

ASPECTOS GERENCIAIS ESSENCIAIS NA GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA INTERNACIONAL

Silas Marques de Oliveira, Ph.D.

Pesquisas já realizadas indicam que os gerentes de unidades de informação exercem uma gama variada de atividades gerenciais além das tradicionalmente conhecidas e esboçadas em livros textos. Estas atividades possuem importância relativa para o sucesso do trabalho gerencial, são realizadas com frequência diferenciadas e algumas são consideradas como sendo mais fáceis de serem executadas que outras. Esta revisão identifica como a literatura internacional discute e apresenta a questão da importância e necessidade do preparo gerencial por parte dos profissionais da informação, discute as diversas iniciativas de aperfeiçoamento e treinamento gerencial promovidas pela academia e associações de classe e identifica e analisa as funções gerenciais consideradas essenciais para o desenvolvimento eficaz da administração de unidades de informação.

Palavras-chave: Gerência; Unidades de Informação.

1 INTRODUÇÃO

“... a única certeza com respeito aos dias adiante...é que serão tempos turbulentos ...Em épocas turbulentas, a primeira tarefa da administração é garantir a capacidade de sobrevivência da organização...e adaptá-la às rápidas mudanças, e aproveitar as novas oportunidades.”

Drucker, 1980 p.1

“ . . . Se for existir uma constante no futuro, esta será a mudança... o ritmo em que ela ocorre será acelerado, com a mudança sendo sentida mais nos processos que envolvem o manuseio da informação que em qualquer outra atividade... As bibliotecas precisam se ajustar...a diferentes e mais exigentes demandas e desenvolver novos papéis para poder satisfazer as necessidades dos usuários.”

Adams, 1986, p. 109

Questões cada vez mais complexas estão se apresentando ao ambiente informacional: custos, eficácia e eficiência organizacional; coleções virtuais; acesso eletrônico; qualidade dos serviços; instalações e pontos de distribuição adequados; disponibilidade de novas tecnologias de informação; o papel do compartilhamento de recursos e cooperação; a liderança da biblioteca no papel de oferecer acesso e transferir informação, dentre outros.

A verdade é que dirigir uma unidade de informação hoje, não é a mesma tarefa de 20 anos atrás quando este autor foi responsável por uma biblioteca de médio porte na cidade de São Paulo. Novas tecnologias de informação, sistemas de informação eletrônicos, a Internet e questões de acesso, têm tornado o ambiente de transferência de informação mais complexo.

O aumento dos preços dos periódicos e bases de dados, junto com o enorme volume de informação disponível, tem causado grandes problemas econômicos, obrigando os dirigentes a

debruçarem com maior afinco no processo decisório envolvendo situações críticas de compatibilidade e sobrevivência das unidades de informação.

Expectativas quanto à liderança, políticas externas, demanda por responsabilidade, a introdução de novas tecnologias, e a necessidade veemente por um sólido programa de marketing estratégico e relações públicas, tornaram as práticas gerenciais duas décadas atrás obsoletas e inadequadas para uma administração eficaz de unidades de informação.

Huber (1984) já indicava, mais de 10 anos atrás, que problemas para se adequar às mudanças tecnológicas em bibliotecas eram apenas reflexos de problemas similares que estavam ocorrendo na sociedade. O mundo estava entrando em uma nova idade tecnológica que iria mudar a sociedade fundamentalmente: uma era dominada por computadores e sistemas de comunicação. A mudança é tanto rápida quanto revolucionária, e o futuro irá trazer mudanças mais rápidas e radicais ainda à reunião, processamento, e disseminação da informação em bibliotecas.

As pressões e desafios para lidar com mudança sob tais condições tem levado as organizações a procurar novos e melhores métodos de organização e administração. Enquanto alguns possam questionar a aplicabilidade dos princípios administrativos à gerência de bibliotecas, uma questão está bem clara. Instituições sem fins lucrativos estão ativamente adotando práticas administrativas.

Drucker (1989) já afirmava que todas as instituições - agências governamentais, militares, igrejas, hospitais, museus, Clube de Escoteiros - todos tem-se tornado 'management conscious'. De fato, estas instituições devem seu crescimento e impacto nos Estados Unidos em grande parte devido à adoção de, e liderança administrativa.

"Com muita razão, a administração universitária tem-se enamorado, cada vez mais, com as habilidades de negócios e administrativas: necessidade econômica e escassez de recursos. Agora, estamos encontrando CEO's do mundo acadêmico, reitores estão sendo selecionados e contratados tanto por sua capacidade administrativa quanto por suas realizações acadêmicas." (Moore, 1995:13)

Ao discutir o impacto do ambiente em constante mudança na administração de bibliotecas universitárias, Moore (1995) informa que o reitor da Texas Tech University, o Dr. Robert Lawless, ex vice-presidente da Southwest Airlines, foi contratado devido à sua experiência empresarial e por sua habilidade em lidar com circunstâncias econômicas austeras, e enfatiza que o diretor da biblioteca universitária precisa ousar seguir os passos do reitor. Assim como a universidade segue uma orientação empresarial, desenvolvendo estratégias competitivas para competir com outras fontes de treinamento e educação, e desenvolver programas e projetos mais relevantes para atrair novos 'clientes', a biblioteca também deve se adequar ao impacto do ambiente em mudança, e se tornar mais 'business minded'.

Para convencer a administração superior a providenciar mais verbas para expansão e mudança, é necessário aplicar os princípios administrativos à administração da biblioteca.

2 NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DO PREPARO GERENCIAL

Treinamento em habilidades de tecnologia informacional é uma necessidade significativa, contínua. No entanto, treinamento e desenvolvimento gerencial é indiscutivelmente uma área de maior desafio, cuja provisão tem sido percebida como sendo de extrema importância mas inadequada.

Há poucos anos, Rooks (1994:58) enfatizou esta importância, destacando que "para ser bem sucedido, os diretores de bibliotecas devem possuir um amor e compreensão da palavra 'impresa'. No entanto, devem também possuir habilidades de um gerente de negócios eficaz e capaz."

O reconhecimento da necessidade e importância da aplicação de processos e teorias administrativas no ambiente biblioteconômico não é novo. McAnally e Downs (1973:14), um quarto de século atrás, já percebiam que o “diretor...trabalha em condições de constante mudanças, pressões intensas e grande complexidade. Estes fatores são de importância cruciais para o diretor pessoalmente, exigindo dele as mais elevadas habilidades administrativas...”

Alguns autores, além de confirmar este posicionamento, tentam esclarecer, ou pelo menos, oferecer sugestões quanto às causas ou barreiras enfrentadas por diretores de bibliotecas que os impedem de aplicar técnicas administrativas. Line (1991:103) afirma que “uma exigência básica é que bibliotecários tomem conhecimento das tendências administrativas. Ainda pensam muito em termos das tarefas que necessitam ser executadas e muito pouco em termos da administração que é necessária para que tudo seja realizado eficientemente.”

Um estudo realizado por Johnson (1991), financiado pela Library and Information Service Committee for Scotland, analisando a provisão e necessidade de desenvolvimento gerencial, também revelou que a maioria dos diretores investigados também percebiam esta necessidade como sendo da mais elevada prioridade.

Safford (1988:20) destaca a importância das tarefas administrativas e enfatiza que “mesmo nas bibliotecas com um profissional apenas, uma parte significativa do tempo do diretor deve ser devotado às responsabilidades gerenciais.”

