

# Função Gerencial - Direção de Biblioteca

ABIGAIL DE OLIVEIRA CARVALHO \*

**Funções do Gerente:** (1) **Decidir** — estabelecer objetivos e organizar recursos para atingi-los. (2) **Interagir com pessoas** — negociar, comunicar, motivar. Com base em observações e estudos, sugestões sobre o que o «Gerente» de Biblioteca deve conhecer, o que deve ser, que habilidades deve desenvolver para uma direção eficaz.

## 1. PRELIMINARES

A preocupação com o tema *funções administrativas* foi relegada a um plano secundário na literatura administrativa, a partir das críticas feitas por Simon (10) aos modelos de Fayol e Gulick. Guerreiro Ramos afirma: “Importa, porém, observar que qualquer que seja a validade da crítica a esta ou aquela corrente, o problema das funções administrativas típicas persiste e continua sendo assunto sério da teoria científica. Pode-se discutir se Fayol e Gulick acertaram em conceituá-las e se os princípios que propuseram são ou não rigorosos, ou têm cientificidade”. (8:12).

---

\* Professora da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

De um ponto de vista mais pragmático, qualquer programa que vise ao treinamento de executivos ou gerentes, tem de partir do conhecimento de suas responsabilidades funcionais. Laerte Leite Cordeiro assim define a questão: "A grande pergunta, então, é: treinar os executivos em quê e para quê? Se a resposta for a de que se pretende um mais eficiente e eficaz desempenho de suas atribuições, então a primeira grande dificuldade já surge com a falta de uma melhor descrição daquilo que eles devem ser, e do que se espera deles na organização, dificultando a determinação das necessidades de treinamento de forma a não permitir a organização de um programa eficaz. (2: 43) .

No desenvolvimento do trabalho utilizaremos de forma genérica o termo gerente, que é parente próximo dos termos executivos, administrador, dirigente, diretor, chefe, supervisor, e tentaremos caracterizar a *atividade gerencial*.

O que faz um gerente como gerente, na posição de gerente? Não é fácil responder a essa pergunta porque o gerente faz o que as pessoas fazem em circunstâncias diferentes sem que por isso sejam consideradas gerentes: pensa, escolhe, cria, comunica...

Para ser considerado como gerente deve trabalhar numa organização formal e ter no mínimo outra pessoa — que pode ser outro gerente — trabalhando para ele. Terá sempre certo grau de autoridade para fazer proposições que serão aceitas pelos subordinados. Seu *status* é obtido basicamente através da posição hierárquica que lhe permita utilizar formalmente poderes de recompensa e de punição.

O gerente pode exercer uma liderança de tipo carismático — não seria conveniente, contudo, que os subordinados confiassem mais num superior do que em si próprios. (As relações de liderança são muito

complexas e têm merecido vários estudos da literatura especializada).

Para exercer suas funções o gerente usa instrumentos analíticos que as ciências da administração lhe propiciam, mas precisa saber muito mais do que *como usar esses instrumentos*. Ele enfrenta problemas que não podem ser resolvidos apenas pelo uso adequado de técnicas. Ele é obrigado, ao atuar, a responder a vários tipos de questões.

## 2. FUNÇÕES DO GERENTE

2.1 — *Decidir* (estabelecer objetivos e organizar recursos para atingi-los).

Decidir para obter resultados é uma função do gerente, é a própria essência da administração, para alguns autores. O gerente identifica o problema e escolhe entre várias alternativas aquela que considera a mais satisfatória. Descobrir problemas ou identificar condições que exijam novas decisões é um dos mais complexos momentos do processo. Decidir não é apenas escolher, mas também acionar os mecanismos para a execução. O gerente é o responsável pela continuidade do sistema de decisões da organização, pela produção de resultados que contribuam para a consecução de objetivos da organização como um todo.

As prioridades de decisões na organização devem ser definidas, e a distribuição de responsabilidades, pela implementação das decisões, caracteriza a estrutura. O gerente estabelece a área, sua relevância e os riscos envolvidos. Reserva para si os problemas importantes, as situações excepcionais. Só lida com as regras gerais, não com as específicas.

Decide não apenas a respeito do *como* ou dos *meios* mas também a respeito do *que* ou dos *fins*.

