cumpririam horários	5
Colapso na realização das atividades	5
Os dirigentes não teriam acesso a uma gama de informações, prejudicando o trabalho	5
Inviabilidade de oferecer produtos reais aos usuários	3
Desarmonia entre funcionários	3
Não se controlaria xerox	3
Faltaria intercâmbio	3
As informações demorariam	3
Faltaria promoção ao estímulo a leitura	2
Desorganização total	2
Indefinição na direção, caminho a seguir	2
Paralisação da rede	2

Os principais problemas que se criariam na possibilidade da inexistência da função gerencial são os relacionados à falta de planejamento, assiduidade dos funcionários, o não cumprimento dos objetivos organizacionais, o ciclo documentário, em todas as suas fases não existiria, e a própria Biblioteca, Centro, Programa ou Serviço deixaria de existir.

Tabela 50 - Quanto a avaliação de desempenho

	Sim		Não		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Existe avaliação de desempenho	58	53,7	50	46,3	108	100,0
O servidor tem conhecimento dessa avaliação	72	66,6	36	33,4	108	100,0

A avaliação de desempenho é o instrumento utilizado para promoção dos servidores e crescimento funcional, apesar do elevado índice, 46,3% de respostas negativas à execução desta atividade. Vale ressaltar que 66,6% dos servidores não tem conhecimento da avaliação realizada.

Tabela 51 - Quanto a promoções

Abrangência	Respondentes	
	Nº	%
Para todos os servidores	13	12,0
Nenhuma, mesmo podendo	3	2,8
Uma	5	4,6
Várias	14	13,0
Para todos, todos os anos	6	5,6
Não são decididos no nível do gerente	52	48,1
Não respondeu	15	13,9
Total	108	100,0

As promoções, de acordo com 48,1% dos respondentes não ocorreram a nível de chefia da biblioteca, portanto, não é uma atividade rotineira do gerente.

Tabela 52 - Promoção do gerente

Última Promoção	Respondentes	
	Nº	%
1976	1	0,9
1984	2	1,9
1985	29	26,9
1986	17	15,8
1987	42	38,9
Nunca	2	1,9
Não respondeu	15	13,8
Total	108	100,0

A maior incidência de promoções ocorreu no ano de 1987, quando foram beneficiados 38,9% dos gerentes.

Tabela 53 - Interação com servidores

Os servidores participam-lhe problemas pessoais	Respondentes	
	Nº	%
Todos	10	9,3
Poucos	24	22,2
Nenhum	10	9,3
Às vezes	45	41,6
Não respondeu	19	17,6
Total	108	100,0

41,6% dos respondentes afirmaram que somente às vezes, os servidores lhes participam problemas pessoais.

Tabela 54 - Controle de frequência diária

Sim		Não		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
83	76,9	25	23,1	108	100,0

76,9% dos gerentes preocupam-se e exercem o controle diário de frequência.

Tabela 55 - Falta injustificada nos últimos 3 anos

Registrou		Não Registrou		Total	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
46	42,6	62	57,4	108	100,0

O controle diário de frequência detectado na Tabela 54, leva pressupostamente, ao registro na vida funcional, de falta injustificada 42,6% .

Tabela 56 - Conflito individual

Tipo	Nº	%
Subordinados	38	35,2
Superior	27	25,0
Colega de trabalho	23	21,3
Nunca	20	18,5
Total	108	100,0

A maior incidência de existência de conflito é entre o gerente e o subordinado, em 35,2% dos casos.

Tabela 57 - Maneiras de resolver conflito

Maneira	Nº	%
Não foi resolvido	23	21,3
Com "um bom papo"	7	6,5
Deixa o tempo passar	32	29,7
Demissão do servidor	5	4,6
Leva à chefia imediata	9	8,3
Não respondeu	32	29,7
Total	108	100,0

Há evidências de que os conflitos existentes não foram resolvidos em 21,3% dos casos, e de que 29,7% foram resolvidos com o tempo.

Tabela 58 - Quanto a encontros sociais

Encontros Sociais Frequência	Nunca	Poucas Vezes	Sempre	Total
Subordinados	9	33	19	61
Superior	14	32	12	58
Colegas	9	22	27	58

Realizar ou participar de encontros sociais com subordinados, superiores e colegas é uma atividade que envolve o gerente.

Tabela 59 - Quanto a decisões

Atitudes	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Aceito com indiferença as decisões tomados por outros	78	72,2	18	16,6	6	5,6	6	5,6	108	100
- Apoio as decisões que promovem as boas relações	--	--	2	2,0	62	57,4	44	40,6	108	100
- Busca decisões viáveis, ainda imperfeitas	3	2,7	28	26,0	60	55,5	17	15,8	108	100
- Espera que as decisões sejam consideradas como a <u>ul</u> tima palavra	55	51,0	36	33,4	5	4,6	12	11,0	108	100
- Esforça-se profundamente para conseguir decisões <u>vã</u> lidas e criativas, que resultem em compreensão e <u>con</u> senso	--	--	2	2,0	99	91,6	7	6,4	108	100

Para a maioria dos respondentes, 91,6%, é muito importante a obtenção de consenso em tor torno de decisões criativas e válidas, voltadas sempre para promover as boas relações. É considerã vel o índice 72,2%, daqueles que estão atentos a decisões tomadas por outros e que dizem respeito à sua área de atuação. Esta situação não é aceita pela maioria, passivamente, como mostra o resul tado.

Tabela 60 - Quanto a convicções

Atitude	Nunca		Poucas Vezez		Sempre		Nã Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Evita tomar partido, procurando não revelar suas opiniões, atitudes e idéias	46	42,6	28	26,0	29	27,0	5	4,6	108	100
- Aceita opiniões, atitudes e idéias alheias, em vez de impor as suas	6	5,5	35	32,5	30	27,8	37	34,2	108	100
- Quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das suas, propõe posições intermediárias	6	5,6	34	31,5	60	55,5	8	7,5	108	100
- Defende as suas idéias, opiniões e atitudes mesmo que por vezes, tenha de "pisar no calo dos outros"	49	45,4	37	34,2	6	5,6	16	14,8	108	100
- Procura estar atento a idéias, opiniões e atitudes diferentes das suas. Tem convicções firmes, mas muda de opinião diante de idéias próprias mais válidas do que as suas próprias.	1	1,0	12	11,0	73	67,5	22	20,5	108	100

Mesmo estando convictos de seus valores, idéias e opiniões, os respondentes procuram encontrar posições intermediárias quando as idéias e opiniões são diferentes das suas. Foi comprovado entretanto, de que em algumas vezes o gerente faz prevalecer suas opiniões, conforme **39,4%** dos respondentes.

Tabela 61 - Quanto a emoções

Atitude	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Graças ao seu não envolvimento, raramente se irrita	21	19,5	30	27,7	8	7,4	49	45,4	108	100
- Devido ao mal-estar que as tensões podem gerar, reage de maneira afável e amistosa	6	5,6	25	23,1	27	25,0	50	46,3	108	100
- Sob tensão, fica em dúvida sobre como atender às expectativas dos outros	15	14,0	30	27,7	12	11,1	51	47,2	108	100
- Quando as coisas não vão como espera, contesta, resiste, ou volta à carga, contra-argumentando	7	6,5	26	24,1	30	27,7	45	41,7	108	100
- Quando provocado, contém-se, embora seja visível a sua impaciência	7	6,5	32	29,6	21	19,4	48	44,5	108	100

A emoção varia de acordo com as situações. Trabalhar sob tensão interfere no atendimento às solicitações. Parece haver um esforço para manter a calma e tranquilidade frente a provocações.

Tabela 62 - Quanto a conflitos

Atitude	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Quando ocorre conflito, tenta não se envolver ou manter-se neutro	17	15,8	41	38,0	13	12,0	37	34,2	108	100
- Tenta evitar que se crie conflito e, quando ele ocorre, procura acalmar os ânimos para manter o pessoal unido	1	1,0	4	3,7	62	57,4	41	38,0	108	100
- Ante o conflito, procura chegar a soluções <u>equilibradas</u> que contornem a situação	6	5,6	13	12,0	54	50,0	35	32,0	108	100
- Quando ocorre conflito, tenta suprimi-lo ou fazer prevalecer a sua posição	30	27,8	19	17,6	6	5,6	53	49,1	108	100
- Quando surgem conflitos, procura detectar os <u>motivos</u> e solucionar as suas causas.	--	--	7	6,5	59	54,6	42	38,9	108	100

Embora procurando sempre evitar surgir o conflito, quando isto ocorre a maioria dos respondentes, **57,4%**, procura detectar os motivos e solucionar as causas, mesmo que para isto deixe o tempo passar para acalmar os ânimos.

Tabela 63 - Quanto ao senso de humor

Atitude	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Seu senso de humor é tido pelos outros como desfo cado ou irrelevante	57	52,7	5	4,6	--	--	46	42,7	108	100
- Seu senso de humor procura desviar a atenção dos pontos sérios	35	32,4	19	17,6	2	2,0	52	48,0	108	100
- Seu senso de humor leva á aceitação pessoal ou á dos seus pontos de vista	7	6,5	22	20,4	26	24,0	53	49,1	108	100
- Seu senso de humor é mordaz	52	48,1	6	5,6	2	2,0	48	44,3	108	100
- Seu senso de humor é adequado às diversas situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão, mantém cer to senso de humor	4	3,7	18	16,7	37	34,2	49	45,4	108	100

Os respondentes, em sua maioria, **34,2%**, procuram adequar o senso de humor às diversas situações, e em situações tensas e sob pressão, procuram amenizá-las.

Tabela 64 - Quanto ao empenho

Atitude	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Nã Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Esforça-se apenas o suficiente para manter a situação	38	35,2	12	11,1	6	5,5	52	48,1	108	100
- De preferência, apóia os outros, em vez de tomar iniciativa	25	23,1	28	26,0	1	1,0	54	50,0	108	100
- Procura sustentar um ritmo de trabalho bom e constante	--	--	5	4,6	64	59,3	39	36,1	108	100
- "Dá duro" e faz os que trabalham consigo "darem duro" também	9	8,3	18	16,6	39	36,1	42	38,9	108	100
- Empenha-se a fundo, e os demais acompanham	2	2,0	41	38,0	33	30,5	32	29,6	108	100

Os gerentes conseguem manter um ritmo bom de trabalho, envolvendo toda sua equipe.

Tabela 65 - Comunicação com os subordinados

Atitude	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- A porta do seu gabinete está sempre aberta a todos	2	1,9	--	--	82	75,9	24	22,2	108	100
- Através da secretária	25	23,2	21	19,4	3	2,8	59	54,6	108	100
- Via memorandos	28	25,9	20	18,5	4	3,7	56	51,9	108	100
- Bilhetes	24	22,2	43	39,8	10	9,3	31	28,7	108	100
- Através de reuniões	4	3,7	38	35,2	42	38,9	24	22,2	108	100
- Por telefone	14	13,0	25	23,2	6	5,5	63	58,3	108	100
- Faz notas e as fixa no quadro de avisos	30	27,8	11	10,2	6	5,5	61	56,5	108	100
- Conversas pessoais	--	--	--	--	6	5,5	102	94,5	108	100

Poucos gerentes comunicam-se com os subordinados através de conversas pessoais próprias. Entretanto, a porta de seu gabinete está freqüentemente aberta a todos. O método mais comum utilizado é a elaboração de notas específicas, que são transmitidas através de reuniões ou mesmo afixadas nos quadros de avisos.

Tabela 66 - Hábitos de horário

Hábito	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Chega sempre cerca de 10 minutos antes do horário de início do trabalho	28	25,9	52	48,2	7	6,5	21	19,4	108	100
- Chega pontualmente, na hora	7	6,5	63	58,3	34	31,5	4	3,7	108	100
- Chega um pouco atrasado	12	11,1	35	32,4	29	26,9	32	29,6	108	100
- Não tem horário para chegar	26	24,1	2	1,9	52	48,1	28	25,9	108	100
- Não tem horário para sair	7	6,5	24	22,2	54	50,0	23	21,3	108	100

O horário é flexível, e o gerente não tem hora para chegar e nem rigidez na hora de sair do serviço.

Tabela 67 - Quanto às normas administrativas

Normas Administrativas	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Estão afixadas no quadro de avisos	29	26,9	10	9,3	13	12,0	56	51,8	108	100
- Transmite-as oralmente em reuniões	1	0,9	15	13,9	56	51,9	36	33,3	108	100
- Agrega sanções que são aplicadas ao não cumprimento das mesmas	16	14,8	33	30,6	7	6,5	52	48,1	108	100
- Não existe normas administrativas na sua área	25	23,2	7	6,5	6	5,5	70	64,8	108	100
- Existem normas mas não são divulgadas	18	16,7	3	2,8	9	8,3	78	72,2	108	100

As normas administrativas são, geralmente, transmitidas oralmente, em reuniões.

Tabela 68 - Disciplina

Aplicação de Disciplina	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Chama o servidor ao gabinete e lhe explica o motivo da sanção	2	1,9	13	12,0	84	77,8	9	8,3	108	100
- Chama o servidor ao gabinete e aplica-lhe a sanção, sem explicações	97	89,8	--	--	--	--	11	10,2	108	100
- Manda a secretária comunicar ao servidor	93	86,1	2	1,9	3	2,8	10	9,2	108	100
- Afixa o aviso da sanção no quadro de avisos	90	83,3	2	1,9	--	--	16	14,8	108	100
- Encaminha diretamente ao Departamento de Pessoal	90	83,3	9	8,3	6	5,6	3	2,8	108	100

A forma de aplicar a disciplina demonstra respeito pelo servidor, indicado pelo índice de **77,8%** de respostas à primeira alternativa.