Estudando este tipo de biblioteca, Pitt (1994) identificou o perfil de 67 diretores, destas chamadas “One-Person-Library”. Eles indicaram “tarefas administrativas” como sendo a primeira na lista, em termos de funções que realizam regularmente.

As habilidades administrativas também são consideradas importantes para os profissionais que ambicionam trabalhar em ambientes que processam e fornecem acesso à informação comercial e empresarial. De acordo com James (1989:355,356), “habilidades gerenciais consideráveis precisam ser demonstradas pelos ‘business information professionals’ para selecionar, adquirir e usar tais informações de uma forma custo eficaz.”

Este mesmo autor conclama as instituições de ensino na área de informação, para mudar seus programas, e incluir habilidades gerenciais, porque “esta é a única forma para compreender, competir e ser bem sucedido no ambiente de negócios atuais e futuro. . .” e envia um recado aos estudantes de ciência da informação que intencionam trabalhar neste ramo, enfatizando que estes “precisam estar conscientes do conteúdo gerencial de seu trabalho . . .o desenvolvimento das habilidades gerenciais . . .irá definitivamente expandir os horizontes . . . alargar sua função e ajudá-los a assumirem seu lugar e serem reconhecidos como gerentes chaves em suas organizações.” (James, 1989)

Se por um lado a profissão reconhece a necessidade não só da aplicação de técnicas e conhecimentos administrativos em bibliotecas, ela também vem, ao longo do tempo, denunciando a inadequação do programa acadêmico dos profissionais para assumirem funções gerenciais de suas bibliotecas.

A despeito da atenção dada ao assunto, tanto na literatura da área, quanto através de iniciativas práticas, um tema constante dos autores, é que os bibliotecários não possuem as habilidades e técnicas necessárias para realizarem um trabalho gerencial de nível elevado e eficaz, e que é necessário haver maior exposição e experiência com questões administrativas por parte dos gerentes potenciais e atuais.

De acordo com Peel (1989), a profissão não está treinando adequadamente os gerentes de bibliotecas para exercerem esta função. Ele cita dois relatórios Britânicos que confirmam sua posição com muita clareza. O de Constable e McCormick, “The Making of British Managers” e o de Handy,

“The Making of Managers”. Os resultados destes relatórios, conforme Peel, não tem sido contestados e nem desafiados e tem sido a base para muitas providências desde que foram publicados.

Fieldman (1993) corretamente aponta que a administração de bibliotecas está se tornando cada vez mais complexa, tanto política quanto tecnicamente, exigindo alto nível de habilidades gerenciais. Seu relatório destaca que treinamento gerencial para serviços de informação/bibliotecas é subdesenvolvido e que a provisão para esta área tem sido pobre.

Quase 20 anos atrás o Library Association Working Party on Post-Qualification Training identificou uma necessidade para um extensivo treinamento em habilidades gerenciais, e conseguiu recursos do British Library Research and Development Department para investigar esta situação.

Dez anos mais tarde, outro estudo confirmou não só as conclusões daquele estudo como também de outros que identificaram a necessidade de treinamento gerencial como sendo uma preocupação prioritária. (Anderson, 1997)

Brindley (1987), em seu discurso durante o 1987 Aslib Annual Conference, descreveu um nítido paralelo entre os desafios enfrentados pela profissão e os enfrentados no mundo comercial e industrial - notadamente, gerência financeira e planejamento estratégico. Neste discurso, ele argumenta que os padrões da época concernentes a treinamento gerencial não eram suficientes para satisfazer necessidades identificadas na área de desenvolvimento gerencial, onde a interação entre teoria e prática é uma parte essencial ao crescimento e desenvolvimento de competência.

Line e Robertson (1989) destacam as limitações dos cursos regulares com relação ao preparo de gerentes eficazes. Sugerem um ponto de vista mais holístico para o desenvolvimento de pessoal, reconhecendo que técnicas gerenciais novas ou diferentes podem ser aplicadas com sucesso apenas num ambiente receptivo e participativo.

3 INICIATIVAS DE APERFEIÇOAMENTO

Felizmente, a literatura não se limita a enfatizar necessidades e inadequações. É relatado também, inúmeros esforços e iniciativas que foram desenvolvidos pela profissão para sanar esta situação, na tentativa de melhor capacitar seus profissionais na área administrativa, oferecendo conhecimentos e experiências que seguramente os capacitam a serem administradores mais habilitados e eficazes.

Os esforços de organizações profissionais da área de biblioteconomia nos Estados Unidos são abundantes. Em 1990, a Association of Research Libraries representada pela Office of Management Services, já oferecia 6 programas básicos anualmente, com o objetivo de desenvolver as habilidades gerenciais dos profissionais em áreas administrativas consideradas críticas, tais como, competência interpessoal e formação e trabalho em equipe.

Ao explicarem a filosofia que substancia este trabalho, Jurow e Webster (1990) argumentam que os diretores mais antigos devem ter responsabilidades de encontrar e desafiar o potencial de seu pessoal, e que devem olhar além das bibliotecas e adaptar as lições aprendidas por outros setores ao seu próprio ambiente.

Outra iniciativa norte-americana digna de nota foi a da Council on Library Resources com o “Academic Library Management Intern Program,” concebido em 1973. Este programa tem por objetivo assegurar a diretores as habilidades gerenciais necessárias para atingirem o topo de suas carreiras em bibliotecas universitárias. A meta formal do programa é “oferecer a líderes em potencial uma oportunidade de desenvolver uma compreensão e ‘expertise’ em administração de bibliotecas através de um programa planejado e centrado em experiência no trabalho.” (Mitchell, 1992:33)

Muitos participantes destes cursos alcançaram posições elevadas e atribuíram o sucesso alcançado ao programa. Os principais benefícios citados foram, o aprendizado sobre estilos gerenciais, dinâmica de grupo, elaboração de orçamento, e desenvolvimento de projetos.

A Universidade de Missouri-Columbia desenvolveu uma proposta de um Intern-Scholar Program, sendo que um dos propósitos era permitir aos participantes alcançar uma compreensão mais ampla com respeito à gerência de bibliotecas especializadas e providenciar oportunidades aos diretores de participar no desenvolvimento de pessoal profissional e compartilhar as habilidades gerenciais como mentores dos novos profissionais. (Albritton & Shaughnessy, 1990).

Percebe-se claramente que os organizadores daquele programa reconhecem a importância de conscientizar os gerentes de seu papel no treinamento e preparo de seu pessoal para assumir maiores responsabilidades na organização. Wittenbach, Bordeianu e Wycisk (1992) sugerem estratégias para os gerentes de alto escalão tornar obrigatório o treinamento gerencial para gerentes de todos os níveis, e tornar em uma prioridade a eficácia gerencial em toda biblioteca.

As bibliotecas precisam levar a sério a crise gerencial, desenvolvendo aqueles talentos administrativos e removendo gerentes ineficazes, especialmente porque muitos gerentes do escalão médio serão diretores amanhã.

O estudo realizado por Hayes (1989) identificando necessidades de treinamento gerencial no Reino Unido, detectou que era necessário dar maior atenção às “habilidades gerenciais”, reforçando, portanto, outros resultados de pesquisas anteriores que demonstraram que os gerentes de bibliotecas no Reino Unido não recebiam treinamento gerencial básico cedo suficiente em suas carreiras.