Decide, pois, quanto a objetivos e quanto a recursos para alcançá-los. Suas decisões podem afetar recursos humanos, financeiros, equipamento, estrutura, métodos, informação.

São consideradas, tradicionalmente, funções da administração (também chamadas elementos, processos, instrumentos analíticos, operações básicas): *prever; organizar; comandar; coordenar; controlar* — Fayol, 1916; *planning; organizing; staffing; directing; coordinating; reporting; budgeting* — POSDCORB — Gulick, 1937.

Peter Drucker, em 1974 (3:400) mantém certa fidelidade ao esquema clássico, ao definir cinco operações básicas no trabalho do gerente: *estabelecer objetivos; organizar; motivar e comunicar; medir; desenvolver pessoal*.

Em cada um desses processos administrativos o gerente decide. Escolher, que é uma condição humana, caracteriza uma função do gerente na organização formal; decidir é preciso, e sempre.

Não se compreende ainda completamente o processo decisório. Há fatores desconhecidos, especialmente no momento da escolha. Mesmo quando baseada em informações consideradas adequadas, há elementos de incerteza nas decisões mas o gerente terá de escolher *a* ou *as* alternativas mais satisfatórias.

2.2. *Interagir com pessoas* (negociar, comunicar, motivar)

A atividade do gerente envolve muitos contatos interpessoais. Ele deve obter, através de pessoas, os resultados esperados pela organização. Se for capaz de realizar coisas, através das pessoas, mas coisas erradas, será um fracasso. Se for capaz de fazer as

coisas, mas não através das pessoas, não será um gerente.

O gerente não mantém contato interpessoal apenas com os subordinados. Pertence a vários outros grupos e muitas de suas atividades envolvem os subordinados apenas indiretamente. Parte de seu tempo é utilizada em contatos com seus superiores, com seus pares, com clientes ou usuários e outras pessoas de fora da organização. Nestes contatos ele deve negociar e renegociar, deve satisfazer as expectativas de cada grupo e as suas próprias. Torna-se um elo entre os vários grupos. Equilibra demandas e expectativas, integra necessidades e habilidades para satisfazer a essas necessidades, lida com conflitos.

As relações entre o gerente e os subordinados têm sido mais analisadas na literatura administrativa porque, tradicionalmente, atuar através dos subordinados, tem sido considerada a função característica do gerente.

Para ser eficaz, o gerente pode usar vários tipos de padrão de comportamento, do estilo autoritário ao democrático; pode usar vários tipos de poder para influenciar os outros — coerção, recompensa, identificação, confiança; pode servir-se de grupos temporários, e de comunicação formal ou informal.

O gerente dispõe de dois instrumentos básicos para desenvolver sua interação com as pessoas: comunicação e motivação.

Através da comunicação ele busca uma compreensão melhor, participa do conhecimento dos outros.

As ações do gerente provocam reações nas pessoas com quem ele se relaciona. Como usar a motivação para conseguir melhor interação e para produzir melhores resultados é um problema para o qual os

cientistas do comportamento têm várias respostas. O gerente pode aprender com eles.

O gerente não só exerce influência sobre seus subordinados como é por eles influenciado — interação. Ajuda-os, muitas vezes em seus problemas funcionais e pessoais, atende a suas necessidades. É parcialmente responsável pela realização pessoal de seus subordinados e deve considerar seus “recursos humanos” como “seres humanos” que têm necessidades específicas a serem satisfeitas. Em algumas situações, torna-se o representante dos subordinados junto a seus pares ou superiores; fala por eles, em nome deles.

O gerente é responsável pelo desenvolvimento de seu pessoal. Através da delegação e da descentralização pode desenvolver um ambiente motivador e criativo.

Os riscos da inovação e os erros têm de ser aceitos para que a organização e seu pessoal cresçam — embora criatividade não substitua análise ou conhecimento.

### 3. “GERENTE” DE BIBLIOTECA

Consideram-se universais as funções do gerente — são *essencialmente* as mesmas em qualquer tipo de organização, em qualquer sociedade. Ao mesmo tempo, cada organização tem suas características peculiares, sua “cultura”. Cada organização é resultado de sua história e, à medida que se estrutura, adquire características próprias, tradições, padrões de comportamento, sistemas de valores. Para ter êxito, o gerente se adapta à situação específica, usa o estilo gerencial mais adequado ao grupo, à organização, à situação, levando em consideração todos os fatores relacionados com os resultados que tem de conseguir.

