

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE BIBLIOTECONOMIA
CURSO DE POS-GRADUAÇÃO

**FATORES DE DESEMPENHO GERENCIAL
DE ADMINISTRADORES DE
CENTROS/SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:
subsídios ao processo de
capacitação gerencial**

Ana Lúcia Neves Pimenta

Orientador: Eduardo José Wense Dias

Belo Horizonte

1993

MB-00004369-4

43009

P644 PIMENTA, Ana Lúcia Neves

Fatores de desempenho gerencial de administradores de centros/sistemas de informação: subsídios ao processo de capacitação gerencial / Ana Lúcia Neves Pimenta.- Belo Horizonte: UFMG, 1993.

p.: il.

Dissertação (Mestrado) Biblioteconomia

1. Gerência - serviço de informação
2. Gerentes - serviço de informação
3. Desenvolvimento gerencial I. Título

CDU 002.6:681.3

CDD 658.407

ANA LUCIA NEVES PIMENTA

**FATORES DE DESEMPENHO GERENCIAL
DE ADMINISTRADORES DE
CENTROS/SISTEMAS DE INFORMAÇÃO:
subsídios ao processo de
capacitação gerencial**

Dissertação apresentada ao
Curso de Pós-Graduação da
Escola de Biblioteconomia da
UFMG como requisito parcial à
obtenção do título de Mestre
em Biblioteconomia.

Orientador:

Eduardo José Wense Dias

Belo Horizonte

1993

AGRADECIMENTOS

A Deus pela sensível presença em todos os momentos de minha vida;

Aos meus pais, Ismael e Abigail, pelo exemplo, incentivo e carinho;

Aos meus irmãos, Dora, Edson, Cilda, Joel, Itamar, Amaury, Darcy, Vera, Márcia, Paulo pelo estímulo e pela amizade;

Ao Adelino, companheiro de todas as horas, pela participação, incentivo e amor indispensáveis;

Ao professor Eduardo José Wense Dias, meu orientador, pela paciência e orientação desta dissertação e, sobretudo pelo conhecimento adquirido nessa convivência;

A professora Maria Inês Matos Coelho, pela atenção dispensada e auxílio no tratamento estatístico dos dados;

Aos colegas e professores do Curso de Mestrado, pelo estímulo nos momentos de desânimo;

Ao casal Luiz e Silvana, pela digitação, participação e, acima de tudo, pelo carinho;

A todos que direta ou indiretamente contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

FOLHA DE APROVAÇÃO

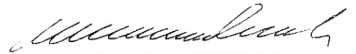
Título da dissertação: Fatores de desempenho gerencial
administradores de centros/sistemas
informação: subsídios ao processo
capacitação gerencial

Nome da aluna: Ana Lúcia Neves Pimenta

Aprovada pela Comissão Examinadora constituída pelos professores



Eduardo José Wense Dias
Orientador



Ricardo Rodrigues Barbosa



Isis Paim



Alcenir Soares dos Reis

SUMARIO

RESUMO

ABSTRACT

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

LISTA DE TABELAS

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	1
1.1	<u>Problema</u>	3
2	<u>REVISÃO DE LITERATURA</u>	5
2.1	<u>Funções básicas de administração de centros/sistemas de informação</u>	6
2.2	<u>Gerência de centros/sistemas de informação - barreiras e desafios</u>	11
2.3	<u>Papéis gerenciais do administrador de centros/sistemas de informação</u>	15
2.4	<u>O processo de capacitação gerencial</u>	19
2.4.1	<u>Conhecimentos</u>	22
2.4.2	<u>Habilidades</u>	26
2.4.3	<u>Atitudes</u>	29
3	<u>METODOLOGIA</u>	33
3.1	<u>Definição de termos</u>	34

3.2	<u>Hipóteses de trabalho</u>	37
3.3	<u>Modelo analítico da pesquisa</u>	38
3.4	<u>Delimitação do universo</u>	39
3.5	<u>Coleta e processamento dos dados</u>	40
3.5.1	<u>Instrumento de coleta dos dados</u>	40
3.5.2	<u>Processamento dos dados</u>	42
4	<u>ANALISE DOS DADOS</u>	44
4.1	<u>Perfil do gerente</u>	45
4.2	<u>Características dos centros/sistemas de informação</u>	49
4.3	<u>Relação entre relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los</u>	53
4.4	<u>Fatores de desempenho gerencial</u>	56
4.5	<u>Barreiras ao desempenho gerencial</u>	69
4.6	<u>Desafios ao desempenho gerencial</u>	73
4.7	<u>Síntese dos dados</u>	77
5	<u>CONCLUSOES E RECOMENDACOES</u>	86
5.1	<u>Recomendações</u>	94
5.2	<u>Limitações do estudo</u>	97

5.3	Direcionamento para outras pesquisas	98
-----	---	----

6	BIBLIOGRAFIA	100
---	---------------------------	-----

ANEXOS

.	Organizações pesquisadas	111
.	Questionário	115
.	Tabelas complementares	124

RESUMO

A presente pesquisa caracteriza-se por ser do tipo *survey*, de caráter exploratório-descritivo, com enfoque no conteúdo do trabalho gerencial. Especificamente, tem como problema central a indagação de quais seriam os fatores de desempenho gerencial dos administradores de centros/sistemas de informação. Esses fatores dizem respeito aos requisitos que promovem a atuação eficaz do gerente em seu papel organizacional. Referem-se, no seu conjunto, aos requisitos em termos de conhecimentos indispensáveis à compreensão do trabalho gerencial, às habilidades diretamente relacionadas com o desempenho e as atitudes condizentes com o papel organizacional. Para realização da pesquisa, este estudo baseou-se em duas fontes principais: a primeira consistiu na busca, na literatura especializada, da concepção que os autores têm sobre o desempenho gerencial; e a segunda consistiu na investigação das concepções dos próprios ocupantes da posição de gerente de centros/sistemas de informação acerca de seu desempenho nas organizações. Em relação ao desempenho gerencial analisaram-se os seguintes aspectos: a relevância atribuída aos papéis gerenciais e o preparo dos gerentes para desempenhá-los; os requisitos necessários em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes; barreiras e desafios ao desempenho. Levou-se em consideração a formação acadêmica do gerente (bibliotecário e não-bibliotecário) bem como o tipo de organização onde atua (pública, privada e de economia mista). Quanto ao desempenho gerencial, concluiu-se que há uma relação positiva entre a relevância atribuída aos papéis gerenciais e o preparo dos gerentes para desempenhá-los. Os fatores de desempenho, caracterizam-se por conhecimentos voltados para o ambiente interno da organização, habilidades que dizem respeito à capacidade de receber, processar, transmitir e usar informações e atitudes que propiciam e facilitam a introdução de mudanças nos centros/sistemas de informação. Os fatores de desempenho, as barreiras e os desafios apontados com relação ao desempenho gerencial, praticamente, foram os mesmos para os dois tipos de gerentes e não diferiram em função do tipo de organização em que estes atuam.

ABSTRACT

This exploratory-descriptive survey emphasizes the contents of managerial work. It specifically investigates, as a main issue, which are the performance factors of managers in information centers and systems, that is, requirements for a manager effective performance in his organizational role. They include, as a whole, requirements in terms of knowledge needed for the understanding of managerial work, skills directly related to the performance, and attitudes appropriate to the organizational role. This study was based upon two main procedures: the first was a search, through specialized literature, for authors' concept of managerial performance; and the second, a survey on the very managers concepts, as heads of information centers and systems, about own performance. Concerning managerial performance, the following aspects were analysed: relevance attributed to managerial roles and managers' ability to perform them; requirements in terms of needed knowledge, skills and attitudes; and barriers and challenges to performance. The study considered the managers' academic background (be they librarians or not), as well as the kind of organization at which they work (public, private and mixed enterprises). Concerning managerial performance, the study revealed that there is a positive correlation between relevance attributed to managerial roles and the managers' ability to perform them. Performance factors are perceived to be related to the following aspects: knowledge about the organizational internal environment, skills concerning the capacity of receiving, processing, transmitting and utilizing information, and attitudes that allow and propitiate changes in information centers and systems. Performance factors, barriers and challenges, identified by this study in relation to managerial performance, are practically the same for both kinds of managers and for all types of organization at which they work.

LISTA DE FIGURAS E QUADROS

FIGURA 1 - Posição dos papéis gerenciais de acordo com a relevância e o preparo	79
FIGURA 2 - Gerência dos centros/sistemas de informação	80
FIGURA 3 - Gerência de centros/sistemas de informação - bibliotecário	81
FIGURA 4 - Gerência de centros/sistemas de informação - não-bibliotecário	82
FIGURA 5 - Gerência de centros/sistemas de informação - organizações públicas	83
FIGURA 6 - Gerência de centros/sistemas de informação - organizações privadas	84
FIGURA 7 - Gerência de centros/sistemas de informação - organizações de economia mista	85
QUADRO 1 - Níveis de mudanças envolvidas na capacitação gerencial	21
QUADRO 2 - Modelo analítico da pesquisa	38

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Distribuição (%) dos gerentes dos centros/sistemas de informação segundo o tipo de organização	40
TABELA 2	- Sexo dos gerentes em função do tipo de organização em que atuam	45
TABELA 3	- Posicionamento hierárquico dos gerentes em função do tipo de organização em que atuam	46
TABELA 4	- Posição salarial dos gerentes em relação às outras chefias do mesmo nível hierárquico e em função do tipo de organização em que atuam	46
TABELA 5	- Tipo de gerente em função tipo de organização ..	48
TABELA 6	- Denominações dos centros/sistemas de informação	49
TABELA 7	- Área de subordinação dos centros/sistemas de informação nas organizações	50
TABELA 8	- Plano de avaliação de desempenho de pessoal em função do tipo de organização	50
TABELA 9	- Plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal em função do tipo de organização	51
TABELA 10	- Cargo dos funcionários subordinados aos gerentes dos centros/sistemas de informação	52
TABELA 11	- Grau de relevância atribuído pelos gerentes dos centros/sistemas de informação aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los	53

TABELA 12 - Posição dos papéis gerenciais (10 ao 110) segundo os maiores percentuais de respostas no grau de "fundamental" relevância e de "excelente" preparo	54
TABELA 13 - Coeficiente de correlação entre a relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los	55
TABELA 14 - Requisitos, em termos de conhecimentos, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de gerente	56
TABELA 15 - Requisitos, em termos de conhecimentos, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente	58
TABELA 16 - Requisitos, em termos de habilidades, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de gerente	60
TABELA 17 - Requisitos, em termos de habilidades, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente	61
TABELA 18 - Requisitos, em termos de atitudes, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de gerente	63
TABELA 19 - Requisitos, em termos de atitudes, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente	64

TABELA 20 - Fatores de desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de gerente (%)	66
TABELA 21 - Fatores de desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de organização onde atua o gerente (%)	68
TABELA 22 - Barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial segundo o tipo de gerente	69
TABELA 23 - Barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente	70
TABELA 24 - Barreiras ao desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de gerente (%) .	71
TABELA 25 - Barreiras ao desempenho gerencial em função de de suas peculiaridades por tipo de organização em que atua o gerente (%)	72
TABELA 26 - Desafios identificados em relação ao desempenho gerencial por tipo de gerente	73
TABELA 27 - Desafios identificados em relação ao desempenho gerencial por tipo de organização em que atua o gerente	74
TABELA 28 - Desafios ao desempenho gerencial em função de suas peculiaridade por tipo de gerente (%)	75
TABELA 29 - Desafios ao desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de organização em que atua o gerente (%)	76

TABELA 30 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos aos conhecimentos pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de organização	124
TABELA 31 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos aos conhecimentos pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de gerente	126
TABELA 32 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos às habilidades pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de organização	128
TABELA 33 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos às habilidades pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de gerente	129
TABELA 34 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos às atitudes pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de organização	130
TABELA 35 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos às atitudes pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de gerente	131
TABELA 36 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos às barreiras pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de organização	132

- TABELA 37 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos às barreiras pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de gerente 133
- TABELA 38 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos aos desafios pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de organização 134
- TABELA 39 - Distribuição de respostas(%) segundo os graus de importância atribuídos os desafios pelos gerentes de centros/sistemas de informação separadamente por tipo de gerente 135

1 INTRODUÇÃO

As transformações sociais e os avanços tecnológicos têm modificado de forma marcante as profissões, alterando suas funções e atividades, de modo a atender satisfatoriamente as novas demandas. Os centros/sistemas de informação têm sofrido também alterações profundas em seus objetivos e estrutura. Conseqüentemente, o bibliotecário precisa atualizar-se sobre as mudanças e incorporar novos conhecimentos, habilidades e atitudes para poder exercer plena e satisfatoriamente seu papel nesta sociedade em mutação. A educação continuada torna-se imprescindível em uma sociedade em evolução. A educação deve ser reconhecida como um processo que dura toda vida, objetivando sempre a autonomia, auto-controle e o auto-desenvolvimento. Devem ser de responsabilidade do indivíduo o planejamento e a implementação de seu auto-desenvolvimento, e de seu desenvolvimento profissional.

Um dos aspectos do trabalho profissional em que os bibliotecários se sentem menos capacitados parece ser a administração(51). Uma vez assumindo a posição de chefia, vêem-se obrigados a ter capacitação compatível com as exigências da posição. Existe, evidentemente, uma lacuna a ser preenchida pela educação continuada. O processo de preparação, amadurecimento e desenvolvimento de gerentes é longo e árduo. A experiência tem demonstrado que a capacitação gerencial, em geral, exige caminho longo sobre o qual se deve caminhar dia-a-dia a fim de se adquirir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que caracterizam o administrador bem sucedido. A capacitação gerencial deve, pois, ser entendida como processo ou instrumento pelo qual os indivíduos adquirem constantemente novos conhecimentos, habilidades e atitudes que os ajudarão a desempenhar funções adequadas para atingir os objetivos e necessidades presentes e futuras da organização (32).

Tem havido esforços dispersos no sentido de se oferecerem cursos, visando à capacitação gerencial, quer em nível de pós-graduação e/ou extensão pelas escolas de

Biblioteconomia, pelas associações profissionais, bibliotecas e empresas de consultoria. Não há, muitas vezes, por parte dos ofertantes desses cursos, um conhecimento profundo das necessidades e/ou lacunas existentes na formação de administradores de centros/sistemas de informação (18). Com a não identificação das deficiências existentes, torna-se muito difícil o estabelecimento de princípios de capacitação que as possam solucionar. É necessário que os cursos utilizem resultados de pesquisas para direcionarem ou planejarem suas atividades pedagógicas. Entretanto, estudos dessa natureza ainda não reúnem um montante considerável de informações que permitam a identificação de pressupostos e métodos destinados ao direcionamento do processo ensino-aprendizagem na área de desenvolvimento gerencial (16). Dessa forma, a identificação dos fatores de desempenho gerencial dos administradores de centros/sistemas de informação bem como das barreiras e desafios ao desempenho poderão constituir-se em subsídios ao processo de capacitação gerencial dos mesmos.

1.1 Problema

A função da gerência é dirigir esforços de pessoas para atingir metas visadas e a eficácia gerencial é medida pelo alcance dessas metas. A ação gerencial é influenciada por um conjunto de fatores internos e externos à organização e por fatores intrínsecos aos gerentes. Os fatores intrínsecos dizem respeito aos requisitos que os mesmos possuem em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes que constituem, no seu conjunto, os fatores de desempenho gerencial, e que promovem a sua ação eficaz no desempenho do papel organizacional.

Alguns fatores de desempenho gerencial podem ser conquistados na experiência do dia-a-dia; já outros exigem estudo sistematizado. Considera-se indivíduo capacitado gerencialmente aquele que possui os conhecimentos indispensáveis à compreensão do seu trabalho, as habilidades relacionadas com

seu desempenho e as atitudes condizentes com seu papel organizacional (32). Percebe-se que esses conhecimentos, habilidades e atitudes, no seu conjunto, são complementares entre si e, portanto, devem constituir o teor principal da capacitação gerencial.

A presente pesquisa tem, especificamente, como problema central, a indagação de quais seriam os fatores de desempenho gerencial dos administradores de centros/sistemas de informação. Visa a obter subsídios para o processo de capacitação gerencial dos mesmos. Para tanto, o escopo desta pesquisa situa-se no âmbito das seguintes questões:

- a) Qual é o perfil dos gerentes de centros/sistemas de informação?
- b) Quais são as características dos centros/sistemas de informação?
- c) Qual é a relação entre a relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o seu preparo para desempenhá-lo?
- d) Quais são os fatores de desempenho (requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes), considerados pelos gerentes como fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial?
- e) Quais são as barreiras identificadas pelos gerentes em relação ao desempenho gerencial?
- f) Quais são os desafios identificados pelos gerentes em relação ao desempenho gerencial?

Essas questões foram analisadas em função do tipo de formação acadêmica básica do gerente (bibliotecário e não-bibliotecário) e em função do tipo de organização (pública, privada e economia mista) onde atua. Partiu-se do pressuposto de que a formação acadêmica do gerente, a sua bagagem científica e técnica, bem como o tipo de organização onde atua, pudessem influenciar a percepção do mesmo em relação às questões da pesquisa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A elaboração deste trabalho implicou a revisão de literatura nos aspectos de interesse da pesquisa. A busca na literatura especializada sobre a concepção que os autores têm sobre o desempenho gerencial dos administradores de centros/sistemas de informação apresentou algumas dificuldades. Tais dificuldades devem-se ao fato de que grande parte dos autores tratam o assunto de forma genérica, apresentando fatores de desempenho necessários ao administrador de modo geral, sem referência ao gerente de centro/sistema de informação. Além disso, são poucos os textos que tratam especificamente sobre a capacitação gerencial dos mesmos. A literatura sobre o desempenho e capacitação gerencial fundamenta-se quase que exclusivamente nas concepções pessoais dos autores e poucos são os trabalhos de campo relativos ao desempenho gerencial. Merece destaque a tese de doutorado desenvolvida por FERNANDES(32) sobre fatores de desempenho do profissional de recursos humanos.

2.1 Funções básicas de administração de centros/sistemas de informação

Segundo AVILA (3:11) "*a palavra administração é formada pelo prefixo latino ad = junto de; mais o radical ministratio = prestação de serviços*". Para HERSEY (42:4), administrar é "*trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais*". A gerência existe simplesmente porque existem atividades que um indivíduo não pode realizar sozinho. E, para tanto, necessita da cooperação de outros para, em uma ação coletiva, atingir um objetivo comum. Para se alcançar este objetivo existem meios que podem ser previamente identificados e quantificados (63). Portanto, a gerência é o exercício de uma atividade que exige: um objetivo em comum; a presença de mais de uma pessoa para alcançar o objetivo; meios e recursos para alcançar os fins; cooperação e coordenação entre os indivíduos.

Um dos primeiros enfoques científicos da atividade gerencial foi dado por Frederick Winslow Taylor, no início do século, mais especificamente no ano de 1911, que estabeleceu princípios básicos para o gerente de produção. Taylor acreditava que uma instituição, planejada e dirigida racionalmente, alcançaria uma eficiência administrativa e chegaria ao aumento desejado da produção. Tradicionalmente, são consideradas como funções gerenciais básicas o planejamento, organização, coordenação, direção e controle. Essas funções são consideradas clássicas e foram identificadas por Henry Fayol, em 1916, quando tentava dar uma abordagem sintética, global e universal às funções da administração. Peter Drucker, citado por CARVALHO (13:63), "*mantém certa fidelidade ao esquema clássico, ao definir cinco operações básicas no trabalho do gerente: estabelecer objetivos, organizar, motivar e comunicar, medir, desenvolver pessoal*".

Não se desviando da teoria clássica, AVILA (3:21) considera que as funções da administração se classificam em dois grupos: as essenciais e as complementares.

"São consideradas essenciais as funções de:

- a) planejar: é a ação de prever e estabelecer as ações consideradas mais adequadas para atingir os propósitos do empreendimento;*
- b) executar: é a ação de executar aquilo que foi planejado;*
- c) controlar: é a ação de verificar e medir o que foi planejado, de procurar as causas das discrepâncias e tomar as medidas corretivas julgadas convenientes.*

A essencialidade dessas funções consiste no fato de que elas são executadas mesmo quando o empreendimento é simples e pode ser levado a cabo por uma única pessoa.

São consideradas funções complementares da administração as seguintes:

- a) dirigir: é a ação pela qual uma pessoa investida da necessária autoridade, faz com que outras executem as atividades. Sendo que o que dirige aceita e responde por essas atividades;*
- b) coordenar: é fazer com que os esforços e atividades de todos sejam colimados, de modo que as dependências e interferências sejam articuladas da melhor maneira possível, para obtenção dos propósitos do empreendimento;*

- c) *estabelecer comunicações: é fazer com que as informações necessárias ao empreendimento fluam pelo menos de maneira adequada*".

AVILA considera a presença de subordinados necessária somente nas funções gerenciais que classifica como complementares. Considera o trabalho com subordinados algo secundário. Já os demais autores (CARVALHO, MONTENEGRO, DRUCKER) consideram a presença de subordinados fundamental ao desempenho das funções gerenciais. CARVALHO (13:62), observa que "*decidir para obter resultados é uma função do gerente, é a própria essência da administração (...) e atuar através de subordinados tem sido considerada a função característica do gerente*". Portanto, Carvalho enumera duas funções básicas do gerente: decidir (estabelecer objetivos e organizar resultados e interagir com pessoas (negociar, comunicar, motivar).

De acordo com MONTENEGRO (62:52), a atividade gerencial tem dois momentos distintos, um conectado ao planejamento e outro ligado à execução. "*A ação gerencial se efetua sempre procurando que o realizado se aproxime ao máximo do idealizado. Aí está o centro da função gerencial: administrar recursos de modo a transformar uma intenção em realidade*". Sob essa ótica, como a organização é uma unidade social, construída com o propósito de atingir objetivos específicos, cabe ao gerente, através de sua ação gerencial, interferir intencionalmente no sistema organizacional de modo a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Na área específica de agências de informação, a LIBRARY ASSOCIATION (72:13), enumera como funções dos administradores de sistemas de informação as seguintes:

- "a) *interpretar e esclarecer os objetivos básicos do sistema de informação;*
b) *formular políticas;*
c) *executar as políticas na organização e administração do sistema*".

Ainda, com relação aos sistemas de informação, EIN-DOR (29:102) faz uma síntese das diversas opiniões que os teóricos nos dão em relação às possíveis

- "funções de um gerente de sistemas de informação:*
- a) definir as exigências de informações e de processamento;*
 - b) estabelecer as metas e avaliar os objetivos, os critérios e as prioridades;*
 - c) dotar os recursos e decidir sobre os arranjos organizacionais para levar a cabo a política;*
 - d) designar as responsabilidades aos subordinados e verificar o exercício dessas responsabilidades;*
 - e) avaliar propostas de projeto, iniciar o processo de projeto, interessar-se por ele e controlá-lo;*
 - f) planejar, revisar planos e programas;*
 - g) rever e controlar operações para ver se os resultados planejados estão sendo alcançados".*

Em resumo, fica evidente que as funções básicas de um gerente de centro de informação são essencialmente as mesmas de qualquer gerente, visto que as funções gerenciais básicas são universais. Entretanto, devem estar condicionadas às características peculiares de cada unidade/organização uma vez que o "cenário" em si, os problemas enfrentados e as oportunidades são diversificadas.

Nesse sentido, deve-se enfatizar que existem diferenças significativas entre os tradicionais gerentes de centros/sistemas de informação e os gerentes de recursos informacionais/gerentes da informação. Nos centros/sistemas de informação a preocupação *"maior é no sentido da manipulação de documentos, o atendimento de demandas temáticas ou obras específicas visando a facilitar o consumo da informação registrada"*(89). Os centros/sistemas de informação são orientados para serviços, lidam habitualmente com a informação registrada, colecionam informações e documentos formais internos e externos e, comumente, dão apoio às áreas operacionais da organização visto que, geralmente, são demandados basicamente por técnicos da empresa e raramente pela alta administração.

No entanto, de acordo com VIEIRA (89:243), "o conceito de gerência de recursos informacionais evoluiu da visão biblioteconômica convencional de como organizar documentos para posterior utilização de terceiros para o enfoque gerencial de como organizar e comunicar eficazmente a informação para uso imediato da organização no processo decisório". Esta nova abordagem vai além da organização convencional da informação, os produtos e serviços comumente prestados pelos centros/sistemas de informação e ocupa-se da administração da informação interna e externa à organização, através da monitoração ambiental, para uso no processo de tomada de decisões estratégicas.

O gerente de recursos informacionais desempenha o papel de estrategista ligado à alta administração com a função prescípua de nutri-la com informações estratégicas levantadas junto às mais diversas fontes e utilizando os mais variados recursos informacionais. O gerente de recursos informacionais é o profissional com função interdisciplinar, com posição de staff e apoia a alta administração com dados e informações buscadas junto a outros profissionais da informação (bibliotecário, arquivista, administrador de dados) lotados em setores diversos da empresa ou fora dela.

Um trabalho dentro desta nova perspectiva de ação pelos gerentes de centros/sistemas de informação ainda é incipiente, assistemático e, para muitos, não constitui uma realidade devido ao fato do mercado de trabalho ser carente de reais profissionais da informação e especialmente de estrategistas de informação, conforme conclusões de pesquisa (85). A carência de profissionais capacitados para o gerenciamento de recursos informacionais e da informação constitui um fator que evidencia também, a carência de cursos e/ou programas de capacitação gerencial voltados para amenizar essa deficiência.

2.2 Gerência de Centros/Sistemas de Informação - barreiras e desafios

É notória a escassez de estudos sobre a função gerencial em Centros/Sistemas de Informação. Tal situação deve-se ao fato de que só recentemente esse tema tenha despertado a atenção dos profissionais da biblioteconomia e da ciência da informação. Segundo Evans, citado por DIAS (19:47), "*nos Estados Unidos as técnicas de administração só começaram a merecer atenção dos bibliotecários em meados da década de cinquenta*". É necessário e urgente que se façam estudos específicos sobre administradores de Sistemas de Informação visto que, como ressalta DIAS (19:47), "*não é bastante nem suficiente que nos valhamos das conclusões derivadas de estudos feitos em outras áreas, notadamente em empresas comerciais e industriais*".

CORTE (16:30), em sua pesquisa sobre os estilos gerenciais do profissional da informação na área de biblioteconomia, afirma que "*o que difere o gerente bibliotecário dos demais gerentes é o trato com o elemento informação em seus aspectos de produção, armazenamento, organização e difusão*". Sobre o mesmo assunto FERREIRA (33:18) lembra que

"o denominador comum às funções administrativas é a informação, pois todo ato administrativo é baseado em informação: na função do planejamento a informação define os elementos da ação futura; na organização, demonstra a situação atual e os objetivos da empresa; na direção, a informação é fundamental ao processo de decidir o que, porque, por quem e quando será feito, por fim, o controle é realizado através da comparação de informações".