Tabela 69 - Elogio de trabalho

Formas de Elogiar Servidor	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Nã Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Oralmente, em reuniões de trabalho	2	1,9	10	9,2	62	57,4	34	31,5	108	100
- Via memorando ao funcionário, com conhecimento do Departamento de Pessoal	25	23,1	14	13,0	13	12,0	56	51,9	108	100
- Via secretária, oralmente	41	37,9	7	6,5	2	1,9	58	53,7	108	100
- Ao encontrar-se casualmente com o funcionário	14	13,0	18	16,6	14	13,0	62	57,4	108	100
- Não faz elogios	63	58,3	7	6,5	2	1,9	36	33,3	108	100
- Via ordem de serviço, publicada em Diário Oficial	--	--	--	--	4	3,7	104	96,3	108	100
- Em todas as ocasiões	--	--	--	--	10	9,2	98	90,8	108	100

Elogiar o servidor oralmente, em reuniões de trabalho, é a forma mais utilizada pelos respondentes.

Tabela 70 - Atribuição de responsabilidades

Formas de Atribuir Responsabilidade	Nunca		Poucas Vezes		Sempre		Não Respondeu		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
- Via memorando	53	49,1	9	8,3	7	6,5	39	36,1	108	100
- Através do manual de serviço	12	11,1	13	12,0	1	0,9	82	76,0	108	100
- Chamando individualmente os servidores e transmite -lhes ordens	--	--	8	7,4	39	36,1	61	55,5	108	100
- Através de reuniões semanais	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
- Através de outros gerentes	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
- Através de atos e resoluções	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A atribuição de responsabilidades se dá transmitindo-as individualmente a cada servidor.

6.4. Análise Curricular dos Cursos de Biblioteconomia

6.4.1. Universidade Federal de Goiás

O currículo pleno do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás é composto de disciplinas que integram três partes: a) disciplinas de fundamentação geral; b) disciplinas instrumentais; c) disciplinas de formação profissional.

O estudo das ementas das disciplinas que compõem os três núcleos permitiu identificar como sendo aquelas voltadas a preparar o aluno na parte administrativa e organizacional:

- Teoria da Comunicação;
- Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contemporâneo;
- Lógica;
- Formação e Desenvolvimento de Coleções;
- Organização e Administração de Bibliotecas;
- Planejamento Bibliotecário e Estudo do Usuário.

Os aspectos que indicam uma certa tendência à preparação de alunos para o desempenho da função gerencial são os abaixo relacionados:

- a) processo de comunicação, modalidades das mensagens, natureza dos veículos;
- b) conceitos básicos das teorias sociológicas, políticas e econômicas;
- c) formalização do pensamento;
- d) teoria geral, princípios e funções da Administração;

e) processo de planejamento.

O currículo pleno do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás, bem como as ementas das disciplinas encontram-se no Anexo 4.

6.4.2. Universidade de Brasília

O currículo pleno do curso de Biblioteconomia da Universidade de Brasília é constituído de disciplinas obrigatórias e optativas, distribuídas em um ciclo básico e um ciclo profissional (77). Essas disciplinas foram divididas em dois grandes grupos: as de caráter não-profissional e as de cunho profissional. Percebe-se a preocupação desta Universidade em preparar o aluno através de atividades que conduzam à "compreensão da responsabilidade profissional, ao desenvolvimento de habilidades específicas e à adoção de certas atitudes e pontos de vista julgados desejáveis" ... (7 :156).

Este estudo, detém-se às observações e informações identificadas nas áreas integrantes do grupo de disciplinas de cunho profissional.

Partindo do princípio de que para o desempenho da responsabilidade do bibliotecário, qual seja a de coletar, organizar e preservar o conhecimento registrado, de modo a permitir a todos os interessados acesso àqueles documentos, é fundamental o domínio de determinadas técnicas específicas. (77)

O currículo pleno identifica quatro áreas de estudo.

A primeira refere-se à produção dos registros do conhecimento; a segunda à responsabilidade pela organização do conhecimento registrado; a terceira à responsabilidade pelos serviços a serem oferecidos, e a quarta trata do planejamento e administração de sistemas (77).

A quarta área está diretamente relacionada ao objeto deste estudo. "Trata-se da estrutura administrativa que permite o desempenho das funções de organização dos conhecimentos registrados, sua preservação e difusão, requerendo uma base de conhecimentos de planejamento, administração e gerência, de estudos de comunidades e de familiaridade com o computador aplicado à gerência". (77:160) . A Figura 2 apresenta as disciplinas que atenderão aos objetivos acima.

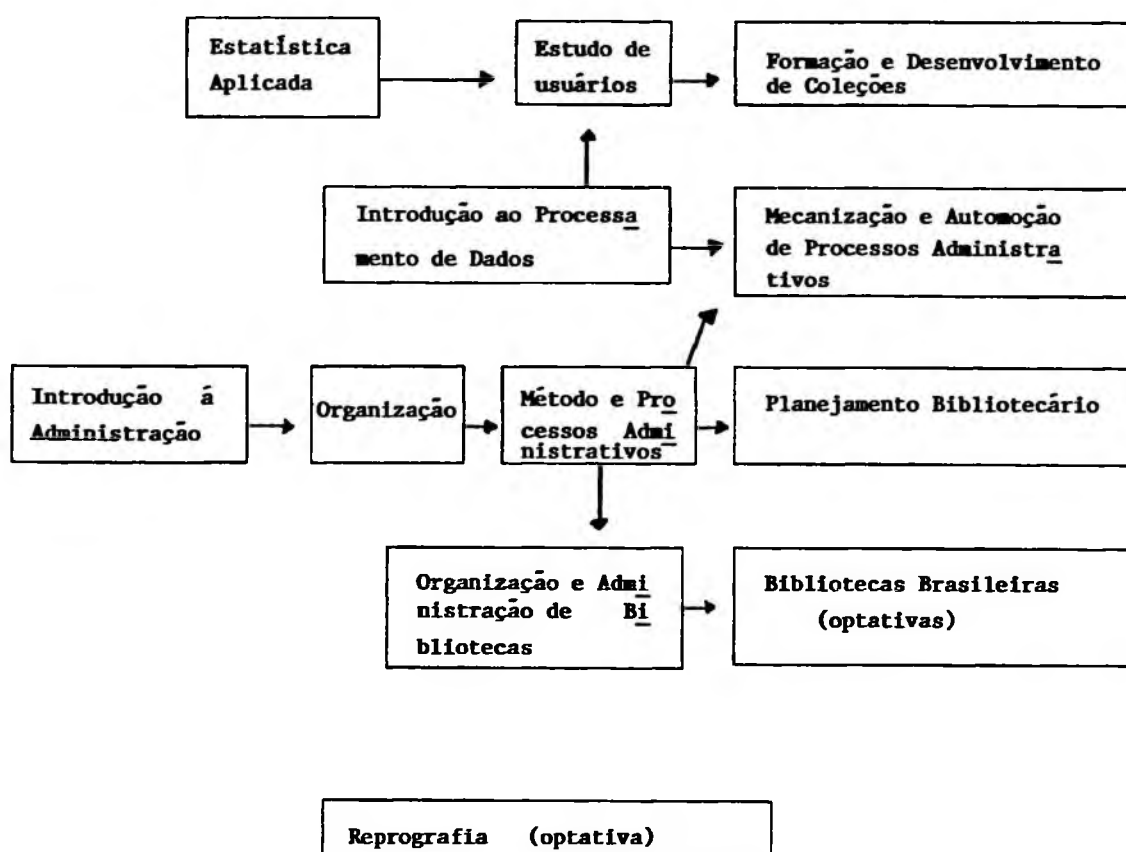


Fig. 2 - Disciplinas das áreas de planejamento e organização. (77:161).

A análise das ementas das disciplinas apresentadas na Figura 2 identificou os seguintes aspectos abordados com vistas à preparação para o desempenho da função gerencial:

- (a) conceito, evolução e funções básicas da Administração;
- (b) fundamentos teóricos para o estudo das organizações;
- (c) estratégias para solução de problemas organizacionais;
- (d) condições de trabalho;
- (e) visão da biblioteca como sistema de informação;
- (f) exame dos problemas envolvidos no desenvolvimento de coleções;
- (g) importância do planejamento bibliotecário no contexto do desenvolvimento econômico, social e educacional;
- (h) facilidades de uso do computador;
- (i) a informação como processo cultural;
- (j) recursos reprográficos.

No elenco de disciplinas optativas do curso, encontram-se: Introdução à psicologia Social; Psicologia aplicada à Administração; Introdução à Sociologia e Teoria do planejamento. A análise das ementas destas disciplinas permitiu identificar alguns pontos, que podem auxiliar na formação do gerente:

- a) estudo do comportamento dos indivíduos no meio social;
- b) estudo das relações interpessoais e intergrupais;
- c) exame dos problemas psicológicos relacionados com o desempenho humano nas atividades

administrativas;

d) exame dos aspectos básicos da vida humana coletiva;

e) processo de planejamento.

As ementas destas disciplinas encontram-se no **Anexo**

5.

6.5. Principais características do estilo gerencial

A pesquisa realizada permitiu identificar alguns pontos que são relevantes no estudo da função gerencial.

Na Região Centro-Oeste, as instituições mantenedoras dos serviços bibliográficos são, em sua maioria (Tabela 3), órgãos pertencentes à área governamental. Ficou evidenciado que a estrutura de poder e administrativa está na dependência direta dos planos governamentais, e é neste contexto que as bibliotecas atuam. O gerente, por sua vez, deverá estar atento às mudanças e diretrizes governamentais.

A posição das bibliotecas na estrutura organizacional (Tabelas 9 e 10), não permite que ela tenha autonomia em suas ações, fato que gera uma maior dependência operacional de terceiros.

Ainda vivemos sob a égide de uma sociedade em que o homem exerce pressão sobre o desempenho profissional das mulheres. Este fato, aliado à dependência governamental nos conduz a observar que, numa categoria predominantemente feminina (Tabela 11), as dificuldades para um melhor desempenho gerencial são ainda maiores. Portanto, torna-se mais um elemento a que se deve estar atento na

formação profissional. Ter consciência dele será mais fácil do que lutar contra ele, aumentar a necessidade de que o gerente, no caso feminino, deve procurar auto determinar-se na busca de resultados no desempenho profissional.

A pesquisa permitiu, ainda, identificar algumas atividades desenvolvidas pelo gerente (Tabela 74).

a) Na área administrativa

- redação de documentos administrativos (ofícios, cartas, memorandos);
- participação em reuniões com superiores e subordinados;
- controlar servidores;
- delegar tarefas;
- planejar e criar serviços.

b) Na área técnica

- atender a solicitações de usuários;
- participar de comissões especiais e grupos de trabalho;
- leitura para atualização de conhecimentos.

c) Na área de representação oficial da instituição

- participar de congressos, seminários, conferências;
- receber visitas e apresentar-lhes os seus serviços;
- manter contatos com pessoas e instituições da área.

Não foi identificado, como sendo regra básica e comum, o treinamento específico para o desempenho gerencial. Há evidências de que o próprio profissional, através de um autodidatismo, se prepara para esta função. A análise curricular identificou alguns esforços no sentido da

preparação gerencial. Entretanto, esses esforços continuam ainda voltados para o desempenho técnico, sem o equilíbrio com o aspecto humanista-cultural necessário à simbiose do desempenho profissional por excelência.

Dos poucos treinamentos realizados (Tabela 34), um dos resultados sentidos foi a visão do trabalho gerencial, que, segundo os respondentes, não foi obtida no processo da educação formal.

Alguns comportamentos foram identificados como resultados da pesquisa:

- a) insegurança e medo quando do processo de mudança organizacional;
- b) dificuldades de negociação, detectadas através da maneira de solucionar conflitos, tais como a demissão do próprio servidor e a centralização de decisões;
- c) falta de transparência de idéias, opiniões e atitudes;
- d) insignificância atribuída à realização de reuniões de acompanhamento e avaliação de trabalho;
- e) inabilidade de planejar as atividades para que não ocorra sobrecarga de trabalho;
- f) inconstância no cumprimento do horário de trabalho;
- g) respeito para com o funcionário, detectado através da facilitação do processo de comunicação entre a gerência e este, da aplicação de disciplina de maneira discreta, do zelo em elogiar servidores quando há merecimento.

A insegurança demonstrada na análise dos resultados

no processo de mudança organizacional; o desconhecimento da função e dos papéis gerenciais, detectados através da falta de treinamento específico recebido, tanto na educação formal (algumas disciplinas foram incluídas neste último currículo aprovado pelo CFE - 1984) quanto da educação continuada (Tabela 32 e 33), acarretam problemas no desempenho gerencial, tais como:

- sobrecarga de trabalho;
- excesso de burocracia;
- centralização de poder;
- insatisfação e baixo rendimento dos servidores.

Percebe-se ainda uma atitude insegura e retraída do bibliotecário. Face a provável não conscientização da importância de sua função, da responsabilidade de sua missão e do campo de trabalho que está à sua frente, é necessário conscientizar-se de que é um profissional da informação e que tem competência (se não, pode desenvolvê-la) para efetuar grandes negociações. A Tabela 22 indica que não compete ao gerente, objeto deste estudo, obter recursos financeiros para o desempenho de suas funções. Sua atitude ainda é passiva, de espera, mais reativa do que pró-ativa.