Aquele que exerce as funções gerenciais numa biblioteca ou num Serviço de Informações é em geral chamado “diretor” ou “chefe”, por estar quase sempre vinculado à Administração Pública. Dando continuidade a nosso texto, levando em consideração as funções que deve exercer, vamos chamá-lo “gerente” de Biblioteca.

### 3.1. *O que deve conhecer*

O gerente de biblioteca deve conhecer a situação de “busca de informações” no seu contexto social. Deve estar sensibilizado para o impacto social da biblioteca na comunidade e para a necessidade de que a biblioteca atenda às necessidades da comunidade. Deve estar voltado para usuários e objetivos mais do que para procedimentos e meios. Deve manter-se atualizado, saber o que acontece no mundo, devido à importância do desenvolvimento das relações com organizações públicas e privadas, nacionais e estrangeiras.

Deve possuir uma visão panorâmica das técnicas de biblioteconomia, de seus fundamentos, dos últimos resultados das pesquisas na área. Deve saber o que esperar de cada subordinado, ter condições de avaliar seu desempenho técnico e integrar as técnicas que se relacionam.

Deve conhecer técnicas e fundamentos de administração — quanto mais alto o nível do gerente, maior a necessidade do domínio de fundamentos do que de técnicas. A área de administração é tão extensa e se expande tão rapidamente que se torna cada vez mais difícil a atualização em relação a todas as técnicas. Para o gerente — é útil saber da existência de novas técnicas, saber avaliá-las mas não é necessário que

seja capaz de utilizar cada uma pessoalmente. Há uma diferença entre ser gerente e ser técnico em administração. Ser gerente é ser generalista mais do que especialista. É pensar sobre idéias e conceitos, é adotar uma perspectiva mais ampla no conhecimento dos fatos.

Há técnicas auxiliares de processo decisório, como pesquisa operacional e análise de sistemas. Essas técnicas podem levar a um modo de pensar reducionista se usadas sem o conhecimento de suas limitações. O gerente deve acompanhar o desenvolvimento da tecnologia da informação e verificar as implicações e impactos do uso do computador, já que decisões se baseiam em informação.

Deve conhecer resultados da Psicologia e das Ciências Sociais para melhorar a compreensão de situações que envolvem pessoas.

Em resumo, supomos que o gerente de uma biblioteca deva ter certo conhecimento: da situação — e das variáveis que afetam a situação; dos fundamentos de Biblioteconomia; dos fundamentos de Administração; de sistemas e de tecnologia da informação; de comportamento humano.

### 3.2. *O que deve ser*

Espera-se que um gerente tenha maturidade emocional. Maturidade é um conceito psicológico e para nossos objetivos é suficiente dizer que uma pessoa é considerada emocionalmente madura quando apresenta uma imagem coerente de si mesma e tem possibilidade de manifestar suas emoções numa forma socialmente aceitável. Conhecer-se implica na procura dos motivos das próprias ações o que permitirá uma atitude mais objetiva.

O gerente pode desenvolver sua empatia ou sensibilidade social, ou a possibilidade de se colocar no



lugar dos outros, de sentir como sente o outro, de pensar como pensa o outro. Não é fácil, mais é útil essa identificação afetiva e intelectual.

É bom que o gerente seja o tipo de pessoa que gosta de gente, o tipo extrovertido que dirige seus interesses para o mundo externo.

É comum encontrar-se a enumeração das qualidades morais de um gerente. Supõe-se que todos, incluindo o gerente, devam ser íntegros de caráter e justos. Pode-se afirmar, contudo, que a falta dessas qualidades de caráter, num gerente, terá conseqüências mais graves do que numa pessoa de menores responsabilidades sociais.

### 3.3. *Habilidades*

Para estruturar todos os dados que o gerente obtém, ele deve desenvolver habilidades de inferir, analisar e sintetizar.

Para melhorar sua interação com as pessoas, deve desenvolver certas habilidades sociais, especialmente a habilidade de comunicar-se.