Assim, a formação acadêmica do bibliotecário, que é voltada basicamente para a informação, pode ser considerada como um fator favorável à sua capacitação gerencial. O denominador comum às funções administrativas nada mais é que o objeto de estudo da biblioteconomia. Porém, na administração de

centros/sistemas de informação, mais importante que produzir, organizar, armazenar e disseminar a informação é saber como usá-la satisfatoriamente no desempenho das diversas funções administrativas. Não é de conhecimento comum entre bibliotecários um sistema de avaliação de desempenho planejado especificamente para gerentes de sistema de informação, o qual venha a servir como instrumento de informação para sua administração. Em vista dessa falta de medida objetiva, existe uma tendência a aceitar, como correto, o que estiver sendo realizado. A criação de instrumentos específicos de avaliação de desempenho de administradores de centros de informação apresenta-se hoje como necessária para tornar a avaliação de desempenho menos subjetiva e arbitrária e mais adequada às suas peculiaridades.

Ein-Dor atribui primordialmente, à administração imprópria e inadequada, a causa dos problemas dos sistemas de informação. Acreditamos que a alta administração bem como os usuários dos sistemas de informação devam também compartilhar da responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do centro de informação. Porém, a capacitação do gerente do sistema é um dos ingredientes críticos para o sucesso.

Segundo CORTE (16:21) a eficácia do gerente *"consiste em conseguir que os subordinados atinjam os resultados por ele esperado com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial de trabalho"*. Também ACKOFF (1:31) observa que

"a eficácia do comportamento humano depende do valor de seu resultado. Como grupos diferentes podem atribuir valores diferentes ao mesmo resultado, os indivíduos podem ser eficientes em relação aos seus próprios objetivos, mas não aos objetivos da organização da qual faz parte, ou vice-versa. Conseqüentemente, quando avaliamos a eficácia de uma pessoa, é essencial perguntar: eficácia para quem? Se os objetivos dos empregados estão em conflito com os da organização da qual fazem parte, então eles se comportam eficientemente para eles mesmos ou para a organização, mas não para ambos".

Daí, a necessidade de a organização possuir padrões pré-estabelecidos de desempenho e critérios de análise para ter condições de avaliar o desempenho profissional de seus funcionários em todos os níveis da atuação e também da empresa como um todo.

Considerando outro aspecto, EIN-DOR (29:105), afirma que

"não importa qual o tipo de arranjo organizacional que venha a ser adotado, a compreensão é esmagadora, de que a probabilidade de êxito de um sistema de informação é menor quanto mais baixa for a posição hierárquica do executivo responsável".

Pode-se afirmar que a posição hierarquicamente inferior seja um fator que efetivamente afete o desempenho de um gerente de informação. Porém, pode-se apontar como dever do gerente de centros/sistemas de informação, despertar o interesse das camadas mais elevadas da organização pela unidade que gerencia, estabelecendo linhas diretas de comunicação com elas. O desempenho medíocre de um gerente pode estar relacionado à sua incapacidade de persuadir a alta administração da necessidade de seu envolvimento. Daí, depreende-se a necessidade, cada vez maior, de o gerente de centros/sistemas de informação assumir o papel de gerente da informação no sentido de realizar um trabalho basicamente voltado à alta administração sem contudo se distanciar dos outros setores da organização.

Lucas, citado por EIN-DOR (29:111) lembra que

"um alto nível de envolvimento da administração promove atitudes e percepções favoráveis por parte do pessoal dos serviços de informações em relação a seu trabalho e em relação aos seus usuários. Da mesma forma, promove atitudes e percepções favoráveis dos usuários em relação aos sistemas de informações e ao pessoal dos sistemas de informações"

Uma das preocupações de um gerente deve ser a de conscientizar a direção superior, à qual o centro/sistema de informação está subordinado, do potencial e das necessidades do próprio centro, com o objetivo de aumentar seu poder de barganha e autonomia. O poder de barganha de um gerente de um centro/sistema de informação pode ser limitado tanto pela ignorância de suas necessidades por parte da direção superior, como também pela própria ineficiência do mesmo. A autonomia do centro/sistema de informação está relacionada, em grande parte, às fontes que o financiam; quanto maior a dependência financeira direta da organização a que pertence provavelmente menor será sua autonomia.

De acordo com a literatura(32), verifica-se que as barreiras à eficácia gerencial dos administradores de sistemas de informação situam-se em quatro áreas centrais, a saber:

- a) dificuldade de medição das contribuições da área em função da inexistência de indicadores precisos e objetivos para muitos dos resultados;
- b) posicionamento hierárquico inadequado frente às outras áreas, dificultando a área de participar efetivamente na construção de estratégias, levando-a a ter uma atitude meramente operacional divorciada das reais necessidades organizacionais, com reflexos negativos sobre a eficácia da ação da gerência;
- c) visão imprópria, por parte das chefias em geral, relativamente às funções gerenciais, superestimando os aspectos técnicos em detrimento dos aspectos gerenciais;
- d) falta de maior autonomia para tomada de decisão refletida no menor prestígio da área junto à alta administração.

É importante acrescentar que, mesmo diante desses obstáculos, abrem-se oportunidades que desafiam os gerentes e que podem levá-los à obtenção de maior credibilidade, espaço de atuação e autonomia indispensáveis à sua participação na empresa. Espera-se que sejam flexíveis, criativos, dinâmicos e inovadores na superação de barreiras que se apresentam e eficazes no gerenciamento do sistema de informação para satisfazer às necessidades de informação nos diferentes contextos da empresa.

Verifica-se, também, de acordo com a literatura(32), que os desafios que os gerentes de centros de informação enfrentam situam-se em quatro áreas centrais:

- a) envolvimento com estratégias e desenvolvimento de programas;
- b) definição e implementação de novos papéis;
- c) ampliação de autoridade e responsabilidades;
- d) desenvolvimento profissional e auto-renovação.

Diante das barreiras e desafios enfrentados pela gerência de sistemas de informação, é necessário que seus gerentes extrapolem seu papel tradicional de executor de atividades tradicionais com ênfase exagerada nas atividades técnicas e instrumentos, e enfatizem o papel de estrategista, líder, tecnólogo e sobretudo prestador de serviço de informação visto que, conforme VIEIRA (89), o entrelaçamento desses quatro papéis constituiu o núcleo da gerência de recursos informacionais. Para tanto, a formação sistemática, visando à sua capacitação gerencial, se faz necessária.

2.3 Papéis gerenciais do administrador de centros/sistemas de informação

Segundo Johnson, citado por FERNANDES (32:30), pode-se definir papel social como sendo

"um conjunto de prescrições que determinam a conduta apropriada daquele que ocupa uma posição frente a outras posições relacionadas com elas, visto que um conjunto de comportamentos é definido em função do papel que deve desempenhar dentro da sociedade ou organização. Ao desempenhar um papel organizacional, diante do grupo profissional a que pertence, o indivíduo defronta-se com uma série de expectativas relacionadas ao comportamento mais desejável no desempenho dessa posição, isto é, a espécie de comportamento que dele se espera, e com a interdependência de seu papel com o de outros membros na organização".

Papel social é, então, o comportamento de uma pessoa, à medida que esta cumpre determinadas tarefas ou funções, no interior de um grupo social. Esse papel, na maioria das vezes, é definido pelo grupo e o desempenho do mesmo é, em certa medida, uma resposta à expectativa do grupo. Nessa linha de pensamento, Sarbin, citado por FERNANDES (32:31), observa que além desse papel que é prescrito, configura-se o papel subjetivo, isto é,

"as expectativas que o ocupante da posição percebe e que são aplicadas ao seu próprio comportamento quando interage com os ocupantes de outras posições. Ou seja, a percepção do próprio papel por parte do ocupante da posição. Entretanto, é o papel subjetivo que constitui a influência direta em seu comportamento e é a fonte imediata de sua motivação para o desempenho do papel".

A incompatibilidade de papel é às vezes constante na vida do gerente. Handy, citado por RODRIGUES (76:70) acredita que

"a forma mais difícil de incompatibilidade de papel é a que resulta de um conflito entre as expectativas que outras pessoas têm do indivíduo em relação a seu papel e o auto-conceito do próprio indivíduo. O conflito de papel de um indivíduo é resultante de incompatibilidade de uma ou mais expectativas de papel com as quais se defronta. As discrepâncias entre expectativas do papel que são transmitidas pelos membros do grupo social e a percepção do papel pelo próprio indivíduo de acordo com seu auto-conceito levam provavelmente a um desempenho que não corresponde às necessidades da organização, podendo ocasionar conflitos".

Assim, quanto menor for a discrepância entre as concepções dos outros e as do próprio titular do cargo em

relação ao desempenho do papel gerencial, maior será a possibilidade de eficácia de seu desempenho e mais reduzida é a possibilidade de conflitos organizacionais(32).

Mintzberg, citado por por DIAS (19:44), identificou dez papéis administrativos, que representam o conteúdo do trabalho gerencial e os agrupou em três categorias que podem ser assim descritas:

I - Papéis Interpessoais: São aqueles que decorrem diretamente do status e da autoridade que são inerentes aos cargos administrativos, e concernem basicamente ao desenvolvimento de relações interpessoais:

- 1. Representante da organização: com este papel, o administrador desempenha uma série de atividades de natureza legal, social, motivadora e cerimonial, em virtude do fato de a sua pessoa ser um símbolo da organização ou da unidade de trabalho de que é responsável.*
- 2. Líder: refere-se ao relacionamento do administrador com seus subordinados. Inclui responsabilidades com seleção, treinamento, acompanhamento, motivação, promoção e exoneração de pessoal.*
- 3. Contato: refere-se ao relacionamento do administrador com numerosos grupos e indivíduos fora de sua unidade/organização. O papel visa manter esses relacionamentos que são fontes importantes de informação e de favores.*

II - Papéis Informacionais: Estes papéis dizem respeito ao recebimento e transmissão de informação. O aspecto de relacionamento interpessoal é apenas incidental na maioria dessas atividades: a informação é simplesmente deslocada ou processada nesta etapa, que não envolve qualquer atividade significativa de tomada de decisão.

- 4. Monitor: com este papel, o administrador continuamente busca e é bombardeado com informações que o habilitam a entender o que acontece em sua unidade/organização e no ambiente em que estas se inserem.*
- 5. Disseminador: como disseminador, o administrador passa informações externas para seus subordinados, bem como informações de um subordinado para outros. Algumas dessas informações são factuais, outras precisam ser interpretadas, e outras são opiniões pessoais.*
- 6. Porta-voz: através deste papel o administrador fala em nome de sua unidade/organização. Consiste basicamente na transmissão de informação para pessoas de fora sobre os planos, políticas, ações e resultados da unidade/organização.*

6.1. **Especialista:** este papel comporta uma série de atividades técnicas (não gerenciais), o que é muito comum no caso de gerentes que supervisionam profissionais. É considerado uma categoria dentro dos papéis informacionais.

III - **Papéis Decisórios:** estes papéis relacionam-se com a importante tarefa de tomar decisões significativas".

Para Mintzberg, os papéis decisórios do gerente são os mais conflitantes. O autor afirma que provavelmente a parte crucial do trabalho gerencial, a parte que justifica sua autoridade e o seu poder de acesso à informação, é a que envolve os processos de decisão.

"7. **Empreendedor:** neste papel, o administrador introduz e planeja grande parte das mudanças controladas que ocorrem em sua unidade/organização.

8. **Manipulador de distúrbios:** neste papel, o administrador lida com mudanças involuntárias e pressões sofridas pela sua unidade/organização.

9. **Alocador de recursos:** Aqui o administrador faz opções e toma decisões relativas à alocação de recursos organizacionais significativos. Estas decisões incluem a aprovação de projetos, orçamentos, programação de trabalho de subordinados e a alocação de seu próprio tempo.

10. **Negociador:** neste papel, o administrador representa sua organização/unidade em negociações não rotineiras e de vulto. Exemplos incluem a negociação de vendas ou contratos de serviço, acordos trabalhistas e outros acordos com terceiros". (DIAS, 19:45)

Esses dez papéis são básicos e, de acordo com Mintzberg, desempenhados por todos os tipos de administradores. Entretanto, segundo Mintzberg, é possível ainda haver outros tipos de papéis desempenhados por outros tipos específicos de administradores. Como se pode perceber, a abordagem dos papéis gerenciais desenvolvida por Mintzberg refere-se ao conteúdo do trabalho

gerencial já que diz respeito basicamente à natureza e à finalidade da ação gerencial. DIAS (19:42) afirma que

"quando se procura descobrir o que faz um gerente e porque o faz, estamos no domínio do conteúdo do trabalho gerencial. As características dizem respeito a elementos mais objetivos do trabalho gerencial, tais como o lugar em que o gerente trabalha, o tempo que dispense com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados".

Para Mintzberg, o gerente deve ser visto na totalidade das características e conteúdo do trabalho gerencial.

2.4 O processo de capacitação gerencial

De acordo com DIAS (19:38), *"uma questão básica de administração é como preparar administradores competentes"*. Para Mintzberg, citado por DIAS (19:38), *"a primeira providência neste sentido é estudar o que fazem os administradores em seu trabalho de forma que se possa chegar a um conhecimento das suas atividades e, assim, prepará-los para melhor desempenho dessas mesmas atividades"*. Portanto, qualquer programa de capacitação gerencial deve partir desse pressuposto.

Um esforço no sentido de capacitar gerencialmente os bibliotecários deve partir de resultados de estudos de administradores de Sistema de Informação, que estejam atentos às peculiaridades desse tipo de administração. Person, citado por DIAS (19:50), em seu estudo sobre a percepção que administradores de bibliotecas públicas e universitárias tinham de suas funções, chegou à conclusão que *"a experiência gerencial de um tipo de biblioteca poderia ser aproveitada em outros tipos de bibliotecas já que os administradores têm basicamente o mesmo padrão de comportamento"*. Uma das implicações dessa postura, conforme observa Person, é que a preparação de administradores por tipo de biblioteca talvez não se justifique.

DIAS (20:74), em sua pesquisa sobre o trabalho gerencial em bibliotecas especializadas/centros de informações no Brasil, chegou à conclusão que, quanto ao preparo, as "atividades que os administradores se sentem menos preparados para desempenhar são as atividades gerenciais por excelência e, nota-se, especialmente relacionadas com a área de administração financeira". E o que é bastante curioso na conclusão da pesquisa, é que os administradores parecem sentir-se melhor preparados para desempenhar as atividades consideradas por eles como mais importantes, porém imprimem a elas um caráter mais técnico que gerencial.

A capacitação gerencial constitui para a administração um problema sério e complexo a enfrentar, principalmente quando não existe uma compreensão realista das metas de capacitação a se atingir. Segundo MOURA (65:81),

"o problema da capacitação gerencial é relativamente fácil quando o comportamento a ser atingido significa, por exemplo, aquisições de natureza ideativa ou motora, como noções, informações, conhecimento (plano ideativo) ou hábito, destrezas, habilidades (plano motor). Quando, porém, os comportamentos - objeto do processo de educação - são situados no plano apreciativo, principalmente no terreno das atitudes as limitações dos processos tradicionais são evidentes.

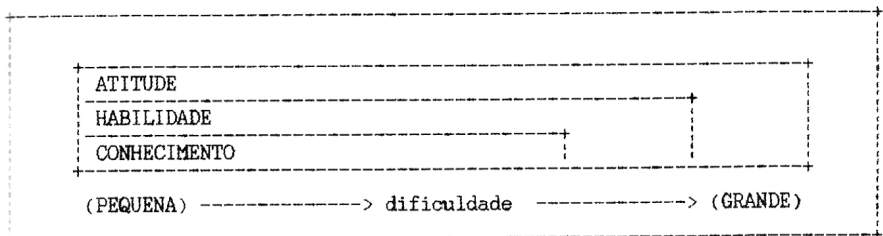
Portanto, muitos programas de capacitação gerencial podem não estar atingindo resultados satisfatórios por estarem trabalhando somente os aspectos técnicos.

Por isso, muitas vezes empreende-se esforços inúteis para ensinar, levando os gerentes ao conhecimento do que deve ser feito, mas sem força capaz de modificar suas condutas reais diante de situações rotineiras de trabalho. O grande obstáculo é a transposição de um nível eminentemente racional e lógico - para um nível mais pessoal, onde toda a personalidade esteja envolvida. De qualquer forma nos níveis mais simples ou nas atividades mais homogêneas como nas aprendizagens destinadas às destrezas e habilidades, os processos tradicionais de cursos, seminários, etc., ainda poderiam ser considerados satisfatórios. Mas, quando considera-se a necessidade de desenvolver capacidades gerais que envolvem níveis mais elevados da atividade ocupacional, esses processos são extremamente limitados e quase sempre, não atingem senão o plano informativo. O caso da capacitação gerencial talvez seja mais típico para mostrar a insuficiência dos processos tradicionais de ensino.

Pela natureza ampla da atividade gerencial, por sua complexidade, a capacitação gerencial, desejável, pressupõe não só conhecimentos e habilidades. Os programas tradicionais, a base de cursos, seminários, conferências, etc. não podem atingir - quando atingem - mais do que o nível do conhecimento'.

Em muitos programas de capacitação gerencial o que existe é a preocupação exclusiva com o desenvolvimento de competência técnica, que é importante mas não é suficiente (65). O desenvolvimento da competência técnica se reveste de relativa simplicidade, visto que pode ser quantificado, o mesmo não se sucedendo com a competência inter-pessoal. Observa MOURA que a competência técnica tende a se restringir ao plano racional e lógico e por isso os programas tradicionais lhe são satisfatórios. Mas, a competência interpessoal não pode se limitar ao plano lógico, pois aí o que conta é o comportamento global.

A capacitação gerencial é um processo complexo que deve contemplar conteúdos orientados para o desenvolvimento de habilidades, atitudes favoráveis e conhecimentos. HERSEY & BLANCHARD (42:2) apresentam o processo de capacitação gerencial em três níveis, que envolvem em seu desenvolvimento, diferentes graus de dificuldade. (QUAD. 1)



QUADRO 1 - Níveis de mudanças envolvidas na capacitação gerencial

Fonte: FERNANDES, 1985. p.51

O conhecimento, nível 1, é a mudança mais fácil envolvida na capacitação gerencial. A habilidade, nível 2, é a mudança de dificuldade média envolvida na capacitação gerencial. A atitude, nível 3, é a mudança que apresenta maior grau de dificuldade envolvida na capacitação gerencial.

As mudanças atitudinais são mudanças que apresentam maior grau de dificuldade que as dos níveis anteriores, por envolverem maior carga emocional positiva ou negativa, bem como por estarem associadas às vivências pessoais. Portanto, um programa de capacitação gerencial terá grande chance de ser eficaz se atender aos três níveis de mudanças requeridas no processo de capacitação gerencial. FERNANDES (32:52) caracteriza a pessoa capacitada como aquela que "*possui conhecimentos indispensáveis à compreensão do trabalho, as habilidades diretamente relacionadas com seu desempenho e as atitudes condizentes com seu papel organizacional*". Os requisitos que promovem a atuação eficaz do gerente de sistema de informação, seus fatores de desempenho envolvem, dessa forma, conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de serem desenvolvidos e aprimorados mediante programas de capacitação gerencial. Portanto, esses conhecimentos, habilidades e atitudes no seu conjunto, são complementares entre si e constituem o teor central da capacitação gerencial.

2.4.1 Conhecimentos

Quanto aos conhecimentos indispensáveis aos gerentes, pode-se citar DRUCKER (24:73) que afirma que

"quando encaramos a organização do conhecimento como um sistema, podemos distinguir quatro processos que devem interessar aos gerentes:

- 1 - coletar e disseminar o conhecimento que já existe na organização;
- 2 - adquirir e criar novo conhecimento;
- 3 - converter o conhecimento em serviços e produtos lucrativos;
- 4 - dirigir o pessoal que trabalha com o conhecimento".

Uma grande tarefa do gerente é reunir e organizar o conhecimento já existente na organização. A grande dificuldade é que o conhecimento existente às vezes não é transmitido ao pessoal que deve obtê-lo. Para DRUCKER (24:175) "*o reconhecimento da dependência da organização para com o conhecimento é uma atitude administrativa essencial. E o conhecimento realmente valioso diminui a taxa de incerteza quando se toma uma decisão*". O gerente deve ser capaz de selecionar a espécie de conhecimento de que ele precisa. Na verdade, se há uma área em que necessitamos de conhecimento é naquela de como adquirir novos conhecimentos. DRUCKER (24:186) observa que "*em relação ao conhecimento, duas estratégias devem ser adotadas uma de aquisição (busca na literatura, reunião com pessoas, cursos, etc.) outra de criação (pesquisa, raciocínio especulativo, salto imaginativo, etc.)*". As vezes, criar um novo conhecimento significa afastar-se do conhecimento convencional. Assim, DRUCKER (24:186) afirma que em relação ao conhecimento

"a maioria dos gerentes é orientada para a conversão. Eles tendem a ser impacientes e intranquilos com o conhecimento em forma de teoria. Geralmente consideram as teorias como abstrações irrelevantes ou pretenciosas. O processo de converter o conhecimento em atividade é vital e difícil. Embora os gerentes possam saber intelectualmente que o conhecimento não convertido em ação tem pouco valor econômico, eles enfrentam continuamente o problema de selecionar que conhecimento vale a pena converter e que conhecimento não vale a pena converter e como convertê-lo. O processo de conversão do conhecimento implica em uma transição, uma passagem do reino dos pensamentos e informações para o reino da ação das coisas concretas. Na conversão do conhecimento, há necessidade de analisar continuamente a relação entre a atividade em curso e o conhecimento destinado a orientar essa atividade".

DRUCKER (24:186) afirma que "*a necessidade do gerente de conhecimento convertível é a principal determinante da criação de novo conhecimento numa organização*".

É evidente que a capacitação profissional para o desempenho de qualquer atividade depende, essencialmente, do

domínio do conhecimento técnico da área em que atua o profissional, e, no caso do administrador de centro de informação, torna-se também imprescindível o conhecimento de outras áreas. Segundo CARVALHO (13:67),

"o gerente de uma biblioteca deve ter o conhecimento:

- a) da situação e das variáveis que a afetam;*
- b) dos fundamentos e das técnicas da biblioteconomia;*
- c) dos fundamentos e das técnicas da administração;*
- d) de sistemas e de tecnologia da informação;*
- e) de comportamento humano".*

Em relação aos fundamentos e às técnicas, CARVALHO (13:66) observa que *"quanto mais alto o nível do gerente, maior a necessidade do domínio dos fundamentos que das técnicas"*. O que nos leva a concluir que o gerente deve ser mais um generalista que um especialista à medida que ascende na escala hierárquica da empresa. Sob essa ótica, FERNANDES (32:60), em seu levantamento sobre os conhecimentos necessários aos gerentes de recursos humanos, enumera conhecimentos que podem ser comuns aos gerentes de centros de informação, tais como:

- a) conhecimentos gerais;
- b) conhecimentos dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional;
- c) conhecimentos econômicos (custo, preço, lucro, produtividade, etc.);
- d) ciência comportamental aplicada;
- e) conhecimento sobre o ambiente interno e externo da empresa e suas tendências;
- f) conhecimento sobre a conjuntura social, econômica e política do país;
- g) conhecimentos básicos de marketing, finanças, pesquisa;
- h) conhecimento das políticas, objetivos e estratégias da empresa;

- i) conhecimento da teoria e das técnicas de tomada de decisão;
- j) conhecimento das técnicas de coordenação e desenvolvimento;
- k) conhecimento do processo de planejamento estratégico, tático e operacional da empresa;
- l) conhecimento da estrutura organizacional: formas, conceitos e práticas;
- m) conhecimento do processo de mudanças planejadas nas organizações;
- n) conhecimento de filosofia gerencial: valores e estilos;
- o) conhecimento de orçamentação;
- p) auto-conhecimento de sua estrutura psíquica;
- q) conhecimento dos elementos básicos de administração contábil e financeira.

Pressupõe-se a necessidade de conhecimentos gerais de administração além de conhecimento da área de Biblioteconomia para os gerentes de centros de informação. Segundo FERNANDES, alguns gerentes comportam-se como se os conhecimentos da área de administração fossem de outro "departamento", do de finanças, marketing. E, em decorrência desse fato, seus planos são considerados, por seus pares, como mirabolantes ou próprios de quem vive isolado em uma "torre de marfim". E o que é pior, às vezes, o são mesmo. Essa abordagem determina que se deve dar ênfase a todas as disciplinas da administração, ao lado dos conhecimentos de ciências sociais e do comportamento, além de conhecimentos de outras disciplinas, aparentemente distanciadas do campo da administração. O conhecimento necessário à gerência também está intimamente relacionado com a posição hierárquica dos gerentes visto que os diferentes níveis e contextos organizacionais impõem requisitos variados em termos de conhecimentos. (64)

2.4.2 Habilidades

Segundo AVILA (3:248) a palavra habilidade vem do "latim *habilitatas = aptidão. Termo usado para significar a capacidade atual de uma pessoa em exibir determinado comportamento*". Para KATZ (44:44), "*a verdadeira preocupação de administração de empresa deve ser aquilo que uma pessoa pode fazer em vez daquilo que ela é*". Katz define habilidade como sendo a capacidade que pode ser desenvolvida, e não necessariamente inata, que se manifesta no desempenho e não apenas em potencial. O desempenho gerencial eficaz depende de um conjunto de habilidades gerenciais. Mintzberg, citado por FERNANDES (32:65), enumera, como habilidades gerenciais necessárias ao desempenho dos papéis gerenciais, as seguintes:

- a) habilidade de relacionamento com os pares: que se explicita mediante as ações de estabelecer e manter redes de contatos com os administradores de mesmo nível hierárquico;
- b) habilidade de liderança: manifesta pela capacidade em negociar com subordinados e em manusear os problemas criados pelo poder, pela autoridade e pela dependência;
- c) habilidade de resolução de conflitos: habilidade para medir conflitos, para lidar com problemas devido à tensão psicológica;
- d) habilidade de processar dados e informações: habilidade de coletar, avaliar e disseminar;
- e) habilidade de tomar decisões com base em informações estruturadas: encontrar solução diante de alternativas, informações ou objetivos ambíguos;
- f) habilidade de alocação de recursos: consiste em decidir entre o uso do tempo e outros recursos organizacionais escassos;
- g) habilidade de flexibilidade: que induz a assumir os riscos e implementar as inovações que se impuserem;

- h) habilidade de auto-percepção: que leva à compreensão da própria posição como administrador, de seu impacto na organização.

Especificamente no que se refere às habilidades dos administradores de biblioteca, CARVALHO (13:68), aponta como essenciais: habilidade de inferir; habilidade de analisar; habilidade de sintetizar; habilidade de comunicar-se; habilidade de decidir; habilidade de captar e organizar dados e informações.

Por outro lado, EIN-DOR (29:110) acrescenta ainda como necessárias, as seguintes habilidades:

- a) habilidade de determinar corretamente a potencialidade do sistema de informação, e avaliá-lo;
- b) habilidade de especificar as exigências de informações e as normas de decisão;
- c) habilidade de controlar o sistema;
- d) habilidade de elaborar planos e manter-se dentro do orçamento;
- e) habilidade de procurar e identificar projetos de importância;
- f) habilidade de impor respeito e confiança dentro da organização;
- g) habilidade de conseguir a cooperação do pessoal.

A teoria de Katz indica que a administração realmente eficiente se apoia em três habilidades básicas: técnica, humana e conceitual. KATZ (44:45), afirma que

"a aptidão técnica subentende compreensão e proficiência num determinado tipo de atitude, especialmente naquela que envolva métodos, processos, procedimentos ou técnicas. A habilitação técnica compreende conhecimentos especializados, aptidão analítica dentro da especificidade e facilidade no uso dos instrumentos e técnicas de cada matéria".