Este estudo resultou na elaboração de um curso intensivo em 1991/92 para diretores de bibliotecas. Os tópicos abordados foram: planejamento estratégico, marketing, alocação de recursos, orçamento, política de atendimento, qualidade total, indicadores de desempenho, relações públicas e estrutura organizacional. (Malley, 1992).

O relatório de Fieldman (1993:216) propõe algumas ações que ajudarão a preparar o caminho para o desenvolvimento gerencial:

- “- estender o processo de avaliação de pessoal para todo o corpo funcional;
- identificar regularmente as necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- alocar recursos e tempo para treinamento e desenvolvimento;
- desenvolver e atualizar políticas e planos abarcantes;
- assegurar que o aprendizado seja aplicado no trabalho o mais rapidamente.”

Fieldman (1993) sugere que as bibliotecas adotem uma abordagem mais estratégica e coloquem em suas agendas o desenvolvimento de pessoal. No entanto, o “recado” chave aqui que precisa ser entendido, é que desenvolvimento de pessoal é um processo contínuo e responsabilidade mútua que requer um clima de apoio.

Todos os assuntos incluídos no programa do curso - finanças, marketing, pessoal, etc., requerem uma mistura de habilidades conceituais, técnicas e humanas, e a maioria dos indivíduos que trabalham em bibliotecas precisam ter pelo menos alguma apreciação por todas estas áreas. O desafio maior parece ser identificar quem precisa do que e quando.

De acordo com um estudo recente da SLA, mais de 60% de seus membros desejam cursos gerenciais para melhor preencher suas necessidades de educação continuada na área administrativa. Para preencher esta lacuna, foi desenvolvido o “Middle Management Institute, dando prioridade a 5 áreas consideradas vitais para o sucesso gerencial de uma unidade de informação:

aplicação de tecnologia informacional, recursos humanos, marketing e relações públicas, habilidades gerenciais e ferramentas analíticas. (Taylor & Renzulli, 1997)

A tarefa é dupla. Se por um lado existe uma necessidade premente de melhorar o nível de conhecimento administrativo dos atuais diretores e gerentes para que possam exercer suas funções com maior embasamento teórico e cujo treinamento específico foi negligenciado no passado, por outro, é não menos importante que se atenda às necessidades dos profissionais que recém assumem posições de gerência e liderança em suas bibliotecas para garantir que a falta de conhecimento e habilidades gerenciais não seja uma das características dos dirigentes de bibliotecas no futuro.

4 FUNÇÕES GERENCIAIS

Os papéis dos diretores de bibliotecas, independente de época, são caracterizados por circunstâncias sensíveis ao tempo, tais como, questões de nível de qualificação de pessoal esperado, demandas organizacionais e operacionais, imposições e ou restrições econômicas, necessidades de ampliação e reestruturação, desenvolvimento tecnológico, etc. Portanto, não é de se admirar que Rooks (1994:57) tenha afirmado que “o sucesso do diretor de biblioteca hoje, depende muito mais de sua habilidade gerencial que de um conhecimento aprofundado de biblioteconomia”, tendo justamente em vista, o ambiente em constante mudança que causa um forte e acentuado impacto em todo o processo de aquisição e acesso à informação.

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

Um ano mais tarde, McAnally e Downs (1973) produziram um trabalho clássico sobre as pressões que afetam as funções dos diretores deste mesmo tipo de bibliotecas.

Lee (1977) foi um dos primeiros a examinar as pressões nos diretores de bibliotecas universitárias bem como os efeitos que estas pressões exerciam em suas funções gerenciais. Poucos anos depois, Metz (1979) analisou dados descritivos para compreender os papéis dos diretores, especificamente, os relacionamentos externos. Ele concluiu que questões internas da biblioteca exigiam mais tempo e energia que as questões externas.

No entanto, o estudo de Baughman (1980) que investigou os papéis dos diretores de bibliotecas metropolitanas, demonstrou que cada vez mais tempo era necessário para lidar com questões externas às operações do dia a dia dentro das bibliotecas.

Em realidade, as bibliotecas estavam apenas no limiar de uma série de períodos de transição que continua até hoje, cada um com duração menor que o anterior. Mas mais 5 anos passariam até que muitos pesquisadores começariam a analisar de forma séria e sistemática as mudanças dos papéis dos gerentes de grandes bibliotecas causadas por mudanças nas organizações, gerência, tecnologia, custos e políticas externas.

Moskowitz (1986) e Mech (1989 e 1990) usaram o modelo de funções de Mintzberg em três estudos diferentes. Concordando com Metz (1979), mas discordando das observações realizadas anteriormente por Baughman (1980), aqueles dois autores concluíram que os diretores de bibliotecas, tanto públicas quanto universitárias, estavam enfatizando as funções gerenciais internas sobre as questões ambientais externas.

O trabalho de Euster (1987) providencia um importante novo modelo de papel do diretor. O modelo define os papéis dos diretores de bibliotecas universitárias em termos de influenciar tanto a organização interna da biblioteca quanto o ambiente externo.

Um ano antes, Lewis (1986:234) acentuou a necessidade do diretor de bibliotecas analisar sua estrutura organizacional tendo em vistas questões de compatibilidade com as “novas” exigências do ambiente e mercado como uma função importante do diretor. Ele afirmava que “a estrutura organizacional de bibliotecas universitárias não são apropriadas para exercer o papel que é esperado das mesmas.” Neste trabalho, o autor discorre sobre os diversos conceitos e modelos de estruturas, responsabilizando o diretor da biblioteca para encontrar e implantar a mais eficiente.

Na tentativa de apoiar sua posição, o autor cita Kanter (1983) : “Se as bibliotecas universitárias desejam ser inovadoras no sentido de usar criativamente as novas tecnologias, elas precisam primeiro ser inovadoras quanto às suas estruturas organizacionais.”

Lewis (1986) se preocupa também com o impacto que o nível e qualidade de pessoal exerce na eficiência das operações da biblioteca. Conforme aquele autor, “a primeira exigência para uma biblioteca universitária eficaz é a capacidade de recrutar e manter pessoal competente e motivado. Como Battin (1984:22) tem dito, “ a qualidade do pessoal da biblioteca durante a próxima década será mais importante para a sociedade futura e vitalidade da universidade do que a qualidade do pessoal de ensino e administrativo.”

A partir do final da década de 1980, com exceção de alguns que concentraram suas pesquisas em tópicos bem específicos da administração, a maioria dos autores que investigaram e analisaram as diferentes funções administrativas dos diretores de bibliotecas destacaram uma pleiade de habilidades e conhecimentos gerenciais que estes deveriam possuir para executar com competência o papel de diretor.

Assim, Baker, (1988) em sua palestra por ocasião da Education Librarians Group/Librarians of Institutes and Schools of Education Annual Study Conference, em 1988, fortemente recomendou a adoção de técnicas gerenciais por bibliotecários. Técnicas tais como planejamento estratégico e marketing, bem como habilidades incluindo aconselhamento e acompanhamento.