Tabela 71 - Identificação do gerente

Área de trabalho		Sexo		Faixa etária		Gratificação		
Governa <u>mental</u>	Privada	F	M	30	a	34	Valor	Tipo
							30 a 59 OTN	Função gra <u>tificada</u>
81,4	18,6	94,5	5,5	33,3			27,8	22,2

Tabela 72 - Nível Educacional

Formação Universitária	Universidade	Ano de Formatura	Especialização	Recebeu treinamento para desempenho da função gerencial			
				na univer <u>sidade</u>		na organiza <u>ção</u>	
Biblioteconomia	UnB	1970-1979	Administração de bibliotecas	Sim	Não	Sim	Não
73,2	56,7	53,8	5,5	-	100	33,0	77,0

Tabela 73 - Experiência gerencial

Tempo na Função		Experiência	Gerentes como subordinados		Execução orçamentá <u>ria</u>
Na institui <u>ção</u>	Em outras instituições		Possuem	Não pos <u>suem</u>	
66,6	35,2	33,3	9,2	90,8	42,0

Tabela 74 - Atividades que consomem a maior parte do tempo do Gerente (50 a 100% do tempo)

Atender ao Usuário	Planejamento	Ler Artigos P/atualização	Atender à Chefia	Redigir Documentos administrativos	Solicitar tare_ fas á secretária	Receber Visitas	Controlar Servidores
69,3	58,3	25,0	23,9	21,3	18,4	15,6	10,2

Tabela 75 - Comportamento

Situações	Atitudes	%
Frente a mudanças	Sente medo	53,7
	Insegurança	70,3
Como resolve problemas	Recorre a colega de profissão que não são gerentes	37,0
Onde existem conflitos	Entre subordinados e gerentes	35,0
Como resolve os conflitos	Deixando o tempo passar	57,4
Quanto a decisões	Autoritário e centralizador	72,2
Quanto a convicções	Procura fazer prevalecer suas opiniões	34,2
Quanto a emoções	Contesta, resiste contra - argumenta, quando as coisas não vão como quer	27,7
Quanto ao senso de humor	Adequado às diversas situações	34,2
Quanto ao empenho	Procura manter um ritmo de trabalho bom e constante, envolvendo toda a equipe	59,3
Quanto a horário	Não tem horário fixo para chegar e para sair do serviço	50,0
Como se comunica com os servidores e usuários	Por telefone	28,7
	Através de reuniões	38,9
Como transmite normas administrativas	Através de reuniões	51,9
Como aplica a disciplina	Chama o servidor e lhe explica o motivo da sanção	77,8
Como faz elogios ao servidor	Oralmente, em reuniões	57,4
Como atribui responsabilidades	Individualmente	36,1
Representa a instituição	Participa de eventos técnicos	52,8
	Recebe visitas	67,0
	Apresenta serviços e produtos	72,5

As tabelas 71,72,73,74 e 75, permitem identificar o gerente nos seguintes aspectos:

- a) a predominância do sexo feminino;
- b) a faixa etária entre 30 e 34 anos;
- c) percebem entre 30 a 59 OTN's pelo desempenho da função;
- d) sua formação básica é na área de Biblioteconomia;
- e) os gerentes de hoje são em sua maioria, egressos dos cursos de Biblioteconomia na década de 70;
- f) não receberam formação gerencial na universidade ou seja, na educação formal, o que os levou a suprir esta carência via educação continuada;
- g) consomem a maior parte do seu tempo nas atividades de atendimento ao usuário, planejamento, leitura de artigos para atualização, atendimento à chefia, participando de reuniões, redigindo documentos administrativos, recebendo visitas, solicitando ajuda da secretária e controlando os servidores;
- h) com relação ao seu comportamento, retraído e inseguro perante os superiores, com tendência mais para o lado do autoritarismo frente aos subordinados, mas atua na tentativa de desenvolver um trabalho de equipe.

Há que considerar que a formação do gerente não depende só da parte técnica, como tem sido tratada até então pelas escolas de Biblioteconomia, conforme análise curricular (item 6.4). Num enfoque sistêmico, é preciso considerar

o indivíduo dotado de valores, expectativas, conhecimento, habilidades, nos aspectos físico, intelectual, social, educacional, cultural e político.

CAPITULO VII

7. CONCLUSÕES

A primeira conclusão a que podemos chegar após a realizações da pesquisa é que de fato existe a função gerencial em bibliotecas e serviços de informação, e que o gerente se caracteriza por ser o servidor que tem sob sua responsabilidade outros servidores e, no caso da Biblioteconomia, tem também sob sua responsabilidade a administração de acervos. Através dos servidores, ele cumpre a função da instituição a que pertence, e seu papel fundamental é obter resultados através de sua equipe. ^{LI}

O estudo mostra ainda que existem falhas neste processo, havendo Instituições que não possuem condições físicas, materiais, financeiras, administrativas e/ou técnicas para o bom desempenho de suas funções. O gerente, muitas vezes, torna-se figura decorativa no ambiente organizacional.

Se existe espaço para o desempenho da função gerencial e o mercado de trabalho exige este profissional, como demonstrado na pesquisa utilizada como suporte para este trabalho (12), por outro lado as escolas responsáveis pela formação profissional desses indivíduos não possuem programas específicos para habilitá-los nesta função.

Algumas poucas instituições que, por princípio, investem nos seus servidores, procuram prepará-los tanto em

serviço quanto oferecendo oportunidade de participação em cur
sos específicos.

Esta situação leva a que algumas características com
portamentais estejam presentes no gerente, como, por exemplo,
a insegurança. Insegurança à autoridade (superiores) que ele
tem que enfrentar para negociar e reivindicar melhores condi
ções de trabalho; insegurança junto aos subordinados, expressa
pelo excesso de centralização de poder e demasiado controle ad
ministrativo; insegurança e medo pela perda de espaço, status
e sálarios próprios da função, o que o torna um gerente onde
a instituição funciona mediante sua presença física, onde a
centralização é processo permanente e onde, conseqüentemente,
os servidores tornam-se pessoas infelizes frustradas e doen
tes.

A atitude de passividade e retração do bibliotecário,
enquanto gerente, a insegurança e o medo identificados na pes
quisa, caracterizam-se como um desvio de nulificação, ligados
ao senso de determinação, apontado por Sampaio (87).

Quanto ao senso de oportunidade, o desvio caracteri
za- se pelas dificuldades comportamentais de negociar confl
tos e recursos financeiros, uma vez que 42,0% das bibliotecas
pesquisadas não são unidade orçamentárias em suas institui
ções.

A não inovação nos processos técnicos e administrati
vos, a passividade reativa de espera, configuram os desvios
apontados para o senso de criatividade.

O excesso de burocracia como sendo um dos problemas
enfrentados pelo gerente está associado aos desvios do senso
de organização.

Este estudo sugere algumas recomendações para resolução do problema objeto desta pesquisa:

- a) Na educação formal, as escolas de Biblioteconomia poderiam desenvolver atividades educacionais que conscientizassem os alunos da importância da função gerencial para o desenvolvimento da profissão, e esse treinamento poderia ser completado pela educação continuada após a graduação e em função da absorção do mercado de trabalho desta mão-de-obra. Os vários aspectos técnico, intelectual, organizacional e sócio-culturais devem ser abordados;
- b) No processo de educação continuada, as escolas de biblioteconomia poderiam preparar cursos de extensão, seminários, palestras, etc. Entretanto, outro elemento importante neste processo são as associações de classe, que objetivam fortalecer a categoria profissional e obter respeito frente à sociedade;
- c) ter consciência dos problemas políticos, administrativos, econômicos e sociais do país, do contexto em que as instituições se inserem; saber identificar o papel da biblioteca neste contexto; saber administrar quantitativamente seu trabalho delegando competência; utilizar potencialmente os recursos disponíveis e, finalmente, ter consciência e clareza da importância do seu papel para o desenvolvimento das organizações são fatores básicos para que o gerente possa iniciar bem o seu trabalho;

- d) A premissa de que a humanidade está iniciando uma nova era, uma cultura nova que provocará uma mudança nos hábitos e costumes da sociedade, nos deixa em estado de alerta e, por isso, nossa proposta é de que o profissional da informação tenha uma postura mais integral como pessoa, e nosso dever é unir esforços no sentido de colaborar para uma mudança de mentalidade, atitude, e postura desse profissional para que ele inicie esta nova era com a certeza de ser útil e colaborar para uma melhor qualidade de organização de trabalho na sociedade;
- e) vários estudos sobre administração e gerência existem e são aplicados em pequenas, médias ou grandes organizações. Entretanto, nesta pesquisa, procurou-se apresentar uma nova perspectiva de estudo da função gerencial em bibliotecas. Percebeu o gerente como um indivíduo completo e complexo, com valores individuais agregados à sua personalidade em função de todo um traço cultural que envolve raízes, crenças, maneira de viver, falar, e inserido num ambiente organizacional que interferirá certamente, nele enquanto pessoa. Cada ato, cada decisão tem a complexidade de um grande negócio. Onde a personalidade se aflora e o equilíbrio entre a identidade, determinação criatividade e organização deve existir para conduzir as ações do gerente. Esta é a nova abordagem para o estudo dos estilos gerenciais, apontados nesta pesquisa;

7.1. Sugestões para Futuras Pesquisas

Seria interessante tentar comprovar estatisticamente, se existe relação entre o grau de cultura especializada e genérica de cada dirigente com a posição hierárquica da biblioteca, o que nos leva a pressupor que só os dirigentes bem preparados cultural e tecnicamente, valorizam a instituição biblioteca, o que nos leva a pressupor que só os dirigentes bem preparados cultura e tecnicamente, valorizam a instituição biblioteca, suas funções e serviço. Um estudo sociológico dessa ordem ainda não foi feito no Brasil.

Seria interessante também, fazer a análise da qualidade de ensino do Departamento de Biblioteconomia da Universidade de Brasília, para comprovar se ele é um centro de excelência para formação gerencial.

Analisar a relação existente entre o aspecto setorial de Brasília enquanto Governo Federal e local e a atuação das bibliotecas especializadas que são em maioria, em Brasília.

Os papéis definidos por Mintzberg ⁽⁷⁰⁾ e Nascimento (78) aliados ao estudo das Lógicas desenvolvido por Sampaio (88 e 89) poderão contribuir para o campo de pesquisa em planejamento e gerência de bibliotecas, cabendo portanto, um estudo mais aprofundado dos estilos gerenciais do profissional da informação em Biblioteconomia.

A N E X O S

ANEXO 1

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS
SOBRE O GERENTE E SUAS ATIVIDADES**

A. IDENTIFICAÇÃO**1. Da Instituição Mantenedora**

1.1. Denominação: _____

1.2. Classificação:

- Privada
- Governamental Federal
- Governamental Estadual
- Governamental Municipal
- Administração Direta
- Administração Indireta
 - Autarquia
 - Fundação
 - Empresa Pública

1.3. Quanto ao número de funcionários :

- Menos de 100
- de 101 a 299
- de 300 a 599
- de 600 a 999
- de 1000 a 1999
- de 2000 a 2999
- de 3000 a 3999
- mais de 4000

2. Da Biblioteca

2.1. Denominação: _____

2.2. Categoria

- escolar
- pública
- universitária
- especializada (considerar como universitária caso esteja veiculada à instituição de ensino superior)

2.3. Da posição hierárquica

a) O órgão interno ao qual a biblioteca está subordinada pertence ao:

- Primeiro nível
- Segundo nível
- Terceiro nível
- Quarto nível
- Quinto nível
- Sexto nível
- Abaixo do sexto nível na hierarquia interna

b) Dentro desse órgão, assinale o nível ocupado pela biblioteca :

- Primeiro nível
- Segundo nível

- Terceiro nível
- Quarto nível
- Quinto nível
- Sexto nível
- Abaixo do sexto nível

3. Do gerente da biblioteca

3.1. Quanto ao sexo

- feminino
- masculino

3.2. Quanto à idade

- entre 20 e 24 anos
- entre 25 e 29 anos
- entre 30 e 34 anos
- entre 35 e 39 anos
- entre 40 e 49 anos
- mais de 50

3.3. Quanto ao salário

a) Informe a gratificação percebida pela função de gerente

- menos de Cz\$ 2.000,00
- de Cz\$ 2.001,00 a Cz\$ 5.000,00
- de Cz\$ 5.001,00 a Cz\$ 10.000,00
- de Cz\$ 15.001,00 a Cz\$ 20.000,00
- de Cz\$ 20.001,00 a Cz\$ 30.000,00

- de Cz\$ 30.001,00 a Cz\$ 50.000,00
- de Cz\$ 50.001,00 a Cz\$ 70.000,00
- mais de Cz\$ 70.000,00
- não recebe nada por exercer a função de gerente

b) A gratificação percebida se enquadra em que categoria:

- DAS
- FAS
- Função Gratificada
- Cargo em Comissão
- Outros: _____

3.4. Qual sua formação:

- Graduação
 - Curso: _____
 - Ano de Conclusão: _____
 - Universidade: _____
- Pós-Graduação
 - Especialização
 - Área: _____
 - Ano de Conclusão: _____
 - Universidade: _____
 - Mestrado
 - Área: _____
 - Ano de Conclusão: _____
 - Universidade: _____

) Doutorado

Área: _____

Ano de Conclusão: _____

Universidade: _____

3.5. Quanto ao tempo em que desempenha essa função gerencial

a) Na instituição atual:

) menos de um ano

) de 1 a 3 anos

) de 4 a 5 anos

) de 6 a 8 anos

) de 9 a 10 anos

) mais de 10 anos

b) Em outras instituições:

) menos de um ano

) de 1 a 3 anos

) de 4 a 5 anos

) de 6 a 8 anos

) de 9 a 10 anos

) mais de 10 anos

c) Possui experiência gerencial em empresa privada ?