No que se refere, especificamente, à gerência de centros de informação, dentre os papéis gerenciais de Mintzberg, os papéis informacionais são os papéis que exigem, para seu desempenho, grande predominância de habilidade técnica, devido ao fato de a informação ser objeto de estudo e de trabalho dos bibliotecários e ao fato de os gerentes de sistemas de informação se classificarem na categoria de gerentes técnicos, administradores de especialistas e enfatizarem mais os papéis informacionais.

Segundo KATZ (44:45), habilidade humana

"refere-se à qualidade de o executivo trabalhar eficientemente como integrante de um grupo e realizar um esforço conjunto com os demais componentes da equipe que dirige. Enquanto a habilidade técnica se volta principalmente para o manuseio de "coisas" (processos ou objetos físicos), a habilitação humana diz respeito mais à habilidade de as pessoas trabalharem com os outros".

KATZ lembra que a habilidade humana não deve ser algo "ocasional", mas faz parte da conduta cotidiana do gerente. Especificamente, no que se refere aos papéis identificados por Mintzberg, os papéis que mais exigem predominância de habilidade humana são os papéis interpessoais.

De acordo com KATZ (44:49), a habilidade conceitual

"compreende a habilidade de considerar a empresa/ unidade como um todo; inclui o reconhecimento de como as diversas funções em uma organização depende uma das outras e de que modo as mudanças em qualquer uma das partes afeta as demais. Isto se estende ainda ao relacionamento da unidade com a comunidade e as forças políticas, sociais e econômicas da nação de um modo geral".

A habilidade conceitual propicia a compreensão do sistema organizacional como um todo, o que facilita o ajuste do papel do gerente ao funcionamento da organização. A habilidade conceitual é indispensável à participação do planejamento estratégico, no sentido de conduzir uma administração pró-ativa ao invés de uma administração reativa(32). No que se refere,

especificamente, aos papéis gerenciais identificados por Mintzberg, os papéis decisórios são os que exigem maior predominância de habilidade conceitual visto que o êxito de qualquer decisão depende da habilidade conceitual das pessoas que a tomam e daquelas que a executam visto que a qualidade da decisão não garante implementação eficiente.

A predominância de uma determinada habilidade (técnica, humana, conceitual) no desempenho de um determinado papel administrativo (informacional, interpessoal, decisório) não significa a exclusão das demais no desempenho gerencial. KATZ (44:50) lembra que

"embora as três habilidades sejam importantes em qualquer nível administrativo, as aptidões técnica, humana e conceitual do administrador variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade. A habilidade humana, ou seja, a capacidade de trabalhar com os outros é fundamental a toda administração eficiente, em qualquer nível. Em níveis inferiores, a principal necessidade é a de habilidades técnica e humana. Em níveis mais altos, a eficiência do administrador depende em parte das habilidades humana e conceitual. No nível máximo, a habilidade conceitual é a mais importante de todas para uma administração eficiente".

Os administradores de todos os níveis precisam ter alguma competência nas três habilidades. Até mesmo administradores em níveis inferiores devem constantemente pô-las em prática.

2.4.3 Atitudes

Quanto às atitudes necessárias ao gerente, pode-se citar AVILA (3:39), segundo o qual

"atitude é a organização duradoura de processos perceptuais, motivacionais, emocionais e de aptidão, que se centralizam em algum objeto do universo da pessoa. As atitudes podem referir-se não só às pessoas como também a objetos, grupos ou elementos que caracterizam o meio, no qual se incluem igualmente idéias abstratas, políticas, questões sociais, etc".

Dessa definição, depreende-se que atitude é a predisposição duradoura do indivíduo para se comportar de modo coerente em relação a determinada categoria de objetos. É uma predisposição para agir de uma maneira de preferência à outra, pois funciona como norteadora e diretriz do comportamento. A atitude é aprendida e organizada pelo indivíduo através da experiência. Tem um caráter permanente, quando são transferidas para situações novas; e mutável na medida em que são adquiridas por experiência em novas situações.

Assim, Smith, citado por FERNANDES (32:71), define atitude como

"uma predisposição para sentir, ser motivado por e atuar em direção a uma classe de objetos de maneira previsível. As atitudes podem ser positivas ou negativas. As pessoas podem estar dispostas favorável ou desfavoravelmente em relação ao objeto. As atitudes positivas em relação a um objeto influenciam favoravelmente a atuação em relação a ele. As atitudes envolvem sempre componentes afetivos e cognitivos que se refletem no comportamento".

A atitude de um indivíduo pode ser inferida a partir da análise de seu comportamento e não deve ser confundida com esse comportamento em si. Podem-se prever as atitudes de um indivíduo, a partir da análise de seu comportamento e AVILA (3:39) afirma que

"um quadro completo das atitudes de um indivíduo com relação aos objetos de seu mundo social pode levar a previsões muito seguras quanto ao seu comportamento futuro.

De onde se conclui que ao se reconhecer a atitude pode-se inferir os prováveis comportamentos e afetos relacionados a ela. As atitudes são aprendidas do meio onde se desenvolve o indivíduo, sendo portanto, as atitudes resultado da influência cultural, familiar e das relações em grupos. As experiências e vivências, produto das próprias atividades dos indivíduos, influenciam suas atitudes com relação a aspectos específicos do seu trabalho".

As atitudes negativas ou positivas dos gerentes de sistemas de informação influenciam o seu comportamento com reflexos sobre o

desempenho de seu papel organizacional. As atitudes negativas dos gerentes em relação à sua administração seriam aquelas não condizentes com seu papel organizacional.

Feitas essas observações, pode-se citar FERNANDES (32:70), de acordo com o qual

"a inclusão, nos programas de capacitação gerencial, de conteúdos orientados para desencadear e facilitar processos de mudanças de percepções, valores que influenciam as atitudes decorre, provavelmente, da crença de que o maior obstáculo para a eficácia administrativa reside no comportamento dos seus administradores, muito mais do que nas suas limitações técnicas ou de conhecimentos".

Também EIN_DOR (29:118) recomenda como atitude necessária ao bom desempenho gerencial do administrador de um sistema de informação, *"uma atitude orientada para as pessoas com a capacidade de atuar como motivador, educador e agente modificador"*. FERNANDES (32:76), em seu levantamento sobre as atitudes favoráveis aos gerentes de recursos humanos, enumera atitudes que podem ser comuns aos gerentes de centros de informação, tais como:

- a) atitude pró-ativa às necessidades da organização;
- b) atitude responsável, previdente e inovadora;
- c) postura pragmática ao invés de doutrinária;
- d) atitude crítica em relação à utilização da tecnologia;
- e) atitude crítica em relação às contribuições teóricas;
- f) atitude de pesquisa na validação de conhecimentos, idéias e hipóteses;
- g) postura contributiva;
- h) atitude de flexibilidade (não improvisação);
- i) atitude de aprendizagem constante;
- j) atitude de trabalho cooperativo com os membros da organização;

- k) atitude de empatia para com as demais áreas da empresa;
- l) atitude de supressão da rotina.

Essas são algumas das atitudes positivas, favoráveis ao gerente no seu desempenho gerencial e que portanto merecem atenção por parte dos programas que visam a capacitação gerencial visto que novo conhecimento ou habilidade não leva necessariamente à ação. Acumular conhecimentos sobre administração de centros/sistemas de informação e habilidades necessárias ao desempenho gerencial é muito importante, mas por si só não conduz à ação esperada ou desejada porque é insuficiente para alterar comportamentos.

3 METODOLOGIA

3.1 Definição de termos

Para efeito deste trabalho adotaram-se os seguintes conceitos:

Centro/Sistema de informação: unidade da organização formalmente organizada com o objetivo de provê-la de informações científicas, técnicas, administrativas, etc, necessárias à concretização de seus objetivos.

Gerente: *"Pessoa investida de status e autoridade formal encarregada de tomar decisões e formular estratégias para uma organização ou sub-unidade"*.

Henry Mintzberg

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

Peter F. Drucker

Gerente de Centro/Sistema de informação: pessoa formalmente designada pela organização, por delegação de competência, para ocupar o cargo de chefia de um centro/sistema de informação, sendo seu representante legal e o responsável pela consecução dos objetivos da organização através do alcance dos objetivos de sua unidade.

Gerência: *"Do latim 'genere' = carregar uma coisa, encarregar-se dela, administrar. Gerência é o exercício de uma chefia administrativa"*.

Fernando Bastos de Avila

Função de gerência: *"Dirigir esforços de pessoas para atingir metas visadas"*.

Lauro Barreto Fontes

Eficácia gerencial: "É o grau no qual o gerente alcança as exigências de resultado de sua posição na organização".

Adelaide Ramos e Corte

Conteúdo do trabalho gerencial: "É um aspecto subjetivo e diz respeito, basicamente, à natureza e à finalidade da ação gerencial. Quando se procura descobrir o que faz um gerente e porque o faz, estamos no domínio do conteúdo".

Eduardo José Wense Dias

Desempenho: "Exercício, execução ou cumprimento das atribuições, funções, tarefas e/ou operações que um indivíduo está obrigado em consequência de um cargo, profissão e/ou ocupação".

Iara Conceição Neves Machado

Fatores de desempenho: "Referem-se aos requisitos que promovem a atuação eficaz do gerente em seu papel organizacional. Envolvem dessa forma, conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de serem treinados e aprimorados mediante programa de capacitação gerencial".

Eda Conte Fernandes

Tipos de gerentes: são identificados dois tipos de gerentes em função de sua formação acadêmica:

- a) **Gerentes bibliotecários:** são aqueles que possuem graduação em Biblioteconomia. Podem também apresentar graduação em outra área acadêmica.
- b) **Gerentes não-bibliotecários:** são aqueles que não possuem graduação em Biblioteconomia.

Tipos de organizações: são identificados três tipos de organizações:

- a) **privadas:** são aquelas organizações apropriadas por um grupo ou por um indivíduo em particular.

- b) **públicas**: são aquelas organizações apropriadas pelo Estado e que estão basicamente relacionadas com a execução das decisões da política governamental da administração direta ou indireta dos três níveis do governo federal, estadual e municipal.
- c) **economia mista**: são organizações que combinam os dois tipos precedentes com a participação de capital público e privado.

Treinamento: "Ação coordenada para utilização específica de meios, processos e técnicas, visando a habilitação para o desempenho de uma ocupação, o aperfeiçoamento dos conhecimentos e habilidades".

Italo Bologna

Treinamento em serviço: "Modalidade de treinamento ministrado no próprio posto de trabalho, através e durante a execução das tarefas normais da produção".

Italo Bologna

Capacitação gerencial: "Processo que visa a qualificar o profissional para uma ação gerencial que leve a contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais através de outras pessoas que atuam na organização".

Eda Conte Fernandes

Indivíduo gerencialmente capacitado: "Aquele que possui conhecimentos indispensáveis à compreensão do trabalho, as habilidades diretamente relacionadas com seu desempenho e as atitudes condizentes com seu papel organizacional".

Eda Conte Fernandes

Educação continuada: "Pode ser definida como qualquer aprendizagem, formal ou informal, feita a partir da primeira graduação".

Murilo Bastos da Cunha

Observação: Os termos "administração", "gerência" e seus respectivos cognatos ("administrador e gerente", etc.) são usados como sinônimos neste trabalho, bem como o termo "biblioteca", "centro de documentação", "centro de informação", "sistema de informação", etc.

3.2 Hipóteses de trabalho

Tendo-se em vista os questionamentos da pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses de trabalho:

Hipótese 1: Há uma relação positiva entre relevância atribuída aos papéis gerenciais e o preparo dos gerentes para desempenhá-los.

Hipótese 2: Os fatores de desempenho, ou seja, os requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial, pelos bibliotecários diferem daqueles assim considerados pelos gerentes não-bibliotecários.

Hipótese 3: Os fatores de desempenho, ou seja, os requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial, diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente.

Hipótese 4: As barreiras identificadas pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial diferem daquelas identificadas pelos gerentes não-bibliotecários.

Hipótese 5: As barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente.

Hipótese 6: Os desafios identificados pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial diferem daqueles identificados pelos gerentes não-bibliotecários.

Hipótese 7: Os desafios identificados em relação ao desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente.

3.3 Modelo analítico da pesquisa

Com a finalidade de facilitar a visualização e a compreensão da pesquisa como um todo, apresenta-se, a seguir, o modelo analítico da pesquisa.

PROBLEMA: Quais são os fatores de desempenho gerencial dos administradores de centros/sistemas de informação?

SUB-PROBLEMAS	HIPÓTESES DE TRABALHO	COMPONENTES ANALISADOS
1. Qual o perfil do gerente de centros/sistemas de informação?		Sexo, posicionamento hierárquico do cargo, posição salarial, nível de instrução.
2. Quais são as características dos centros/sistemas de informação?		Denominação, subordinação, filiação, avaliação de desempenho, treinamento de pessoal.
3. Qual é a relação entre a relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los?	Hipótese 1: Há uma relação positiva entre a relevância atribuída aos papéis gerenciais e o preparo dos gerentes para desempenhá-los.	Grau de relevância atribuído aos papéis gerenciais, grau atribuído ao preparo para o desempenho dos papéis.
4. Quais são os fatores de desempenho (requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes) considerados pelos gerentes como fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial?	Hipótese 2: Os fatores de desempenho, ou seja, os requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial pelos bibliotecários diferem daqueles assim considerados pelos gerentes não-bibliotecários. Hipótese 3: Os fatores de desempenho, ou seja, os requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente.	Requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.
5. Quais são as barreiras identificadas pelos gerentes em relação ao desempenho gerencial?	Hipótese 4: As barreiras identificadas pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial diferem daquelas identificadas pelos gerentes não-bibliotecários. Hipótese 5: As barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente.	Barreiras ao desempenho gerencial
6. Quais são os desafios identificados pelos gerentes em relação ao desempenho gerencial?	Hipótese 6: Os desafios identificados pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial diferem daqueles identificados pelos gerentes não-bibliotecários. Hipótese 7: Os desafios identificados em relação ao desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente.	Desafios ao desempenho gerencial

QUADRO 2 - Modelo analítico da pesquisa

3.4 Delimitação do universo

O universo desta pesquisa constituiu-se de 109 (cento e nove) gerentes de centros/sistemas de informação que atuam em organizações públicas, privadas e de economia mista de Belo Horizonte. Devido à inexistência de relação completa dos gerentes de centros/sistemas de informação, inicialmente procedeu-se a um levantamento de centros/sistemas de informação de Belo Horizonte com base em listagem das bibliotecas/centros de informação que fizeram parte da amostra de uma tese de doutorado sobre o trabalho gerencial em bibliotecas especializadas/centros de informação no Brasil(22). Levantaram-se 160 (cento e sessenta) organizações. Foram feitas visitas e/ou ligações telefônicas a essas organizações a fim de se identificar a existência ou não de algum serviço de informação que pudesse fazer parte do universo desta pesquisa. Do total das organizações levantadas, 60 (sessenta) não possuíam serviço de informação ou estes encontravam-se desativados ou não foi possível identificar um administrador para os mesmos. Restaram 100 (cem) organizações. Dentre estas, 4 (quatro) possuíam mais de um serviço de informação e, nesses casos, decidiu-se colher dados em todos os serviços de informação que a organização possuísse. Portanto, 109 (cento e nove) gerentes passaram a constituir o universo desta pesquisa.(ANEXO 1)

Tendo em vista o índice de retorno dos questionários (72%), a população desta pesquisa ficou assim distribuída, de acordo com as categorias levantadas:

TABELA 1 - Distribuição (%) dos gerentes dos centros/sistemas de informação segundo o tipo de organização

Tipo de gerente	Tipo de organização						TOTAL	
	PÚBLICA		PRIVADA		ECON. MISTA		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Bibliotecário	33	82,50	18	75,00	10	71,43	61	100,00
Não-Bibliotecário	7	17,50	6	25,00	4	28,57	17	100,00
Total	40	51,28	24	30,77	14	17,94	78	100,00

3.5 Coleta e processamento dos dados

A coleta de dados desta pesquisa consistiu em duas etapas:

- 1a) **Sondagem de opiniões:** coleta de opiniões de especialistas da área de administração e de ocupantes do cargo de gerente de centro/sistema de informação sobre a pesquisa proposta;
- 2a) **Coleta de dados propriamente dita:** elaboração e aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados.

3.5.1 Instrumento de coleta de dados

O instrumento utilizado na coleta de dados foi o questionário (ANEXO 2) denominado "Fatores de desempenho gerencial de administradores de centros/sistemas de informação" que teve como subsídio, à sua elaboração, a revisão de literatura. Ao se elaborar o questionário, teve-se o cuidado em se atender aos requisitos de objetividade, clareza e concisão a fim de facilitar sua compreensão e preenchimento pelos componentes da população estudada. O questionário ao ser elaborado, foi pré-codificado de modo a viabilizar o uso de pacotes estatísticos.

Com o intuito de se predisporem favoravelmente os gerentes para responderem ao questionário, este seguiu acompanhado de uma carta da autora da pesquisa, onde foram apresentados os objetivos do estudo e a necessidade de colaboração no seu preenchimento.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado em três partes, a saber:

Parte I - consiste basicamente em questões referentes aos papéis gerenciais e aos fatores, barreiras e desafios ao desempenho gerencial. Esta parte subdividiu-se em três blocos:

- 1) **papéis gerenciais:** pretendeu-se, neste bloco, investigar a relevância atribuída pelos administradores aos onze papéis gerenciais, bem como o preparo dos mesmos para desempenhá-los.
- 2) **fatores de desempenho - conhecimentos, habilidades e atitudes:** buscou-se verificar o grau de importância atribuída pelos administradores aos fatores de desempenho gerencial levantados.
- 3) **desempenho gerencial - barreiras e desafios:** objetivou-se verificar o grau de concordância dos informantes em relação aos desafios e barreiras ao desempenho gerencial apresentados.

Parte II - Consiste basicamente em questões sobre a organização e o serviço de informação tais como:

- a) classificação da empresa;
- b) nome oficial do serviço de informação;
- c) nome da área a qual o centro/sistema de informação está subordinado;
- d) plano de avaliação de desempenho de pessoal;
- e) plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal;

- f) quantidade e qualificação dos funcionários que o centro/sistema de informação possui.

Parte III - consiste basicamente em questões pessoais, tais como:

- a) sexo;
- b) posicionamento hierárquico do cargo;
- c) grau de instrução do informante.

Foram entregues pessoalmente 101 (cento e um) questionários e 08 (oito) enviados pelos correios. Tomou-se o cuidado de se telefonar antecipadamente aos gerentes, comunicando-lhes da pesquisa e perguntando-lhes da sua pré-disposição para responder ao questionário. Houve uma pré-disposição favorável dos mesmos para participar da pesquisa. Recursos como telefonemas e visitas foram utilizados de modo a garantir o índice de retorno desejado (mínimo de 50% do total) o que corresponderia a 54 (cinquenta e quatro) questionários. Dos 109 (cento e nove) distribuídos, retornaram 78 (setenta e oito) questionários o que corresponde a 72% do total. Acredita-se que o elevado índice de retorno alcançado tenha sido decorrente da estratégia de coleta de dados adotada.

3.5.2 Processamento dos dados

Para o processamento dos dados recorreu-se ao software estatístico MINITAB e aos recursos do LCC-UFMG e do Departamento de Estatística do Instituto de Ciências Exatas da UFMG. Realizou-se a análise de consistência e a correção dos dados digitados antes do processamento propriamente dito.

Para se analisar a relação entre a relevância atribuída aos papéis gerenciais e preparo do gerente para desempenhá-los, optou-se pelo uso do coeficiente de correlação de Pearson para cada papel listado. Para se analisarem os requisitos para o desempenho gerencial, recorreu-se à tabulação

cruzada, obtendo-se os percentuais na direção do tipo de organização e, depois, na direção do tipo de gerente. Foram identificados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes cuja distribuição de respostas apresentou maior porcentagem na alternativa de "fundamental importância". Isso foi feito, separadamente, por tipo de organização e por tipo de gerente. Foram identificadas barreiras e desafios cuja distribuição de respostas apresentou maior porcentagem na alternativa de "concordo totalmente" e estes percentuais foram identificados separadamente por tipo de organização e por tipo de gerente. Os dados relativos à parte descritiva da pesquisa foram estruturados em tabelas e/ou figuras e analisados através da obtenção de médias e porcentagens.

4 ANALISE DOS DADOS

Os dados coletados por intermédio de questionários foram organizados em tabelas. São seis os aspectos considerados:

- a) perfil do gerente;
- b) características dos centros/sistemas de informação;
- c) relação entre a relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los;
- d) fatores de desempenho gerencial;
- e) barreiras ao desempenho gerencial;
- f) desafios ao desempenho gerencial.

4.1 Perfil do gerente

Para se traçar o perfil dos gerentes analisou-se, em função do tipo de organização onde atuam, o sexo, o posicionamento hierárquico do cargo, a posição salarial e a formação acadêmica.

TABELA 2 - Sexo dos gerentes em função do tipo de organização em que atuam

Tipo de organização	SEXO				TOTAL	
	MASCULINO		FEMININO		f	%
	f	%	f	%		
Pública	4	10,00	36	90,00	40	100,00
Privada	5	20,83	19	79,17	24	100,00
Economia mista	1	7,14	13	92,86	14	100,00
Total	10	12,82	68	87,18	78	100,00

Como pode-se verificar na TAB. 2, apenas 12,82% dos gerentes, sujeitos desta pesquisa, são do sexo masculino.

Considerando-se o tipo de organização, os maiores percentuais de participação feminina entre os gerentes estavam nas organizações de economia mista e públicas (92,86% e 90,00% respectivamente) em contraste com as organizações privadas.

TABELA 3 - Posicionamento hierárquico dos gerentes em função do tipo de organização em que atuam

Tipo de organização	Posicionamento hierárquico						TOTAL	
	Diretoria (1º nível)		Gerência (2º nível)		Chefia (3º nível)		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Pública	4	12,12	9	27,27	20	60,61	33	100,00
Privada	3	13,64	4	18,18	15	68,18	22	100,00
Economia Mista	-	-	3	27,27	8	72,73	11	100,00
Total	7	10,61	16	24,24	43	65,15	66	100,00

Verifica-se pela TAB. 3 que a maior parte dos cargos ocupados pelos informantes, em todos os três tipos de organizações, é de terceiro nível, ou seja "chefia". O primeiro nível que corresponde à "diretoria" só foi ocupado por gerentes de centros/sistemas de informação em organizações públicas e privadas.

TABELA 4 - Posição salarial dos gerentes em relação a outras chefias do mesmo nível hierárquico em função do tipo de organização em que atuam

Tipo de organização	Posição salarial						TOTAL	
	Menor		Igual		Maior		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Pública	6	17,65	28	82,35	-	-	34	100,00
Privada	12	54,55	9	40,91	1	4,55	22	100,00
Economia Mista	7	36,23	6	46,15	-	-	13	100,00
Total	25	36,23	43	62,32	1	1,45	69	100,00

O salário dos informantes, em relação aos das demais chefias do mesmo nível hierárquico, nas organizações públicas e nas de economia mista, foi considerado pela maior parte dos gerentes como "igual". Já nas organizações privadas a maior parte dos informantes julgaram o seu salário "menor". Somente um gerente da empresa privada julgou seu salário "maior" que o das demais chefias do mesmo nível.

Em relação à formação acadêmica básica dos gerentes, a maior parte possuía formação apenas em Biblioteconomia. O percentual dos gerentes bibliotecários que possuíam dupla formação acadêmica foi de 16,76%. Foram citadas como outras graduações os cursos de Administração (3), Direito (2), Pedagogia (2), Letras (2), História (1), Artes Plásticas (1), Teologia (1), Ciências Sociais (1).

O percentual de gerentes que não tinham formação voltada para a área de Biblioteconomia foi de 21,80%. Foram citados como graduação em outra área acadêmica os cursos de Administração (4), Comunicação Social (2), Turismo (2), História (2), Direito (2), Psicologia (1), Pedagogia (1), Letras (1), Engenharia (1) e Sociologia (1).

O percentual dos gerentes que possuíam especialização em Biblioteconomia é de 14,10% e 7,69% dos gerentes possuíam especialização em outra área acadêmica. Foram citadas especializações em Administração (4), História (1), Planejamento Turístico (1). Com Mestrado em Biblioteconomia o percentual dos gerentes foi de 8,91% do total. Apenas um gerente possuía Mestrado em outra área acadêmica (História da Arte).

TABELA 5 - Tipo de gerente de centro/sistema de informação em função do tipo de organização

Tipo de organização	Tipo de gerente				TOTAL	
	Bibliote- cário		Não-biblio- tecário		f	%
	f	%	f	%		
Pública	33	82,50	7	17,50	40	100,00
Privada	18	75,00	6	25,00	24	100,00
Economia Mista	10	71,43	4	28,57	14	100,00
Total	61	78,20	17	21,80	78	100,00

Segundo a TAB. 5, as organizações de economia mista apresentaram maior percentual de gerentes não-bibliotecários comparativamente às outras organizações. Já as organizações públicas apresentaram maior percentual de gerentes bibliotecários.

Em relação ao perfil dos gerentes de centros/sistemas de informação, verificou-se que a totalidade dos gerentes possuía curso de formação superior. O nível de instrução parece ser um requisito básico para o acesso ao cargo de gerente.

É importante ressaltar que nas organizações públicas e nas de economia mista há uma moderada diferenciação dos gerentes de centros/sistemas de informação em relação ao salário. No entanto, essas organizações oferecem à maior parte desses gerentes o mesmo salário das demais chefias do mesmo nível hierárquico. Porém, nas empresas privadas a diferenciação é mais marcante, já que os gerentes de centros/sistemas de informação possuem salários menores que os demais gerentes do mesmo nível hierárquico. Isto talvez se explique pelo fato de que em nossa sociedade, em alguns casos, as mulheres recebem salários menores que os homens para exercerem as mesmas funções e os bibliotecários, geralmente, estão entre os profissionais de nível superior que recebem a menor remuneração.

4.2 Características dos centros/sistemas de informação

As características dos centros/sistemas de informação foram levantadas a partir de sua denominação, área de subordinação, plano de avaliação de desempenho, plano de treinamento de pessoal, quantidade e qualificação dos funcionários diretamente subordinados aos gerentes.

TABELA 6 - Denominações dos centros/sistemas de informação

Denominação	f	%
Biblioteca	24	32,10
Centro de informação	17	21,79
Centro de Documentação e Informação	11	14,10
Centro de Documentação	9	11,53
Biblioteca Arquivo	8	10,24
Não possui nome oficial	4	5,12
Não responderam à questão	4	5,12
Total	78	100,00

Na TAB. 6, pode-se observar que o termo "Biblioteca", usado para designar os centros/sistemas de informação, foi o que obteve maior percentual de respostas. Em quatro casos, o que corresponde a um percentual de 5,12%, os centros/sistemas de informação não possuíam qualquer denominação. A porcentagem de gerentes que não responderam à questão relativa à denominação dos centros/sistemas de informação também foi de 5,12%.