Em um estudo posterior, Peel (1989:288) enfatiza que o gerente de bibliotecas deveria ser capaz de “delegar, motivar, coordenar, monitorar e controlar (supervisionar) o trabalho dos outros, disciplinar quando necessário, desenvolver a equipe e os indivíduos, desenvolver um orçamento e controlar as finanças. . . Deve ter habilidades em resolução de problemas, tomada de decisão, planejamento, organização, lidar com stress, determinar prioridades, e comunicar.” Como parte da comunicação, o autor menciona, leitura dinâmica, dirigir-se a grupos, escrever cartas e relatórios, liderar reuniões e lidar com a mídia.

Muitas vezes esta imensa gama de habilidades é ignorada. Ou é presumido que o recém encarregado de gerenciar já a possui, ou de alguma forma, como um passo de mágica, o indivíduo irá adquiri-la assim que for necessário. Os novos gerentes correm o perigo de afastarem-se de suas responsabilidades gerenciais, de comando, e submergirem-se nas atividades de rotina que já dominam. O desastre é inevitável - uma administração inadequada de sua própria biblioteca.

Ainda neste mesmo ano, James (1989:356, 361) destacou nove áreas da administração, ou habilidades chaves que os gerentes que lidam com informação para negócios precisam dominar. São elas: “compreensão da estrutura organizacional; orçamento e contabilidade; pessoal - seleção e desenvolvimento; negociação, planejamento, gerência de dados internos; gerência de tempo; comunicação; e marketing.”

Conforme o autor, estas habilidades alargarão definitivamente os horizontes e garantirão um lugar ao sol na organização entre os gerentes de outras áreas. Ele acentua que a única forma destes profissionais assumirem seus lugares de direito dentre os gerentes da organização altamente

reconhecidos e recompensados é comportarem-se e agirem como gerentes eficazes primeiro, e depois como profissionais da informação para negócios.

Um trabalho interessante é apresentado por Martin (1989) ao analisar e discutir o impacto que a absorção de uma variedade de tecnologias pelas bibliotecas vai ter no processo gerencial. O impacto destas se refletirá no orçamento, na estrutura organizacional, no comportamento do pessoal, no planejamento, e exigirá uma ampla participação de todos os membros da organização, ou seja, uma administração participativa.

Com relação a este último item, a autora informa que o relatório do Boston Library Consortium demonstrou que a maioria dos profissionais acreditam que a implementação de tecnologias na biblioteca requer ampla participação do pessoal, e que as pessoas gostariam de ter voz ativa com relação à forma em que a tecnologia vai ser empregada.

Marchant e England (1989:470) também compartilham desta opinião, e defendem que a forma mais eficaz de gerenciar uma biblioteca na era da informatização é através da utilização de uma administração participativa. Assinalam que “a busca por sistemas administrativos mais eficazes, dinâmicos, flexíveis e competitivos estão levando os gerentes, trabalhadores e acadêmicos a uma visão renovada do valor da administração participativa, uma teoria introduzida a mais de duas décadas...”

Para estes autores, os métodos de administração participativos tem sido desenvolvidos e testados suficientemente para considerá-lo viável. O que é necessário ser discutido, no entanto, é como gerenciar este modelo administrativo para alcançar os resultados esperados.

Na realidade, o trabalho de Boyle (1984) foi precisamente este. Ele descreveu como que as empresas usaram este método de forma eficaz e muito do que Sager (1982) escreveu em seu livro lida com os aspectos práticos da aplicação desta teoria ao ambiente de bibliotecas.

Embora a ênfase do trabalho de Marchant e England (1989) seja demonstrar a importância da administração participativa no contexto informacional, eles também mencionam outras habilidades administrativas que influenciarão no sucesso da administração de bibliotecas, como, manter os trabalhadores altamente motivados, manter a pirâmide da estrutura achatada, ou seja, horizontalizada, e adotar equipes de trabalhadores para controlar a informação e compartilhá-la no processo de tomada de decisão.

Para manter os trabalhadores motivados e satisfeitos, Birdstall (1990:209), em um trabalho singular, defende que os administradores de bibliotecas precisam aprender a responder às necessidades de experiências de trabalho gratificante de seu pessoal, e alcançar um equilíbrio entre estas e as metas da organização. Afirma que “é esperado dos gerentes...em todos os níveis hierárquicos, preencher vários papéis: gerência burocrática eficiente, advogado bem sucedido para aumentar as verbas, político astuto, planejador visionário, líder inspirador. Existe, no entanto, um outro papel que é raramente reconhecido, embora com frequência seja executado diariamente. Ao realizar o papel de terapeuta, os gerentes de bibliotecas ajudam assegurar que o pessoal alcance auto-gratificação através de seus trabalhos.”

É evidente que isto requer que os gerentes providenciem meios de satisfação psicológica através dos quais os funcionários possam alcançar maior auto-realização. O nível de sentimento de bem-estar do pessoal se tornou uma medida de eficácia gerencial.

É importante notar, que muito embora o desejo por auto-realização permeia muitas esferas da vida, Veroff (1981) descobriu que este fenômeno era mais evidente quando comparou os sentimentos de pessoas sobre o trabalho em 1957 e em 1976. Com este resultado, concluiu que cada vez mais o trabalho tem assumido maior importância na busca das pessoas por felicidade.

Há quase 30 anos atrás, Bennis e Slater (1968:59) observaram que o desejo de um relacionamento mais humano nas organizações “tem pouco a ver com os motivos de lucro em si.” Ao

contrário, continuam, “brota da necessidade de não apenas humanizar a organização, mas usá-la como uma ferramenta de crescimento pessoal e de desenvolvimento da auto-realização.” Sob estas condições, os indivíduos usam a organização para seus próprios fins terapêuticos, e é necessário que o administrador reconheça isto e saiba aplicar “técnicas terapêuticas” em benefício de seus funcionários e como consequência, de sua biblioteca.

A partir dos anos '90 percebe-se uma maior preocupação por parte dos pesquisadores e intelectuais da área, que em realidade, é uma mudança de enfoque com relação à maioria dos trabalhos anteriores. Nesta nova era da informação e tecnologia informacional, estes autores se debruçam sobre o meio ambiente na tentativa de identificar como as tendências da atualidade (principalmente tecnológicas) afetam as práticas gerenciais dos diretores de unidades de informação.

Ao analisar os diferentes estilos gerenciais e minuciosamente as estruturas de bibliotecas, Line (1991) considera os problemas gerenciais de bibliotecas e sua relevância com relação às tendências atuais.

Conforme Line (1991:97), “a abrangência de habilidades necessárias” [ou seja, habilidades dos diretores de bibliotecas] “aumentou, mas muitas destas não são biblioteconômicas; elas são computação, desenvolvimento de sistemas e marketing e assim por diante”. . .”estruturas mais horizontais. . .ajudariam a realizar as mudanças necessárias. . . maior delegação pode ser iniciada a qualquer momento. Planejamento estratégico pode ser uma excelente forma para o pessoal aprender novas habilidades e atitudes e lidar com mudança.”

Aquele trabalho discute diversas áreas da administração que são consideradas como sendo habilidades necessárias para o desempenho eficaz no gerenciamento da biblioteca. São elas: gerência dos recursos humanos, incluindo treinamento e delegação de poder, estrutura organizacional, comunicação, tomada de decisão, atendimento e relacionamento com o cliente, conhecimento do mercado, marketing, e gerência de equipes. Todos estes aspectos sob a ótica do impacto da tecnologia.