) Não

) Sim

) menos de 1 ano

- () de 1 a 3 anos
- () de 4 a 5 anos
- () de 6 a 8 anos
- () de 9 a 10 anos
- () mais de 10 anos

3.6. Quanto aos subordinados:

. Quantos servidores você possui sob sua coordenação:

- Técnicos de nível superior: _____

. Especifique áreas de formação: _____

- Técnicos de nível médio: _____

- Outros: _____

3.7. Dentre os seus subordinados existem outros gerentes ?

() Sim () Não

Quantos ? _____

3.8. Qual o orçamento obtido em 1987 ?

() menos de Cz\$ 500.000,00

() de Cz\$ 500.001,00 a Cz\$ 1.000.000,00

() de Cz\$ 1.000.001,00 a Cz\$ 5.000.000,00

() mais de Cz\$ 5.000.001,00

() não houve orçamento em 1987

B. DAS ATIVIDADES

Para a pergunta seguinte, utilize a seguinte escala de pe

SOS:

- De 0 a 9% - 1
- de 10 a 24% - 2
- de 25 a 49% - 3
- de 50 a 74% - 4
- de 75 a 100% - 5

1. Qual o percentual de tempo gasto nas seguintes atividades, mensalmente:

- a) redigir ofícios, memorandos (documentos administrativos)
- b) reunir com superiores
- c) reunir com subordinados
- d) dar parecer em processos técnicos
- e) dar parecer em processos administrativos
- f) ler artigos e textos para atualização
- g) solicitar tarefas para a secretária
- h) atender ao chefe por telefone
- i) atender ao chefe, pessoalmente
- j) atender ao usuário, por telefone
- l) atender ao usuário, pessoalmente
- m) preparar orçamento
- n) controlar orçamento
- o) acompanhar processo de compra
- p) acompanhar processo de contratação de pessoal
- q) receber visitas
- r) participar de comissões especiais ou

() clube recreativo

() outros: _____

4. Você sente-se bem por desempenhar a função de gerente ?

() Sim. Por quê ? _____

() Não. Por quê ? _____

5. Ser gerente lhe possibilita:

(Assinale quantos forem necessários)

() ampliar contatos com outras pessoas

() ter poder de decisão

() ganhar mais

() ter secretária

() usar transporte da empresa

() ampliar capacidade profissional com conhecimentos
de novas técnicas e tecnologias

() outros: _____

6. Você tem medo de perder o cargo de gerente ?

() Sim. Por quê ? _____

grupos de trabalho

s) controlar servidores

t) outros: _____

Utilize a seguinte tabela para responder a questão de nº 2.

Menos de 3 - 1

de 4 a 6 - 2

de 7 a 10 - 3

mais de 10 - 4

2. Quantos telefonemas você recebe por dia

a) de amigos fora da instituição

b) de seus superiores

c) de colegas da instituição

d) de usuários

e) de funcionários/subordinados

3. O cargo de gerente lhe propicia:

(Assinale quantos forem necessários)

() secretária

() escritório individual

() cartões de instituição, em seu nome

() automóvel para uso individual

() almoços e jantares pagos, com usuários

() cartão de crédito

() seguro

() Não. Por quê ? _____

Utilize a escala abaixo para as perguntas 7 e 8:

Nunca - 1

Poucas vezes - 2

Sempre - 3

7. Como você se comporta frente a mudanças internas na sua organização:

a) sente medo

b) insegurança

c) segurança

d) procura padrinho

e) procuro, por iniciativa própria, mos
 trazer meu trabalho ao meu novo chefe

f) aguarda manifestações do superior

8. Em que ocasiões você representa oficialmente, instituição:

a) em congressos, seminários, conferências

b) em almoços e jantares formais

c) em solenidades cívicas, familiares

d) recebendo visitas

e) mostrando seus serviços e produtos

f) participando de grupos de trabalho

9. Ao assumir essa função de gerente você fez algum trei

11. Com que frequência você faz reuniões com os seus subordinados:

- nunca
- semanalmente
- mais de uma vez por semana
- quinzenalmente
- semestralmente
- anualmente

12. Você possui agenda para planejar seus compromissos ?

- Sim
- Não

13. Cumpre sua agenda diariamente ?

- Sim
- Às vezes
- Nunca

14. Elabora agenda diária ?

- Sim
- Não

15. Você registra o tempo gasto em cada atividade ?

- Sim
- às vezes
- Nunca .

16. Você costuma participar de eventos extra-organização ?

- () Sim. Continue na pergunta
- () Não. Vá para a pergunta 18

a) Com que finalidade ?

- () representar a organização
- () atualizar conhecimentos
- () manter contatos
- () outros

17. Em quantos eventos da sua área de formação você participou nestes 2 (dois) últimos anos :

- () de 1 a 3
- () de 4 a 5
- () mais de 5

a) E fora da sua área de formação ?

- () de 1 a 3
- () de 4 a 5
- () mais de 5

b) Nos eventos do ítem anterior, sua participação teve caráter:

- () de interesse particular
- () de interesse da sua organização
- () de interesse associativista

c) Quantos servidores você encaminhou para participar de eventos (cursos, congresso, seminários, conferências, etc...) nestes 2 (dois) últimos anos ?

18. Quando você precisa de ajuda para resolver problemas (pessoal, técnico-profissional) na sua área, a quem você recorre:

- () a outros gerentes colegas da organização;
 - () a colegas de profissão que não são gerentes;
 - () a colegas gerentes;
 - () a amigos pessoais fora da organização;
 - () a amigos pessoais na organização;
 - () a outra biblioteca;
 - () livros especializados;
 - () ao chefe;
 - () ao cônjuge;
 - () não procuro ninguém. Procuro resolver sozinho.
 - () Outros: _____
- _____

19. Quais são os maiores problemas que você enfrenta no desempenho de sua função gerencial ?

20. Você sente que há sobrecarga de trabalho em você ?

21. Relacione o que faltaria em sua organização, se sua

função como gerente não fosse cumprida, inexistisse ou ainda, deixasse de existir:

22. Existe avaliação de desempenho em sua organização ?

() Sim () Não. Vá para a pergunta 23.

O seu funcionário tem conhecimento da avaliação que você, como gerente, fez do desempenho dele ?

() Sim () Não

23. Quantas promoções você proporcionou nos últimos 3 anos, para os seus funcionários ?

24. Quando você, como gerente, teve sua última promoção ?

25. Os seus funcionários participam-lhe de seus problemas pessoais ?

() Todos

- poucos, alguns deles
- nenhum
- às vezes

26. Você controla, diariamente, a frequência de funcionários ?

- Sim
- Não

27. Quantas vezes nestes últimos 3 (três) anos, você colou falta injustificada em funcionários seus ?

- 1 a 3
- 4 a 6
- 7 a 10
- mais de 10
- nunca

28. Você já enfrentou conflito individual com:

- subordinados
- superior
- colega de trabalho
- nunca teve conflito. Vá para a pergunta nº 29.

a) Como foi resolvido ?

- não foi resolvido
 - com um bom papo
 - deixei o tempo passar
 - outros: _____
-

Para as questões de nº 29 a 35, utilize a seguinte es

cala de pesos:

Nunca - 1
 Poucas vezes - 2
 Sempre - 3

29. Você promove ou participa de reuniões sociais (por reuniões sociais entende-se festa de aniversário, jantares, almoços, "chopp", confraternizações), com:

Subordinados
 Superiores
 Colegas

30. Examine as proposições apresentadas abaixo e assinale, segundo a escala de pesos acima, as que melhor correspondam às suas características pessoais:

- Quanto a decisões:

- a) aceito com indiferença as decisões tomadas por outros;
- b) apoio as decisões que promovem as boas relações;
- c) busco decisões viáveis, ainda que imperfeitas;
- d) espero que minhas decisões sejam consideradas como a última palavra;
- e) esforço-me profundamente para conseguir decisões válidas e criativas que resultem em compreensão e

consenso.

- Quanto a convicções:

a) evito tomar partido, procurando não revelar minhas opiniões, atitudes e idéias;

b) aceito opiniões, atitudes e idéias alheias em vez de impor as minhas;

c) quando surgem idéias, opiniões ou atitudes diferentes das minhas, proponho posições intermediárias;

d) defendo as minhas idéias, opiniões e atitudes mesmo que, por vezes, tenha de "pisar nos calos dos outros";

e) procuro e estou atento a idéias, opiniões e atitudes diferentes das minhas. Tenho convicções firmes, mas mudo de opinião diante de idéias mas válidas do que as minhas.

- Quanto a conflitos:

a) quando ocorre conflito, tento não me envolver ou tento manter-me neutro;

b) tento evitar que se crie conflito e, quando ele ocorre, procuro acalmar os ânimos para manter o pessoal unido;

c) ante o conflito, procuro chegar a soluções equitativas que contornem a situação;

d) quando ocorre conflito, tento suprimí-lo ou fazer prevalecer a minha posição;

e) quando surge conflito, procuro detectar os motivos e solucionar as causas adjacentes.

- Quanto a emoções (temperamento):

a) graças ao meu não-envolvimento, raramente me irrito;

b) devido ao mal-estar que as tensões podem gerar, reajo de maneira afável e amistosa;

c) sob tensão, fico em dúvida sobre como atender às expectativas dos outros;

d) quando as coisas não vão como espero, contesto, resisto ou volto à carga, contra-argumentando;

e) quando provocado, contenho-me, embora seja visível a minha impaciência.

- Quanto ao senso de humor:

a) meu senso de humor é tido pelos outros como desfocado ou irrelevante;

b) meu senso de humor procura desviar a atenção dos pontos sérios;

c) meu senso de humor leva à minha aceitação pessoal ou à dos meus pontos de vista;

d) meu senso de humor é mordaz;

e) meu senso de humor é adequado às diversas situações e facilita aberturas; mesmo sob pressão, mantendo certo senso de humor.

- Quanto empenho:

a) eu me esforço apenas o suficiente para manter minha situação;

b) de preferência apoio os outros, em vez de tomar a iniciativa;

c) procuro sustentar um ritmo de trabalho bom e constante;

d) eu "dou duro" e faço os que trabalham comigo "darem duro" também;

e) empenho-me a fundo e os demais me acompanham.

31. Como você se comunica com seus subordinados:

- a) a porta do seu gabinete está sempre aberta para todos;
- b) através da secretária;
- c) via memorandos;
- d) bilhetes;
- e) através de reuniões;
- f) por telefone;
- g) faço notas e as afixo no quadro de avisos;
- h) outros: _____

32. Você tem por hábito:

- a) chegar sempre cerca de 10 minutos antes do horário de início do trabalho;
- b) chegar pontualmente, na hora;
- c) chegar um pouco atrasado;
- d) não tem horário para chegar;
- e) não tem horário para sair ;

33. As normas administrativas da sua área:

- a) estão afixadas no quadro de aviso ;
- b) Você as transmite oralmente, em reuniões;

c) agregam sanções que são aplicadas ao cumprimento das mesmas;

d) não existem normas administrativas na sua área;

e) existem mas não são divulgadas.

34. Quando você vai aplicar disciplina por algum desrespeito à ética, à moral e as normas administrativas, você:

a) chama o servidor ao seu gabinete e lhe explica o motivo da sanção;

b) chama o servidor ao seu gabinete , aplica-lhe a sanção sem explicações;

c) manda a secretária comunicar ao servidor,

d) afixa o aviso da sanção no quadro de avisos;

e) encaminha diretamente ao Departamento de Pessoal da sua organização.

35. Como você elogia um trabalho de um funcionário:

a) oralmente, em reuniões de trabalho ;

b) via memorando ao funcionário, com conhecimento do Departamento de Pessoal;

c) via secretária, oralmente;

d) ao encontrar-se casualmente com fun

cionário;

e) não faz elogios;

f) outros: _____

36. Como você atribui responsabilidades na sua equipe:

a) via memorando;

b) através do manual de serviços interno;

c) chamando individualmente os servidores e transmitindo-lhes ordens;

d) outros: _____

ANEXO 2

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA ANÁLISE DO CURRÍCULO
DE BIBLIOTECONOMIA EM TERMOS DE PREPARAÇÃO GERENCIAL**

1. Relacionar as disciplinas do currículo pleno que abordam aspectos do Planejamento, Administração, Gerência e Organização de Bibliotecas:

a) Nome da disciplina: _____

b) Ementa: _____

c) Carga horária: _____

d) Principais aspectos abordados em termos de preparação gerencial.

ANEXO 3

INSTITUIÇÕES PARA AS QUAIS FORAM ENVIADOS QUESTIONÁRIOS

1. DISTRITO FEDERAL

1.1. Biblioteca Universitária

- . Associação de Ensino Unificado do Distrito Federal - AEUDF
- . Centro de Ensino Técnico de Brasília - CETEB
- . Centro de Ensino Unificado de Brasília - CEUB
- . Colégio e Faculdade Dom Bosco de Educação Física -
- . Fundação Brasileira de Teatro - FBT
- . Fundação Universidade de Brasília - UnB
- . União Brasileira de Educação e Cultura - UBEC
- . União Pioneira de Integração Social - UPIS

1.2. Biblioteca Pública

- . Biblioteca Demonstrativa do Instituto Nacional do Livro - INL

1.3. Biblioteca Especializada

- . Banco Central do Brasil
- . Caixa Econômica Federal
- . Câmara dos Deputados
- . Centro Nacional de Informação Documental Agrícola - CENAGRI
- . Companhia Brasileira de Alimentos - COBAL
- . Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central - CODEPLAN
- . Companhia de Eletricidade de Brasília - CEB
- . Companhia Imobiliária de Brasília - TERRACAP
- . Conselho Nacional de Pesquisas Científicas e Tecnológicas-CNPq
- . Centro de Política científica - CPO
- . Conselho Nacional do Petróleo - CNP

- . Consultoria Geral da República
- . Departamento Nacional de Produção Mineral - DNPM
- . Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMBRATER
- . Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT
- . Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária - INFRAERO
- . Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA
 - Centro Nacional de Pesquisa de Hortaliça
 - Centro Nacional de Recursos Genéticos
 - Serviços de Produção de Sementes Básicas
- . Empresa Brasileira de Planejamento de Transportes - GEIPOT
- . Escola de Administração Fazendária - ESAF
- . Estado Maior da Aeronáutica
- . Estado Maior das Forças Armadas - EMFA
- . Estado Maior da Armada
- . Estudos e Projetos de Engenharia - ENGEVIX
- . Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP
- . Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE
- . Fundação Instituto de Planejamento Econômico e Social - IPEA
- . Fundação Nacional Pró-Memória
- . Hospital das Doenças do Aparelho Locomotor -
- . Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal - IBDF
- . Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT
 - Centro de Informação em Ciência da Informação - CCI
- . Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP
- . Ministério da Fazenda - MF
- . Ministério do Comércio - MIC
- . Ministério do Interior - MINTER
- . Ministério da Justiça - MI