Não se sabe com segurança como desenvolver a habilidade de decidir ou por que algumas pessoas decidem tão bem.

Ouvimos referência a uma experiência com gerentes norte-americanos que desenvolveram sua habilidade de decidir vivendo alguns meses em Roma, estudando civilização clássica, visitando museus, apreciando artes. Seria essa uma complementação de educação pragmática? Não tivemos acesso aos detalhes dessa experiência mas acreditamos que a vivência das realizações humanísticas desenvolva a capacidade decisória. Por enquanto essa é uma questão de fé. Não dispomos de elementos para comprovação.

Alguns executivos atribuem seu sucesso nas decisões a um sexto sentido ou a uma estrela na testa. É possível que eles tenham um tipo especial de habilidade de captar e organizar dados e informações. Diz-se que a decisão se baseia em fatos e no "tino", mas como explicar o que seja tino?

Para decidir, é necessário o conhecimento das conseqüências das ações e de suas implicações sociais. Exige-se então, de quem decide, uma habilidade de pensar sobre o futuro, de algumas vezes pensar o "impensável". Fala-se em administrar o futuro, administrar o crescimento, administrar mudanças. E essas mudanças, que devem ser previstas, ocorrem na sociedade, no governo, na economia, na tecnologia.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muitos de nossos bibliotecários foram treinados nos últimos anos apenas para o desempenho. A falta de melhor base teórica, a nosso ver, enfraquece a sua capacidade de adaptação a novas situações, e novos problemas.

Espera-se do gerente de biblioteca um nível superior de competência que contribua para que os objetivos das bibliotecas sejam atingidos. "Prover informação" é processo muito complexo, independentemente do usuário, seja ele uma criança ou um especialista.

Espera-se do gerente mais agressividade, mais confiança nos benefícios do serviço que oferece.

Seja a informação *de fato* considerada uma necessidade social. Sejam os objetivos da biblioteca cada vez mais desafiadores. Sejam seus recursos organizados para um futuro diferente do presente. Atitude defensiva, manutenção do "status quo" atingirão de forma negativa as altas finalidades da instituição. Para que

a biblioteca dê constantemente as respostas adequadas ao ambiente em mudança, são necessárias coragem de assumir riscos, rapidez e flexibilidade de decisões.

As idéias aqui desenvolvidas representam observação, experiência, vivência, estudo e poderão ser complementadas com levantamento de dados, novas buscas, pesquisas.

**Functions of manager:** (1) Making decisions — setting objectives and organizing resources to achieve them. (2) Interaction with people — negotiating, communicating, motivating. Based on observations and studies, suggestions of what the Library manager must know, what he must be and what abilities and skills he must develop in order to be an effective manager.

## BIBLIOGRAFIA

1. BAVELAS, A. Leadership: man and function. In: GIBB, C.A. ed. *Leadership: selected readings*. Penguin, 1969. p. 17-24.
2. CORDEIRO, Laerte Leite. Treinamento de executivos: visão panorâmica. *Revista de Administração de Empresas*, 15(3):41-50 maio/jun. 1975.
3. DRUCKER, Peter F. *Management: tasks, responsibilities, practices*. New York, Harper & Row, 1974.
4. GIBB, C.A. An interactional view of the emergence of leadership. In: —. *Leadership: selected readings*. Penguin, 1969. p. 214-22.
5. HICKS, Herbert G. *The management of organizations: a systems and approach*. New York, McGraw-Hill, 1972.
6. HOLROYD, Gileon. The study of organizations. In: REDFERN, B., ed. *Studies in library management*. London, Clive Bingley, 1972, v. 1, p. 111-33.

7. HUSE, E.F. & BOWDITCH, J.L. *Behavior in organizations: a systems approach to managing*. Massachusetts, Addison-Wesley, 1973.
8. RAMOS, A. Guerreiro. *Administração: estratégia do desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1966.
9. SIMON, Herbert A. *A capacidade de decisão e de liderança*. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1963.
10. ————. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965.
11. STUEART, R.D. Education for library administrators. In: HOLROYD, G., ed. *Studies in library management*. London, Clive Bingley, 1974, v. 2. p. 154-67.