Em um excelente estudo, Cottam (1994) oferece uma visão contemporânea e seletiva das funções de diretores de 30 bibliotecas de grande porte nos Estados Unidos. A pesquisa focalizou as posições atuais dos diretores e como elas contrastam com as responsabilidades de 5 e 10 anos. Para isto, os diretores responderam a 6 questões, para, em síntese, determinar as funções e atividades que demandavam maior atenção, quais os fatores que determinam as prioridades do tempo deles, quais eram os papéis gerenciais internos e externos enfatizados, quais eram as funções mais apropriadas para delegação, e identificar as atividades que realizavam por ocasião da pesquisa que eram diferentes das que realizavam 10 anos atrás.

A pesquisa demonstrou que “contato com o pessoal” seja, talvez, a principal ocupação dos diretores, ocupando um papel central e tida quase como uma regra. Descreveram esta responsabilidade de diversas formas - comunicação, desenvolvimento de times, relações com o pessoal.

A maior diferença com relação à utilização do tempo e energia tem como fonte o aumento das pressões econômicas. Os diretores, conforme o estudo, “gastam cada vez mais tempo lidando com os efeitos dos orçamentos em declínio ao reavaliar prioridades e trabalhar para complementar as verbas usuais com outras fontes de apoio financeiro.” (Cottam, 1994:21) Estes diretores indicaram que um programa de apoio externo e levantamento de recursos requer muita atenção, liderança e participação direta, sendo necessário, portanto, delegar mais as outras responsabilidades.

Outra função “externa” que consome muito tempo dos diretores, de acordo com os resultados da pesquisa, é a chamada “relações comunitárias”, ou “relações públicas”. Esta atividade inclui contatos dentro do campus universitário, ou seja, com alunos, reitores, administradores, professores e etc., assim como com profissionais da área, outras instituições e etc.

As funções gerenciais que exigem mais atenção dos diretores, mencionados na pesquisa, são: comunicação; delegação; pessoal; planejamento; desenvolvimento de políticas e estabelecimento de prioridades; avaliação; monitoria do desenvolvimento tecnológico; administração de mudança; e administração de projetos de construção. Todos incluídos como funções “internas”. As principais funções “externas” apontadas foram: consórcio e convênios; relações inter institucionais; e relações públicas e promoção. (Cottan, 1994)

Os resultados da pesquisa de Cottam (1994) indicam que os papéis tem mudado nos últimos anos. Estão ocorrendo mudanças nas prioridades com relação às funções e atividades. Os papéis tradicionais gerenciais ainda existem, mas ambas circunstâncias internas e fatores ambientais externos estão levando os diretores a dedicarem mais tempo agora do que antes a questões externas ao dia-a-dia das responsabilidades operacionais e organizacionais da biblioteca.

O enfoque das questões externas inclui planejamento estratégico correlacionado com tendências ambientais amplas de cooperação inter institucional, comunicação entre consórcios e conveniados, levantamento de recursos e liderança em associações profissionais.

Os diretores dedicam mais tempo hoje que 5 a 10 anos atrás respondendo às e planejando em função das mudanças sociais (e.g. tendências à aprendizagem contínua, pressões econômicas, mudanças tecnológicas, aumento da cobrança pública) e menos tempo às questões localizadas especificamente nas bibliotecas. Ou seja, tentam envisionar, desenvolver e oferecer respostas estratégicas ao ambiente externo, ensinando e influenciando o pessoal com respeito a valores, propósito e direção que a biblioteca precisa tomar - comunicando, delegando e construindo confiança.

Na tentativa de identificar quais mudanças preconizadas por Mcanally e Downs (1973) há 20 anos atrás que realmente aconteceram com relação às mudanças dos papéis de diretores de bibliotecas universitárias, Rooks (1994) discute 16 fatores que influenciam mudanças na gerência destas instituições. A importância deste artigo para a discussão em pauta, é o fato de que além de analisar e discutir aqueles fatores, ela enumera 6 habilidades necessárias para se alcançar sucesso em termos de gerenciamento.

Com relação às habilidades administrativas, Rooks (1994:56) destaca que “as bibliotecas universitárias são organizações complexas, comparadas até a empresas de médio porte. Com orçamentos astronômicos, centenas de funcionários, e investimentos na casa dos milhões, as bibliotecas devem exigir e receber um gerenciamento por administradores altamente qualificados. Como o CEO da biblioteca, seu diretor deve dominar todas as habilidades, desde planejamento às questões orçamentárias, desde controle à redação do relatório.”

Habilidades de comunicação, relações humanas e de atrair recursos também foram destacadas por aquela autora. Com relação a esta última, é exposto que “o sucesso neste empreendimento poderá fazer a diferença entre uma administração que apenas ‘cuida’ de seu patrimônio de uma progressiva, que constantemente lança no mercado novos produtos e serviços, compatibilizando sua oferta às exigências de sua comunidade.” (p. 58)

Ao analisar os papéis dos diretores do setor de referência, Nofsinger e Bosch (1994:87, 88) indicam que estes papéis estão sendo redefinidos gradualmente, e que “o aumento da complexidade dos serviços de referência tem causado o surgimento de necessidades para novos treinamentos, conhecimentos e habilidades.”

Dos três papéis mencionados pelos autores como sendo primários, dois dizem respeito diretamente à administração. São eles: gerência de pessoal e liderança e planejamento antecipado para mudanças no futuro. (Nofsinger e Bosch, 1994:88).

Realmente, a obtenção ou fornecimento de um serviço de informação completo e correto providenciado de uma forma rápida e através dos meios compatíveis com a escolha do cliente,

nunca será uma realidade sem pessoal bem treinado, coordenado e supervisionado. Por isto é que Veaner (1990:449) afirma que “burocracias complexas surgem precisamente porque a autonomia individual e a missão geral da organização estão em conflito perpétuo. Agindo sem coordenação, profissionais independentes não podem produzir resultados de forma eficiente, a tempo ou de forma econômica.”

Os diretores, precisam, portanto, independente dos setores que gerenciam, coordenar o funcionamento das rotinas do dia-a-dia, incluindo o trabalho do pessoal, definindo os horários dos serviços, monitorando os gastos, alocando recursos para projetos e desenvolvimentos de serviços, produtos e programas específicos. Precisam monitorar comportamentos e atitudes do pessoal.

Em adição, supervisão geralmente inclui a coordenação de coleta de dados, a elaboração de manuais de procedimentos, o esclarecimento de descrição do trabalho e a apresentação de relatórios sobre as operações da unidade.

Outras funções administrativas mencionadas pelos autores acima citados são: treinamento e coordenação, comunicação, avaliação de desempenho, administração de conflito e stress, liderança e planejamento estratégico, sendo esta última, a ênfase dada por Corral (1994a) além de atendimento ao cliente e gerenciamento de qualidade total.

Em um outro trabalho, Corral (1994b:209) conclui que “diretores de bibliotecas devem ser capazes de aplicar habilidades que são apropriadas aos outros diretores envolvidos com finanças, estratégias e administração de pessoal.” Esta autora argumenta que existe urgência por parte das Instituições para desenvolverem estratégias informacionais integradas, o que requer uma cooperação mais acentuada entre a biblioteca e as funções de ensino e pesquisa.

As principais áreas de preocupação anotadas por Pitts (1994) ao identificar o perfil de 67 diretores de bibliotecas com apenas 1 profissional, são: automação, administração do tempo, orçamento, pessoal. Outras áreas mencionadas por aqueles diretores foram planejamento e reforma de prédio, além de comunicação e organização.