- . Ministério da Previdência e Assistência Social - MPAS
- . Ministério da Saúde - MS
- . Ministério do Trabalho - MTb
- . Ministério dos Transportes - MT
- . Secretaria de Administração - Governo do Distrito Federal -
- . Secretaria de Administração Pública da Presidência da República - SEDAP
- . Secretaria de Articulação com os Estados e Municípios - SAREM
- . Secretaria Especial de Informática - SEI
- . Secretaria Especial do Meio Ambiente - SEMA
- . Secretaria de Planejamento da Presidência da República-SEPLAN
- . Secretaria de Tecnologia Industrial - STI
- . Senado Federal - SF
- . Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO
- . Serviço Social do Comércio - SESC
- . Superintendência do Desenvolvimento da Região Centro-Oeste - SUDECO
- . Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - SUDENE (Representação)
- . Superior Tribunal Militar - STM
- . Supremo Tribunal Federal - STF
- . Telecomunicações Brasileiras - TELEBRÁS
- . Tribunal Federal de Recursos - TFR
- . Tribunal Superior do Trabalho - TST
- . Tribunal Superior Eleitoral - TSE
- . United States Information System - USIS

1.4. Bibliotecas Escolares

- . Colégio Marista de Brasília

- . Colégio Militar de Brasília
- . Fundação Educacional de Brasília
 - Núcleo de Bibliotecas
 - Núcleo de Documentação

1.5. Sistemas e Programas

- . Programa de Comutação Bibliográfica - COMUT
- . Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias - PNBU
- . Rede Nacional de Informação para o Planejamento
- . Sistema Nacional de Informação e Documentação Agrícola - SNIDA
- . Sistema de Informação Bibliográfica em Educação, Cultura e Desporto - SIBE/MEC
- . Sistema de Informação em Biotecnologia
- . Sistema de Documentação de Extensão Rural
- . Sistema em Linha de Acompanhamento de Projetos - SELAP/CNPq
- . Sistema de Gerenciamento e Recuperação da Informação-GRIN/MIC
- . Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia-SEICT/IBICT
- . Sistema de Referência Documentária do Ministério do Interior-INTERDOC
- . Sistema de Informação em Geociências e Tecnologia Mineral
- . Sistema de Informação Técnico - Científica da EMBRAPA - SICTE
- . Sistema de Informação em Transportes - SIT
- . Sistema Nacional de Informação sobre Meio Ambiente - SINIMA
- . Sistema Integrado de Publicações Seriadas - SIPS/IBICT
- . Sistema de Informação Científica e Tecnológica do Exterior - SICTEX
- . Sistema de Informações do Congresso - SICON
- . T&M Consultoria em Informática

2. ESTADO DE GOIÁS

2.1. Biblioteca Universitária

- . Fundação Universidades Federal de Goiás

2.2. Biblioteca Pública

- . Biblioteca Pública Estadual de Goiás
- . Biblioteca Pública Municipal de Goiânia

2.3. Biblioteca Especializada

- . Academia Goiana de Letras
- . Câmara Municipal de Goiania
- . Serviço Nacional do Comércio - SESC
- . Serviço Social da Indústria - SESI

2.4. Biblioteca Escolar

- . Associação Goiana de Ensino
- . Biblioteca Álvaro Castelan
- . Biblioteca Antonio Porto
- . Biblioteca Aparecida Rez
- . Biblioteca Castro Alves
- . Biblioteca João Paulo II
- . Biblioteca Cecília Meireles
- . Escola Técnica Federal de Goiás
- . Instituto Emanuel
- . Secretaria de Educação

- . Sociedade Agostiniana Missionária de Assistência e Educação

3. Estado de Mato Grosso

3.1. Biblioteca Universitária

- . Fundação Universidade Federal de Mato Grosso

3.2. Biblioteca Pública

- . Biblioteca Pública Municipal São José Operário
- . Biblioteca Pública Municipal Manoel Cavalcanti Proença
- . Biblioteca Pública Estadual da Fundação Cultural de Mato Grosso

3.3. Biblioteca Especializada

- . Secretaria de Educação e Cultura

3.4. Biblioteca Escolar

- . Biblioteca Coração de Jesus
- . Biblioteca Engenheiro Orlando Nicro
- . Biblioteca Estadual José Bonifácio
- . Biblioteca Philogômo Paulo Correa
- . Escola Doméstica Maria Auxiliadora
- . Escola de 1º Grau Pe. João Bosco P. Burnier
- . Liceu Salesiano São Gonçalo
- . Secretaria de Educação
- . Serviço Social do Comércio

4. Estado de Mato Grosso do Sul

4.1. Biblioteca Universitária

- . Associação Campograndense de Ensino
- . Centro de Ensino Superior de Campo Grande
- . Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

4.2. Biblioteca Pública

- . Biblioteca Pública Estadual de Campo Grande
- . Biblioteca Pública Municipal de Campo Grande

4.3. Biblioteca Escolar

- . Biblioteca Álvaro Rondon Pontes
- . Biblioteca Estadual Gal. Nalan
- . Biblioteca Escolar Alcídio Pimentel
- . Biblioteca Francisco F. de Souza
- . Biblioteca Ulisses Serra
- . Biblioteca Profª Nazareth Pereira Mendes
- . Biblioteca Ruy Barbosa
- . Centro de Educação Integrada
- . Centro de Educação Sul Matogrossense
- . Centro de Orientação Infantil Paulo Freire
- . Colégio Osvaldo Cruz
- . Escola de 1º e 2º Graus São Luiz
- . Escola de 1º e 2º Graus Sítio do Pilã Pajé
- . Escola de 1º e 2º Graus Latino Americano
- . Escola de Pré-Escolar, 1º e 2º Graus Nossa Senhora Auxiliadora

- . Escola de Pré-Escolar de 1º Grau
- . Escola de Pré-Escola
- . Instituto Missionário são José.

ANEXO 4

**CURRICULO PLENO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
CONSELHO COORDENADOR DE ENSINO E PESQUISA

RESOLUÇÃO Nº 195

Fixa o Currículo Pleno do
Curso de Biblioteconomia.

O CONSELHO COORDENADOR DE ENSINO E PESQUISA DA UNI
VERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, reunido no dia 13 de janeiro de
1984, e tendo em vista o que consta do processo nº 23070.
004122/83-1,

R E S O L V E:

Art. 1º - A formação de profissionais para as ativi
dades de Biblioteconomia será feita em curso de graduação.

Parágrafo Único - Aos graduados será conferido o
grau de Bacharel em Biblioteconomia.

Art. 2º - O Currículo do Curso de Biblioteconomia de
verá traduzir-se na formação de um profissional que seja: a)
capaz de organizar, administrar, supervisionar e planejar os
serviços Bibliotecários de informação e documentação, a nível
nacional, regional, local e institucional; b) conscientizado
das necessidades humanas, atuando como um dos principais agen
tes de transferência da informação e como instrumento da
transformação social; c) capaz de desenvolver as atividades
técnicas biblioteconômicas de acordo com a realidade do meio

e a capacidade de técnico-econômica institucional; d) apto a interpretar e até mesmo prever e resolver as necessidades de informação dos usuários, direta ou indiretamente; e) capaz de processar e disseminar a informação por meios manuais, mecânicos eletrônicos, independente do suporte físico e f) dominar as técnicas de pesquisa para ser capaz de interpretar a realidade social bem como para assessorar a demanda de informação dos diversos tipos de usuários.

Artº 3º - Para a formação deste profissional é necessário fortalecer seus conhecimentos e sua prática através de uma sólida compreensão:

- (a) do social, do político e do econômico como explicação estrutural da sociedade;
- (b) da comunicação e da linguagem como organização simbólica do ser social;
- (c) da história como visão ampla, articulada e evolutiva da Cultura Universal;
- (d) da pesquisa como instrumento de compreensão da realidade;
- (e) dos procedimentos para controle, recuperação e disseminação da informação.

Art. 4º - Esses conhecimentos constituem o Núcleo Epistemológico do Curso de Biblioteconomia, definido através das seguintes matérias:

- (a) De Fundamentação Geral:
 - . Comunicação
 - . Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contemporâneo

- . História da Cultura
- (b) Instrumentais:
 - . Lógica
 - . Língua Portuguesa e Literaturas da Língua Portuguesa
 - . Língua Estrangeira Moderna
 - . Métodos e Técnicas de Pesquisa
- (c) De Formação Profissional:
 - . Informação Aplicada à Biblioteconomia
 - . Produção dos Registros do Conhecimento
 - . Formação e Desenvolvimento de Coleções
 - . Controle Bibliográfico dos Registros do Conhecimento
 - . Disseminação da Informação
 - . Administração de Bibliotecas

§ 1º - As matérias Estudo de Problemas Brasileiros e Educação Física serão obrigatórias, cujas horas não integram a carga horária total do curso, especificada no Art. 11º.

§ 2º - Haverá um Estágio Supervisionado Obrigatório, com duração de 288 horas.

Art. 5º - As matérias constantes do artigo anterior desdobram-se nas seguintes disciplinas que, juntamente com o Estágio Supervisionado e as Atividades Complementares, compõem a Grade Curricular do Curso de Biblioteconomia.

- 1) Teoria da Comunicação; 2) Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contemporâneo;
- 3) História da Cultura; 4) Lógica; 5) Língua

Portuguesa; 6) Literaturas da Língua Portuguesa; 7) Inglês Instrumental; 8) Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica; 9) Introdução à Biblioteconomia, 10) Documentação; 11) História do Livro e das Bibliotecas; 12) Mercadologia e Editoração; 13) Formação e Desenvolvimento de Coleções; 14) Catalogação; 15) Classificação ; 16) Bibliografia; 17) Bibliografia Especializada; 18) Análise da Informação; 19) Referência; 20) Organização e Administração de Bibliotecas ; 21) Planejamento Bibliotecário e Estudo do Usuário. (of. Anexo 1).

Art. 6º - As Atividades Complementares, com a carga horária total de 256 horas, compreenderão a participação do aluno em pesquisas, conferências, palestras, seminários, congressos, debates e outras atividades culturais.

§ Único - Atividades desenvolvidas nos Campi Avançados da UFG serão também consideradas Complementares, para efeito de integralização curricular.

Art. 7º - As disciplinas e atividades constantes deste currículo estão dispostas em uma sequência ordenada e hierarquizada através de períodos anuais, contendo o nome e o número de horas semanais e anuais, além do Departamento responsável, conforme o "Anexo 2".

Art. 8º - O ensino e a pesquisa são indissociáveis e se interligarão através das Atividades Complementares e dos programas de cada disciplina.

Art. 9º - Os Departamentos responsáveis pela minis

tração das disciplinas constantes deste currículo elaboração os respectivos programas, tomando sempre como referência básica indicativas as ementas do "Anexo 3".

Art. 10º - Cada Departamento encaminhará ao Colegiado de Cursos de Comunicação Social, antes do início do ano letivo, em forma de Calendário, suas atividades de ensino, bem como suas atividades complementares, de acordo com o artigo 2º e parágrafo 3º da Resolução nº 184, do CCEP.

Art. 11º - O Curso de Biblioteconomia será ministrado no período de 4 (quatro) anos, devendo ter uma carga horária total de 2.912 horas-aula, incluídas as horas de Atividades Complementares e do Estágio Supervisionado.

Art. 12º - Este novo Currículo Pleno de Biblioteconomia será obrigatoriamente aplicado às novas turmas do curso , a partir de 1984.

Art. 13º - Esta Resolução entra em vigor na data de aprovação, revogadas as disposições em contrário.

Goiânia, 13 de janeiro de 1984 .

Prof. Joel Pimentel de Ulhõa
no exercício da Presidência

CURSO DE BIBLIOTECONOMIA
DESDOBRAMENTO DAS MATÉRIAS

a) MATÉRIAS DE FUNDAMENTAÇÃO GERAL

Comunicação:

Teoria da Comunicação

Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contem
porâneo:

Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil
Contemporâneo

História da Cultura:

História da Cultura

b) MATÉRIAS INSTRUMENTAIS

Lógica:

Lógica

Língua Portuguesa e Literaturas da Língua Portuguesa:

Língua Portuguesa

Literaturas da Língua Portuguesa

Língua Estrangeira Moderna:

Inglês Instrumental

Métodos e Técnicas de Pesquisa:

Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica

c) MATÉRIAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Informação Aplicada à Biblioteconomia:

Introdução à Biblioteconomia

Documentação

Produção dos Registros do Conhecimento:

História do livro e das bibliotecas

Mercadologia e Editoração

Formação e Desenvolvimento de Coleções:

Formação e desenvolvimento de Coleções

Controle Bibliográfico dos Registros do conhecimento

Catálogo

Classificação

Bibliografia

Bibliografia Especializada

Disseminação da Informação

Análise da Informação

Referência

Administração de Bibliotecas

Organização e Administração de Bibliotecas

Planejamento Bibliotecário e Estudo do Usuário.

CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

GRADE CURRICULAR

DISCIPLINA	HORAS/SEM.	HORAS/ANUAL
1º ANO		
Aspectos Sociais, Políticos e Econômico do Brasil Contemporâneo	04	128
Introdução à Biblioteconomia	03	096
História da Cultura	04	128
Lógica	03	096
Lingua Portuguesa	03	096
Métodos e Técnicas de pesquisa bibliográfica	04	128
Atividades Complementares	-	064
SUB-TOTAL	21	736
<hr/>		
2º ANO		
Teoria da comunicação	04	128
Inglês Instrumental	04	128
História do Livro e das Bibliotecas	03	128
Catálogo	04	128
Bibliografia	03	096
Classificação	03	128
Atividades Complementares	-	064
SUB-TOTAL	21	736
SUB-TOTAL ACUMULADO	42	1.472
<hr/>		

3º ANO

Organização e Administração de Bibliotecas	04	128
Formação e Desenvolvimento de Coleções	03	096
Literatura da Língua Portu guesa	03	096
Análise da Informação	03	128
Referência	03	096
Bibliografia Especializada	04	128
Atividades Complementares	-	064
SUB-TOTAL	20	704
SUB-TOTAL ACUMULADO	62	2.176

4º ANO

Documentação	04	128
Planejamento Bibliotecário e Estudo do Usuário	04	128
Mercadologia e Editoração	04	128
Estágio Supervisionado	09	288
Atividades Complementares	-	064
SUB-TOTAL	21	736
TOTAL GERAL	83	2.912

OBS: Estudo de Problemas Brasileiros (EPB) e Educação Física são obrigatórias, mas as respectivas cargas horárias de atividades não são computadas. EPB seria oferecida no 3º Ano.

CURRÍCULO PLENO DE BIBLIOTECONOMIA
EMENTAS DAS DISCIPLINAS

MATÉRIAS DE FUNDAMENTAÇÃO GERAL

01. TEORIA DA COMUNICAÇÃO

Ementa: A teoria da Comunicação. Processo de Comunicação, molidades mensagens, natureza dos veículos. Comunicação e seu interrelacionamento com ciências afins. A biblioteca dentro do sistema de comunicação humana.

Objetivo: Conhecimento dos fundamentos científicos da comunicação que permita ao bibliotecário entender a função da biblioteca dentro do sistema de comunicação humana.

02. ASPECTOS SOCIAIS, POLÍTICOS E ECONOMICOS DO
BRASIL CONTEMPORÂNEO

Ementa: Conceitos básicos das teorias sociológicas, políticas e econômicas. Situação sócio-política-econômica do país.

Objetivo: Conhecimento dos aspectos sociais, econômicos e políticos fundamentais da sociedade brasileira, particularmente em seu presente estágio de desenvolvimento, que possibilite ao bibliotecário compreensão do contexto social em que atua a biblioteca.

03. HISTÓRIA DA CULTURA

Ementa: Evolução do pensamento filosófico, científico, artistico e literário. Ciência e conhecimento. Conceito de cultura. O trinômio: Conhecimento/Cultura/Educação. Os grandes ciclos culturais. Difusão e conservação do saber. Principais correntes e figuras literárias de vários períodos. Conceito

de arte . Aspecto social das artes (plásticas, musicais e teatrais) dentro dos principais movimentos artísticos e culturais da humanidade.

Objetivo: Fornecer ao bibliotecário uma visão ampla, articulada e evolutiva da Cultura Universal .

MATÉRIAS INSTRUMENTAIS

04. LÓGICA

Ementa: O ato de pensar. Percepção, juízo e raciocínio. Introdução e dedução. Termos, conceitos e teorias. A formalização do pensamento.

Objetivo: Capacidade para compreender, analisar e aplicar as leis do pensamento formal, que possibilite ao bibliotecário desenvolver raciocínio e pensamento correto no desempenho de suas funções.

05. LÍNGUA PORTUGUESA

Ementa: Elementos, funções e modalidades da linguagem. Linguagem oral e escrita. Redação técnica.

Objetivo: Capacidade de usar corretamente a língua portuguesa que permita ao bibliotecário expressar-se de maneira clara e eficiente no desempenho das atividades profissionais.

06. LITERATURAS DE LÍNGUA PORTUGUESA

Ementa: Desenvolvimento literário brasileiro e português.

Objetivo: Capacidade de conhecer as tendências das literaturas através do desenvolvimento literário da língua portuguesa.

07. INGLÊS INSTRUMENTAL

Ementa: Conhecimento básico da língua inglesa. Compreensão de textos na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Noções de redação na língua inglesa.

Objetivo: Oferecimento de um instrumento indispensável para a compreensão de documentos em língua inglesa.

08. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Ementa: Modalidades de investigação. Metodologia da pesquisa. Normalização do trabalho científico. Elementos de estatística.

Objetivo: Capacidade de empregar métodos e técnicas de pesquisa que permitam ao bibliotecário encontrar e propor soluções a problemas relacionados com as atividades de Biblioteconomia.

Capacidade de orientar e instruir usuários na aplicação das normas estabelecidas para publicação.

Capacidade de empregar instrumentos estatísticos para obtenção de dados relativos a problemas relacionados com as atividades de Biblioteconomia.

MATÉRIAS DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL

09. INTRODUÇÃO À BIBLIOTECONOMIA

Ementa: Conceituação da Biblioteconomia e suas relações com outras ciências. Integração da Biblioteconomia nos sistemas educativos e de informação nacionais e internacionais. A biblioteca e outros canais de informação. Tipos de bibliotecas.

Formação profissional. Legislação profissional. Perspectivas

da profissão e mercado de trabalho. Ética profissional.

Objetivos: Conhecimento da ciência biblioteconômica e de suas relações com outras ciências.

Conhecimento da profissionalização e das perspectivas do mercado de trabalho.

Capacidade de identificar problemas e apontar soluções dentro da situação atual da profissão.

Capacidade de identificar demandas e necessidades de leitura e informação dos diferentes grupos sócio-econômico-culturais.

10. DOCUMENTAÇÃO

Ementa: Conceito de informação. O ciclo da informação cultural, científica e tecnológica. Documentação e outros suportes físicos da informação. Tratamento da informação nos sistemas, redes e centros de documentação. Serviços de tradução. Automação dos serviços em Biblioteconomia.

Objetivos: Conhecimento do valor da informação.

Conhecimento do tratamento da informação nos sistemas, redes e centros de informação.

Capacidade de utilizar e avaliar serviços automatizados em Biblioteconomia.

11. HISTÓRIA DO LIVRO E DAS BIBLIOTECAS

Ementa: Evolução dos registros do conhecimento humano. História do livro e das bibliotecas.

Objetivo: Capacidade de analisar o papel dos registros do conhecimento humano e das bibliotecas, no processo sócio-cultural das civilizações.

12. MERCADOLOGIA E EDITORAÇÃO

Ementa: Editoração: Conceito e processos de produção do impresso: dos originais ao acabamento. Planejamento editorial . Direitos autorais. A situação editorial do Brasil. A reprografia e sua utilização na Biblioteconomia. Conceito de mercadologia. Marketing aplicado à Biblioteconomia.

Objetivos: Conhecimento do processo completo e dos aspectos legais da editoração.

Conhecimento das características e tendências da produção, comercialização, distribuição e política editorial no Brasil e compreensão de suas implicações no trabalho bibliotecário.

Capacidade de desempenhar atividades bibliotecárias em editoras.

Conhecimento das técnicas de mercadologia e sua aplicação em bibliotecas.

13. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

Ementa: Princípios e políticas de seleção do acervo. Formas , recursos, procedimentos e legislação para aquisição. Princípios e técnicas de avaliação de coleções. Conservação de coleções. Política de expansão da biblioteca.

Objetivos: Capacidade de formular princípios e métodos e empregar técnicas para a formação, desenvolvimento e avaliação das coleções, visando à sua adequação aos usuários.

Compreensão da necessidade da conservação dos diversos suportes físicos do conhecimento e de tratamentos adequados a cada tipo, de acordo com sua natureza.

14. CATALOGAÇÃO

Ementa: Organização e processamento dos registros da informa

ção: representação descritiva: catalogação. Listas de cabeçalhos de assuntos nacionais e estrangeiros.

Objetivos: Capacidade de elaborar instrumentos de controle bibliográfico em função dos serviços bibliotecários.

15. CLASSIFICAÇÃO

Ementa: Organização e processamento dos registros da informação, formas de representação dos registros da informação: representação temática. Classificação bibliográfica. Classificação decimal de Dewey. Classificação Decimal Universal. Outras classificações de assuntos específicos.

Objetivo: Capacidade de elaborar instrumentos de controle bibliográfico em função dos serviços bibliotecários.

16. BIBLIOGRAFIA

Ementa: Controle bibliográfico dos registros do conhecimento: princípios, finalidades, histórico. Organismos nacionais e internacionais envolvidos com o controle bibliográfico. Fontes bibliográficas: conceito. Bibliografia brasileira.

Objetivos: Capacidade de analisar, avaliar, selecionar e utilizar fontes bibliográficas.

Capacidade de elaborar instrumentos de controle bibliográfico em função dos serviços bibliotecários.

17. BIBLIOGRAFIA ESPECIALIZADA

Ementa: Fontes bibliográficas especializadas.

Objetivo: Capacidade de analisar, avaliar, selecionar e utilizar fontes bibliográficas especializadas.

18. ANÁLISE DA INFORMAÇÃO

Ementa: Organização e processamento dos registros da informação. Formas de representação dos registros da informação: linguagem pré e pós-coordenadas. Técnicas de arquivo.

Objetivos: Capacidade de elaborar instrumentos de controle bibliográfico em função dos serviços bibliotecários.

Capacidade de organizar arquivos administrativos e técnicos.

19. REFERÊNCIA

Ementa: Disseminação da informação. O processo de referência. Serviços e instrumentos de referência. Avaliação dos serviços. Centros referenciais e processos tecnológicos de disseminação da informação.

Objetivos: Capacidade de formular e desenvolver procedimentos de referência, programas e técnicas de disseminação da informação adequadas às necessidades dos usuários.

Capacidade de orientar e instruir usuários no uso da biblioteca e das fontes de informação.

20. ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS

Ementa: Teoria geral da administração. Princípios e funções de administração aplicados à biblioteca. Estrutura física da biblioteca. Organização e métodos. Elementos de análise de sistemas.

Objetivos: Capacidade de empregar princípios e técnicas de administração nas atividades bibliotecárias.

Capacidade de manter comportamento eficaz nas organizações.

21. PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO E ESTUDO DO USUÁRIO

Ementa: Processo de planejamento. Planejamento de serviços ,

redes e sistemas de bibliotecas. Caracterização e comportamento do usuário.

Estudo de comunidade para adequação dos serviços bibliotecários.

Treinamento de usuários.

Objetivos: Capacidade de empregar princípios e técnicas de planejamento nas atividades bibliotecárias.

Capacidade de interpretar e suprir as necessidades de informação dos usuários.

Capacidade de desenvolver programas de treinamento de usuários.

ANEXO 5

**CURRICULO PLENO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA
DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

EQUIVALÊNCIA DO CURRÍCULO MÍNIMO DO CFE COM O CURRÍCULO
PLENO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA

CM - 1982	CP-Bib
Matérias de Fundamentação Geral	Disciplinas
Comunicação	Fundamentos Científicos da Comuni- cação
Aspectos Sociais, Políticos e Econômicos do Brasil Contemporã História da Cultura	Biblioteconomia e Sociedade Bra- sileira Evolução do Pensamento Filosófico e Científico História da Cultura e dos Meios de Comunicação Fundamentos de História Literária
Matérias Instrumentais	
Lógica	Lógica
Língua Portuguesa e Literaturas da Língua Portuguesa	Língua Portuguesa I Fundamentos de História Literária
Língua Estrangeira Moderna	Língua Estrangeira Moderna 1 Língua Estrangeira Moderna 2 (à escolha do aluno)
Métodos e Técnicas de Pesquisa	Estatística Aplicada Iniciação à Metodologia Científica
Matérias de Formação Profissional	Introdução à Biblioteconomia e Ciência da Informação
Informação aplicada à Biblio- teconomia	Documentação
Produção dos Registros do Conhe- cimento	História dos Livros e das Biblio- tecas Técnicas de Editoração
Formação e Desenvolvimento das Coleções	Formação e Desenvolvimento de Coleções
Controle Bibliográfico dos Re- gistros do Conhecimento	Introdução ao Controle Biblio- gráfico Bibliografia Geral
	Catálogo

	Classificação	
	Análise da Informação	
Disseminação da Informação	Serviços de Informação 1	
Administração de Bibliotecas	Introdução à Administração	
	Planejamento Bibliotecário	
	Organização e Administração	
	de Bibliotecas	
	Estudo de Usuários	
	Mecanização e Automação	de
	Processos Administrativos	

(*) FONTE DE CONSULTA: R. Bibliotecon. Brasília, 11(2): 155-176, Jul./
Dez. 1983

EMENTAS DAS DISCIPLINAS OBRIGATÓRIAS DO CURRÍCULO
PLENO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA DA UNIVERSIDADE
DE BRASÍLIA.

As ementas relacionadas abaixo apresentam resumidamente o conteúdo das disciplinas e foram regidas pelos professores encarregados das mesmas. Maiores detalhes serão apresentados nos programas.

1. ANÁLISE DE INFORMAÇÕES

Horas: 90

Ementa: Controle temático da informação. Os documentos, a informação e a análise temática. O processo da análise temática: indexação e elaboração de resumos, indexação e elaboração de resumos auxiliadas pelo computador. Linguagens documentárias em geral. Linguagens documentárias em particular : 1) Linguagens de descrição sintática (PRECIS e POPSI); 2) Tesouros: elaboração, utilização e manutenção; cooperação nacional e internacional. Serviços de análise, indexação e elaboração de resumos. Consolidação da informação.

2. BIBLIOGRAFIA GERAL

Horas: 60

Ementa: Conceito, objetivo, classificação e panorama histórico. Órgãos de normalização da documentação em nível nacional e internacional e internacional. Normas de referência bibliográfica: ISBD (M) (S) e NB66, da ABNT - interpretação e aplicação. Principais fontes bibliográficas gerais : conhecimento e uso. Pesquisa bibliográfica. Elaboração de bibliografias.

3. BIBLIOGRAFIA BRASILEIRA

Horas: 60

Ementa: Controle da produção intelectual no Brasil. Panorama da situação editorial e seus reflexos na bibliografia brasileira. A bibliografia nacional corrente e retrospectiva. Fontes de informação bibliográfica e institucional indispensáveis ao estudo do registro, do controle e da divulgação da cultura brasileira. A bibliografia especializada nacional como fonte de pesquisa. Fontes especializadas internacionais de interesse para o estudo da produção intelectual brasileira.

