

Processo de Gestão: o Caso da Biblioteca Governador Ribamar Fiquene

CARLOS OTÁVIO DE ALMEIDA AFONSO
ESPM
comarket@bol.com.br

Processo de Gestão: o Caso da Biblioteca Governador Ribamar Fiquene

1. Introdução

O conceito clássico de administração caracteriza-se pelas funções de planejar, organizar, liderar e controlar pessoas e recursos para que se possam atingir objetivos específicos de determinada organização com eficiência e eficácia. As organizações possuem elementos próprios que as diferenciam das demais, até mesmo chegando a ponto de uma organização apresentar características que só ela possui.

Mas, em essência, todas elas apresentam em maior ou menor grau de complexidade, de forma mais clara ou não determinada forma de administrar suas pessoas e seus recursos para realizar seu trabalho, o que pode ser chamado de modelo organizacional, tornando a administração essencial a toda e qualquer organização.

A função controle está intimamente ligada ao planejamento, visto que os objetivos, estratégias e processos organizacionais apresentados nos planos servem de base para a elaboração dos parâmetros de controle e sua execução.

Sobretudo nas organizações públicas, deve-se dar especial atenção à função controlar, pois o dever constitucional de as pessoas que administram dinheiros, bens e valores públicos prestarem contas à sociedade é apurado por meio de auditoria dos órgãos de controle – denominada como auditoria governamental.

Existe uma máxima que bem diferencia a administração pública da privada: esta pode fazer tudo o que a lei não proibir; aquela, apenas o que a lei permitir. A base do controle no setor público é garantir que as leis sejam cumpridas pelos gestores públicos.

Os estudos que analisam os modelos de gestão pública no Brasil, em geral, apontam para três modelos organizacionais predominantes: patrimonialista; burocrático; e da administração pública gerencial. Mais recente, percebe-se um modelo organizacional emergente denominado de governança pública, também chamado de gestão social.

A passagem de um modelo para outro é no geral realizada por meio de uma reforma na administração pública; mas também é apontado, sobretudo pelos teóricos com pressupostos mais críticos, que os modelos reformadores não se constituem de toda uma ruptura com os anteriores, apresentando características comuns essenciais com estes – com ênfase na função controle desde o modelo burocrático até o de governança pública (SECCHI, 2009).

Além disso, mesmo os modelos anteriores, como burocracia e administração pública gerencial, não foram plenamente desenvolvidos no Brasil, esbarrando em características culturais (o autoritarismo, o personalismo e o coronelismo presentes na história do Brasil).

Considerando ainda que a Biblioteca da FAMA é dirigida por uma bibliotecária especialista, bem receptiva, qualificada para realizar a gestão da mesma, os resultados da pesquisa se apresentaram satisfatórios no que diz respeito a aliar as teorias às práticas de gestão e mostrar como o processo de gestão é realizado na prática; confirmando-se a hipótese de pesquisa de que realmente a Bibliotecária-Chefe desempenharia bem as funções administrativas na prática ao gerir a Biblioteca.

Na realização deste trabalho, delimitou-se como objetivo geral analisar a forma como a Biblioteca Governador Ribamar Fiquene realiza seu processo de gestão. E, para isso, foi necessário explanar a teoria das funções administrativas; identificar essas funções no processo de gestão da biblioteca; explicar como essas funções são realizadas na prática; e determinar as relações existentes entre as funções administrativas e o processo de gestão da biblioteca.

Foram utilizados os métodos de pesquisa descritiva, pesquisa documental e estudo de caso. Onde, após os resultados, apresentam-se algumas conclusões do estudo.

Portanto, o estudo pode servir de modelo para pesquisas que abordem o Processo de Gestão no geral, assim como gestão de bibliotecas, contribuindo também para a melhoria dos serviços do órgão em questão, assim como melhor infra-estrutura administrativa.

Trabalha-se, então, o seguinte problema de pesquisa: *Como a Biblioteca Governador Ribamar Fiquene realiza as funções administrativas no seu processo de gestão?*

2. Funções administrativas

O Processo de Gestão é, na verdade, uma denominação moderna para o termo Processo Administrativo. De acordo com Motta (1995), administração, gerência e gestão são sinônimos, apenas se diferenciando no que diz respeito à ênfase dada pela Administração, em épocas distintas, às diferentes técnicas e ideias vigentes. Onde uma palavra tornou-se gradativamente mais utilizada que outra para renovar os valores administrativos, devido ao desenvolvimento natural de novas técnicas administrativas e até mesmo da reformulação de ideias antigas; mas sempre mantendo o mesmo conceito.

Conceito esse que remete à própria definição de Administração, que, segundo Maximiano (1995), é o **processo** de tomar decisões sobre os objetivos e a utilização de recursos, visando à realização desses objetivos (grifo nosso). Sendo esse processo caracterizado como o próprio Processo Administrativo.

Nesta mesma linha, Bateman & Snell (1998) afirmam que Administração é o **processo** de trabalhar pessoas e recursos para atingir objetivos organizacionais (grifo nosso); mostrando mais uma vez o Processo Administrativo como a essência da própria Administração.

Dessa forma, na língua portuguesa, usam-se também outros termos como sinônimos de administração [...] gerenciamento e **gestão** (grifo nosso) são os principais (MAXIMIANO, 1995, p. 60). Concluindo-se que Processo de Administração ou Processo Administrativo é o mesmo que Processo de Gestão.