Quanto ao tipo de organização à qual pertencem, os centros/sistemas de informação localizaram-se 51,28% em organizações públicas, 30,77% em organizações privadas e 17,94% em organizações de economia mista conforme TAB.1.

TABELA 7 - Área de subordinação dos centros/sistemas de informação nas organizações

Área de subordinação	f	%
Administrativa/Financeira	26	36,13
Planejamento/Desenvolvimento	15	20,83
Tecnologia	12	16,67
Marketing/Promoção	6	8,34
Legislação/Jurisprudência	5	6,94
Recursos Humanos	4	5,55
Comercial	3	4,16
Serviços Gerais	1	1,38
Total	72	100,00

Conforme a TAB. 7, mais da metade dos centros/sistemas de informação estavam subordinados às áreas administrativa/financeira e planejamento/desenvolvimento (36,13% e 20,83% respectivamente). A área de serviços gerais somente um centro/sistema de informação apareceu subordinado, o que correspondeu a 1,38% do total.

TABELA 8 - Plano de avaliação de desempenho de pessoal em função do tipo de organização

Tipo de organização	Plano de avaliação				TOTAL	
	Sim		Não		f	%
	f	%	f	%		
Pública	19	48,72	20	51,28	39	100,00
Privada	12	52,17	11	47,83	23	100,00
Economia Mista	9	69,23	4	30,77	13	100,00
Total	40	53,33	35	46,67	75	100,00

Verifica-se pela TAB. 8 que mais da metade dos gerentes declararam que as organizações possuem plano de avaliação de desempenho. Ao se considerar o tipo de organização, observa-se que as de economia mista tiveram maior referência ao plano e que as públicas apresentaram maior percentual de respostas negando a existência do plano de avaliação.

TABELA 9 - Plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal em função do tipo de organização

Tipo de organização	Plano de treinamento				TOTAL	
	Sim		Não		f	%
	f	%	f	%		
Pública	19	47,50	21	52,50	40	100,00
Privada	12	54,55	10	45,45	22	100,00
Economia Mista	11	78,57	3	21,43	14	100,00
Total	42	55,26	34	44,74	76	100,00

Observa-se pela TAB. 9 que mais da metade dos gerentes declararam que as organizações possuíam plano de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Ao se considerar o tipo de organização, observa-se que as de economia mista tiveram maior referência ao plano e que as públicas são as que apresentaram maior percentual de respostas negando a existência do plano de treinamento.

TABELA 10 - Cargo dos funcionários subordinados diretamente aos gerentes dos centros/sistemas de informação

Funcionários subordinados	f	%
Auxiliar-datilógrafo	58	38,41
Bibliotecário	37	24,50
Outros funcionário de nível superior	25	16,56
Estagiário-bolsista	22	14,57
Funcionário com cargo de chefia	9	5,96
Total	151	100,00

A maior parte dos gerentes (82,06%) afirmaram possuir funcionários diretamente subordinados. O percentual dos gerentes sem subordinados foi de 17,94%⁽¹⁾. Verifica-se que a categoria "Auxiliares-datilógrafos" está presente em 90,62% dos centros/sistemas de informação e os bibliotecários em 57,81%. Conforme a TAB.10, observa-se, também, que a categoria auxiliares-datilógrafos representa 38,41% do total dos funcionários subordinados e que os bibliotecários representam 25,50% deste total.

No tocante ao número de funcionários (151) que os centros/sistemas de informação possuíam (64), os gerentes tinham em média dois funcionários subordinados.

Considerando cada categoria de funcionários subordinados e apenas os centros/sistemas de informação que os possuíam, obteve-se respectivamente as médias: quatro auxiliares datilógrafos, dois bibliotecários, quatro profissionais de nível superior, dois estagiários bolsistas, e um funcionário com cargo de chefia.

Nota (1) Cada percentual foi calculado em relação ao total de 64.

4.3 Relação entre relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los

Para analisar a relação entre a relevância atribuída aos papéis gerenciais e o preparo dos gerentes para desempenhá-los, optou-se pela análise da correlação dos dados. Calculou-se a distribuição das respostas (%) atribuídas pelos gerentes à relevância e ao preparo e o coeficiente de correlação de Pearson para cada papel gerencial listado.

TABELA 11 - Grau de relevância atribuída pelos gerentes dos centros/sistemas de informação aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los

Papéis gerenciais	RELEVANCIA				PREPARO			
	GRAUS				GRAUS			
	Nenhuma	Alguma	Bastante	Fundamental	Nenhum	Algum	Bastante	Excelente
Representante da org.	z	30,56	34,72	34,72	2,77	36,89	41,67	16,67
Líder	1,66	9,46	34,72	54,16	4,17	33,33	43,06	19,44
Contato	1,35	6,99	30,55	61,11	1,40	20,83	56,94	20,83
Monitor	1,33	2,84	34,72	61,11	z	15,28	62,50	22,22
Disseminador	1,33	8,54	47,88	42,25	z	14,08	68,02	16,90
Porta-voz	2,84	18,30	47,88	30,98	2,82	35,21	46,48	15,49
Empreendedor	1,42	14,08	25,35	59,15	1,41	36,62	42,25	19,72
Manipulador de distúrbios	2,96	14,70	39,70	42,64	5,86	51,46	35,29	7,35
Alocador de recursos	1,46	11,59	36,23	50,72	5,80	26,09	56,52	11,59
Negociador	3,01	20,88	29,85	46,26	5,97	35,82	43,28	14,93
Especialista	1,42	7,04	29,57	61,97	1,41	18,31	43,66	36,62

Na análise da TAB. 11, verifica-se que em relação à relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais a maioria se concentrou no grau de "fundamental". Em relação ao preparo para o desempenho dos papéis gerenciais, a maioria se concentrou no grau de "bastante".

TABELA 12 - Posição dos papéis gerenciais (10 ao 110) segundo os maiores percentuais de respostas no grau de "Fundamental" relevância e de "Excelente" preparo

Relevância (Fundamental)		Preparo (Excelente)	
Especialista	(61,97%)	Especialista	(36,62%)
Monitor	(61,11%)	Monitor	(22,22%)
Contato	(61,11%)	Contato	(20,83%)
Empreendedor	(59,15%)	Empreendedor	(19,72%)
Lider	(54,16%)	Lider	(19,44%)
Alocador de recursos	(50,72%)	Disseminador	(16,90%)
Negociador	(46,26%)	Representante da org.	(16,67%)
Manipul.de distúrbios	(42,64%)	Porta-voz	(15,49%)
Disseminador	(42,25%)	Negociador	(14,93%)
Representante da org.	(34,72%)	Alocador de recursos	(11,59%)
Porta-voz	(30,98%)	Manipul.de distúrbios	(7,35%)

A TAB. 12 reflete que os cinco primeiros papéis gerenciais (especialista, monitor, contato, empreendedor e líder) foram os que obtiveram conceito de maior relevância e também maior preparo por parte dos gerentes de centros/sistemas de informação.

Observa-se que no ranking dos papéis gerenciais, as três primeiras colocações referem-se a papéis ligados à informação, o que confirma pesquisas anteriores que afirmaram que os administradores de centros/sistemas de informação, que são administradores de especialistas, atribuem maior importância aos papéis ligados à informação.

TABELA 13 - Coeficiente de correlação entre relevância atribuída pelos gerentes dos centros/sistemas de informação aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los

Papéis gerenciais	coeficiente de correlação ⁽¹⁾
Negociador	0,501
Especialista	0,409
Empreendedor	0,400
Porta-voz	0,397
Disseminador	0,367
Alocador de recursos	0,359
Contato	0,354
Representante da organização	0,333
Manipulador de distúrbios	0,318
Monitor	0,302
Lider	0,245

NOTA: (1) Os coeficientes de correlação iguais ou maiores que $r=0,306$ são significativamente diferentes de zero ao nível de 0,01. Os coeficientes de correlação iguais ou maiores que $r=0,235$ são significativamente diferentes de zero ao nível de 0,05.

Verifica-se pela TAB. 13 que os coeficientes de correlação entre os valores atribuídos à relevância e ao preparo dos gerentes em relação aos papéis gerenciais variaram entre 0,245 e 0,501, indicando, portanto, correlação positiva. Com n variando de 71 a 75, o coeficiente de correlação $r=0,235$ é significativo no nível de 0,05. Logo, todos os coeficientes de correlação foram significativamente diferentes de 0, no nível de significância de pelo menos 0,05. Entretanto, os coeficientes de correlação entre os graus de relevância e os de preparo atribuídos aos papéis gerenciais são baixos, embora positivos.

Os resultados da análise da relação existente entre a relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais e o preparo dos mesmos para desempenhá-los convergem para a hipótese de trabalho 1 que afirma que

"há uma relação positiva entre a relevância atribuída aos papéis e o preparo para o desempenho dos mesmos.

4.4 Fatores de desempenho gerencial

Para analisar os requisitos considerados fundamentalmente importantes ao desempenho gerencial pelos gerentes em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, recorreu-se à tabulação cruzada, obtendo-se os percentuais na direção do tipo de gerente e, depois, na direção do tipo de organização.

TABELA 14 - Requisitos em termos de conhecimentos considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial, em função do tipo de gerente

CONHECIMENTOS	BIBLIOTECARIO		HEO-BIBLIOTECARIO	
	f	%	f	%
Conhecimentos gerais	--	--	7	46,47
Conhecimento dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional	--	--	8	50,00
Conhecimento econômico (custo, preço, lucro, produtividade, etc.)	--	--	--	--
Conhecimento da ciência comportamental aplicada	--	--	--	--
Conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa	41	68,85	10	62,50
Conhecimento do ambiente interno e externo da empresa e suas tendências	29	47,54	10	62,50
Conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país	--	--	7	43,75
Conhecimentos básicos de pesquisa e marketing	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e das técnicas de tomada de decisão	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e das técnicas de planejamento estratégico, tático e operacional	--	--	--	--
Conhecimento das formas, conceitos e práticas da estrutura organizacional	26	44,26	--	--
Conhecimento do processo de mudanças planejadas nas organizações	--	--	--	--
Conhecimento de filosofia gerencial: valores, estilos, etc.	--	--	--	--
Conhecimento de orçamentação	--	--	--	--
Conhecimento dos elementos básicos de administração contábil e financeira	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e estilos de liderança	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e das técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal	--	--	--	--
Conhecimento de estatística aplicada	--	--	--	--
Conhecimento da teoria de desenvolvimento organizacional	--	--	--	--
Conhecimento das novas tecnologias da informação	42	68,85	10	58,82
Conhecimentos técnicos associados à área de Biblioteconomia	46	76,67	--	--

Conforme demonstrado na TAB. 14, para os dois tipos de gerentes, foram indicados como de fundamental importância para o desempenho gerencial os seguintes conhecimentos: conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa; conhecimento do ambiente interno e externo da empresa e suas tendências; conhecimento das novas tecnologias de informação.

O conhecimento das formas, conceitos e práticas da estrutura organizacional e os conhecimentos técnicos associados à área de Biblioteconomia revelaram-se peculiares aos gerentes bibliotecários.

Os gerentes não-bibliotecários apresentaram como conhecimentos que lhes foram peculiares, os conhecimentos gerais; conhecimento dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional; conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país.

Observa-se que somente os gerentes bibliotecários apontaram os conhecimentos "técnicos" associados à área de Biblioteconomia como "fundamentais" ao desempenho gerencial, além de apontarem conhecimentos mais restritos ao ambiente interno da organização onde atuam. Já os gerentes não-bibliotecários apontaram conhecimentos de caráter mais abrangente e globalizante.

TABELA 15 - Requisitos em termos de conhecimentos, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente

CONHECIMENTOS	Tipo de organização					
	Pública		Privada		Econôm. mista	
	f	%	f	%	f	%
Conhecimentos gerais	--	--	15	65,22	6	42,86
Conhecimento dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional	--	--	13	56,52	--	--
Conhecimento econômico (custo, preço, lucro, produtividade, etc.)	--	--	--	--	--	--
Conhecimento da ciência comportamental aplicada	--	--	--	--	--	--
Conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa	22	55,00	20	86,96	10	71,43
Conhecimento do ambiente interno e externo da empresa e suas tendências	--	--	15	65,22	8	57,14
Conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país	--	--	--	--	9	64,29
Conhecimentos básicos de pesquisa e marketing	--	--	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e das técnicas de tomada de decisão	--	--	10	45,45	--	--
Conhecimento da teoria e das técnicas de planejamento estratégico, tático e operacional	--	--	--	--	--	--
Conhecimento das formas, conceitos e práticas da estrutura organizacional	17	44,74	--	--	--	--
Conhecimento do processo de mudanças planejadas nas organizações	--	--	--	--	--	--
Conhecimento de filosofia gerencial: valores, estilos, etc.	--	--	--	--	--	--
Conhecimento de orçamentação	--	--	--	--	--	--
Conhecimento dos elementos básicos de administração contábil e financeira	--	--	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e estilos de liderança	--	--	--	--	--	--
Conhecimento da teoria e das técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal	--	--	--	--	--	--
Conhecimento de estatística aplicada	--	--	--	--	--	--
Conhecimento da teoria de desenvolvimento organizacional	--	--	--	--	--	--
Conhecimento das novas tecnologias da informação	23	57,50	20	83,33	9	64,29
Conhecimentos técnicos associados à área de Biblioteconomia	25	64,10	15	62,50	10	71,43

Na TAB. 15 observa-se que nos três tipos de organizações, os seguintes conhecimentos foram indicados como de fundamental importância para o desempenho gerencial: conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa; conhecimento das novas tecnologias de informação; conhecimentos técnicos associados à área de Biblioteconomia.

O conhecimento das formas, conceitos e práticas da estrutura organizacional revelou-se peculiar aos gerentes que atuam em organizações públicas. Os gerentes que atuam em organizações privadas apresentaram como conhecimentos que lhes são peculiares, o conhecimento dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional e o conhecimento da teoria e das técnicas de tomada de decisão.

Já os gerentes que atuam em organizações de economia mista apresentaram, como lhes sendo peculiar, o conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país.

Observa-se que, pelo fato de os gerentes bibliotecários representarem 78,20% da população da pesquisa e por estarem distribuídos em todos os tipos de organizações, os "conhecimentos técnicos associados à área de Biblioteconomia" foram comuns a todos os tipos de organizações.

No que se refere ao fator de desempenho - conhecimento, deve-se ressaltar que a formação acadêmica básica dos administradores de centros/sistemas de informação não constituiu elemento preponderante para a diferenciação da percepção dos gerentes em relação aos conhecimentos considerados fundamentalmente importantes ao desempenho gerencial.

Curiosamente, também houve uma certa homogeneidade de percepção dos gerentes dos três tipos de organizações no que se refere à importância atribuída aos conhecimentos necessários ao desempenho gerencial.

TABELA 16 - Requisitos, em termos de habilidades, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de gerente

HABILIDADES	BIBLIOTECARIO		NÃO-BIBLIOTECARIO	
	f	%	f	%
Habilidade de relacionamento com os pares	--	--	--	--
Habilidade de liderança	37	60,66	--	--
Habilidade resolução de conflitos	34	55,74	8	47,06
Habilidade de tomar decisões com base em informações estruturadas	38	65,52	--	--
Habilidade de alocação de recursos	--	--	--	--
Habilidade de auto-percepção	--	--	--	--
Habilidade de inferir	--	--	8	47,06
Habilidade de analisar	--	--	10	58,83
Habilidade de sintetizar	--	--	11	64,71
Habilidade de comunicar-se	49	83,05	15	86,24
Habilidade de captar, organizar dados e informações	43	71,67	13	76,47
Habilidade de determinar corretamente a potencialidade do sistema de informação e avaliá-lo	41	69,49	9	52,94
Habilidade de especificar as exigências de informações e as normas de decisão	30	50,00	--	--
Habilidade de controlar o sistema	36	61,02	8	47,06
Habilidade de procurar, identificar e elaborar planos, projetos de importância	37	62,71	9	56,25

Segundo a TAB. 16, para os dois tipos de gerentes, foram indicadas como de fundamental importância as seguintes habilidades: habilidade de resolução de conflitos; habilidade de comunicar-se; habilidade de captar, organizar dados e informações; habilidade de determinar corretamente a potencialidade do sistema de informação e avaliá-lo; habilidade de controlar o sistema; habilidade de procurar, identificar e elaborar planos, projetos de importância.

A habilidade de liderança, a habilidade de tomar decisões com base em informações estruturadas e a habilidade de especificar as exigências de informações e as normas de decisão revelaram-se peculiares aos gerentes bibliotecários.

Já, as habilidades de inferir, de analisar e de sintetizar revelaram-se peculiares aos gerentes não bibliotecários.

Os administradores de centros/sistemas de informação em relação às habilidades consideradas fundamentalmente importantes ao desempenho gerencial apontaram habilidades que podem ser classificadas como técnicas, humanas e conceituais de acordo com a teoria de habilidades gerenciais desenvolvida por KATZ (44).

TABELA 17 - Requisitos, em termos de habilidades, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente

HABILIDADES	Tipo de Organização					
	Pública		Privada		Econ.Mista	
	f	%	f	%	f	%
Habilidade de relacionamento com os pares	-	--	-	--	7	50,00
Habilidade de liderança	22	55,00	15	62,50	7	50,00
Habilidade resolução de conflitos	-	--	18	75,00	7	50,00
Habilidade de tomar decisões com base em informações estruturadas	20	54,05	18	66,67	9	64,29
Habilidade de alocação de recursos	-	--	-	--	-	--
Habilidade de auto-percepção	-	--	12	50,00	-	--
Habilidade de inferir	-	--	11	45,84	-	--
Habilidade de analisar	-	--	13	54,17	10	71,43
Habilidade de sintetizar	-	--	12	50,00	9	64,29
Habilidade de comunicar-se	30	78,95	20	83,33	14	100,00
Habilidade de captar, organizar dados e informações	28	71,79	16	66,67	12	85,71
Habilidade de determinar corretamente a potencialidade do sist. de inform. e avaliá-lo	27	69,23	13	56,52	10	71,43
Habilidade de especificar as exigências das informações e as normas de decisão	19	48,72	12	50,00	-	--
Habilidade de controlar o sistema	24	63,16	14	58,33	-	--
Habilidade de procurar, identificar e elaborar planos, projetos de importância	23	58,97	14	60,87	9	69,25

Verifica-se pela TAB. 17 que nos três tipos de organizações, as seguintes habilidades foram indicadas como de fundamental importância para o desempenho gerencial: habilidade

de liderança; habilidade de tomar decisões com base em informações estruturadas; habilidade de comunicar-se; habilidade de captar dados e informações; habilidade de determinar corretamente a potencialidade do sistema de informação e avaliá-lo; habilidade de procurar, identificar e elaborar planos, projetos de importância.

Os gerentes que atuam em organizações privadas apresentaram como habilidades que lhes são peculiares a habilidade de auto-percepção e a habilidade de inferência.

A habilidade de relacionamento com os pares revelou-se peculiar aos gerentes que atuam em organizações de economia mista.

Já, os gerentes que atuam em organizações públicas, afirmaram não possuir qualquer habilidade como lhes sendo peculiar.

Em relação às habilidades diretamente relacionadas com o desempenho gerencial dos administradores de centros/sistemas de informação, verificou-se não existirem diferenças significativas na percepção dos profissionais discriminados em função de sua formação acadêmica básica e em função da organização onde atuam. As opiniões dos gerentes em relação às habilidades fundamentais ao desempenho gerencial se mostraram bastante homogêneas.

TABELA 18 - Requisitos, em termos de atitudes, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de gerente

ATITUDES	BIBLIOTECARIO		NÃO-BIBLIOTECARIO	
	f	%	f	%
Atitude pro-ativa às necessidades da organização	--	--	8	47,06
Atitude responsável, providente e inovadora	49	80,33	11	64,71
Postura pragmática ao invés de doutrinária	--	--	--	--
Atitude crítica com a utilização da tecnologia	--	--	--	--
Atitude crítica em relação às contribuições teóricas	--	--	--	--
Atitude de pesquisa na validação de conhecimento, idéias e hipóteses	--	--	9	52,94
Atitude de cooperação com seus pares e subordinados	35	57,38	12	70,59
Atitude de flexibilidade face às necessidades de mudança	40	66,67	11	64,71
Atitude de aprendizado constante	45	75,00	9	52,94
Atitude de supressão de rotina	--	--	--	--
Atitude de empatia com as demais áreas	29	47,54	7	43,75
Atitude de alerta quanto às tendências do clima da organização	27	45,76	--	--
Postura segura face às atribuições do seu cargo	51	84,21	11	64,71
Postura ética em relação à sua profissão	49	83,05	12	70,59

Na TAB. 18 pode-se observar que para os dois tipos de gerentes, foram indicados como de fundamental importância para o desempenho gerencial as seguintes atitudes: atitude responsável, providente e inovadora; atitude de cooperação com seus pares e subordinados; atitude de flexibilidade face às necessidades de mudança; atitude de aprendizado constante; atitude de empatia com as demais áreas; postura segura face às atribuições de seu cargo; postura ética em relação à sua profissão.

Aos gerentes bibliotecários revelou-se peculiar a atitude de alerta quanto às tendências do clima da organização. Revelaram-se peculiares aos gerentes não-bibliotecários a atitude pró-ativa às necessidades da organização e atitude de pesquisa na validação de conhecimentos, idéias e hipóteses.

TABELA 19 - Requisitos, em termos de atitudes, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente

ATITUDES	Tipo de Organização					
	Pública		Privada		Econ. Mista	
	f	%	f	%	f	%
Atitude pro-ativa às necessidades da organização	19	50,00	-	--	-	--
Atitude responsável, providente e inovadora	30	75,00	19	79,17	11	78,57
Postura pragmática ao invés de doutrinária	-	--	-	--	-	--
Atitude crítica com a utilização da tecnologia	-	--	-	--	-	--
Atitude crítica em relação às contribuições teóricas	-	--	-	--	-	--
Atitude de pesquisa na validação de conhecimento, idéias e hipóteses	-	--	-	--	6	46,15
Atitude de cooperação com seus pares e subordinados	23	57,50	14	58,33	10	71,43
Atitude de flexibilidade face às necessidades de mudança	22	56,41	16	66,67	13	92,86
Atitude de aprendizado constante	27	67,50	18	66,67	11	78,57
Atitude de supressão de rotina	-	--	-	--	-	--
Atitude de empatia com as demais áreas	-	--	-	--	11	78,57
Atitude de alerta quanto às tendências do clima da organização	17	44,74	-	--	7	50,00
Postura segura face às atribuições do seu cargo	28	75,68	19	79,17	12	92,31
Postura ética em relação à sua profissão	32	82,05	18	75,00	11	84,62

Conforme a TAB. 19, observa-se que, nos três tipos de organizações, as seguintes atitudes foram indicadas como de fundamental importância para o desempenho gerencial: atitude responsável, providente e inovadora; atitude de cooperação com seus pares e subordinados; atitude de flexibilidade face às necessidades de mudança; atitude de aprendizado constante; postura segura face às atribuições de seu cargo; postura ética em relação à sua profissão.

Para as organizações de economia mista, as atitudes de pesquisa na validação de conhecimentos, idéias e hipóteses e a atitude de empatia com as demais áreas revelaram-se peculiares.

A atitude pró-ativa às necessidades da organização mostrou-se peculiar às empresas públicas. As organizações privadas não apontaram nenhuma atitude como lhes sendo peculiar.

No que se refere às atitudes positivas e, portanto, favoráveis aos gerentes no desempenho gerencial, deve-se ressaltar que a formação acadêmica básica dos administradores de centros/sistemas de informação não constituiu elemento preponderante para a diferenciação da percepção dos gerentes em relação às atitudes consideradas fundamentalmente importantes ao desempenho gerencial.

Observa-se também que houve certa homogeneidade de percepção dos gerentes dos três tipos de organização no que se refere à importância atribuída às atitudes condizentes com o papel gerencial.

Com relação aos fatores de desempenho gerencial, os requisitos que receberam maior percentual de resposta no grau "fundamental importância", por parte dos gerentes, em relação aos demais requisitos listados foram: habilidade de comunicar-se; atitude responsável, previdente e inovadora; postura ética em relação a sua profissão; conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa.

Observa-se que os requisitos em termos de habilidades e atitudes, tidos pelos gerentes como os mais importantes, foram bastante genéricos e poderiam ter sido indicados como fatores de desempenho de qualquer profissional. O conhecimento apontado como de fundamental importância ao desempenho gerencial refere-se às informações endógenas da empresa.

Em relação à hipótese de trabalho 2 que afirma que

"os fatores de desempenho, ou seja, os requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial pelos bibliotecários diferem daqueles assim considerados pelos gerentes não-bibliotecários",

verifica-se que do total dos cinquenta requisitos listados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, somente 12% foram peculiares aos gerentes bibliotecários e 16% aos não-bibliotecários, sendo que 24% dos requisitos foram comuns aos dois tipos de gerentes e o restante, 48%, não foram considerados de fundamental importância para o desempenho gerencial, conforme TAB. 20.

TABELA 20 - Fatores de desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de gerente (%)

FATOR DE DESEMPENHO GERENCIAL TIPO DE GERENTE	CONHECIMENTO (n=21)	HABILIDADE (n=15)	ATTITUDE (n=14)	TOTAL (n=50)
Bibliotecário	9,52	20,00	7,14	12,00
Não-Bibliotecário	14,28	20,00	14,28	16,00
Bibliotecário/ Não-Bibliotecário	9,52	26,66	42,85	24,00
Não-considerado	66,68	33,34	37,73	48,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Como pode-se verificar na TAB. 20, em relação ao total dos cinquenta requisitos listados (21 conhecimentos, 15 habilidades e 14 atitudes), o resultado, de forma individualizada por tipo de gerente, assim se configurou:

- a) gerentes bibliotecários: 9,52% do total dos conhecimentos, 20% do total das habilidades e 7,14% do total das atitudes;

b) gerentes não-bibliotecários: 14,28% do total dos conhecimentos, 20% do total das habilidades e 14,% do total das atitudes.

Nota-se que os gerentes não-bibliotecários, apesar de representarem somente 21,79% da população dessa pesquisa, alcançaram porcentagens maiores de requisitos peculiares em comparação aos gerentes bibliotecários. Porém, os percentuais de requisitos peculiares a cada tipo de gerente revelaram-se pequenos em relação ao total de requisitos listados. Ocorreram mais pontos em comum aos dois tipos de gerentes, do que pontos capazes de os individualizarem em relação aos três tipos de requisitos. Portanto, os dados divergem da hipótese de trabalho 2 visto que os fatores de desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes basicamente não diferiram em função da formação básica do gerente, indicando ter havido certa homogeneidade de percepção dos gerentes em relação aos requisitos considerados fundamentalmente importantes ao desempenho gerencial.

Em relação à hipótese de trabalho 3 que afirma que

"os fatores de desempenho, ou seja, os requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente",

verifica-se que do total dos cinquenta requisitos listados em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, somente 4% foram peculiares aos gerentes que atuam em organizações públicas, 8% aos que atuam em organizações privadas e 8% aos que atuam em organizações de economia mista, sendo que 32% dos requisitos foram comuns aos gerentes dos três tipos de organizações e o restante (48%) não foram considerados de fundamental importância para o desempenho gerencial, conforme TAB. 21.