Ao analisar o impacto do ambiente na administração de bibliotecas, Moore (1995:17) afirma que “a era da informação requer que os administradores de bibliotecas reúnam suas equipes, e se concentre imediatamente em responder à pergunta: em que negócio estamos? em que negócio devemos estar?” Este processo inclui, naturalmente, diagnosticar o ambiente periodicamente para identificar ameaças e oportunidades e a aplicação de planejamento estratégico.

Enquanto que o “dilúvio de informação” atualmente disponível e tornado cada vez mais acessível por meio da tecnologia existente, parece ser uma ameaça às entidades que lidam com transferência de informação, pode também ser uma oportunidade de negócio. O desafio é desenvolver produtos e serviços para ajudar os clientes a encontrar um método de melhorar a absorção de informação.

Ao lidar com este processo, a tomada de decisão se torna mais complexa, pois os administradores precisarão lidar com o fato de que a missão tradicional da biblioteca tem mudado, e sua meta anterior rapidamente se torna inviável.

Para ter sucesso neste contexto, Moore (1995) sugere que algumas habilidades gerenciais são cruciais, tais como: saber contratar pessoal altamente qualificado; ser sensível às necessidades dos empregados; trabalhar em equipe; aplicar os princípios de qualidade total; conhecer técnicas de atendimento e relacionamento com os clientes; proporcionar educação continuada e treinamento; planejar marketing estratégico; e promover alianças estratégicas com outras instituições.

As bibliotecas conhecem o conceito de “alianças estratégicas”, pois tem participado deste processo através de empréstimo inter bibliotecas, catálogos coletivos, banco de dados integrados, etc. No entanto, outros tipos de alianças poderiam estar sendo formadas em proveito da biblioteca, como por exemplo, alianças com o setor produtivo e entidades que visam lucro.

Moore (1995:29) sugere algumas áreas específicas que poderiam estar sendo beneficiadas com tais alianças, tais como “desenvolvimento de novos sistemas de acesso à informação, inteligência artificial, bibliotecas virtuais, sistemas especialistas e projetos de engenharia do conhecimento.” As bibliotecas precisam, portanto, aprender a ter um novo e diferente relacionamento com sua clientela e com o ambiente ao seu redor para tirar melhor proveito do contexto informacional em que vivemos hoje.

Preocupada com o tipo de liderança necessária para enfrentar o contexto que o futuro proporcionará, Taylor (1995) sugere as qualidades de liderança que devemos buscar nos diretores de bibliotecas que ajudarão a levar as instituições para o futuro gerenciando serviços de informação no século 21. Ela expõe que este líder precisa possuir coragem para abraçar mudança e desafios, talento para desenvolvimento de equipes, ser capaz de liderar em um ambiente ambíguo e possuir uma visão de futuro.

Taylor (1995:15) afirma que esta “visão é crítica para se saber onde se quer ir, mas o que poderá ser mais importante é a habilidade de colocar esta visão no contexto dos valores comunitários, a competência de articular a visão ao pessoal, administradores e usuários. Ter uma visão possui pouco valor se ela não for traduzida em planos de ações específicos que resultem na transferência de serviços àqueles que buscam informação.”

Em um artigo mais recente, Shaughnessy (1996:48) concorda e defende a necessidade de estabelecer esta visão. Para ele, uma das novas funções do diretor da biblioteca é “criar um novo modelo mental da organização, ajudando-a desenvolver uma nova e poderosa visão do futuro.”

Webb (1997), em seu editorial, destaca diversas funções que os gerentes de informação devem assumir nos anos 90, baseada em pesquisas realizadas por diferentes instituições governamentais e particulares. Após uma análise e discussão detalhada, a autora recomenda que os gerentes de informação precisam ter habilidades em comunicação, treinamento, recrutamento, liderança de equipes, liderança e solução de problemas.

Ao reexaminar o papel do bibliotecário na “era da informação”, Gessesse (1997) afirma que estes profissionais precisam assumir o papel de líderes em preparar a comunidade usuária de informação para esta “nova” era e assegurar o acesso à informação para um segmento maior desta comunidade. Para desenvolver este papel de forma eficaz, este profissional terá que aplicar técnicas de reengenharia para reestruturar seus serviços, trabalhando em equipes, utilizando um enfoque centrado no cliente, treinar seu pessoal para desenvolver este novo papel, e ter muito cuidado com os custos de todas as operações.

Nesta mesma linha de raciocínio, Woodsworth (1997) indica que funções como, avaliação de multimídia, software, hardware, redes, treinamento de usuários, liderar mudanças, comunicação, desenvolver novos serviços bem como políticas de informação e de atendimento ao cliente e desenvolver programas de educação continuada para seu pessoal são as competências que os gerentes de informação precisam ter no ambiente tecnológico. De acordo com Hisle (1997), todas estas habilidades são importantes mas não se deve esquecer que os valores tradicionais ainda são relevantes na era da informação eletrônica.

Outros dois trabalhos, um publicado em 1997 e o outro em 1998, fornecem cenários dos novos horizontes tecnológicos e oportunidades trazidas para o âmbito da biblioteconomia e ciência da informação. Hyams (1997) revela que os gerentes de informação devem identificar questões estratégicas, reconhecer e aprimorar as competências de seu pessoal através de programas de treinamento, e principalmente saber organizar e desenvolver serviços e trabalhar em equipes multidisciplinares para poder fazer frente às necessidades de sua clientela bem como das constantes mudanças que ocorrem atualmente no ambiente informacional.

Garrod (1998) indica que além das habilidades necessárias para lidar com a tecnologia informacional (conhecimento de html, auxílio aos usuários para lidar com os recursos da tecnologia informacional, uso da variada gama de aplicativos, etc.) treinamento e recrutamento de pessoal seriam competências essenciais aos gerentes da informação para sobreviver na era da tecnologia informacional.

Utilizando um discurso diferente, na tentativa de “esfriar” a euforia dos protagonistas da “morte” das funções tradicionais do profissional da informação com o advento da informação eletrônica, Abell (1997, p. 539) argumenta que “as habilidades tradicionais estão se tornando mais valiosas do que nunca”. As habilidades que serão utilizadas para criar organizações “conhecimento intensivas” bem sucedidas são: compreensão do uso e fluxo de informação; avaliação, seleção, organização e disseminação. Todas estas habilidades sempre foram exigidas do profissional da informação bem sucedido.

Abell (1997) também descreve as novas habilidades que terão que ser empregadas neste ambiente, sendo as principais delas, a comunicação, iniciativa e marketing.

No verão de 1996, Knight-Ridder Information, Inc. e a Teltech Technical Knowledge Service concordaram em patrocinar até o ano 2000 o Programa de Liderança Executiva desenvolvido pela Special Libraries Association. O curso foi montado a partir de uma pesquisa de mercado. Para tanto, entrevistaram 23 executivos de 11 empresas. Os resultados desta pesquisa são muito oportunos tendo em vista a discussão deste trabalho. Os resultados não apenas oferecem “insight” valioso com relação às competências e habilidades esperadas dos executivos em geral, mas também dos “knowledge executives” em particular.