4. BIBLIOGRAFIA ESPECIALIZADA

Horas: 60

Ementa: A área específica a ser estudada nesta disciplina varia a cada semestre, podendo ser focalizadas: Ciências Exatas, Tecnologia, Ciências Sociais e Humanidades de maneira geral ou qualquer área específica nelas compreendida.

Em cada área focalizada serão estudados:

Organização do conhecimento;

Problemas de produção da informação;

Problemas de fluxo e acesso à informação;

Acesso, avaliação e uso de fontes de informação; e

Principais características dos usuários da informação.

5. BIBLIOTECONOMIA E SOCIEDADE BRASILEIRA

Horas: 60

Ementa: Análise do processo informativo na estrutura e na dinâmica da sociedade brasileira contemporânea, com tentativa de identificação dos pontos de articulação daquele processo no econômico, no social, no político e no cultural. Análise da teoria da informação no universo epistêmico das teorias da sociedade e discussão de suas possibilidades e limitações

no confronto com a vida social onde se originam e se inserem as ciências da informação e a ciência de modo geral, com destaque para os problemas que envolvem a função e a responsabilidade do recuperador, analista e disseminador da informação no processo social como um todo.

6. CATALOGAÇÃO

Horas: 90

Ementa: Catalogação: conceito, objetivos. Panorama atual da catalogação. Sistemas automatizados. Controle Bibliográfico Universal. O livro e a descrição bibliográfica. Registros catalográficos: terminologia e campos. Catálogo da biblioteca: conceito, funções, estrutura, instrumentos bibliográficos auxiliares do catalogador. Interpretação e aplicação das normas vigentes de catalogação descritiva e de escolha e forma das entradas.

7. CLASSIFICAÇÃO

Horas: 90

Ementa: Visão geral da importância da classificação bibliográfica. O processo classificatório como fundamento das linguagens documentárias. Sistemas enumerativos e esquemas facetados. Conhecimento teórico e prático da Classificação Decimal Universal (CDU). Planejamento e organização de um catálogo sistemático. Teoria e prática de indexação em cadeia.

8. DOCUMENTAÇÃO

Horas: 90

Ementa: Conhecimento dos problemas da informação científica desde a produção e coleta até a disseminação da documentação destacando a normalização dos registros gráficos e a im

plementação dos serviços e redes de informação científica.

9. ESTATÍSTICA APLICADA

Horas: 90

Ementa: Conceitos básicos. Distribuições de frequências e suas características. Introdução à Probabilidade. Ajustamento de funções reais. Saturações. Correlação e Regressão Linear. Explicação da variação no modelo. Outros coeficientes utilizados em Sociologia e Administração. Noções de amostragem e testes de hipóteses.

10. ESTUDO DE USUÁRIO

Horas: 60

Ementa: A informação como processo cultural. O usuário e não-usuário da informação. Estudos de usuário: evolução histórica e tipos. Metodologias utilizadas na caracterização de usuários de informação. Estrutura de estudo científico. Análise de caso.

11. EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO FILOSÓFICO E CIENTÍFICO

Horas: 60

Ementa: Nesta disciplina é ministrada uma visão panorâmica da evolução da razão científica ocidental. São apresentados os diferentes modos de saber em geral e os diferentes modos de saber científico em particular, não como os únicos modos possíveis, e sim como alguns dos possíveis modos de conhecer o que de fato se realizou na história ocidental.

12. FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES

Horas: 60

Ementa: Critérios básicos para formação e desenvolvimento de Coleções. Exame dos principais problemas envolvidos no desenvolvimento de coleções em bibliotecas brasileiras. Pro

cesso de seleção. Fontes auxiliares da seleção. Processo de aquisição. Fontes auxiliares de aquisição. Processo do descarte. Avaliação de coleções. Aquisição cooperativa, esquemas de cooperação nacional e internacional. Características do comércio livreiro nacional. Noções de legislação pertinente à formação e desenvolvimento de coleções.

13. FUNDAMENTOS CIENTÍFICOS DA COMUNICAÇÃO **Horas: 90**

Ementa: Reflexão crítica sobre a teoria da comunicação humana e seu inter-relacionamento com as ciências afins; sua importância como necessidade básica fundamental e variável social; seus reflexos no desenvolvimento, na cultura, na educação e na segurança. Análise de intenções de comunicador, dos efeitos da comunicação de massa e das barreiras da comunicação.

14. FUNDAMENTOS DE HISTÓRIA LITERÁRIA **Horas: 60**

Ementa: Análise de obras e autores representativos dos principais estilos de épocas das grandes literaturas mundiais. Características básicas dos diversos períodos literários.

15. INICIAÇÃO À METODOLOGIA CIENTÍFICA **Horas: 60**

Ementa: O problema do conhecimento, em suas linhas gerais. Lógica e método na ciência. Classificação das ciências: discussão crítica. Racionalidade e objetividade científicas. Dimensões sociais da pesquisa científica.

16. INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO **Horas: 60**

Ementas: Noções fundamentais da administração. Conceito e

evolução da administração. Estudos das funções básicas de administração. Estudo dos principais aspectos estruturais e funcionais das organizações.

17. INTRODUÇÃO À BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO **Horas: 60**

Ementa: Posição da Biblioteconomia no universo dos conhecimentos, no processo de comunicação e no contexto das técnicas documentológicas e da ciência da informação. Evolução do conceito de biblioteca: do livro ao documento de qualquer natureza, da conservação à difusão, das unidades isoladas aos sistemas nacionais e internacionais. A ciência da informação. A Biblioteconomia no Brasil e no mundo.

18. INTRODUÇÃO AO CONTROLE BIBLIOGRÁFICO **Horas: 60**

Ementa: Conceituação de controle bibliográfico. Visão geral dos processo e técnicas de controle bibliográfico. Tipologia dos instrumentos de controle bibliográfico. Evolução dos serviços de controle bibliográfico.

19. INTRODUÇÃO AO PROCESSAMENTO DE DADOS **Horas: 90**

Ementa: Conceitos básicos. Introdução à linguagem em FORTRAN IV. Representação dos dados no programa. Representação das operações aritméticas. Entrada de dados. Saída dos dados. Controle de fluxo de execução. Desenvolvimento histórico e atualidades. Sistemas de numeração e codificações. Descrição do computador eletrônico. Facilidades de utilização do computador.

20. HISTÓRIA DA CULTURA E DOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO **Horas: 60**

Ementa: Análise do processo que atravessa e põe em relação a História, a cultura e os Meios de Comunicação.

21. HISTÓRIA DO LIVRO E DAS BIBLIOTECAS **Horas: 60**

Ementa: Conhecimento da evolução das técnicas de produção do livro manuscrito e impresso, da história das bibliotecas an tigas, medievais e modernas. Introdução da tipografia no Brasil, evolução e estado atual.

22. LÍNGUA ESTRANGEIRA MODERNA 1
(À escolha do aluno)

23. LÍNGUA ESTRANGEIRA MODERNA 2
(À escolha do aluno)

24. LÍNGUA PORTUGUESA 1 **Horas: 60**

Ementa: Língua padrão e variação regional, social e funcio nal. Modalidade oral e escrita. Estrutura morfossintática do período. Construção do período e do parágrafo. Desenvolvimento de habilidades de leitura. Técnicas de pesquisa bibliográ fica. Prática de expressão escrita: narração, descrição, dis sertação e elaboração de monografia.

25. LÓGICA **Horas: 60**

Ementa: Conceito preliminar de lógica. A linguagem formali zada L. A Semântica de L. A lógica sentencial. A lógica de predicados de primeira ordem, com igualdade. Metateoremas.

26. MECANIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO DE SISTEMAS **Horas: 60**
DE INFORMAÇÃO

Ementas: Automação dos processo gerenciais nas bibliotecas . Aspectos práticos de organização dos sistemas de aquisição e empréstimos. Catálogos automatizados. Controle automático do uso de acervo.

27. MECANIZAÇÃO E AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS **Horas: 60**

Ementa: Automação dos serviços de bibliotecas e centros de documentação. Aspectos práticos de automação de serviços e sistemas de informação. Diversos aspectos de recuperação automatizada de informação.

28. MÉTODOS E PROCESSO ADMINISTRATIVOS **Horas: 60**

Ementas: Análise administrativas. Distribuição do trabalho. Processamento. Formulários. Distribuição do espaço. Condições de trabalho. Técnicas de arquivamento e documentação . Estudo de tempos e movimentos. Manuais de serviços. Gráficos em organização. Pesquisa em administração: técnicas de levantamentos de dados.

29. ORGANIZAÇÃO **Horas: 60**

Ementa: Fundamentos teóricos para o estudo das organizações. Organizações: estrutura, funções, processo. Padrões de interação intra e extra-organizacionais. A problemática organizacional. Estratégias para solução de problemas organizacionais.

30. ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS **Horas: 60**

Ementas: Visão de biblioteca como sistema de informação di

rigido ao usuário. Organização de recursos bibliográficos e de serviços aos leitores. Aplicação de princípios administrativos a bibliotecas e serviços de informação.

31. PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO

Horas: 90

Ementa: Importância do planejamento bibliotecário no contexto do desenvolvimento econômico, social e educacional. Aspectos teóricos de planejamento: tipo de planos. Análise macro das etapas do planejamento bibliotecário, destacando-se o estudo das necessidades de informação das comunidades.

32. SEMINÁRIO EM BIBLIOTECONOMIA

Horas: 90

Ementa: Revisão dos conceitos desenvolvidos durante o ciclo profissional, para aprofundar o estudo em determinados aspectos, apresentando realizações, contribuições, limitações e tendências atuais da Biblioteconomia e Ciência da Informação, utilizando-se da ótica sistêmica.

33. SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO 1

Horas: 60

Ementa: Origem dos serviços de atendimento ao usuário em bibliotecas. A informação e a comunidade. Serviço de atendimento individual em diversos tipos de bibliotecas. Consultas: informação específica e levantamentos bibliográficos. Entrevista. Técnicas de busca manual. Busca com auxílio de computador. Estudo dos principais tipos de fontes de informação: obras de referência e fontes para identificação e localização de documentos. Principais bases de dados disponíveis no Brasil. Cooperação bibliotecária para atendimento. Avaliação de serviços: teorias ou níveis de serviços. A co

leção de referência. Organização do setor de atendimento.

34. TÉCNICAS DE EDITORAÇÃO

Horas: 60

Ementa: Editoração: conceitos. Elementos básicos da editoração. Organização editorial: editoração, industrialização, comercialização. A editora: funções, estrutura, funcionamento. Técnicas de produção do livro. O livro e a comunicação. O livro é a cultura de massa. O livro infantil. A Ficção Científica. O livro no Brasil: o autor nacional; o leitor brasileiro; edição do livro; comercialização do livro; promoção e difusão do livro. Política do livro no Brasil: o livro e o Estado; o livro e as instituições culturais; o livro e a universidade.

Fazem ainda parte do CP-Bib as seguintes disciplinas obrigatórias:

35. ESTÁGIO DIRIGIDO

Horas: 270

36. ESTUDOS DE PROBLEMAS BRASILEIROS 1

Horas: 30

37. ESTUDOS DE PROBLEMAS BRASILEIROS 2

Horas: 30

38. PRÁTICA DESPORTIVA 1

Horas: 30

39. PRÁTICA DESPORTIVA 2

Horas: 30

**REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

01. ALBUQUERQUE, Vera Lúcia Lellis de. Perfil do profissional de informação da área de biotecnologia no Brasil. Brasília, Universidade de Brasília, 1986. 111p. (Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Biblioteconomia e Documentação).
02. ALTIMAN, E.O. Administrador; Characteristics and skills. In: _____. Local public library administration. 2 ed. s.l., ACA, 1980.
03. ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de. Papel do profissional da informação em uma sociedade em mudança. Ciência da Informação. Brasília, 15 (1):11-4, jan. / jun. 1986.
04. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Normas ABNT sobre documentação. Rio de Janeiro, 1978. 57p.
05. ASSOCIAÇÃO DOS BIBLIOTECÁRIOS SÃO CARLENSES. Legislação da profissão de bibliotecário. São Carlos, 1978. 41p.
06. BAILEY, Martha J. Middle Managers who are of company libraries/information services. Special libraries. p. 507 - 18 dec. 1979.
07. BARRY, W.S. Fundamentos da Gerência. 2ed. Rio de Janeiro, Zahar. 213p.
08. BATISTA, Margarida Maria Costa. O incrementalismo como proposta alternativa de desenvolvimento gerencial. R. Adm. Pública. Rio de Janeiro, 19 (4); 38-49, out/dez. 1985
09. BEARMAN, Toni Carbo. The changing role of the information professional. Library Trends, p. 255-325, Winter 1984.
10. BLAKE, Robert Rogers. O novo grid gerencial. São Paulo. Pioneira, 1980. 315.
11. BOAZ, U.M.T., ed. Current concepts in library management