TABELA 21 - Fatores de desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de organização em que atua o gerente (%)

FATOR DE DESEMPENHO GERENCIAL TIPO DE ORGANIZAÇÃO	CONHECIMENTO (n=21)	HABILIDADE (n=15)	ATITUDE (n=14)	TOTAL (n=50)
Pública	4,76	z	7,14	4,00
Privada	9,52	13,32	z	8,00
Economia mista	4,76	6,66	14,28	8,00
Pública/Privada/ Economia mista	14,28	46,68	40,87	32,00
Não-considerado	66,68	33,34	37,71	48,00
TOTAL	100,00	100,00	100,00	100,00

Verificou-se pela TAB. 21 que em relação ao total dos cinquenta requisitos listados (21 conhecimentos, 15 habilidades e 14 atitudes) o resultado, de forma individualizada por tipo de organização, assim se configurou:

- a) gerentes de organizações públicas: 4,76% do total dos conhecimentos, nenhuma habilidade e 7,14% do total das atitudes;
- b) gerentes de organizações privadas: 8% do total dos conhecimentos, 13,32% do total das habilidades e nenhuma atitude;
- c) gerentes de organizações de economia mista: 4,76% do total dos conhecimentos, 6,66% do total das habilidades e 14,28% do total das atitudes.

Os percentuais de requisitos peculiares aos gerentes, de acordo com o tipo de organização em que atuam, mostraram-se pequenos em relação ao total de requisitos listados. Ocorreram mais pontos em comum aos gerentes que pontos que os pudessem individualizar em função da organização em que atuam. Portanto, os dados divergem da hipótese de trabalho 3 visto que os fatores de

desempenho em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, basicamente não diferiram em função do tipo de organização em que atua o gerente. O que indica que houve uma certa homogeneidade de percepção dos gerentes dos três tipos de organizações no que se refere aos fatores de desempenho considerados fundamentalmente importantes ao desempenho gerencial.

4.5 Barreiras ao desempenho gerencial

Foram identificadas barreiras e desafios cuja distribuição de respostas apresentou maior percentual na categoria "concordo totalmente" e estes percentuais foram identificados separadamente por tipo de gerente e por tipo de organização.

TABELA 22 - Barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial segundo o tipo de gerente

BARREIRAS	BIBLIOTECÁRIO		NÃO-BIBLIOTECÁRIO	
	f	%	f	%
Não-reconhecimento por parte da alta direção das reais possibilidades de contribuição da área de informação	35	58,33	12	70,59
Pouca credibilidade da área de informação junto às demais áreas	--	--	--	--
Maior prestígio das outras áreas junto à alta administração	36	60,00	9	52,94
Pouca capacitação gerencial dos profissionais da área de informação	--	--	--	--
Falta de maior autonomia para a tomada de decisão	33	54,10	7	41,18
Não participação na formulação de políticas e estratégias da empresa	39	65,00	8	47,06
Posicionamento hierárquico inadequado frente às outras áreas da empresa	37	61,67	9	52,94
Dificuldade de medição das contribuições da área	--	--	8	47,06
Visão imprópria, por parte das chefias, relativamente às funções gerenciais	27	45,76	10	58,82
Falta de planejamento estratégico global das empresas	33	53,33	9	52,94
Insuficiência de recursos financeiros disponíveis no orçamento	34	56,67	10	58,82

Conforme a TAB. 22, os gerentes bibliotecários e não-bibliotecários concordaram totalmente com a maioria das barreiras listadas. As barreiras e dificuldades que afirmaram encontrar em relação ao exercício de seu papel organizacional estão ligadas às condições e fatores internos da organização em que atuam. Os gerentes não-bibliotecários apontaram individualmente a dificuldade de medição das contribuições da área, como barreira ao desempenho gerencial.

A barreira de ordem pessoal que é a "pouca capacitação gerencial dos profissionais da área de informação" não obteve concordância total por parte dos gerentes, o que pode indicar que os mesmos não se sintam pouco capacitados para o desempenho gerencial.

TABELA 23 - Barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial em função do tipo de organização em que atua o gerente

BARREIRAS	Tipo de organização					
	Pública		Privada		Econ. Mista	
	f	%	f	%	f	%
Não-reconhecimento por parte da alta direção das reais possibilidades de contribuição da área de informação	23	57,50	17	73,91	7	50,00
Pouca credibilidade da área de informação junto às demais áreas	-	--	-	--	-	--
Maior prestígio das outras áreas junto à alta administração	24	61,54	13	54,17	8	57,14
Pouca capacitação gerencial dos profissionais da área de informação	-	--	-	--	-	--
Falta de maior autonomia para a tomada de decisão	20	50,00	13	56,52	7	50,00
Não participação na formulação de políticas e estratégias da empresa	25	64,10	14	58,33	8	57,14
Posicionamento hierárquico inadequado frente às outras áreas da empresa	21	53,85	18	75,00	7	50,00
Dificuldade de medição das contribuições da área	-	--	-	--	8	53,85
Visão imprópria, por parte das chefias, relativamente às funções gerenciais	19	48,72	-	--	8	57,14
Falta de planejamento estratégico global das empresas	26	65,00	12	50,00	-	--
Insuficiência de recursos financeiros disponíveis no orçamento	26	66,67	12	50,00	6	42,86

Conforme a TAB. 23, a maioria das barreiras listadas revelou-se comum aos gerentes que atuam nos três tipos de organizações. A dificuldade de medição das contribuições da área foi apontada somente pelos gerentes que atuam em organizações de economia mista.

Em relação às barreiras, cabe salientar que a maioria das barreiras listadas obteve concordância total por parte dos gerentes participantes desta pesquisa, o que pode indicar que realmente representam os obstáculos enfrentados pelos administradores de Centros/Sistemas de Informação, interferindo negativamente no desempenho gerencial dos mesmos.

Em relação à hipótese de trabalho 4 que afirma que

"as barreiras identificadas pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial diferem daquelas identificadas pelos gerentes não-bibliotecários",

verifica-se que do total das onze barreiras ao desempenho gerencial listadas, 72,73% foram comuns aos dois tipos de gerentes. Duas barreiras, o que corresponde a 18,18% do total, não foram indicadas por nenhum dos gerentes desta pesquisa. Somente os gerentes não-bibliotecários apresentaram uma barreira como lhes sendo peculiar, conforme TAB. 24.

TABELA 24 - Barreiras ao desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de gerente (%)

BARREIRAS AO DESEMPENHO GERENCIAL	Bibliote-cário	Não-biblio-tecário	Ambos	Não con-sideradas	TOTAL
Barreiras	2	1	8	2	11
	0,00	9,09	72,73	18,18	100,00

Verificou-se não existirem diferenças significativas na percepção dos gerentes de centros/sistemas de informação sobre

as barreiras que se apresentam ao desempenho gerencial, discriminados em função de sua formação acadêmica básica. Portanto, os resultados divergem da hipótese de trabalho 4, pois as barreiras identificadas pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial praticamente não diferiram daquelas identificadas pelos gerentes não-bibliotecários, o que parece indicar que os gerentes de centros/sistemas de informação sofrem basicamente as mesmas dificuldades e restrições em relação ao desempenho gerencial. No conjunto, a barreira que apresentou maior percentual de resposta no grau de "concordo totalmente" por parte dos gerentes foi "o não reconhecimento por parte da alta direção das reais possibilidades de contribuição da área de informação".

Em relação à hipótese de trabalho 5 que afirma que

"as barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente",

verifica-se que do total das 11 barreiras ao desempenho gerencial listadas, 72,73% foram comuns aos gerentes que atuam em organizações públicas, privadas e de economia mista. Duas barreiras, o que correspondeu a 9,09% do total, não foram indicadas por nenhum dos gerentes desta pesquisa. Somente os gerentes de organizações de economia mista apresentaram uma barreira que lhes foi peculiar, o que representou 9,09% do total de barreiras listadas, conforme TAB. 25.

TABELA 25 - Barreiras ao desempenho gerencial de acordo com suas peculiaridades por tipo de organização em que atua o gerente(%)

BARREIRAS AO DESEMPENHO GERENCIAL	Pública	Privada	Economia Mista	Comum	Não considerados	TOTAL
Barreiras	2	2	1	8	2	11
	0,00	0,00	9,09	72,73	18,18	100,00

Verificou-se não existirem diferenças significativas na percepção dos gerentes de centros/sistemas de informação em relação às barreiras que se apresentam ao desempenho gerencial, discriminados em função da organização em que atuam. Portanto, os resultados divergem da hipótese de trabalho 5 visto que as barreiras identificadas em relação ao desempenho gerencial praticamente não diferiram em função do tipo de organização em que atua o gerente, o que parece indicar que todos os três tipos de organização oferecem aos gerentes de centros/sistemas de informação basicamente as mesmas pressões e restrições ao desempenho gerencial.

4.6 Desafios ao desempenho gerencial

Foram identificados os desafios cuja distribuição de respostas apresentou maior percentual na categoria "concordo totalmente" e estes percentuais foram identificados separadamente por tipo de gerente e por tipo de organização.

TABELA 26 - Desafios identificados em relação ao desempenho gerencial por tipo de gerente

DESAFIOS	BIBLIOTECARIO		NAO-BIBLIOTECARIO	
	f	%	f	%
Definir com clareza os objetivos operacionais da área de informação na empresa	43	72,88	12	75,00
Conquistar espaço para uma atuação a nível estratégico e tático	48	80,00	12	75,00
Obter maior credibilidade junto às demais áreas da empresa	42	70,00	9	56,25
Obter maior autonomia para tomada de decisão	46	77,97	--	--
Criar indicadores que meçam a eficácia da área de informação nos resultados globais da empresa	40	68,97	12	70,59
Conquistar um posicionamento hierárquico mais elevado na estrutura organizacional da empresa	47	79,60	10	58,82
Utilizar sistemas de computação na administração do serviço de informação	41	70,69	11	64,71
Adequar os benefícios da tecnologia da automação às necessidades humanas e sociais	43	74,14	10	58,82
Desenvolver e aperfeiçoar a capacitação dos administradores de serviços de informação	49	85,96	12	70,59
Posicionar o profissional de informação como agente de mudança na organização	40	68,97	14	82,35

Verifica-se pela TAB. 26 que os gerentes bibliotecários indicaram todos os desafios listados. Os gerentes não-bibliotecários não concordaram totalmente que "obter maior autonomia para tomada de decisão" seja um desafio ao desempenho gerencial.

TABELA 27 - Desafios identificados em relação ao desempenho gerencial por tipo de organização em que atua o gerente

DESAFIOS	Tipo de organização					
	Pública		Privada		Econom. Mista	
	f	%	f	%	f	%
Definir com clareza os objetivos operacionais da área de informação na empresa	29	74,36	17	73,91	9	69,23
Conquistar espaço para uma atuação a nível estratégico e tático	32	82,05	19	79,17	9	69,23
Obter maior credibilidade junto às demais áreas da empresa	24	61,54	15	62,50	12	92,31
Obter maior autonomia para tomada de decisão	27	71,05	16	66,67	10	76,92
Criar indicadores que meçam a eficácia da área de informação nos resultados globais da empresa	26	67,67	17	69,57	10	79,92
Conquistar um posicionamento hierárquico mais elevado na estrutura organizacional da empresa	30	75,00	18	75,00	10	76,92
Utilizar sistemas de computação na administração do serviço de informação	25	64,10	17	69,56	11	84,62
Adequar os benefícios da tecnologia da automação às necessidades humanas e sociais	27	69,23	16	66,67	11	84,62
Desenvolver e aperfeiçoar a capacitação dos administradores de serviços de informação	31	81,58	19	79,17	12	92,31
Posicionar o profissional de informação como agente de mudança na organização	26	66,67	20	83,33	9	69,23

Conforme demonstrado na TAB. 27, todos os desafios ao desempenho gerencial listados mostraram-se comuns a todos os gerentes independentemente da organização onde atuam.

Observa-se que os desafios indicados na pesquisa obtiveram total concordância por parte dos gerentes de centros/sistemas de informação, a julgar pela alta porcentagem alcançada por cada desafio listado.

Os desafios ao desempenho gerencial apontados basicamente não diferiram em função do tipo de gerente e em função do tipo de organização em que atuam.

No conjunto, os desafios que obtiveram maior percentual de resposta no grau de "concordo totalmente" foram "conquistar espaço para atuação a nível estratégico e tático e, desenvolver e aperfeiçoar a capacitação dos administradores de serviço de informação".

Em relação à hipótese de trabalho 6 que afirma que

"os desafios identificados pelos gerentes bibliotecários em relação ao desempenho gerencial diferem daqueles identificados pelos gerentes não bibliotecários",

verifica-se que do total dos dez desafios ao desempenho gerencial listados, 90% foram comuns aos dois tipos de gerentes. Somente os gerentes bibliotecários apresentaram um desafio que lhes foi peculiar o que correspondeu a 10% do total dos desafios listados, conforme TAB. 28.

TABELA 28 - Desafios ao desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de gerente(%)

DESAFIOS AO DESEMPENHO GERENCIAL	Bibliote- cário	Não-biblio- tecário	Ambos	Não con- siderados	TOTAL
Desafios	1	2	9	2	10
	10,00	0,00	90,00	0,00	100,00

Verificou-se não existirem diferenças significativas na percepção dos gerentes de centros/sistemas de informação sobre os desafios que se apresentam ao desempenho gerencial, discriminados em função de sua formação básica. Portanto, os resultados divergem da hipótese de trabalho 6 pois os desafios identificados pelos gerentes bibliotecários em relação ao

desempenho gerencial praticamente não diferiram daqueles identificados pelos gerentes não-bibliotecários.

Em relação à hipótese de trabalho 7 que afirma que

"os desafios identificados em relação ao desempenho gerencial diferem em função do tipo de organização em que atua o gerente",

verifica-se que todos os desafios identificados em relação ao desempenho gerencial foram comuns aos gerentes que atuam nas organizações públicas, privadas e de economia mista. Portanto, não houve nenhum desafio que tenha se mostrado peculiar a determinado tipo de organização, conforme TAB. 29.

TABELA 29 - Desafios ao desempenho gerencial em função de suas peculiaridades por tipo de organização em que atua o gerente(%)

DESAFIOS AO DESEMPENHO GERENCIAL	Pública	Privada	Economia Mista	Comum	Não considerados	TOTAL
Desafios	Z	Z	Z	10	Z	10
	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00

Portanto, os resultados divergem da hipótese de trabalho 7, visto que os desafios identificados em relação ao desempenho gerencial não diferiram em função do tipo de organização em que atua o gerente. O que parece indicar que todos os três tipos de organizações apresentam aos gerentes de centros/sistemas de informação basicamente os mesmos desafios ao desempenho gerencial.

4.7 Síntese dos dados

Apresentam-se a seguir, de forma sintética e através de figuras (FIG. 1 a 7), as evidências mais relevantes encontradas na análise dos dados de modo a responder mais sucintamente às questões de pesquisa:

- a) Perfil dos gerentes
 - sexo feminino;
 - cargo de terceiro nível hierárquico (chefia);
 - salário "igual" ao das demais chefias do mesmo nível hierárquico nas organizações públicas e de economia mista;
 - salário "menor" que os das demais chefias do mesmo nível hierárquico nas organizações privadas;
 - formação acadêmica básica em biblioteconomia (organizações públicas);
 - formação acadêmica dupla - administração (gerentes bibliotecários, organizações privadas);
 - formação acadêmica básica em outra área - administração (gerentes não-bibliotecários, organizações de economia mista);
 - especialização na área de Biblioteconomia;
 - mestrado em Biblioteconomia/Ciência da Informação.

- b) Características dos centros/sistemas de informação
 - denominação Biblioteca;
 - localização nas organizações públicas;
 - subordinação à área administrativa-financeira;
 - funcionários subordinados diretamente ao gerente (maioria auxiliares datilógrafos);
 - plano de avaliação de pessoal;
 - plano de treinamento de pessoal.

c) Papéis gerenciais

- papel de especialista aparece como o de maior relevância e preparo;
- relação positiva entre a relevância atribuída aos papéis gerenciais e o preparo para o desempenho dos mesmos.

d) Fatores de desempenho gerencial

- conhecimentos: apresentam conhecimentos com conteúdos voltados para o ambiente interno da organização;
- habilidades: apresentam habilidades que dizem respeito ao recebimento, processamento, transmissão e uso da informação;
- atitudes: apresentam atitudes que propiciam e facilitam o desencadeamento de processos de mudanças planejadas.

e) Barreiras

- apresentam limitações e condições desfavoráveis, no âmbito da organização, ao desempenho gerencial;

f) Desafios

- apresentam desafios que envolvem o desenvolvimento da capacitação gerencial e mudanças no âmbito do centro/sistema de informação e da organização.

POSIÇÃO DOS PAPEIS GERENCIAIS
 (1º AO 11º), DE ACORDO COM A
 RELEVANCIA E PREPARO

RELEVANCIA	PREPARO
FUNDAMENTAL	EXCELENTE
1º Especialista	1º Especialista
2º Monitor	2º Monitor
3º Contato	3º Contato
4º Empreendedor	4º Empreendedor
5º Lider	5º Lider
6º Alocador de Recursos	6º Disseminador
7º Negociador	7º Representante Organização
8º Manipulador Distúrbios	8º Porta-voz
9º Disseminador	9º Negociador
10º Representante Organização	10º Alocador Recursos
11º Porta-voz	11º Manipulador Distúrbios

FIGURA 1 - Posição dos papéis gerenciais de acordo com a relevância e o preparo

GERENCIA DOS CENTROS/
SISTEMAS DE INFORMACAO

FATORES DESEMPENHO	BARRERAS AO DESEMPENHO
<p style="text-align: center;">CONHECIMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos dos objetivos, políticas e estratégias da empresa; - conhecimento das novas tecnologias de informação; - conhecimento das formas, conceitos e práticas da estrutura organizacional; - conhecimento técn. associado à área de Biblioteconomia; - conhecimentos gerais; - conhecimento dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional; - conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país; - conhecimento da teoria e das técnicas de tomada de decisão. 	<ul style="list-style-type: none"> - Não reconhecimento por parte da alta direção das reais possibilidades de contribuição da área de informação; - maior prestígio das outras áreas junto à alta administração; - falta de maior autonomia para tomada de decisão; - não participação na formulação de políticas e estratégias da empresa; - posicionamento hierárquico inadequado frente às outras áreas da empresa; - visão imprópria, por parte das chefias, relativamente às funções gerenciais; - falta de planejamento estratégico global da empresa; - insuficiência de recursos financeiros disponíveis no orçamento; - dificuldades de medição das contribuições da área.
<p style="text-align: center;">HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de comunicar-se; - habilidade de captar e organizar dados e informações; - habilidade de determinar corretamente a potencialidade do sistema e avaliá-lo; - habilidade de procurar identificar e elaborar planos, projetos de importância; - habilidade de analisar, sintetizar e inferir; - habilidade de auto-percepção; - habilidade de liderança; - habilidade de relacionamento com os pares; - habilidade de tomar decisões com base em informações estruturadas; - habilidade de especificar as exigências de informação e as normas de decisão. 	<p style="text-align: center;">DESAFIOS AO DESEMPENHO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definir com clareza os objetivos operacionais da área de informação na empresa; - conquistar espaço para uma atuação a nível estratégico e tático; - obter maior credibilidade junto às demais áreas da empresa; - criar indicadores que meçam a eficácia da área de informação nos resultados globais da empresa; - conquistar um posicionamento hierárquico mais elevado na estrutura organizacional da empresa; - utilizar sistemas de computação na administração do serviço de informação; - adequar os benefícios da tecnologia da automação às necessidades humanas e sociais; - desenvolver e aperfeiçoar a capacitação dos administradores de serviços de informação; - posicionar o profissional de informação como agente de mudança na organização; - Obter maior autonomia para tomada de decisão.
<p style="text-align: center;">ATITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atitude responsável, previdente e inovadora; - atitude de cooperação com seus pares e subordinados; - atitude de flexibilidade face às necessidades de mudanças; - atitude de aprendizado constante; - postura segura face às atribuições de seu cargo; - postura ética em relação a sua profissão; - atitude de alerta quanto às tendências do clima da organização; - atitude pro-ativa às necessidades da organização; - atitude de pesquisa na validação de conhecimentos, idéias e encontros; - atitude de empatia com as demais áreas. - buições de seu cargo; 	

FIGURA 2 - Gerência dos centros/sistemas de informação

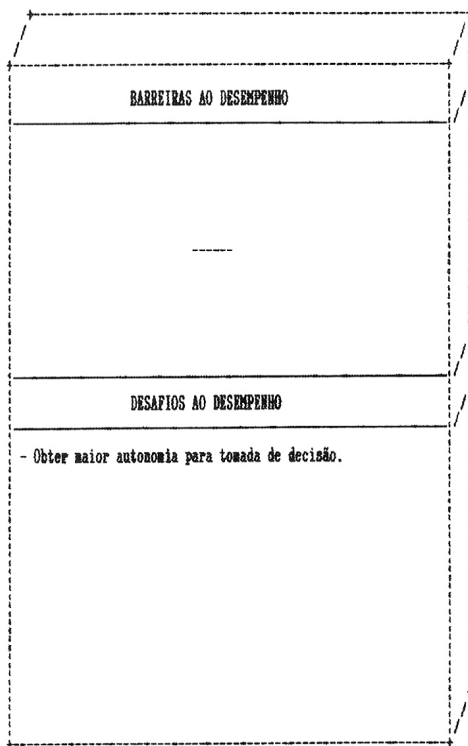
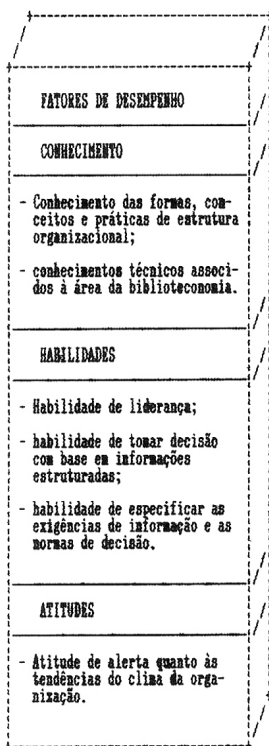
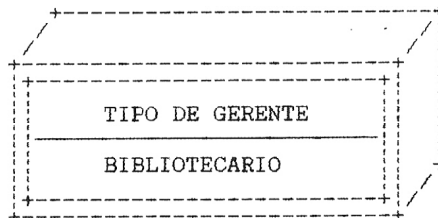


FIGURA 3 - Gerência dos centros/sistemas de informação bibliotecário

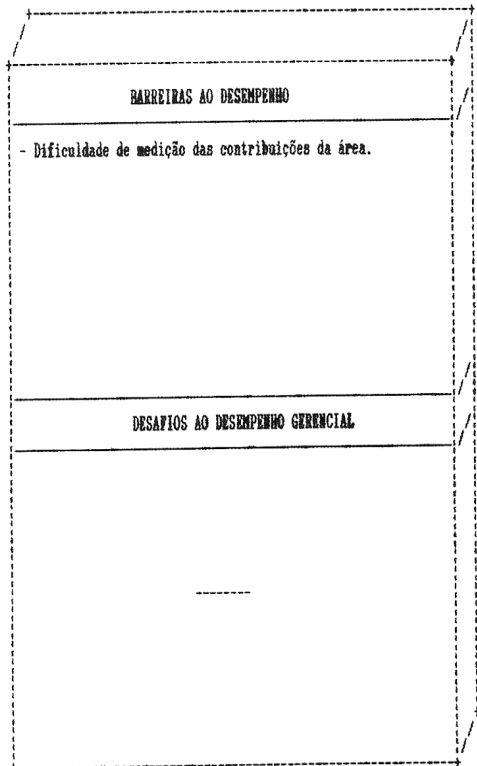
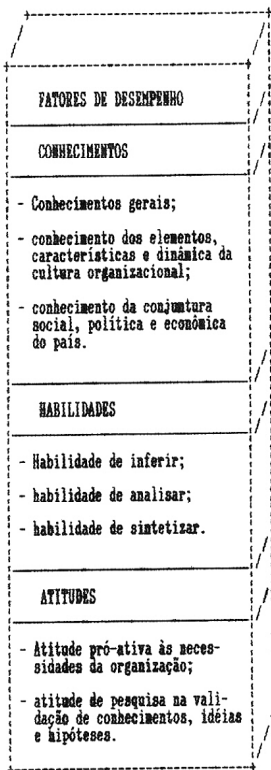
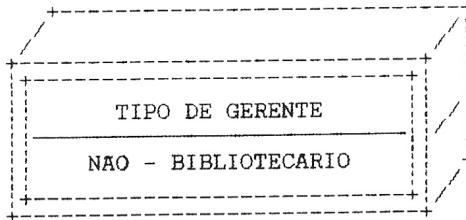


FIGURA 4 - Gerência dos centros/sistemas de informação não-bibliotecário

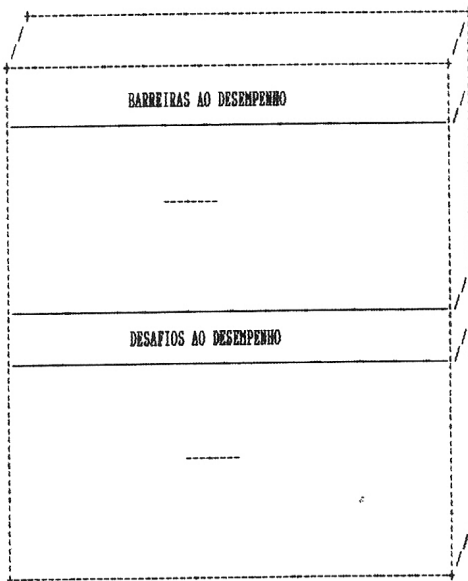
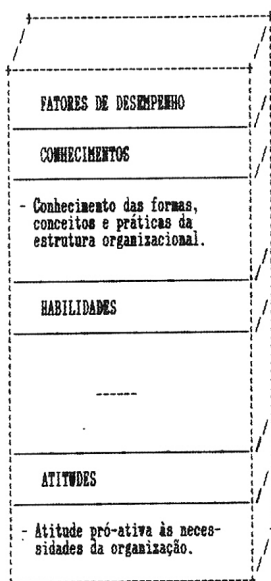
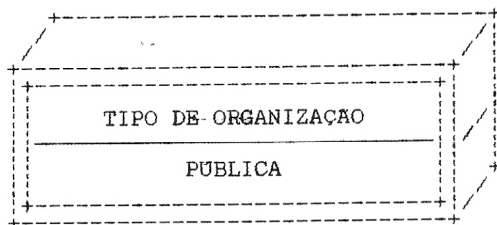