Após a categorização destas competências, foi identificado quais delas que o profissional da informação deveria possuir também. Assim, a pesquisa determinou que os bibliotecários e/ou profissionais da informação deveriam se esmerar em possuir habilidades como: comunicação, promover participação em todos os níveis da organização, planejar novos serviços e produtos, compreensão prática de tecnologia informacional, liderança, criar parceiros estratégicos, e possuir habilidades inter-pessoais. (Corcoran & Jones, 1997).

5 CONCLUSÃO

Como é com frequência o caso, leva muito mais tempo do que se antecipa para que novas tecnologias atinjam o mercado e sejam absorvidas em nossos lares e em nosso trabalho. A reação da biblioteca como uma instituição social não precisa ser dramática, mas muitas vezes os bibliotecários superestimam as expectativas da sociedade. No entanto, a mudança compassada das bibliotecas em resposta às inovações tecnológicas é óbvia e não pode ser ignorada.

Nos anos da década de 90, tanto os formatos informacionais tradicionais quanto os inovadores precisam ser gerenciados simultaneamente, tornando as responsabilidades cada vez mais complexas e difíceis.

Embora novas tecnologias prometem uma vasta capacidade informacional, elas não resolvem e nem eliminam os desafios duradouros institucionais, pessoais ou profissionais que afetam as bibliotecas no limiar do terceiro milênio. Ao mudanças sociais e tecnológicas ocorrerem, liderança eficaz nas bibliotecas em cada nível gerencial é um fator crítico para haver uma adaptação bem sucedida às mudanças, tanto dentro quanto fora, para que haja a aquisição e adoção dos recursos necessários para a sobrevivência organizacional.

A tecnologia informacional existe. Possuímos bases bibliográficas, OPACs integrados, pesquisas em discos, Internet e bibliotecas virtuais. O desafio diante de nós é construir uma estrutura organizacional que permitirá o uso desta tecnologia de forma criativa e eficaz.

Para isto, se faz necessário ver além das preocupações imediatas da biblioteca e perceber as tendências ambientais. A adoção de planejamento estratégico precisa levar em consideração quão crítico é a infra estrutura da IT para a missão da biblioteca.

Um passo importante, após os objetivos terem sido esclarecidos, e os planos terem sido desenvolvidos, é realizar uma auditoria de necessidades de RH. Calcular quantas pessoas, em quais níveis, e quais habilidades serão necessárias a curto e médio prazo.

Se for detectado a necessidade de habilidades específicas, ou o pessoal existente deverá ser treinado ou providências devem ser tomadas para novas contratações.

Precisamos recrutar e desenvolver pessoal que adentrem a profissão não em busca de segurança ou estrutura, mas em busca de excitação intelectual e a oportunidade de moldar um novo mundo, e precisamos começar a buscar e recompensar criatividade e energia da mesma forma que nós temos tradicionalmente valorizado experiência, conhecimento profissional e dependabilidade. (Taylor, 1995)

Os paradoxos são grandes e difíceis, mas podemos apenas reconhecer o papel de liderança que aguarda os profissionais da informação, e como educadores, garantir que estejam preparados para aplicar uma variedade de habilidades interpessoais e criar estruturas institucionais que promoverão a auto-realização pessoal dos funcionários como uma das metas primárias da organização.

As dificuldades surgem da natureza complexa, ambígua e dinâmica das organizações e dos indivíduos. Ambos são sujeitos à pressões internas e externas que podem dificultar compatibilizar as necessidades individuais com as organizacionais em um determinado momento. O que é requerido do gerente é a habilidade de lidar com ambigüidade, ser flexível, e acima de tudo, ser criativo.

Sendo que muitos aspectos da cultura organizacional são intangíveis, o gerente precisa articular claramente os valores e normas aceitáveis e não aceitáveis num ambiente que depende de "expertise compartilhado" e cooperação entre colegas. Neste processo, o gerente precisa comunicar a história da estrutura organizacional e ao mesmo tempo enfatizar que a adaptação à cultura corporativa contribui para o sucesso no trabalho. (Nofsinger e Bosch, 1994)

A confiança que os diretores conseguirão construir ao redor de sua liderança dependerá de suas habilidades de responder aos fatores externos, influenciar os valores sociais da biblioteca e adotar a tecnologia informacional emergente, assim como gerenciar os recursos internos da biblioteca num ambiente de economia cada vez mais escassa.

Como as verbas institucionais estão se tornando cada vez menos acessíveis é imperativo que o diretor busque os recursos financeiros de outras alternativas. É papel do diretor identificar agências e fundações que freqüentemente não possuem conhecimento ou mesmo compreensão do impacto dos serviços da biblioteca na sociedade, e convencê-los da importância e valor de apoiar as necessidades e iniciativas.

A redefinição das bibliotecas frente aos novos desafios, com certeza afetará o conteúdo do trabalho de cada membro da organização e mudará significativamente o papel e funções do pessoal, tornando as estruturas organizacionais bem diferentes das atuais.

Nossa meta como profissionais da informação é maximizar nossos recursos para servir os usuários de forma mais eficaz e dinâmica possível. Uma revolução na tecnologia informacional está ocorrendo. É uma revolução que irá essencialmente abalar a eficácia dos métodos administrativos autoritários, tradicionais e científicos, e irá, sem dúvida, levar a mudanças profundas nas bibliotecas, nas funções dos bibliotecários e expectativas dos usuários.

O futuro depende de nós. Veaner, (1985) a mais de dez anos atrás, já nos conclamava para liderar estas mudanças, e não permitir que fôssemos arrastados por elas. Devemos aceitar o desafio e assumir uma postura administrativa condizente com o contexto informacional de nossa época.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Angela. *The Library Association Record*, v. 99, n. 10, p. 538-539, oct. 1997.
- ADAMS, R.J. *Information technology and libraries: a future for academic libraries*. London: Croom Helm, 1986.
- ALBRITTON, R.L. & SHAUGHNESSY, T.W. *Developing leadership skills: a source book for librarians*. Englewood: Librries Unlimited, 1990.
- ANDERSON, U. *Management training for librarians*: London: Library Association, 1977. (Library Association Research Publ., n. 18)
- BAKER, D. Management of change or change of management. *Education Libraries Bulletin*, v. 31, n. 3, pp. 8-17, 1988.
- BAUGHMAN, J. The invisible director: the emerging metropolitan library executive. *Library Journal*, v. 105, n. 12, pp. 1357-1361, 1980.
- BATTIN, Patricia. The library: center of the restructured university. *College & Researach Libraries*, v. 45, n. 174, pp. 12-23, 1984.
- BENNIS, Warren G. & SLATER, Philip E. *The temporary society*. New York: Harper and Row, 1968.
- BIRDSALL, William F. The library manager as therapist. *The Journal of Academic Librarianship*, v.16, n. 4, pp. 209-212, 1990.
- BRINDLEY, L. Management development for the information professionals of the future. *Aslib Proceedings*, v. 39, n. 9, pp. 235-43, 1987.
- BOYLE, R.J. Wrestling with jellyfish. *Harvard Business Review*, v. 62 pp. 74-83, 1984.
- CORRALL, Sheila. Fieldman: human resource management. *Library Association Record*, v. 96, n. 8, pp. 418-432, 1994a.
- CORRAL, Sheila. Management development in academic libraries and the Joint Funding Council's libraries review. *British Journal of Academic Libraries*, v.9, n.3, pp. 209-223, 1994b.
- COTTAM, Keith M. Directors of large libraries: roles, functions, and activities. *Library Trends*, v. 43, n.1, pp. 15-33, 1994.
- CORCORAM, Mary & JONES, Rebecca. Chief knowledge officers?: perceptions, pitfalls, & potential. *Information Outlook*, june, p. 30-31, 1997.
- DRUCKER, P. *Managing in turbulent times*. New York: Harper & Row, 1980.
- DRUCKER, P. *The new realities*. New York: Harper & Row, 1989.
- EUSTER, J.R. *The academic library director: management activities and effectiveness*. New York: Greenwood Press, 1987.