- s.l. Libs., 1979. 289p.
12. BOTELHO, Tânia Mara Guedes. Pesquisa sobre mercado de trabalho do profissional de informação na Região Centro-Oeste. Brasília, 1987 (Pesquisa financiada pelo CNPq).
 13. _____. A documentação como sistema. R. de Bibliotecon. de Brasília, 2(1): 57-70, jan/jun. 1974.
 14. BONN, George S. Training and education for information work. American documentation. Jul., 1962.
 15. BRAATZ, Rudi, A velocidade da gerência participativa na cultura latina. R. Adm. Publ. Rio de Janeiro, 7(4): 71-96, out./dez. 1973
 16. BUNDY, Mary Lee. Decision making in libraries. Reader in library administration, p. 86-94.
 17. CARTWRIGHT, T.J. & CHEVALIER, Michel. As técnicas modernas de gerência e a urbanização nos países subdesenvolvidos. R. Adm. Públ. Rio de Janeiro, 6(2): 53-68, abr./jun. 1972.
 18. CARVALHO, Abigail de Oliveira. Função gerencial; direção de biblioteca. R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte, 5(1): 60-71, mar. 1976.
 19. CATÁLOGO geral de instituições de ensino superior. Brasília, Ministério da Educação e Cultura / Secretaria de Educação Superior, 1986. 468p.
 20. CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA, Dicionário das profissões. 3ed. São Paulo, 1981. 2v.
 21. CESARINO, Maria Augusta da Nóbrega. Biblioteca especializada, centros de documentação, centros de análise da informação; apenas uma questão de terminologia ? R. Esc. Bibliotecon. UFMG. 7(2): 201-327, set. 1978.
 22. CHAGAS, Valmir. O ensino de 1º e 2º graus: antes, agora e depois, 4ed. São Paulo, Saraiva, 1984.
 23. CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Parecer nº 460/82, aprovado em 1/9/82. R. Bibliotecon. Brasília, 11(1): 137- 48,

jan./jun. 1983

24. CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. Resolução s/n de 16 de novembro de 1962. In: _____. Curriculos mínimos do curso de graduação. 4ed. rev. e atual. Brasília, 1981. p.108.
25. CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA - Região 1. Guia de bibliotecas da 1ª Região. Brasília, 1981. 76p.
26. CORSETTI, Lenira. Criatividade & biblioteconomia. R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte, 11(2):209-29 set. 1982.
27. COUTINHO, José Joaquim da Cunha de Azevedo. Estatutos do Seminário Episcopal de Nossa Senhora da Graça da Cidade de Olinda de Pernambuco. Lisboa, Acad. R. das Ciências, 1798. 111p.
28. COWLEY, John. Personnel management in libraries. Londres, Clive Bingley, 1982. 109p.
29. CRONIN, B. Notas para um taller sobre desarrollo curricular. Caracas, 1984. (Patrocinado pela Unesco no período de 18 a 29 de junho de 1984)
30. CUNHA, Murilo Bastos da. O desenvolvimento profissional e a educação continuada. R. de Bibliotecon. Brasília 12(2): 149-56, jul./dez. 1984.
31. DEBONS, Anthony et alii. The information professional ; survey of on emerging field. New York. M. Dekker , 1981.
32. DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte, 14(1): 37-54, mar. 1985.
33. DOUGHERTY, Richard M. & HEINRITZ, Fred. J. Scientific management of library operation. New York, The Scarecrow Press, 1966. 257p.
34. DRUCKER, Peter F., Formação de dirigentes. 3ed. Rio de Janeiro, Expressão e Cultura, 1970. 406p.
35. DRUCKER, Peter F., O gerente eficaz. 7ed. Rio de Janeiro

- ro, Zahar, 1978. 184p.
36. DRUCKER, Peter F. Management; tasks, responsabilidades , practices. New York. Harper & Row, 1974.
 37. FARIA, Clarice Muhlethaler de Souza. Qualificação e atribuições do profissional da informação em sistemas de documentação e informação em ciência e tecnologia . Rio de Janeiro, IBICT, 1983. (Dissertação de mestrado).
 38. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo Dicionário da Língua Portuguesa. 2ed. rev. e aument. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986. p. 721-722.
 39. FERREIRA, Maria Luíza Alphonsus Guimarães. Seminário sobre "A informação do bibliotecário face às exigências profissionais da atualidade". R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte, 2(2):251-63, set. 1973.
 40. FIGUEIREDO, Nice Menezes de & Lima, Regina Célia Montenegro de. Desenvolvimento profissional e inovações tecnológicas. R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte 15(1): 47-67, mar. 1986.
 41. FONDIN, Hubert. The impact of new information system on the training of future information professionals . Journal of Information Science. 8(2):49-55, mar.1984
 42. FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA Anuário Estatístico do Brasil. 1985. Rio Janeiro, 1986 627p.
 43. GLOSSÁRIO de termos estatísticos educacionais - Brasília PRODOL, 1978.
 44. GOMES, Francelino Araújo. Gerência: da direção científica à direção na mudança. Rio de Janeiro, Interciência 1979. 200p.
 45. HAMBURG, Morris et. alii. Library planning and decision-making systems. s.l, The Colonial Press, c1974.274p.
 46. HANSEN, David O. & BURKE, Thomas J. Formulando problemas de pesquisa; o modelo conceitual e sua aplicação em ciências sociais. São Paulo, USP, 1978, 26p. (série Estudos, 24).

47. HARRINGTON, Jan. Human relations in management during periods of economic uncertainty. Drexel Library Quarterly. 17(2): 16-26, 1981.
48. HOW to make decisions: intuitively. Manage Word. 14:23, 1985.
49. HOWELLS, G.H. Aspectos humanos da gerência. Petrópolis, Vozes, 1974. 166p.
50. IGOR, W.H. The logic of intuition: how top executives make important decisions. Organ Dyn. 14:4-18, 1986.
51. JAY, Antony. O gerente criador. In: _____. Maquiavel & gerência de empresas. 3ed. Rio de Janeiro, Zahar, 1979. p.93-100.
52. INSTITUTO NACIONAL DO LIVRO. Guia de bibliotecas brasileiras. Brasília, 1984. 341p.
53. JENKINS, Davell L. The assistant to the library director; a profile. Journal of Library Administration. 1(4):47-56, 1980.
54. KERLINGER, Fred N. Problemas e hipóteses. s.n.t. Separata de: Foundations of behavioral research. 2ed. N. Y. Holt, Rinehart and Winston, 1973. cap.2.
55. KYLE, R.J. Education of information personnel. J. Chem. Doc. 2(4): 204-6, oct. 1962.
56. LEANED, E. P. Problems of a new executive. Haward Business Review. 64:170, 1986.
57. LEME, Jair de Abreu. Gerentes para o século XXI. Recursos Humanos & Sociedade. São Paulo, 1(1):5-13, jul. 1986.
58. LEMOS, Antônio Agenor Briquet de. A formação de recursos humanos para melhorar o acesso e a utilização da informação em ciência e tecnologia. In: CONGRESSO REGIONAL SOBRE DOCUMENTAÇÃO DA FID/CLA. 5, Rio de Janeiro, 1980. Trabalhos apresentados. Rio de Janeiro, IBICT, 1980.
59. LIKERT, Rensis. The human organizations; its management and value. New York, McGraw-Hill, 1967, 258p.

60. LITTO, Inês Maria. A formação de recursos humanos para indústria da informação. Boletim ABDF: Nova Série. Brasília, 4(2):19-23, abr./jun. 1981.
61. LUCAS, G.H. The relationships between job attitudes, personal characteristics, and job outcomes: a study of retail store managers. J.Reatil. 61:35-62, 1985.
62. MACDONALD, Arley Ripin. Managers view information. New York, Special Libraries Associations, 1983. 89p.
63. MACEDO, Neusa Dias de. Reflexões sobre educação contínua para o bibliotecário. R. Brasileira de Bibliotecon. e Doc. 18(112):52-61, jun. 1985.
64. MATTOS, Ruy de Alencar. Desenvolvimento de recursos humanos e mudança organizacional. Rio de Janeiro, LTC/ANFUP, 1985. p. 29-35.
65. _____. O desenvolvimento de recursos humanos na administração pública; do modelo tecnocrático ao modelo democrático. R. Adm. Públic. Rio de Janeiro, 16(13):25-41, jul/set. 1982.
66. _____. A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. R. Adm. Públ. Rio de Janeiro, 14(2):19-26, jul./set. 1980
67. MAXIMIANO, Antônio César Amaru. A função gerencial no processo de inovação tecnológica. R. Adm. IA-USP, São Paulo, 14:(1):97-114, jan./mar. 1979.
68. _____. Gerência do trabalho de equipe. São Paulo, Pioneira, 1986. 99p.
69. MACGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. M. Fortes, 1980. 225p.
70. MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York, Harper & Row, 1973.
71. _____. Trabalho de executivo; o folclore e o fato. São Paulo, Nova Cultural, 1986. 37p.
72. MOLE, Adrian. The development of library management concerns: 1980-1950. In: VAUG, Anthony. Studies in library management. New York, R-G. Sam. Clive Bingley,

1980.

73. MOTTA, Maria Eleonora Freire & Corte, Adelaide Ramos e. Diretório de Bibliotecas e/ou Centros de Documentação do Distrito Federal. Brasília, Associação de Bibliotecários do Distrito Federal, 1985. 92p.
74. MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial; a participação indireta. R. Adm. Publ. Rio de Janeiro, 15(3):54-70, jul./set. 1981.
75. _____. Treinamento e desenvolvimento gerencial; inferências sobre a experiência das empresas estatais no Brasil. R. Adm. Publ., Rio de Janeiro, 15(1):124-33, jan./mar. 1981.
76. MUELLER, Suzana Pinheiro Machado. O ensino de biblioteconomia no Brasil. Ciência da Informação. 14(1):1-70, jan./jun. 1985.
77. MUELLER, Suzana Pinheiro Machado & MACEDO, Vera Amália Amarante. Proposta de um novo currículo pleno para o curso de biblioteconomia da Universidade de Brasília R. de Bibliotecon de Brasília, 11(2):115-76, jul. / dez. 1983.
78. NASCIMENTO, Kleber. O Executivo na organização; papéis e funções essenciais. Rio de Janeiro, INCISA, Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1976, 80p.
79. OLIVEIRA, Zita Catarina Prates de. Um estudo da auto-imagem profissional do bibliotecário. Brasília, Universidade de Brasília, 1980. 109p. (Dissertação de Mestrado).
80. PEDERSON, Ingemann. O papel da informação tecnológica no desenvolvimento sócio econômico do país. Brasília, s. ed., 1986.
81. PERSON, Ruth J. Midle managers in Academic and puplic libraries; managerial role concepts. Ann Arbor, MI, University Microfilm International, 1980.
82. PIMENTEL, Cléa Dubeux Pinto. Formação profissional e as perspectivas do bibliotecário. R. Brasileira de Bi

- bliotecon. e Doc. 18(1/2):33-43, jun. 1985.
83. RAJAN. T.N. Manpower developpment for information work .
Ann. Libr. Sc. Docum. 23(1): 149-55, mar. 1976.
84. REDFERN, Margaret. Managing the people part; the chan
ging of personnel administration. In: VAUGHAN, An
thony. Studies in library management. New York, K.G.
Saur, Clive Bingley, 1980.
85. ROBREDO, Jaime. Documentação de hoje e amanhã; uma abor
dagem informatizada de biblioteconomia e dos siste
mas de informação. 2ed. rev. e ampl. Brasília, 1986.
411p.
86. _____. Informação e transformação, reflexões sobre o fu
turo da biblioteca. R. de Bibliotecon. de Brasília ,
14(1):51-70, jan./jun., 1986.
87. ROBREDO, Jaime et alli. Tendências observadas no mercado
de trabalho dos bibliotecários e técnicos da informa
ção nas bibliotecas especializadas do Distrito Fede
ral e qualificações requeridas. R. de Bibliotecon.de
Brasília,12(2):123-47, jul./dez. 1984.
88. SAMPAIO, Luis Sérgio Coelho de. Esboço de uma caractero
logia. Rio de Janeiro , 1984. 14p.
89. _____. Informática e cultura-nova. Rio de Janeiro, 1984.
259p.
90. SARACEVIC, T. Formación Y educación de los especialistas
em información em América Latina. R. Unesco de Ciên
cias Inf. ; Bibliotecol. Y Archiv.; 2(3):180-91
jul./set., 1980.
91. SIMON, Hebert Alexander. Comportamento administrativo ;
estudo dos processos decisórios nas organizações ad
ministrativas. 3ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio
Vargas, 1979. 277. (Administração para Desenvolvimen
to, 9).
92. SLOMA, Richar S. Gerência descomplicada. São Paulo, Edi
tora Abril, cl977. 159p.
93. SUAIDEN, Emir José. Mercado de Trabalho. R. Brasileira

de Bibliotecon. e Doc. 14(3/4): 153-9. jul./dez. ,
1981.

94. TEIXEIRA, Hélio Janny. Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. R. Adm. Emp. Rio de Janeiro ,
22(1): 48-51, jan./mar. 1982.
95. THOMAS, Pauline A. & WARD, V.A. Where the time goes; librarians as managers; an exploratory survey. London, Aslib, 1973. 43p. (Aslib Occasional Publication, 12)
96. UYTERHDEN, Hugo E. R. Os gerentes sob pressão. São Paulo, Nova Cultural, 1986.
97. VAUGHAN, Anthony. Control, structure, techniques; library administration becomes library management. In: _____. Studies in library management. New York, K-G Saur, Clive Bingley, 1980.
98. VALDESUSO, Carlos. O modelo de gerência e sinérgica de Adizes. Recursos Humanos & Sociedade, 1(1):14-21, jul. 1986.
99. VIEIRA, Anna da Soledade. A formação de administradores de bibliotecas; na berlinda o programa da UFMG. R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte, 6(2):136-60, set. 1977.
100. _____. Informação para gerenciamento ambiental no Brasil. R. Esc. Bibliotecon. UFMG. Belo Horizonte, 9(2): 131-250, set. 1980.
101. WEBER, Max. The theory of social and economic organization. s.l., s. ed., 1947.

ABSTRACT

The managerial function is analyzed in this thesis through the characterization of some activities, attitudes and behavior of the manager who works in the area of librarianship. On the other hand, the organizational environment, the educational level, sex, age, salary scale and training received are taken into consideration as factors which will determine the manager's performance.

Through the analysis of the curriculum of librarianship courses, one has tried to identify the aspects covered by formal education which will provide the graduate with security to perform efficiently as a manager.

The contribution of this study towards a better performance of the managing function is made through some recommendations which are important for a conscious and efficient performance.