FIGURA 5 - Gerência dos centros/sistemas de informação organizações públicas

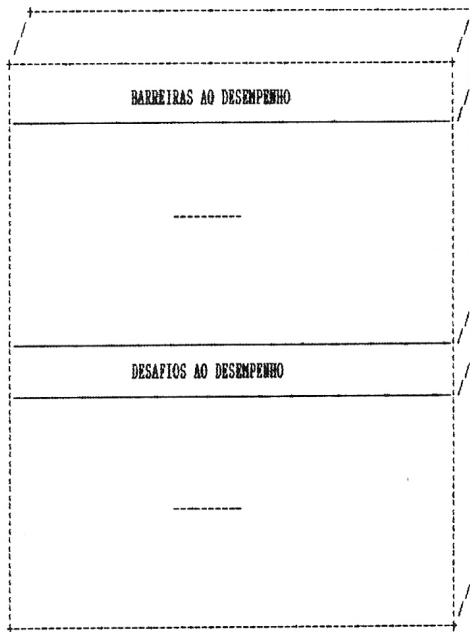
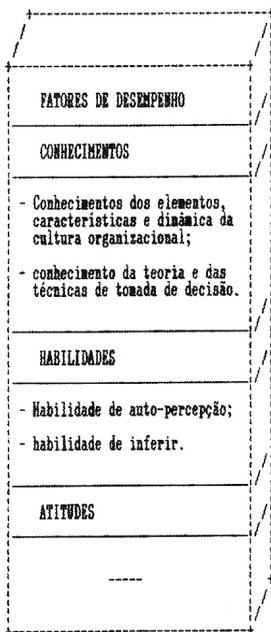
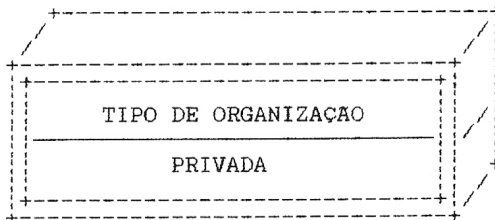


FIGURA 6 - Gerência dos centros/sistemas de informação organizações privadas

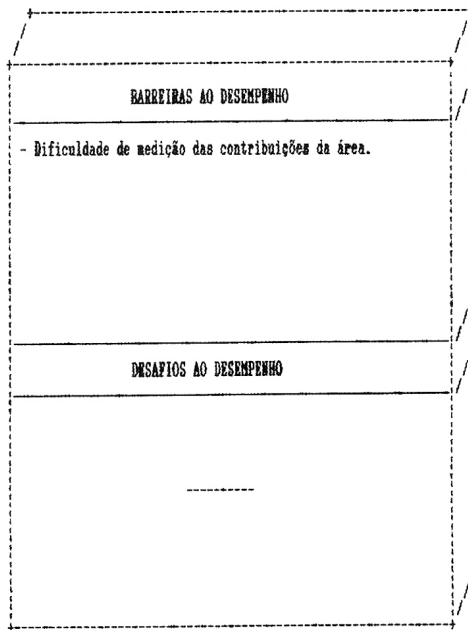
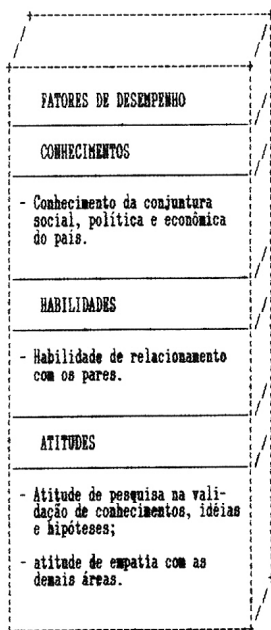
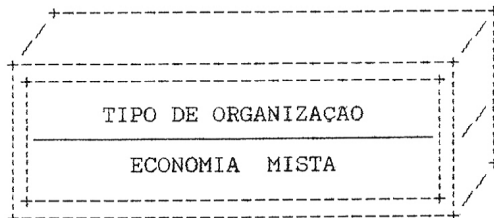


FIGURA 7 - Gerência dos centros/sistemas de informação organizações de economia mista

5 CONCLUSOES E RECOMENDACOES

As conclusões deste estudo têm como base a interpretação dos resultados obtidos na análise dos dados relacionados com as teorias e conceitos evidenciados na revisão de literatura. Os fatores de desempenho gerencial em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes analisados nesta pesquisa dizem respeito aos requisitos de natureza intrínseca aos gerentes de centros/sistemas de informação e constituem, no seu conjunto, elementos promotores da ação gerencial. Esses fatores de desempenho, que estão de certa forma inter-relacionados, juntamente com os fatores internos e externos da empresa, que podem se apresentar como barreiras e/ou desafios aos gerentes, são elementos influenciadores do desempenho gerencial.

Em relação ao perfil dos gerentes de centros/sistemas de informação, verificou-se que a totalidade dos gerentes possuem curso de formação superior. O nível de instrução parece ser um requisito básico para o acesso ao cargo de gerente. A maioria dos gerentes (78,12%) têm formação em biblioteconomia enquanto o restante tem formação em outra área acadêmica. Do total dos gerentes bibliotecários, 18,67% têm dupla formação acadêmica. Quanto ao tipo de organização à qual pertencem, 51,28% dos gerentes encontram-se em organizações públicas, 30,77% em organizações privadas e 17,94% em organizações de economia mista.

Os centros/sistemas de informação mantêm a tradicional denominação de biblioteca. Não se sabe se os centros que receberam outras denominações teriam características distintas das tradicionais bibliotecas. A esse respeito, CESARINO (15) questiona se as novas terminologias utilizadas para designar os centros/sistemas de informação seriam apenas uma tentativa de melhor vender um produto ou se refletem a abertura do mercado a profissionais de outras áreas, como já vem ocorrendo (21,80% dos gerentes desta pesquisa não têm formação voltada para a área de biblioteconomia). Em oito casos os centros/sistemas de informação não possuíam qualquer denominação, o que pode indicar

uma possível indefinição da área de informação dentro da organização, visto que o nome de uma unidade ou setor na empresa geralmente reflete suas funções e objetivos, é a sua identidade. Seja qual for a denominação dada à unidade de informação dentro da organização e seja qual for a área de formação acadêmica do gerente, este deve lutar pelo reconhecimento, por parte da alta direção, das reais possibilidades de contribuição do centro/sistema de informação para a consecução dos objetivos da organização.

A maioria dos gerentes de centros/sistemas de informação afirmaram possuir funcionários diretamente a si subordinados. A média é de dois funcionários por gerente. Os subordinados, em sua maioria, pertencem à categoria de auxiliares-datilógrafos. Os centros/sistemas de informação que possuem funcionários de nível superior, além dos bibliotecários, possuem em média quatro desses profissionais. Com a complexidade crescente dos centros/sistemas de informação, faz-se necessária a presença de grupos de profissionais com formação e conhecimentos diversificados visto que cada vez mais há necessidade de equipes multidisciplinares para o tratamento da informação. O que causa estranheza é o fato de que 17,94% dos gerentes desta pesquisa não possuíam qualquer subordinado, apesar de possuírem autoridade formal dentro da organização. E essa autoridade formal implica poder de influenciar o comportamento de subordinados para a consecução dos objetivos da unidade/organização visto que atuar através de subordinados é considerada a função característica do gerente.

Quanto ao desempenho dos papéis gerenciais, identificados por MINTZBERG(39), concluiu-se que há uma relação positiva entre a relevância atribuída aos papéis e o preparo dos gerentes para desempenhá-los. Os papéis gerenciais de especialista, monitor, contato, empreendedor e líder foram aqueles aos quais os gerentes atribuíram maior relevância e para os quais demonstraram também maior preparo. Percebe-se que os maiores índices foram atribuídos ao desempenho dos papéis

informativos, o que confirma pesquisas anteriores, revelando que administradores de centros/sistemas de informação atribuem maior importância aos papéis ligados à organização da informação. Observa-se, também, em relação à relevância atribuída pelos gerentes aos papéis gerenciais, que os menores índices foram atribuídos aos papéis de representatividade da unidade e ao papel de porta-voz, papéis gerenciais esses que são desempenhados em ambientes externos ao centro/sistema de informação. Percebe-se também, que em relação ao preparo do gerente, o índice mais baixo foi atribuído ao papel gerencial de manipulador de distúrbios, ou seja, aquele papel para o qual ele se sente menos preparado. Esse índice pode indicar que talvez os gerentes dos centros/sistemas de informação não sejam suficientemente preparados para conviver com as pressões e mudanças que ocorrem na unidade que gerenciam e que escapam ao seu controle.

Segundo os resultados desta pesquisa, os fatores de desempenho gerencial em termos de conhecimentos, considerados fundamentalmente importantes aos gerentes de centros/sistemas de informação, caracterizam-se por conteúdos voltados para o ambiente da organização, mais notadamente para o ambiente interno. A preferência por esse tipo de conhecimento poderia indicar uma tendência para um trabalho de monitoramento substantivo por parte dos gerentes, não fosse a ênfase dada pelo gerente ao ambiente interno. Corroborando esse resultado, pode-se citar que o papel gerencial de monitor foi aquele que obteve no **ranking** dos papéis gerenciais, a segunda colocação em termos de relevância e preparo. É no desempenho do papel de monitor que o administrador continuamente busca informações que o habilitam a compreender o que acontece em sua unidade/organização e no ambiente em que estas se inserem.

Ainda quanto aos requisitos em termos de conhecimentos percebidos pelos gerentes, identificou-se uma preferência por conhecimentos que podem ser convertidos em ação. Corroborando esse resultado, pode-se citar DRUCKER (24) quando afirma que,

em relação ao conhecimento, a maioria dos gerentes é orientada para a conversão (utilização da teoria na prática), visto que os mesmos impacientam-se com o conhecimento em forma de teoria, porque, geralmente, a consideram como abstração irrelevante e pretenciosa. O gerente tende a converter o conhecimento (teoria) em ação, em atividade. Os gerentes parecem preferir conhecimentos, como uma fonte mais pragmática e não simplesmente fonte apenas de fundamentação da prática gerencial. Em relação a essa fundamentação e à técnica, CARVALHO(13) observa que, quanto mais alto o nível do gerente, maior é a necessidade do domínio dos fundamentos. A técnica é mais valorizada em nível mais operacional. Essa observação procede. Os gerentes de centros/sistemas de informação podem ter apontado conhecimento técnico como o mais importante devido ao fato de os mesmos não ocuparem posições hierárquicas elevadas, já que a maioria dos gerentes ocupam o terceiro nível hierárquico das organizações. Outro fato relacionado à preferência pelos conhecimentos técnicos pode estar associado à importância atribuída ao papel gerencial de especialista tido como o de maior relevância e o mais importante em termos de capacitação, por parte dos gerentes. Como os conhecimentos de um gerente são considerados como elementos indispensáveis à compreensão de seu trabalho, a preferência demonstrada pela técnica pode representar uma certa limitação na percepção do trabalho gerencial por parte dos administradores de serviços de informação, visto que teoricamente associam-se os conhecimentos técnicos ao "fazer" e conhecimentos de fundamentação ao "o que e por que fazer".

Deve-se compreender a gerência como a capacidade de realizar tarefas através de outras pessoas. Torna-se então evidente a associação da técnica a "quem faz" e da fundamentação a "quem delega a responsabilidade do fazer". Como os gerentes de centros/sistemas de informação parecem estar ainda muito ligados às tarefas técnicas, podem correr o risco de não delegarem totalmente essas tarefas aos seus subordinados. A respeito dessa conclusão, pode-se citar DIAS (20), que, em sua pesquisa sobre o trabalho gerencial em bibliotecas

especializadas/centros de informação, conclui que os gerentes imprimem às atividades gerenciais um desempenho mais técnico que gerencial. Deve-se ressaltar que, no presente trabalho, somente os gerentes bibliotecários consideraram os conhecimentos técnicos associados à área de biblioteconomia como de fundamental importância para seu desempenho gerencial.

Os gerentes, pesquisados no presente trabalho, escolheram dentre as habilidades consideradas fundamentalmente importantes ao seu desempenho gerencial, aquelas que dizem respeito à capacidade de receber, processar, transmitir e usar informações. A literatura revela que qualquer habilidade é entendida como a capacidade de um indivíduo em exibir determinado comportamento. As habilidades consideradas pelos gerentes de centros/sistemas de informação convergem para o desempenho dos papéis informacionais (especialista, monitor, contato) considerados, pelos gerentes, como os de maior relevância e de maior importância em termos de preparo necessário. Observa-se também que essas habilidades caracterizam-se por serem técnicas de acordo com a teoria das habilidades gerenciais desenvolvida por KATZ (44), talvez pelo fato de a informação ser objeto de trabalho dos gerentes de centros/sistemas de informação e os mesmos se classificarem na categoria de gerentes técnicos, administradores de especialistas.

Os fatores de desempenho gerencial relacionados a atitudes, considerados fundamentalmente importantes, pelos gerentes, são aquelas atitudes que propiciam e facilitam a introdução de mudanças nos centros/sistemas de informação. Observa-se no **ranking** dos papéis gerenciais, que o papel do empreendedor, que está intimamente relacionado com mudanças planejadas e, conseqüentemente, com atitudes favoráveis, obteve a quarta colocação dentre os papéis considerados pelos gerentes de relevância fundamental e excelente preparo.

Em relação aos fatores de desempenho, ou seja requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, deve-se ressaltar que a formação acadêmica básica do gerente e o tipo de organização onde atua não constituíram elementos preponderantes para a diferenciação da percepção dos gerentes em relação à importância atribuída a esses requisitos.

Em relação às barreiras ao desempenho gerencial, a maioria dos gerentes apontou o posicionamento hierárquico inadequado frente às outras áreas da empresa, e, quando inquiridos sobre a credibilidade da área de informação na organização, não concordaram que a área tenha pouca credibilidade. No entanto, os gerentes concordaram que as outras áreas da empresa tenham maior prestígio junto à alta administração. EIN-DOR (29) afirma que a probabilidade de êxito de um sistema de informação é tão menor quanto mais baixa for sua posição na hierarquia da empresa. A maioria dos gerentes considera de fundamental importância para seu desempenho, o conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa, porém o baixo posicionamento hierárquico dos mesmos pode dificultar sua participação na formulação dessas políticas e estratégias.

Para os gerentes desta pesquisa, a conquista de um posicionamento hierárquico mais elevado na estrutura organizacional e a obtenção de maior credibilidade junto às demais áreas da empresa constituem desafios à sua atuação. A posição hierárquica está intimamente relacionada com a distribuição de poder dentro da organização. O gerente é uma pessoa que na empresa ocupa um cargo investido de autoridade formal e detém uma parcela de poder. E o poder também se manifesta através da autonomia. A autonomia de um centro/sistema de informação relaciona-se diretamente com os recursos financeiros de que dispõe. Quanto maior a dependência e carência financeira de um centro/sistema de informação menor será sua autonomia.

Os gerentes apontaram, também, como barreira ao desempenho gerencial a insuficiência de recursos financeiros disponíveis no orçamento, mas não consideraram de fundamental importância o conhecimento de técnicas orçamentárias. Não houve consenso entre os gerentes sobre a necessidade de se obter maior autonomia para tomada de decisão, mas a falta de maior autonomia decisória foi apontada como barreira ao desempenho gerencial.

Em relação às barreiras, cabe salientar que a maioria das barreiras listadas obteve concordância total por parte dos gerentes participantes desta pesquisa, podendo indicar que constituem efetivamente forças restritivas na realidade desses profissionais. A barreira de ordem pessoal, que é a pouca capacitação gerencial dos profissionais da área de informação, não obteve total concordância por parte dos gerentes, o que pode indicar que os mesmos não se sintam pouco capacitados para o desempenho gerencial.

Em relação à capacitação dos gerentes de informação, a pesquisa sobre demanda do mercado de trabalho em Belo Horizonte por gerentes de recursos informacionais, realizada pelo Curso de Pós-Graduação da Escola de Biblioteconomia da UFMG - CPG/UFMG, no primeiro semestre de 1989, visando à criação de um curso de especialização em gerência de recursos informacionais (85), aponta que o mercado está carente de reais profissionais da informação e especialmente de estrategistas da informação. Há evidentemente, uma lacuna a ser preenchida na formação dos gerentes de centros/sistemas de informação, através da educação continuada, dentro de uma perspectiva moderna e complexa de trabalho com o elemento informação nas organizações. Ponto favorável a este respeito é o fato de a atitude de aprendizagem constante ter sido considerada pelos gerentes dos centros/sistemas de informação como de fundamental importância. Da mesma forma, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da capacitação gerencial foram apontados como desafios. E, como essa atitude e esse desafio são positivos em relação ao desempenho gerencial, pode-se considerá-los como uma pré-

disposição favorável dos gerentes de centros/sistemas de informação para agirem no sentido de buscarem maior capacitação gerencial de modo a obterem maior credibilidade, espaço de atuação e autonomia indispensáveis à sua atuação na organização.

Para tanto, as instituições de ensino não devem ensinar "administração" da mesma maneira como ensinam matemática, biologia ou história. Isto porque o administrador precisa trabalhar por intermédio de pessoas e esta capacidade não é facilmente discernível em ambientes escolares e sim no desempenho profissional; daí a importância do treinamento em serviço ou no trabalho. As instituições de ensino juntamente com as entidades empregadoras devem possibilitar aos estudantes e/ou profissionais uma compreensão das funções e dos papéis gerenciais, os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários, propiciando-lhes oportunidades reais de se capacitarem gerencialmente.

5.1 Recomendações

A análise pelos próprios gerentes de centros/sistemas de informação de um conjunto de papéis gerenciais, fatores de desempenho, barreiras e desafios ao desempenho gerencial consiste em condição indispensável quando se pretende direcionar ou planejar o processo de capacitação gerencial de tais profissionais. Os elementos analisados estão de certa forma inter-relacionados e poderão constituir-se em subsídio à capacitação gerencial dos mesmos, visto que alguns fatores de desempenho podem ser adquiridos nas experiências do dia-a-dia e outros exigem ensino sistematizado.

Deve-se lembrar que a formação acadêmica básica do gerente e o tipo de organização onde atua não constituíram elementos preponderantes na diferenciação da percepção dos mesmos, ao avaliarem a importância dos fatores de desempenho gerencial em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes

fundamentais ao profissional. Tão pouco afetaram sua capacidade de identificar as barreiras e desafios que se apresentam ao desempenho gerencial eficaz.

Deve-se, portanto, ressaltar a necessidade de se desconsiderar o conteúdo das hipóteses de trabalho da pesquisa referentes a não homogeneidade de percepção dos gerentes de centros/sistemas de informação em relação à importância atribuída aos fatores de desempenho bem como da concordância em relação às barreiras e desafios do desempenho gerencial.

Esse resultado indica não haver necessidade de uma capacitação gerencial básica diferenciada de acordo com a formação acadêmica e tipo de organização em que atua o gerente, já que não se constatou diversificação quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes, considerados fundamentalmente importantes para o desempenho gerencial, não se tendo constatado também diversificação quanto às barreiras e desafios que afetam esse desempenho. Deve-se lembrar que como as organizações são diferentes, para cada uma delas exige-se um novo aprendizado; no entanto, existem fatores de desempenho comuns entre os gerentes de sucesso. E é a compreensão desses fatores uma condição para o alcance da eficácia na ação gerencial.

Levando-se em consideração a fundamentação teórica da pesquisa, seus resultados e conclusões, aos gerentes, às instituições de ensino e aos programas de capacitação gerencial, recomenda-se que:

a) gerentes:

- empreendam esforços de capacitação no que se refere ao desenvolvimento e aprimoramento dos requisitos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes favoráveis ao desempenho gerencial eficaz de modo a alcançar as exigências de resultado de sua posição na organização através da

definição e implementação de novos papéis emergentes no espectro de suas funções gerenciais;

- empreendam esforços no sentido de atenuar e/ou eliminar as barreiras ou forças restritivas apontadas em relação ao desempenho gerencial dando ênfase ao papel gerencial de manipulador de distúrbios, papel apontado como sendo aquele para o qual os gerentes se encontram menos preparados;
- empreendam esforços no sentido de viabilizar a concretização dos desafios identificados em relação ao desempenho gerencial dando ênfase ao papel gerencial de empreendedor.

b) instituições de ensino:

- que os cursos de graduação tenham por objetivo principal a formação de profissionais inovadores, criativos, sensíveis e minimamente capazes de desempenhar os papéis emergentes no espectro de sua profissão;
- que os cursos de graduação procurem conscientizar seus graduandos da importância da capacitação gerencial, capacitação essa que não deve ser entendida somente como um fim, mas também, como um processo contínuo que visa a qualificar o profissional para uma ação gerencial eficaz.

c) programas de capacitação gerencial:

- que os programas de capacitação gerencial se orientem nos três níveis de aprendizagem (conhecimento, habilidade e atitude) com certa ênfase nas atitudes, uma vez que, em relação aos fatores de desempenho gerencial o maior obstáculo

na capacitação dos gerentes reside na dificuldade de se mudar o comportamento muito mais que nas suas limitações técnicas ou de conhecimentos;

- que os programas de capacitação gerencial se orientem no sentido das três dimensões (técnica, humana e conceitual) com certa ênfase na dimensão conceitual uma vez que é fundamental ao trabalho com a informação através da monitoração ambiental visando a subsidiar o processo de tomada de decisões estratégicas;
- que os programas de capacitação gerencial trabalhem integradamente os três níveis e dimensões de aprendizagem e se orientem por princípios interdisciplinares devido à complexidade que envolve a administração de recursos informacionais e da informação.

5.2 Limitações ao estudo

Os fatores de desempenho e o processo da capacitação gerencial são temas de pesquisa complexos e apresentam possibilidades de variadas abordagens e questionamentos. É importante ressaltar que os resultados obtidos nesta pesquisa, embora possam servir de subsídios e direcionamento para algumas proposições sobre a capacitação de gerentes de centros/sistemas de informação, não comportam generalizações e inferências já que esta pesquisa caracteriza-se por ser do tipo survey de caráter exploratório descritivo. Os resultados da presente pesquisa devem ser considerados dentro dessas restrições e a conclusão não deve ser compreendida além de sua abrangência. O estudo apresenta algumas limitações entre as quais destacam-se:

- a) carência de pesquisas sobre o desempenho gerencial do profissional da informação, tendo-se que recorrer

- a estudos desenvolvidos sobre formação de administradores de modo geral, o que impediu uma caracterização mais particularizada do profissional em questão;
- b) o referencial teórico que embasa a pesquisa é originariamente extraído da literatura norte-americana, devido à carência de estudos brasileiros; isso pode ser considerado uma distorção, uma vez que o referencial teórico teve grande peso no delineamento do instrumento de coleta de dados e na interpretação dos resultados;
- c) uso de questionário como instrumento básico de coleta de dados para medir questões dependentes de percepção, já que o uso de escalas de graduação dificulta a avaliação das diferenças individuais;
- d) enfoque voltado basicamente ao conteúdo do trabalho gerencial com pouca atenção aos elementos mais objetivos do trabalho gerencial.

5.3 Direcionamento para outras pesquisas

A análise dos papéis gerenciais em termos de relevância e preparo, dos fatores de desempenho, das barreiras e dos desafios ao desempenho gerencial efetuadas na presente pesquisa colocaram em relêvo a complexidade do tema estudado. Espera-se que o resultado deste estudo ofereça elementos sugestivos para o desenvolvimento de novas pesquisas que venham a solidificar e ampliar as proposições e recomendações apresentadas em relação ao processo de capacitação gerencial dos dirigentes de centros/sistemas de informação. Dentre outras pesquisas que poderão ser realizadas envolvendo o mesmo tema, propõem-se as seguintes:

- a) a realização de pesquisas similares com amostras estratificadas e com novas abordagens;
- b) a realização de pesquisas sobre os fatores de desempenho profissional dos subordinados dos centros/sistemas de informação, visto que estão eles diretamente envolvidos no resultado da ação gerencial;
- c) a realização de pesquisas onde não só o conteúdo do trabalho gerencial seja analisado, mas também elementos mais objetivos do trabalho gerencial, como características do lugar onde o gerente trabalha, tempo que dispense com o serviço, a quantidade de trabalho, os meios de comunicação utilizados;
- d) a realização de pesquisa relativa aos programas, métodos e processos de ensino-aprendizagem na área de capacitação gerencial.

6 BIBLIOGRAFIA

01. ACKOFF, Russel Lincoln. **Gerência em pequenas doses**. Rio de Janeiro: Campus, 1988. 1422p.
02. ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São paulo: McGraw-Hill, 1977.
03. AVILA, Fernando Bastos de. **Pequena enciclopédia de moral e civismo**. Rio de Janeiro: MEC, 1967. 511p.
04. BAHIA. Secretaria de Estado da Fazenda. Escola de Administração Fazendária. **Política e proposições alternativas de treinamento**. Salvador: E.A.F., 1985. 96p.
05. BEM, Darly J. **Convicções, atitudes e assuntos humanos**. São Paulo: USP, 1973. 190p.
06. BENIAMINI, Sérgio Leme. O processo de preparação de executivos para atuar em cenários turbulentos. **Recursos Humanos e Sociedade**, v.1, n.2, p.3-30, dez. 1986.
07. BERLUCCI, Marius. Desenvolvimento de administradores. **Boletim de Desenvolvimento de Pessoal**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.20-23, jan./mar. 1968.
08. BERLUCCI, Marius. Desenvolvimento de administradores; ainda algumas notas para a formulação de uma política. **Boletim de Desenvolvimento de Pessoal**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p.84-87, abr./jun. 1968.
09. BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à brasileira**. São Paulo: McGraw Hill, 1989.
10. BOLOGNA, Italo. O papel da grande empresa no planejamento e organização do fator humano. **Boletim de Desenvolvimento de Pessoal**, Rio de Janeiro, v.1, n.4, p.221-231, out./dez. 1968.
11. CAMPOS, Wagner Estelita. **Chefia: suas técnicas e seus problemas**. Rio de Janeiro: FGV, 1987. 379p.
12. CARNEIRO, Marília Vidigal. Avaliação de desempenho de pessoal em bibliotecas: uma revisão de literatura. **Ci. Inf.**, Brasília, v.14, n.1, p.25-36, jan./jun. 1985.

13. CARVALHO, Abgail de Oliveira. Função gerencial: direção de biblioteca. R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.3, n.1, p.60-71, mar. 76.
14. CASEY, Genevieve. A educação continuada na área de biblioteconomia nos Estados Unidos. R. **Biblioteconomia e Doc.**, v.13, n.1, p.79-83, jan./jun. 1980.
15. CESARINO, Maria Augusta da Nóbrega. Bibliotecas especializadas, Centros de Documentação, Centros de Análise de Informação: apenas uma questão de terminologia? R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.7, n.2, p.218-241, set. 1978.
16. CORTE, Adelaide Ramos e. **Estilos gerenciais do profissional da informação na área de biblioteconomia**. Brasília: UNB, 1988. (Dissertação de Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) Departamento de Biblioteconomia de Brasília, 1988.
17. CRONIN, Blaise. Esquemas conceituais e estratégicos para a gerência da informação. R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.195-220, set. 1990.
18. CUNHA, Murilo Bastos da. O desenvolvimento profissional e a educação continuada. R. **Biblioteconomia**, Brasília, v.12, n.2, p.144-156, jul./dez. 1984.
19. DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e Centros de documentação. R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.14, n.37-54, mar. 1985.
20. DIAS, Eduardo José Wense. **Managerial work special libraries and information centers in Brasil**. Los Angeles: University of California, 1987. (Tese de Doutorado) University of California, 1987.
21. DIAS, Eduardo José Wense. O papel de empreendedor na gerência de bibliotecas e serviços de informação. R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, v.20, n.1, p.9-22, jan./jun. 1991.
22. DIAS, Eduardo José Wense. Trabalho gerencial em bibliotecas especializadas/centros de informações no Brasil. R. **Esc. Biblioteconomia UFMG**, v.17, n.1, p.74-92, mar. 1988.