FIELDMAN, John. *Supporting expansion: a report on human resource management in academic libraries*, for the Joint Funding Council's Libraries Review Group. Bristol: HEFC for England. In: CORRALL, Sheila (1994b). *Management development in academic libraries and the Joint Funding Council's libraries review*. *British Journal of Academic Libraries*, v.9, n.3, pp. 209-223, 1993.

GESSESSE, Kebede. Re-examining the role of the public services librarian in the new information age. *Library Review*, v. 46, n. 2, p. 90-98, 1997.

HAYES, R.M. *A long view of a broad science*. London: British Library, 1989. (British Library R & D Report, 6049)

HISLE, W. Lee. Facing the new millennium. *College & Research Libraries News*, dec., p. 764-5, 1997.

HOLLEY, E.G. Organization and administration of urban university libraries. *College and Research Libraries*, v.33, n. 3, pp. 175-189, 1972.

HUBER, G.P. The nature and design of post-industrial organizations. *Management Science*, v. 30, pp. 928-951, 1984.

HYAMS, Elspeth. *The Electronic Library*, v. 15, n. 6, dec., p. 455-462, 1997.

JAMES, Sylvia. Understanding managerial principles and practices: management training for business information professionals. *Education for Information*, v. 7, pp. 355-363, 1989.

JOHNSON, I.M. Management education and training for librarians in Scotland. *Scottish Libraries*, v.3, n.1, pp.11-13, 1992.

JUROW, S. & WEBSTER, D. Promoting management excellence in research libraries through training and staff development. *Library Administration and Management*, v. 4, n. 3, pp. 141-144, 1990.

KANTER, R.M. *The change masters: innovation and entrepreneurship in the American Corporation*. New York: Simon & Schuster. Apud. LEWIS, D.W. An organizational paradigm for effective academic libraries. *College & Research Libraries*, v. 47, n. 4, pp. 348, 1983.

LEE, S.A. Conflict and ambiguity in the role of the academic library director. *College & Research Libraries*, v. 38, n. 5, pp. 396-403, 1977.

LEWIS, D.W. An organizational paradigm for effective academic libraries. *College & Research Libraries*, v. 47, n. 4, pp. 337-353, 1986.

LINE, Maurice B. Library management styles and structures: a need to rethink? *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 23, n. 2, pp. 97-104, 1994.

LINE, M. B. & ROBERTSON, K. Staff development in libraries. *British Journal of Academic Librarianship*, v. 4, n. 3, pp. 161-174, 1989.

MALLEY, I. Cash is the key for management training. *Library Association Record*, v. 94, n.12, pp. 792-793, 1994.

MARCHANT, M.P. & ENGLAND, M.M. Changing management techniques as libraries automate. *Library Trends*, v. 37, n. 2, pp. 469-83, 1989.

MARTIN, Susan K. Library management and emerging technology: the immovable force and the irresistible object. *Library Trends*, v.37, n. 3, pp. 374-382, 1989.

- McANALLY, A.M. & DOWNS, R.B. The changing role of directors of university libraries. *College & Research Libraries*, v. 34, n. 2, pp. 103-125, 1973.
- MECH, T.F. Public library directors: a career and managerial profile. *Public Libraries*, v. 28, n. 4, pp. 228-235, 1989.
- MECH, T.F. Academic library directors: a managerial role profile. *College & Research Libraries*, v. 51, n. 5, pp. 415-428, 1990.
- METZ, P. The role of the academic library director. *Journal of Academic Librarianship*, v. 5, n. 3, pp. 148-152, 1979.
- MITCHELL, C.A. The CLR Academic Library Management Intern Program. *Library Administration and Management*, v.6, n.1, pp. 29-35, 1992.
- MOORE, Mary. Impact of the changing environment on academic library administration: conflicts, incongruities, contradictions and dichotomies. *Journal of Library Administration*, v. 22, n.1, pp.13-38, 1995.
- MOSKOWITZ, M.A. The managerial roles of academic library directors: the Mintzberg model. *College & Research Libraries*, v. 47, n. 5, pp. 452 –459, 1986.
- NOFSINGER, Mary M. & BOSCH, Allan W. Roles of the head of reference: from the 1990s to the 21st century. *The Reference Librarian*, n. 43, pp. 87-99, 1994.
- PEEL, Malcolm. Do libraries need managers? *Aslib Information*, v. 18, n. 9, p.288, 1989.
- PITTS, Roberta L. *A generalist in the age of specialists: a profile of the one-person library director*. *Library Trends*, v. 43, n. 1, pp. 121-35, 1994.
- RITCHIE, S. *Training and management development in librarianship*. London: British Library, 1988. (Library & Information Research Report, 34).
- ROOKS, Dana C. Terms for academic library directors. *Library Trends*, v. 43, n. 1, pp. 47-61, 1994.
- SAGER, D.J. *Participatory management in libraries*. Metuchen, NJ: Scarecrow, 1982.
- SAFFORD, H.D. Small college library directors. In: McCabe, G.B. (ed.) *The smaller academic library*. New York: Greenwood Press, pp. 19-29, 1988.
- SHAUGHNESSY, T.W. The library director as change agent. *Journal of Library Administration*, v. 22, n. 2/3, pp. 43-56, 1996.
- TAYLOR, Merrily E. Getting it all together: leadership requirements for the future of information services. *Journal of Library Administration*, v. 20, n. 3/4, pp.9-24, 1995.
- TAYLOR, Valorie & RENZULLI, Gianna. Mastering middle management. *Information Outlook*, feb., p. 18, 1997.
- VEANER, A.B. 1985-1985: The next decade in academic Librarianship, part 1. *College & Research Libraries*, v. 46, pp. 220-232, 1985.
- VEANER, A. B. *Academic librarianship in a transformational age: program, politics, and personnel*. Boston: G.K. Hall, 1990.
- VEROFF, Joseph et al. *The inner american: a self-portrait from 1957 to 1976*. New York: Basic Books, 1981.

WEBB, Sylvia P. Thoroughbred ou hybrid - the information manager in the 90s? *Information Management Report*, Oct., p. 1-5, 1997.

WITTENBACH, S.A.; BORDEIANU, S.M. & WYCISK, K. Management preparation and training of department heads in ARL libraries. *College & Research Libraries*, v. 53, n. 4, pp. 319-330, 1992.

WOODSWORTH, Anne. New library competencies. *Library Journal*, may 15, p. 46, 1997.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUCCAMP)
DEPT. DE PÓS-GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA
Rua Waldemar César da Silveira, 105 (Swift)
13045-270 - Campinas, SP

Ph.D. em Ciência da Informação, University of Illionis, Ill. USA.
Prof. Titular da Faculdade de Biblioteconomia da Puccamp
R. Antonio Biassi Filho, 287
13184-040 Hortolândia, SP