23. DRUCKER, Peter. **Administração em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneira, 1980.
24. DRUCKER, Peter. **Formação de dirigentes.** Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971. 405p.
25. DRUCKER, Peter. **O gerente eficaz.** Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 184p.
26. DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1986.
27. DRUCKER, Peter. **Management: tasts, responsabilites and practices.** New York: Harpe & Row, 1974. Apud CARVALHO, Abigail de Oliveira. **Função gerencial: direção de biblioteca.** R.Esc.Biblioteconomia UFMG, Belo Horizonte, v.3, n.1, p.60-71, mar. 1976.
28. DRUCKER, Peter. **A nova era da administração.** São Paulo: Pioneira, 1986.
29. EIN-DOR, Phillip. **Administração de sistemas de informação.** Rio de Janeiro: Campus, 1985. 175p.
30. EVANS, G.E. **Management techniques for librarian.** New York: Academic press, 1976. Apud DIAS, Eduardo José Wense. **A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação em bibliotecas e centros de informação.** R.Esc.Biblioteconomia UFMG, Belo Horizonte, v.14, n.1, p.37-54, mar. 1985.
31. FARIA, Albino Nogueira de. **Chefia e liderança.** Rio de Janeiro: LTC, 1982. 214p.
32. FERNANDES, Eda Conte. **Análise de fatores de desempenho do profissional de recursos humanos: contribuições ao processo de capacitação gerencial.** São Paulo: USP, 1985. (Tese de Doutorado em Administração) Faculdade de Economia e Administração - USP, 1985.
33. FERREIRA, Glória Isabel Sattamini, OLIVEIRA, Zita Prates de. **Informação para a administração de bibliotecas.** Brasília: ABDF, 1989.

34. FIGUEIREDO, Nice Menezes. Reflexões em torno de formação e de educação continuada do profissional bibliotecário. *R. Esc. Biblioteconomia UFMG*, Belo Horizonte, v.20, n.2, p.161-175, jul-dez/1991.
35. FIGUEIREDO, Nice Menezes, LIMA, Regina Célia Montenegro de. Desenvolvimento profissional e inovações tecnológicas. *R. Esc. Biblioteconomia UFMG*, Belo Horizonte, v.15, n.1, p.47-67, mar. 1976.
36. FONTES, Lauro Barreto. Comentários sobre o treinamento de gerência. *Boletim de Desenvolvimento de Pessoal*, v.1, n.4, p.245-249, out./dez. 1968.
37. FRANÇA, Júnia Lessa et al. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Belo Horizonte: UFMG, 1990. 168p.
38. FURTER, Pierre. **Educação permanente e desenvolvimento cultural**. Petrópolis: Vozes, 1975. 224p.
39. GIUSTINA, Osvaldo Della. **Educação e capacitação para o trabalho: administração e modelos operacionais**. Florianópolis: Lunardelli, 1979. 168p.
40. HANDY, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. apud RODRIGUES, Marcos Vinicius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise na alta gerência das indústrias de confecção do Estado do Ceará**. Belo Horizonte: UFMG, 1988. (Dissertação de Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas - UFMG, 1988.
41. HEAD, R.V. **Planejamento e instalação de CRI - Centro de Recursos de Informação pelo usuário final**. São Paulo: Mc Grow-Hill, 1990.
42. HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986. 426p.
43. HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores de empresa: a utilização de recursos humanos**. São Paulo: EPU, 1977. 254p.

44. KATZ, Robert Leo. As habilidades de um administrador eficiente: primeira parte. *Expansão*, v.5, n.2, p.44-55, 1975.
45. KATZ, Robert Leo. As habilitações de um administrador eficiente: conclusão. *Expansão*, v.5,n.3, p.43-51, 1975.
46. LEME, Jair de Abreu. Gerentes para o século XXI. *Recursos Humanos e Sociedade*, p.5-13.
47. LEOCADIO, Nelson. *O processo de desenvolvimento gerencial*. São Paulo: Summus, 1982. 290p.
48. LEWIS, Malcom. Sociologia, administração e bibliotecas. *R. Esc. Biblioteconomia UFMG*, v.7, n.2, p.310-323, set. 1978.
49. LOTT, B.M. *Biblioteca especializada de indústria de RMBH*. Belo Horizonte: EB/UFMG, 1987. 216p. (Dissertação de mestrado em Biblioteconomia) - Escola de Biblioteconomia, Universidade Federal de Minas Gerais, 1988.
50. LUCAS, Henry C. A descriptive model of information systems in the context of the organization. *Data Base*, v.5, n.2, p.27-39, 1973.
51. MACEDO, Neusa Dias de. Reflexões sobre a educação contínua para bibliotecários. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v.18, n.1, p.52-61, jun. 1985.
52. MACHADO, Lara da Conceição Neves. *Desempenho do pessoal em bibliotecas universitárias em relação à execução de tarefas profissionais e não-profissionais e a aplicação de política de pessoal: o caso da UFRGS*. Belo Horizonte: UFMG, 1990. (Dissertação de mestrado em Biblioteconomia) - Escola de Biblioteconomia, Universidade Federal de Minas Gerais, 1990.
53. MACIAN, Leda Massari. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1987. 110p.

54. MARTUCCI, Elizabeth Marcia. Educação contínua do bibliotecário: diagnóstico das necessidades dos bibliotecários paulistas. R. Esc. Biblioteconomia UFMG, Belo Horizonte, v.19, n.1, p.94-134, mar. 1990.
55. MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. A transformação de especialistas em administradores: alguns números. Rev. de Administração, v.12, n.1, p.31-44, abr./jul. 1977.
56. McCARTHY, John J. **Porque os gerentes falham: e como remediar isto.** São Paulo: McGrall-Hill do Brasil, 1978.
57. MEWMAN, W.H. **Ação administrativa: as técnicas de administração e gerência,** São Paulo: Atlas, 1981.
58. MINTZBERG, Henri. Managerial work: analysis from observation. **Management Science**, v.18, n.2, p.97-111, Oct. 1971. apud FERNANDES, Eda Conte. **Análise de fatores de desempenho do profissional de recursos humanos: contribuições ao processo de capacitação gerencial.** São Paulo: USP, 1985. (Tese de doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1985.
59. MINTZBERG, Henri. **The nature of managerial work.** Englewood-cliffs. Nova York: Prentice-Hall, 1980. apud DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação em bibliotecas e centros de documentação. R. Esc. Biblioteconomia UFMG, Belo Horizonte, v.14, n.1, p.37-54, mar. 1985.
60. MINTZBERG, Henri. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato.** s.n.t.
61. MINITAB reference manual: release 5.1 [s.l.]: State College, 1985.
62. MONTENEGRO, Eraldo de Freitas, BARROS, Jorge Pedro Delledonne de. **Gerenciando em ambiente de mudança: uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças.** São Paulo: McGrall-Hill, 1989. 194p.

63. MORENO, Nádina Aparecida. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias.** Belo Horizonte: UFMG-EB, 1991. 202p. (Dissertação de mestrado em Biblioteconomia) Escola de Biblioteconomia, Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.
64. MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** Rio de Janeiro: Record, 1991.
65. MOURA, Paulo Costa. O método de laboratório no desenvolvimento de pessoal. **Boletim de Desenvolvimento de Pessoal.** Rio de Janeiro, v.2, n.2, p.78-84, abr./jun. 1969.
66. NEAVE, H.R. **Tabelas estatísticas: para matemáticos, engenheiros, economistas e profissionais de ciências administrativas e comportamentais.** São Paulo: Difil, 1980. 88p.
67. NOCETTI, Milton A. A educação continuada para bibliotecários: revisão de literatura. **Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação,** Brasília, v.3, p.13-36, 1984.
68. NOGUEIRA, Flávio Peixoto. Formação de dirigentes(1): suas determinantes. **Boletim de Desenvolvimento de pessoal,** Rio de Janeiro, v.1, n.3, p.159-162, jul./set. 1968.
69. OLIVEIRA, Maria José de. **O gerente de informação na EMBRAPA, EMBRAER e CENAGRI: um estudo comparativo de estilos.** Belo Horizonte: UFMG-EB, 1991. 202p. (Dissertação de mestrado em Biblioteconomia) Escola de Biblioteconomia, Universidade Federal de Minas Gerais, 1991.
70. PEREIRA, João Batista et al. Cenários para a gerência de recursos informacionais no Brasil. **R. Esc. Biblioteconomia da UFMG,** v.19, n.2, p.307-323, set. 1990.
71. PERSON, Ruth J. **Middle managers in academic and public libraries: managerial roles concepts.** Ann Arbor, MI: University Microfilms International, 1980. (Tese de Doutorado) - University Microfilms International. 1980. apud DIAS, Eduardo José Wense. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação em bibliotecas e centros de documentação. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG,** Belo Horizonte, v.14, n.1, p.37-54, mar. 1985.

72. PROFESSIONAL and non-professional duties in libraries: an describe list compiled by a working party of The Research and Development Committe of the Library Association. London: The Library Association, 1974. 86p.
73. ROBREDO, J. et al. Tendências observadas no mercado de trabalho dos bibliotecários e técnicos da informação nas bibliotecas especializadas do Distrito Federal e qualificações requeridas. *Rev. Biblioteconomia*, Brasília, v.12, n.2, p.123-147, 1984.
74. RODRIGUES, B. S. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1987.
75. RODRIGUES, Indiana Pinheiro da Fonseca, CARVALLHO, Abigail de Oliveira. Dimensões e complexidade da gerência da tecnologia. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.31, n.2, p.5-24, abr./jun. 1991.
76. RODRIGUES, Marcos Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise na alta gerência das indústrias de confecções do Estado do Ceará**. Belo Horizonte: UFMG, 1990. (Dissertação de mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas gerais, 1990.
77. SARBIN, R. J., ALLEN, V.L. **Role theory in Lindrey Gardner: the hand book of social psychology**. California: Addison Wesley, 1969. apud FERNANDES, Eda Conte. **Análise de fatores de desempenho do profissional de recursos humanos: contribuições ao processo de capacitação gerencial**. São Paulo: USP, 1985. (Tese de doutorado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1985.
78. SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São paulo: Best Seller, 1988.
79. TOFFLER, A. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
80. TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de janeiro: Record, 1980.

81. TOLEDO, Estevan de. Impactos institucionais da automação. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, v.19, n.2, p.273-294, set. 1990.
82. TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos?** São Paulo: Brasiliense, 1986. 89p.
83. VERSIANI, Ruth et al. Recursos humanos em bibliotecas universitárias. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.4, n.2, p.52-62, mar. 1975.
84. VIEIRA, Anna da Soledade. A formação de administradores de bibliotecas: na berlinda o programa da UFMG. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.6, n.2, p.136-160, set. 1977.
85. VIEIRA, Anna da Soledade. Gerência de recursos informacionais: o advento do futuro? **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.159-170, set. 1990.
86. VIEIRA, Anna da Soledade et al. Demanda de mercado por gerentes de recursos informacionais: um estudo preliminar. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.253-273, set. 1990.
87. VIEIRA, Anna da Soledade et al. Lançando a semente do curso de GRI na UFMG. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.253-272, set. 1990.
88. VIEIRA, Anna da Soledade et al. Nova alternativa em educação dos profissionais da informação: o curso de GRI na EB/UFMG. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.171-181, set. 1990.
89. VIEIRA, Anna da Soledade et al. Seminário introdutório à gerência de recursos informacionais. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.171-180, set. 1990.
90. WIGGINS, R. E. Uma estrutura conceitual para agência de recursos informacionais. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.182-194, set. 1990.

ANEXOS

Organizações pesquisadas

- 01 - Acesita
- 02 - Acesita - Companhia Aços Especiais Itabira
- 03 - Aço Minas Gerais - AÇOMINAS
- 04 - APETIK Refeições Convênio Ltda.
- 05 - Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais (*)
- 06 - Associação Comercial de Minas Gerais
- 07 - Associação dos Servidores do Banco Central
- 08 - Bolsa de Valores de Minas-Espírito Santo-Brasília
- 09 - Caixa Econômica do Estado de Minas Gerais - MINASCAIXA
- 10 - Câmara Municipal de Belo Horizonte
- 11 - CEDEPLAR
- 12 - Celulose Nipo-Brasileira S.A. - CENIBRA
- 13 - Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Estado de Minas Gerais - CEAG
- 14 - Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear - CDTN - NUCLEBRAS
- 15 - Clube de Diretores Lojistas de Minas Gerais - CDL
- 16 - Colégio Brasileiro de Reprodução Animal
- 17 - Companhia Agrícola Florestal Santa Bárbara
- 18 - Companhia Brasileira de Projetos Industriais - COBRAPI
- 19 - Companhia Energética do Estado de Minas Gerais - CEMIG
- 20 - Companhia de Fiação e tecidos Cedro e Cachoeira (*)
- 21 - Companhia de Pesquisa de Recursos Minerais - CPRM
- 22 - Companhia de Processamento de Dados do Estado de Minas Gerais - PRODEMGE
- 23 - Companhia de Saneamento de Minas Gerais S.A. - COPASA
- 24 - Companhia Siderúrgica Belgo Mineira
- 25 - Companhia de Transportes Urbanos da Região Metropolitana de Belo Horizonte - TRANSMETRO (*)
- 26 - Construtora Andrade Gutierrez S.A.
- 27 - Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais - ITAMBE
- 28 - DEMETRO
- 29 - Departamento Estadual de Estradas de Rodagem - DER/MG

- 30 - Departamento Nacional de Estradas de Rodagem - DNER
- 31 - Departamento Nacional de Obras contra a Seca - DNOS
- 32 - Diário do Comércio
- 33 - Empresa de Assistência Técnica e de Extensão Rural do Estado de Minas Gerais - EMATER
- 34 - Empresa Mineira de Turismo - TURMINAS (*)
- 35 - Empresa Municipal de Turismo de Belo Horizonte - BELOTUR
- 36 - Empresa de Pesquisa Agropecuária - EPAMIG
- 37 - Engeleetro
- 38 - Engenharia de Projetos S.A. - EXATA
- 39 - Engesolo Engenharia S.A.
- 40 - Engevix S.A.
- 41 - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG
- 42 - Federação do Comércio de Minas Gerais
- 43 - Fosfertil
- 44 - Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais - CETEC
- 45 - Fundação Clovis Salgado - Palácio das Artes
- 46 - Fundação Dom Cabral
- 47 - Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM
- 48 - Fundação Ezequiel Dias - FUNED
- 49 - Fundação Hilton Rocha
- 50 - Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE
- 51 - Fundação João Pinheiro
- 52 - Fundação Laura de Andrade
- 53 - Fundação Nacional Pró-Memória
- 54 - Hospital da previdência
- 55 - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente - IBAMA
- 56 - Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais
- 57 - Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais - INDI
- 58 - Instituto Estadual do Patrimônio Histórico e Artístico de Minas Gerais - IEPHA
- 59 - Instituto de Geo-Ciências Aplicadas - IGA
- 60 - Instituto Histórico e Geográfico de Minas Gerais
- 61 - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA

- 62 - Instituto Nacional de Seguridade Social - Procuradoria Regional - INSS
- 63 - Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - IPSEMG
- 64 - Jornal Estado de Minas
- 65 - Jornal Hoje em Dia
- 66 - Junta Comercial do Estado de Minas Gerais
- 67 - Justiça Federal - Seção Judiciária de Minas Gerais
- 68 - Leme Engenharia
- 69 - Líder Táxi Aéreo
- 70 - Mineração Brasileira Reunidas S.A. - MBR
- 71 - Ministério da Fazenda - Delegacia da Receita Federal em Belo Horizonte
- 72 - Museu de História Natural e Jardim Botânico
- 73 - Museu Mineiro
- 74 - Ordem dos Advogados do Brasil - OAB
- 75 - Processamento Bancário de Minas Gerais - PROBAM
- 76 - Procuradoria Geral do Estado
- 77 - Procuradoria Geral da Justiça
- 78 - Procuradoria Geral do Município
- 79 - Procuradoria da República em Minas Gerais
- 80 - Rede Ferroviária Federal S.A. - RFFSA
- 81 - Santa Bárbara Engenharia
- 82 - Secretaria de Estado da Agricultura
- 83 - Secretaria de Estado da Educação
- 84 - Secretaria de Estado de Esportes, Lazer e Turismo - SELT
- 85 - Secretaria de Estado da Fazenda
- 86 - Secretaria de Estado da Indústria e Comércio
- 87 - Secretaria de Estado da Saúde de Minas Gerais
- 88 - Secretaria de Estado de Segurança Pública
- 89 - Secretaria Municipal de Administração
- 90 - Secretaria Municipal da Fazenda
- 91 - Secretaria Municipal de Planejamento
- 92 - Serviços de Engenharia Emilio Baugart Ltda. - SEEBLA
- 93 - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI
- 94 - Setembro Propaganda
- 95 - Telecomunicações Minas Gerais - TELEMIG

- 96 - Tribunal de Alçada de Minas Gerais
- 97 - Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
- 98 - Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
- 99 - Tribunal Regional do Trabalho
- 100 - Usinas Siderúrgicas S.A. - USIMINAS

(*) Organizações que possuem mais de um Centro/Sistema de Informação

Questionário

Número de sequência: _____	1- 3
Identificação: _____	4- 6

FATORES DE DESEMPENHO GERENCIAL DE ADMINISTRADORES DE
CENTROS/SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Prezado (a) Senhor (a),

Como requisito parcial para conclusão do curso de mestrado na Escola de Biblioteconomia da UFMG, estou realizando uma pesquisa sobre fatores de desempenho gerencial de administradores de serviços de informação. Com essa finalidade, peço-lhe a especial gentileza de responder individualmente o questionário em anexo.

Os resultados desta pesquisa serão, acredito, de grande valia na preparação, seleção e aperfeiçoamento de pessoal em cargo de chefia de serviços de informação. Os dados e informações obtidos estarão disponíveis para os profissionais envolvidos, bem como o resultado da pesquisa deles derivado.

Peço-lhe a gentileza de devolver o questionário preenchido o mais rápido possível, ao endereço especificado no final do questionário.

Antecipadamente, agradeço sua atenção e valiosa colaboração.

ANA LÚCIA NEVES PIMENTA

QUESTIONARIO PARTE I

1. Os itens abaixo relacionados representam papéis gerenciais provavelmente desempenhados por um administrador de um sistema de informação. Considerando sua atuação, avalie na primeira coluna a relevância do papel gerencial e avalie na segunda coluna seu preparo para desempenhar cada um dos papéis. Circule o numero correspondente à sua opinião.

PAPÉIS GERENCIAIS	Relevância do papel gerencial				Seu preparo para o desempenho do papel gerencial				
	ne ma	al ma	bas te	fun men tal	ne m	al m	bas te	ex tan ce lon te	
1. Representante da organização: Refere-se à participação em uma série de atividades de natureza legal, social e cerimonial, em virtude do fato de sua pessoa ser um símbolo da unidade/organização que é responsável.	1	2	3	4	1	2	3	4	7- 18
2. Líder: Refere-se ao relacionamento com seus subordinados. Inclui responsabilidades como seleção, treinamento, acompanhamento, motivação, promoção e exoneração de pessoal.	1	2	3	4	1	2	3	4	8- 19
3. Contato: Refere-se ao relacionamento com numerosos grupos e indivíduos fora de sua unidade/organização que são fontes importantes de informação e de favores.	1	2	3	4	1	2	3	4	9- 20
4. Monitor: Refere-se à busca constante de informações para entender o que acontece em sua unidade/organização.	1	2	3	4	1	2	3	4	10- 21
5. Disseminador: Refere-se à disseminação de informação externa a seus subordinados bem como informação de um subordinado para outros.	1	2	3	4	1	2	3	4	11- 22
6. Porta-voz: Refere-se à transmissão de informações sobre políticas, planos, ações e resultados de unidade/organização para pessoas de fora da unidade/organização.	1	2	3	4	1	2	3	4	12- 23
7. Empreendedor: Refere-se ao planejamento e introdução de mudanças controladas em sua unidade/organização.	1	2	3	4	1	2	3	4	13- 24
8. Manipulador de distúrbios: Refere-se ao comportamento do administrador em relação às mudanças involuntárias e pressões sofridas como perdas, conflitos, etc., de sua unidade/organização	1	2	3	4	1	2	3	4	14- 25
9. Alocador de recursos: Refere-se à tomada de decisões significativas relativas à alocação de recursos organizacionais (materiais, financeiros, humanos).	1	2	3	4	1	2	3	4	15- 26
10. Negociador: Refere-se à negociações de vulto para a unidade/organização.	1	2	3	4	1	2	3	4	16- 27
11. Especialista: Refere-se à solução de problemas técnicos da unidade/organização.	1	2	3	4	1	2	3	4	17- 28

2. Os itens abaixo relacionados representam prováveis conhecimentos importantes para um administrador de um serviço de informação. Circule o número que corresponda ao grau de importância atribuída a cada um dos itens.

CONHECIMENTOS	GRAU DE IMPORTANCIA				
	SEM IMPORTANCIA	POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA	
Conhecimentos gerais	1	2	3	4	29
Conhecimento dos elementos, características e dinâmica da cultura organizacional	1	2	3	4	30
Conhecimento econômico (custo, preço, lucro, produtividade, etc.)	1	2	3	4	31
Conhecimento da ciência comportamental aplicada	1	2	3	4	32
Conhecimento dos objetivos, políticas e estratégias da empresa	1	2	3	4	33
Conhecimento do ambiente interno e externo da empresa e suas tendências	1	2	3	4	34
Conhecimento da conjuntura social, política e econômica do país	1	2	3	4	35
Conhecimentos básicos de pesquisa e marketing	1	2	3	4	36
Conhecimentos da teoria e das técnicas de tomada de decisão	1	2	3	4	37
Conhecimento da teoria e das técnicas de planej. estratégico, tático e operacional	1	2	3	4	38
Conhecimento das formas, conceitos e práticas da estrutura organizacional	1	2	3	4	39
Conhecimento do processo de mudanças planejadas nas organizações	1	2	3	4	40
Conhecimento de filosofia gerencial: valores, estilos, etc.	1	2	3	4	41
Conhecimento de orçamentação	1	2	3	4	42
Conhecimento dos elementos básicos de administração contábil e financeira	1	2	3	4	43
Conhecimento da teoria e estilos de liderança	1	2	3	4	44
Conhecimento da teoria e das técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoal	1	2	3	4	45
Conhecimento de estatística aplicada	1	2	3	4	46
Conhecimento da teoria de desenvolvimento organizacional	1	2	3	4	47
Conhecimento de novas tecnologias de informação	1	2	3	4	48
Conhecimentos técnicos associados à área de biblioteconomia	1	2	3	4	49
Outros. Especifique: _____	1	2	3	4	50

3. Os itens abaixo relacionados representam prováveis habilidades importantes para um administrador de um serviço de informação. Circule o número que corresponda ao grau de importância atribuída a cada um dos itens.

HABILIDADES	GRAU DE IMPORTANCIA				
	SEM IMPORTANCIA	POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDA-MENTAL IMPORTANCIA	
Habilidade de relacionamento com os pares	1	2	3	4	51
Habilidade de liderança	1	2	3	4	52
Habilidade de resolução de conflitos	1	2	3	4	53
Habilidades de tomar decisões com base em informações estruturadas	1	2	3	4	54
Habilidade de alocação de recursos	1	2	3	4	55
Habilidade de auto-percepção	1	2	3	4	56
Habilidade de inferir	1	2	3	4	57
Habilidade de analisar	1	2	3	4	58
Habilidade de sintetizar	1	2	3	4	59
Habilidade de comunicar-se	1	2	3	4	60
Habilidade de captar e organizar dados e informações	1	2	3	4	61
Habilidade de determinar corretamente a potencialidade do SI e avaliá-lo	1	2	3	4	62
Habilidade de especificar as exigências das informações e as normas de decisão	1	2	3	4	63
Habilidade de controlar o sistema	1	2	3	4	64
Habilidade de procurar, identificar e elaborar planos, projetos de importância	1	2	3	4	65
Outros. Especifique: _____	1	2	3	4	66

4 Os itens abaixo relacionados representam prováveis atitudes importantes para um administrador de um serviço de informação. Circule o número que corresponda ao grau de importância atribuída a cada um dos itens.

A T I T U D E S	GRAU DE IMPORTANCIA				
	SEM IMPOR- TANCIA	POUCA IMPOR- TANCIA	MUITA IMPOR- TANCIA	FUNDA- MENTAL IMPOR- TANCIA	
Atitude pró-ativa às necessidades da organização	1	2	3	4	67
Atitude responsável, providente e inovadora	1	2	3	4	68
Atitude pragmática ao invés de doutrinária	1	2	3	4	69
Atitude crítica com a utilização de tecnologia	1	2	3	4	70
Atitude crítica em relação às contribuições teóricas	1	2	3	4	71
Atitude de pesquisa na validação de conhecimento, idéias e hipóteses	1	2	3	4	72
Atitude de cooperação com seus pares e subordinados	1	2	3	4	73
Atitude de flexibilidade face às necessidades de mudanças	1	2	3	4	74
Atitude de aprendizagem constante	1	2	3	4	75
Atitude de supressão da rotina	1	2	3	4	76
Atitude de empatia com as demais áreas	1	2	3	4	77
Atitude de alerta quanto às tendências do clima da organização	1	2	3	4	78
Postura segura face às atribuições de seu cargo	1	2	3	4	1
Postura ética em relação à sua profissão	1	2	3	4	2
Outras. Especifique: _____	1	2	3	4	3

5. Os itens abaixo relacionados podem significar barreiras e desafios em relação à administração do serviço de informação. Considerando sua experiência, circule o número que corresponda ao seu grau de concordância aos itens levantados como barreiras e aos itens levantados como desafios.

B A R R E I R A S	G R A U D E C O N C O R D A N C I A			
	NÃO CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE	
Não reconhecimento por parte da alta direção das reais possibilidades de contribuição da área de informação	1	2	3	4
Pouca credibilidade da área de informação junto às demais áreas	1	2	3	5
Maior prestígio das outras áreas junto à alta administração	1	2	3	6
Pouca capacitação gerencial dos profissionais da área de informação	1	2	3	7
Falta de maior autonomia para tomada de decisão	1	2	3	8
Não participação na formação de políticas e estratégias da empresa	1	2	3	9
Posicionamento hierárquico inadequado frente às outras áreas da empresa	1	2	3	10
Dificuldade de medição das contribuições da área	1	2	3	11
Visão imprópria, por parte das chefias, relativamente às funções gerenciais	1	2	3	12
Falta de planejamento estratégico global das empresas	1	2	3	13
Insuficiência de recursos financeiros disponíveis no orçamento	1	2	3	14
Outras. Especifique: _____	1	2	3	15
D E S A F I O S	NÃO CONCORDO	CONCORDO EM PARTE	CONCORDO TOTALMENTE	
Definir com clareza os objetivos operacionais da área de informação na empresa	1	2	3	16
Conquistar espaço para uma atuação a nível estratégico e tático	1	2	3	17
Obter maior credibilidade junto às demais áreas na empresa	1	2	3	18
Obter maior autonomia para tomada de decisão	1	2	3	19
Criar indicadores que meçam a eficiência da área de informação nos resultados da empresa	1	2	3	20
Conquistar um posicionamento hierárquico mais elevado na estrutura organizacional da empresa	1	2	3	21
Utilizar sistemas de computação na administração do serviço de informação	1	2	3	22
Adequar os benefícios da tecnologia da automação às necessidades humanas e sociais	1	2	3	23
Desenvolver e aperfeiçoar a capacitação dos administradores de serviços de informação	1	2	3	24
Posicionar o profissional de informação como agente de mudança na organização	1	2	3	25
Outras. Especifique: _____	1	2	3	26

QUESTIONARIO PARTE II

6. Qual a classificação de sua empresa? 27
- | | |
|----------------------|---|
| Pública | 1 |
| Privada | 2 |
| Economia mista | 3 |
7. Qual o nome oficial do serviço de informação?
-
8. Qual o nome do departamento ou unidade à qual o serviço esta subordinado?
-
9. Existe no serviço de informação e/ou na sua empresa um plano de avaliação de desempenho dos funcionários? 28
- | | |
|-----------|---|
| Sim | 1 |
| Não | 2 |
10. Existe no serviço de informação e/ou na sua empresa um plano de treinamento ou desenvolvimentode pessoal? 29
- | | |
|-----------|---|
| Sim | 1 |
| Não | 2 |
11. Quantos funcionários estão diretamente subordinados a você?
- | | |
|--|--------|
| Bibliotecários: _____ | 30- 31 |
| Outros profissionais de nível superior: _____
Especifique _____ | 32- 33 |
| Auxiliares (datilógrafos, etc.): _____ | 34- 35 |
| Estagiários, bolsistas: _____ | 36- 37 |
| Pessoal em cargo de chefia: _____ | 38- 39 |

QUESTIONARIO PARTE III

12. Sexo:		40
	Masculino	1
	Feminino	2
13. Qual o posicionamento hierárquico de seu cargo?		41
	1º Nível (Diretoria)	1
	2º Nível (Gerência)	2
	3º Nível (Chefia)	3
14. Em relação às chefias do mesmo nível, seu salário é:		42
	Menor	1
	Igual	2
	Maior	3
15. Favor Indicar seu grau de instrução. Assinale todos os itens que se aplicam ao seu caso.		
	Graduação em Biblioteconomia	1 43
	Graduação em outra área acadêmica. Especifique:	2 44
	Especialização em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação	3 45
	Especialização em outra área acadêmica. Especifique:	4 46
	Mestrado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação	5 47
	Mestrado em outra área acadêmica. Especifique:	6 48
	Doutorado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação	7 49
	Doutorado em outra área acadêmica. Especifique:	8 50
	Pós-doutorado em Biblioteconomia, Documentação ou Ciência da Informação	9 51
	Pos-doutorado em outra área acadêmica. Especifique:	10 52
	Outro(s). Especifique:	11 53

Muito obrigada !

Favor remetê-lo para: Rua Salitre, 82 Bairro Renascença
31150 Belo Horizonte - MG
Telefone (031) 442-9520

Tabelas complementares

TABELA 30

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos aos conhecimentos pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de organização

CONHECIMENTO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Gerais	1. Pública	2,63	63,16	34,21
	2. Privada	Z	34,78	65,22
	3. Mista	14,28	39,56	46,16
Cultura organizacional	1. Pública	5,41	51,35	43,24
	2. Privada	4,35	39,13	56,52
	3. Mista	Z	61,54	38,46
Econômico	1. Pública	34,21	50,00	15,79
	2. Privada	13,04	65,22	21,74
	3. Mista	35,71	50,00	14,29
Ciência comportamental aplicada	1. Pública	28,95	47,37	23,68
	2. Privada	31,82	45,45	22,73
	3. Mista	28,57	57,14	14,29
Objetivos, políticas e estratégias da empresa	1. Pública	10,00	35,00	55,00
	2. Privada	Z	13,04	86,96
	3. Mista	Z	28,57	71,43
Ambiente interno, externo da empresa; tendências	1. Pública	10,00	50,00	40,00
	2. Privada	8,70	24,63	66,77
	3. Mista	Z	42,86	57,14
Conjuntura social, política e econômica do país	1. Pública	17,95	56,41	25,64
	2. Privada	Z	73,91	26,09
	3. Mista	x	35,71	64,29
Pesquisa e marketing	1. Pública	30,77	43,59	25,64
	2. Privada	12,50	70,83	16,67
	3. Mista	14,29	64,29	21,43
Teoria e técnica tomada de decisões	1. Pública	12,82	53,85	33,33
	2. Privada	9,10	45,45	45,45
	3. Mista	Z	71,43	28,57
Teoria e técnica de planejamento estratégico-operac.	1. Pública	12,82	53,85	33,33
	2. Privada	4,35	56,52	39,13
	3. Mista	Z	64,29	35,71
Formas, conceitos, práticas da estrutura organizacional	1. Pública	57,79	39,47	44,74
	2. Privada	13,04	47,83	39,13
	3. Mista	14,29	57,14	28,57
Processo de mudança planejada na organização	1. Pública	10,25	53,85	35,90
	2. Privada	13,64	50,00	36,36
	3. Mista	14,29	64,28	21,43
Filosofia gerencial valores, estilos	1. Pública	33,33	38,46	28,21
	2. Privada	30,43	47,83	21,74
	3. Mista	28,57	64,29	7,14
Orçamentação	1. Pública	50,00	36,84	13,16
	2. Privada	31,82	40,91	27,27
	3. Mista	35,71	57,15	7,14

(continua...)

CONHECIMENTO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Administração contábil e financeira	1. Pública	61,54	35,90	2,56
	2. Privada	41,87	54,16	4,17
	3. Mista	50,50	50,50	Z
Teoria e estilos de liderança	1. Pública	20,51	61,54	17,95
	2. Privada	13,04	69,57	17,39
	3. Mista	14,29	64,28	21,43
Teoria e técnicas de treinamento, desenvolvimento de pessoal	1. Pública	33,33	46,16	20,51
	2. Privada	30,44	56,52	13,04
	3. Mista	21,43	71,43	7,14
Estatística aplicada	1. Pública	48,72	43,59	7,69
	2. Privada	18,18	72,73	9,09
	3. Mista	42,86	57,14	Z
Teoria de desenvolvimento organizacional	1. Pública	18,42	60,53	21,05
	2. Privada	13,05	60,87	26,09
	3. Mista	30,77	53,85	15,48
Novas tecnologias de de informação	1. Pública	5,00	37,50	57,50
	2. Privada	Z	16,67	83,33
	3. Mista	Z	35,71	64,29
Técnicos associados à área de Biblioteconomia	1. Pública	5,13	29,87	65,00
	2. Privada	12,50	25,00	62,50
	3. Mista	14,29	14,29	71,42

TABELA 31

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos aos conhecimentos pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de gerente

CONHECIMENTO	TIPO DE GERENTE	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Gerais	1. Bibliot.	3,34	51,66	45,00
	2. Não-Bib.	6,67	46,27	47,06
Cultura organizacional	1. Bibliot.	5,28	49,12	45,62
	2. Não-Bib.	Z	47,06	52,94
Econômico	1. Bibliot.	25,42	57,63	16,95
	2. Não-Bib.	37,50	43,75	18,75
Ciência comportamental aplicada	1. Bibliot.	31,03	48,28	20,69
	2. Não-Bib.	25,00	50,00	25,00
Objetivos, políticas e estratégias da empresa	1. Bibliot.	3,28	27,22	69,50
	2. Não-Bib.	12,50	25,00	62,50
Ambiente interno, externo da empresa; tendências	1. Bibliot.	4,29	47,54	47,54
	2. Não-Bib.	18,75	18,75	62,50
Conjuntura social, política e econômica do país	1. Bibliot.	8,34	61,66	30,00
	2. Não-Bib.	12,50	43,75	43,75
Pesquisa e marketing	1. Bibliot.	21,67	55,00	23,33
	2. Não-Bib.	23,53	58,82	17,65
Teoria e técnica tomada de decisões	1. Bibliot.	6,78	55,93	37,29
	2. Não-Bib.	18,75	50,00	31,25
Teoria e técnica de planejamento estratégico-tático-operac.	1. Bibliot.	8,33	55,00	36,67
	2. Não-Bib.	6,25	62,50	31,25
Formas, conceitos, práticas da estrutura organizacional	1. Bibliot.	13,56	42,37	44,07
	2. Não-Bib.	18,75	56,25	25,00
Processo de mudança planejada na organização	1. Bibliot.	13,56	52,54	33,90
	2. Não-Bib.	6,25	62,50	31,25
Filosofia gerencial valores, estilos	1. Bibliot.	36,67	43,33	20,00
	2. Não-Bib.	12,50	56,25	31,25
Orçamentação	1. Bibliot.	40,68	42,37	16,95
	2. Não-Bib.	46,67	40,00	13,33

(continua...)

CONHECIMENTO	TIPO DE GERENTE	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Administração contábil e financeira	1. Bibliot.	56,66	41,67	1,67
	2. Não-Bib.	41,18	52,94	5,88
Teoria e estilos de liderança	1. Bibliot.	18,33	65,00	16,67
	2. Não-Bib.	12,50	62,50	25,00
Teoria e técnicas de treinamento, desenvolvimento de pessoal	1. Bibliot.	28,34	55,00	16,66
	2. Não-Bib.	37,50	50,00	12,50
Estatística aplicada	1. Bibliot.	38,98	54,24	6,78
	2. Não-Bib.	37,50	56,25	6,25
Teoria de desenvolvimento organizacional	1. Bibliot.	20,69	58,62	20,69
	2. Não-Bib.	12,50	62,50	25,00
Novas tecnologias de de informação	1. Bibliot.	33,28	27,22	69,50
	2. Não-Bib.	Z	41,18	58,82
Técnicos associados à área de Biblioteconomia	1. Bibliot.	5,00	18,33	76,67
	2. Não-Bib.	23,53	52,94	23,53

TABELA 32

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos às habilidades pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de organização

HABILIDADES	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Relacionamento com os pares	1. Pública	2,50	65,00	32,50
	2. Privada	4,17	54,16	41,67
	3. Mista	Z	50,00	50,00
Liderança	1. Pública	2,50	42,50	55,00
	2. Privada	Z	37,50	62,50
	3. Mista	7,14	42,86	50,00
Resolução de conflitos	1. Pública	2,50	55,00	42,50
	2. Privada	8,33	16,67	75,00
	3. Mista	Z	50,00	50,00
Tomar decisões com base em informações estruturadas	1. Pública	2,70	42,30	55,00
	2. Privada	Z	33,33	66,67
	3. Mista	Z	35,71	64,29
Alocação de recursos	1. Pública	10,25	56,42	33,33
	2. Privada	20,84	45,83	33,33
	3. Mista	15,38	61,54	23,08
Auto-percepção	1. Pública	5,00	50,00	45,00
	2. Privada	16,67	33,33	50,00
	3. Mista	Z	71,43	28,57
Inferir	1. Pública	5,00	70,00	25,00
	2. Privada	8,33	45,83	45,84
	3. Mista	14,29	50,00	35,71
Analisar	1. Pública	2,50	57,50	40,00
	2. Privada	Z	50,00	50,00
	3. Mista	Z	28,57	71,43
Sintetizar	1. Pública	5,13	58,97	35,90
	2. Privada	Z	50,00	50,00
	3. Mista	Z	35,71	64,29
Comunicar-se	1. Pública	Z	21,05	78,95
	2. Privada	Z	16,67	83,33
	3. Mista	Z	Z	100,00
Captar e organizar dados e informações	1. Pública	2,56	28,21	69,23
	2. Privada	4,17	29,16	66,67
	3. Mista	Z	14,29	85,71
Determinar potenciais de sistemas de informação e avaliá-los	1. Pública	2,56	28,21	69,23
	2. Privada	Z	43,48	56,52
	3. Mista	Z	28,57	71,43
Especificar exigências da informações e normas de decisão	1. Pública	5,13	46,15	48,72
	2. Privada	4,17	45,83	50,00
	3. Mista	Z	57,14	42,86
Controlar o sistema	1. Pública	Z	36,84	63,16
	2. Privada	12,50	29,17	58,33
	3. Mista	Z	57,14	42,86
Procurar identificar, elaborar planos, projetos importantes	1. Pública	Z	42,50	57,50
	2. Privada	Z	37,50	62,50
	3. Mista	Z	28,57	71,43

TABELA 33

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos às habilidades pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de gerente

HABILIDADES	TIPO DE GERENTE	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Relacionamento com os pares	1. Bibliot.	3,28	52,46	44,26
	3. Não Bib.	Z	82,35	17,65
Liderança	1. Bibliot.	3,28	36,07	60,66
	3. Não Bib.	Z	58,82	41,18
Resolução de conflitos	1. Bibliot.	1,64	42,62	55,74
	3. Não Bib.	11,76	41,18	47,06
Tomar decisões com base em informações estruturadas	1. Bibliot.	Z	33,33	66,67
	3. Não Bib.	5,88	52,64	41,18
Alocação de recursos	1. Bibliot.	11,86	54,24	33,90
	3. Não Bib.	23,53	52,94	23,53
Auto-percepção	1. Bibliot.	4,92	49,18	45,90
	3. Não Bib.	17,65	47,06	35,29
Inferir	1. Bibliot.	8,20	62,30	29,50
	3. Não Bib.	5,88	47,06	47,06
Analisar	1. Bibliot.	1,64	50,82	47,54
	3. Não Bib.	Z	41,18	58,83
Sintetizar	1. Bibliot.	3,33	56,67	40,00
	3. Não Bib.	Z	35,29	64,71
Comunicar-se	1. Bibliot.	Z	16,94	83,06
	3. Não Bib.	Z	11,76	88,24
Captar e organizar dados e informações	1. Bibliot.	1,67	26,67	71,66
	3. Não Bib.	5,88	17,65	76,47
Determinar potenciais de sistemas de informação e avaliá-los	1. Bibliot.	1,69	28,81	69,50
	3. Não Bib.	Z	47,06	52,94
Especificar exigências da informações e normas de decisão	1. Bibliot.	1,67	47,53	50,80
	3. Não Bib.	11,67	47,06	41,18
Controlar o sistema	1. Bibliot.	1,69	37,29	61,02
	3. Não Bib.	11,47	41,18	47,06
Procurar identificar, elaborar planos, projetos importantes	1. Bibliot.	Z	37,29	62,71
	3. Não Bib.	Z	43,75	56,25

TABELA 34

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos às atitudes pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de organização

ATITUDES	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Pró-ativa às necessidades da organização	1. Pública	2,63	47,37	50,00
	2. Privada	4,35	60,87	34,78
	3. Mista	Z	61,54	38,46
Responsável, previdente e inovadora	1. Pública	Z	25,00	75,00
	2. Privada	Z	20,83	79,17
	3. Mista	Z	21,43	78,57
Programática ao invés de doutrinária	1. Pública	11,11	61,11	27,78
	2. Privada	8,33	62,50	29,17
	3. Mista	8,33	66,67	25,00
Crítica com a utilização da tecnologia	1. Pública	15,38	53,85	30,77
	2. Privada	4,17	54,16	41,67
	3. Mista	23,08	46,15	30,77
Crítica em relação às contribuições teóricas	1. Pública	23,68	52,64	23,68
	2. Privada	20,83	41,67	37,50
	3. Mista	28,57	57,14	14,29
Pesq. na validação de conhecimentos, idéias e hipóteses	1. Pública	10,26	51,28	38,46
	2. Privada	12,50	58,33	29,17
	3. Mista	7,69	46,15	46,16
Cooperação com seus pares e subordinados	1. Pública	2,50	40,00	57,50
	2. Privada	Z	41,67	58,33
	3. Mista	Z	28,57	71,43
Flexibilidade face às necessidade de mudança	1. Pública	Z	42,50	57,50
	2. Privada	Z	33,33	66,67
	3. Mista	Z	7,14	92,86
Aprendizado constante	1. Pública	5,00	27,50	67,50
	2. Privada	Z	33,33	66,67
	3. Mista	Z	21,43	78,57
Supressão de rotina	1. Pública	21,05	57,90	21,05
	2. Privada	12,50	58,33	29,17
	3. Mista	21,43	50,00	28,57
Empatia com as demais áreas	1. Pública	10,26	53,84	39,50
	2. Privada	4,17	50,00	45,83
	3. Mista	14,29	7,14	78,57
Alerta quanto às tendências clima da organização	1. Pública	15,79	39,47	44,74
	2. Privada	12,50	45,83	41,67
	3. Mista	Z	50,00	50,00
Segura face às atribuições de seu cargo	1. Pública	Z	25,00	75,00
	2. Privada	4,17	16,68	79,17
	3. Mista	Z	7,14	92,86
Ética em relação à sua profissão	1. Pública	2,56	13,38	82,06
	2. Privada	Z	25,00	75,00
	3. Mista	Z	14,29	85,71

TABELA 35

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos às atitudes pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de gerente

ATITUDES	TIPO DE GERENTE	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE IMPORTANCIA		
		SEM/POUCA IMPORTANCIA	MUITA IMPORTANCIA	FUNDAMENTAL IMPORTANCIA
Pró-ativa às necessidades da organização	1. Bibliot.	1,75	56,14	42,11
	2. Não Bib.	5,88	47,06	47,06
Responsável, previdente e inovadora	1. Bibliot.	Z	19,67	80,33
	2. Não Bib.	Z	35,29	64,71
Programática ao invés de doutrinária	1. Bibliot.	7,14	66,07	26,79
	2. Não Bib.	18,5	50,00	31,65
Crítica com a utilização da tecnologia	1. Bibliot.	13,56	52,54	33,90
	2. Não Bib.	11,76	52,95	35,29
Crítica em relação às contribuições teóricas	1. Bibliot.	20,34	54,24	25,42
	2. Não Bib.	35,29	35,30	29,41
Pesq. na validação de conhecimentos, idéias e hipóteses	1. Bibliot.	11,86	55,94	32,30
	2. Não Bib.	5,88	41,18	52,94
Cooperação com seus pares e subordinados	1. Bibliot.	1,64	40,98	57,38
	2. Não Bib.	Z	29,41	70,59
Flexibilidade face às necessidade de mudança	1. Bibliot.	Z	33,33	66,67
	2. Não Bib.	Z	35,29	64,71
Aprendizado constante	1. Bibliot.	3,33	21,67	75,00
	2. Não Bib.	Z	47,06	52,94
Supressão de rotina	1. Bibliot.	18,64	55,94	25,42
	2. Não Bib.	17,65	58,82	23,53
Empatia com as demais áreas	1. Bibliot.	8,20	44,26	47,54
	2. Não Bib.	12,50	43,75	43,75
Alerta quanto às tendências clima da organização	1. Bibliot.	11,86	42,37	45,77
	2. Não Bib.	11,76	47,06	41,18
Segura face às atribuições de seu cargo	1. Bibliot.	Z	15,79	84,21
	2. Não Bib.	5,88	29,41	64,71
Ética em relação à sua profissão	1. Bibliot.	1,69	15,25	83,06
	2. Não Bib.	Z	29,41	70,59

TABELA 36

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos às barreiras pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de organização

BERREIRAS	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE CONCORDANCIA		
		NAO CONCORDA	CONCORDA EM PARTE	CONCORDA TOTALMENTE
Não reconhecimento da alta direção possib. cont. area	1. Pública	10,00	32,50	57,50
	2. Privada	4,35	20,65	75,00
	3. Mista	14,29	35,71	50,00
Pouca credibilidade da area de inf. junto às demais áreas	1. Pública	22,50	42,50	35,00
	2. Privada	12,50	50,00	37,50
	3. Mista	28,57	50,00	21,43
Maior prestígio de outras áreas junto à alta administração	1. Pública	15,38	23,08	61,54
	2. Privada	Z	43,48	56,52
	3. Mista	7,14	35,71	57,17
Pouca capac. gerenc. prof. da área de informação	1. Pública	12,50	45,00	42,50
	2. Privada	16,67	58,33	25,00
	3. Mista	21,43	57,14	21,43
Falta autonomia para tomada de decisões	1. Pública	5,00	45,00	50,00
	2. Privada	4,17	41,67	54,16
	3. Mista	14,29	35,71	50,00
Não participação na formul. de políticas estratég. da empresa	1. Pública	2,56	32,44	65,00
	2. Privada	8,33	33,33	58,34
	3. Mista	Z	42,86	57,14
Posição hierárquica inadequada frente às outras áreas	1. Pública	10,00	35,00	55,00
	2. Privada	8,33	16,67	75,00
	3. Mista	14,29	35,71	50,00
Dificuldade de medição das contribuições da área	1. Pública	10,81	51,35	37,84
	2. Privada	17,39	47,83	34,78
	3. Mista	15,38	27,48	57,14
Visão imprópria por parte da chefia das funções gerenciais	1. Pública	7,69	43,59	48,72
	2. Privada	8,70	47,83	43,47
	3. Mista	14,29	28,57	57,14
Falta de planejamento estratégico global das empresas	1. Pública	15,00	20,00	65,00
	2. Privada	Z	50,00	50,00
	3. Mista	23,08	53,84	23,08
Insuficiência de recursos disponíveis no orçamento	1. Pública	10,26	22,24	67,50
	2. Privada	Z	50,00	50,00
	3. Mista	28,57	25,27	46,16

TABELA 37

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos às barreiras pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de gerente

BERREIRAS	TIPO DE GERENTE	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE CONCORDANCIA		
		NÃO CONCORDA	CONCORDA EM PARTE	CONCORDA TOTALMENTE
Não reconhecimento da alta direção possib. cont. area	1. Bibliot.	10,00	31,67	58,33
	2. Não bib.	5,88	23,53	70,59
Pouca credibilidade da area de inf. junto às demais áreas	1. Bibliot.	19,67	47,54	32,79
	2. Não bib.	23,53	41,18	35,29
Maior prestígio de outras áreas junto à alta administração	1. Bibliot.	10,00	28,98	61,02
	2. Não bib.	5,88	41,18	52,94
Pouca capac. gerenc. prof. da área de informação	1. Bibliot.	11,48	54,10	34,42
	2. Não bib.	29,41	41,18	29,41
Falta autonomia para tomada de decisões	1. Bibliot.	3,28	42,62	54,10
	2. Não bib.	17,65	38,60	43,75
Não participação na formul. de políticas estratég. da empresa	1. Bibliot.	1,67	31,66	66,67
	2. Não bib.	11,76	41,18	47,16
Posição hierárquica inadequada frente às outras áreas	1. Bibliot.	6,67	31,66	66,67
	2. Não bib.	23,56	23,56	52,94
Dificuldade de medição das contribuições da área	1. Bibliot.	12,50	50,00	37,50
	2. Não bib.	17,65	35,29	47,06
Visão imprópria por parte da chefia das funções gerenciais	1. Bibliot.	8,47	45,76	45,77
	2. Não bib.	11,76	29,41	58,83
Falta de planejamento estratégico global das empresas	1. Bibliot.	11,67	35,62	57,38
	2. Não bib.	11,76	35,29	52,95
Insuficiência de recursos disponíveis no orçamento	1. Bibliot.	10,00	32,62	5,38
	2. Não bib.	11,76	29,41	58,83

TABELA 38

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos aos desafios pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de organização

DESAFIOS	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE CONCORDANCIA		
		NÃO CONCORDA	CONCORDA EM PARTE	CONCORDA TOTALMENTE
Definir com clareza obj. organizacionais área de informação	1. Pública	5,13	19,87	75,00
	2. Privada	Z	25,00	75,00
	3. Mista	7,69	20,88	71,43
Conquistar espaço para atuação a nível estrat. e tático	1. Pública	2,56	15,38	83,06
	2. Privada	Z	20,83	79,17
	3. Mista	Z	28,57	71,43
Obter maior credibil. junto às demais áreas da empresa	1. Pública	5,13	33,33	61,54
	2. Privada	4,17	33,33	62,50
	3. Mista	7,14	Z	92,86
Obter maior autonomia para a tomada de decisões	1. Pública	7,39	23,68	69,23
	2. Privada	Z	33,33	66,67
	3. Mista	Z	21,73	78,57
Criar indicadores de eficácia da área de informação	1. Pública	7,69	24,81	67,50
	2. Privada	4,35	26,09	69,57
	3. Mista	7,69	13,74	78,57
Conquistar posições hierárq. + elevadas na estrut. da empresa	1. Pública	12,50	12,50	75,00
	2. Privada	4,35	20,85	75,00
	3. Mista	Z	21,73	78,57
Util. sistemas de comput. na administ. da informação	1. Pública	10,26	25,64	64,10
	2. Privada	4,35	26,09	69,56
	3. Mista	Z	14,29	85,71
Adequar benefícios da tecnologia/autom. às nec. humanas/soc.	1. Pública	5,13	25,64	69,23
	2. Privada	8,70	24,63	66,67
	3. Mista	Z	14,29	85,71
Desenvolver aperfer. capac. administrad. serv. de informaçq	1. Pública	2,63	15,31	82,06
	2. Privada	Z	20,83	79,17
	3. Mista	Z	7,14	92,86
Posic. profissional informação como agente de mudança	1. Pública	2,56	29,94	67,50
	2. Privada	Z	16,67	83,33
	3. Mista	Z	28,57	71,43

TABELA 39

Distribuição de respostas (%) segundo o grau de importância atribuídos aos desafios pelos gerentes de centros/sistemas de informação, separadamente por tipo de gerente

DESAFIOS	TIPO DE GERENTE	% DE RESPOSTA NOS GRAUS DE CONCORDANCIA		
		NAO CONCORDA	CONCORDA EM PARTE	CONCORDA TOTALMENTE
Definir com clareza obj. organizacionais área de informação	1. Bibliot.	3,39	23,73	72,88
	2. Não bib.	6,25	18,75	75,00
Conquistar espaço para atuação a nível estrat. e tático	1. Bibliot.	1,67	18,00	80,33
	2. Não bib.	Z	25,00	75,00
Obter maior credibil. junto às demais áreas da empresa	1. Bibliot.	6,67	22,19	71,14
	2. Não bib.	Z	41,83	58,83
Obter maior autonomia para a tomada de decisões	1. Bibliot.	1,69	17,48	80,33
	2. Não bib.	6,25	50,00	43,75
Criar indicadores de eficácia da área de informação	1. Bibliot.	8,62	21,88	69,50
	2. Não bib.	Z	29,41	70,59
Conquistar posições hierárq. + elevadas na estrut. da empresa	1. Bibliot.	8,47	11,86	79,67
	2. Não bib.	5,88	35,29	58,83
Util. sistemas de comput. na administ. da informação	1. Bibliot.	5,17	23,69	71,14
	2. Não bib.	11,76	23,53	64,71
Adequar benefícios da tecnologia/autom. às nec. humanas/soc.	1. Bibliot.	5,17	20,69	74,14
	2. Não bib.	5,58	35,29	58,83
Desenvolver aperfer. capac. administrad. serv. de informação	1. Bibliot.	1,75	12,28	85,97
	2. Não bib.	Z	29,41	70,59
Posic. profissional informação como agente de mudança	1. Bibliot.	1,72	28,78	69,50
	2. Não bib.	Z	17,65	82,35