Portanto, adota-se neste trabalho o termo Processo de Gestão como sinônimo de Processo Administrativo, considerando que aquele é mais moderno e amplo que este, abrangendo as funções aceitas atualmente pela Administração, que serão abordadas mais adiante.

Funções essas que foram abordadas pioneiramente por *Henri Fayol*, fundador da Teoria Clássica da Administração, que as definiu como previsão, organização, comando, coordenação e controle.

Com o passar do tempo, essas funções foram sendo estudadas e aperfeiçoadas por outros teóricos clássicos como *Urwick*, que propôs sete funções do administrador – investigação, previsão, planejamento, organização, coordenação, comando e controle – e *Gulick*, com as funções planejamento, organização, assessoria, direção, coordenação, informação e orçamento.

Esses teóricos eram seguidores de *Fayol*. Por isso continuaram o seu estudo e, na verdade, expandiram as funções administrativas de *Fayol*, atualizando-as de acordo com suas visões próprias. Sobre isso, Chiavenato (2000a, p. 92) afirma: “*Urwick* apenas desdobrou o primeiro elemento de *Fayol*, a previsão, em três distintos (investigação, previsão e planejamento)”.

Então o assunto é retomado pelos teóricos da Teoria Neoclássica da Administração, que trazem novas propostas para as funções administrativas; tais como Koontz e O'Donnell – planejamento, organização, designação de pessoal, direção e controle –

assim como Newman e Dale, com as funções planejamento, organização, liderança (ou direção) e controle; sendo atualizações aperfeiçoadas das funções originais de *Fayol*.

Tabela 1 O processo administrativo segundo clássicos e neoclássicos

Fayol	Urwick	Gulick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Comando Coordenação	Administração de Pessoal Direção Coordenação	Designação de Pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

Fonte: CHIAVENATO, 2000a, p. 192

Estas últimas são as funções mais aceitas atualmente como integrantes do processo administrativo. Sendo que as que mais geram certa polêmica são: liderança e direção. Alguns autores preferem uma à outra; mas, na verdade, podem-se considerá-las sinônimos, pois as duas estão ligadas a administrar e motivar **peçoas**, comunicando-se com as mesmas e orientando-as para que alcancem objetivos comuns em equipe.

Para Chiavenato (2000a, p. 6):

“Onde quer que a cooperação de **peçoas** [grifo nosso] no intuito de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial dessa associação é a Administração – a função de conseguir as coisas por meio das pessoas com os melhores resultados.”

Dessa forma, a liderança e a direção estão intimamente ligadas à administração de pessoas, integrando-se como elementos do Processo de Gestão, juntamente com as funções planejamento, organização e controle.

Para efeito didático, adota-se neste trabalho o termo Liderança como sinônimo de Direção, considerando que aquele termo vem sendo mais desenvolvido que este, pois as empresas nunca necessitaram tanto de líderes ativos; tornando-se mais importantes do que aqueles que eram apenas diretores.

“Os melhores administradores são líderes que são participantes *ativos* nos departamentos e organizações pelos quais são responsáveis. Eles não podem ser passivos ou observadores desligados, sentados num escritório sem ter contato regular com os funcionários e as operações. [...] Os melhores administradores são líderes que podem estabelecer decisões estratégicas apropriadas e alinham os funcionários atrás dessa estratégia para que eles possam levá-las adiante.” (BATEMAN, 1998, p. 39)

Nesse sentido, a realização do Processo de Gestão consiste em tomar decisões sobre os objetivos, as pessoas e os recursos organizacionais através do planejamento, organização, liderança e controle de forma eficiente e eficaz.

“De Koontz e O'Donnell em diante, os autores de livros de administração passaram a adotar, em linhas gerais, uma divisão em partes correspondentes a quatro funções – planejamento, organização, liderança e controle. [...] autores americanos – década de 60 em diante.” (MAXIMIANO, 2004, p. 77 e 75)

Essas são, ainda segundo Bateman & Snell (1998), as principais e tradicionais funções da Administração; que devem ser realizadas com a melhor utilização possível dos recursos e pessoas (eficiência), para que se possam atingir os objetivos organizacionais (eficácia).

Schermerhorn (1999) também adota estas funções como as quatro funções básicas da gerência: planejamento, organização, liderança e controle; onde os gestores, em qualquer que seja o tipo de organização, são responsáveis por elas.

“O tempo destinado a planejar e organizar tende a crescer nos níveis gerenciais mais altos. O tempo gasto com o controle é proporcionalmente maior nos níveis gerenciais mais baixos, enquanto o tempo gasto em liderança é relativamente semelhante em cada nível gerencial.” (SCHERMERHORN, 1999, p. 8)

De acordo com Chiavenato (2000a), quando consideradas um todo integrado, as funções administrativas formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, constituem apenas funções administrativas.

Portanto, o planejamento, a organização, a liderança e o controle são as quatro funções administrativas que formam o **Processo de Gestão**. Cada uma dessas funções é tratada a seguir como parte integrante do processo.

3.1. Planejamento

O planejamento é a primeira das funções administrativas. É, na verdade, o primeiro subprocesso dentro do processo maior, que é o processo de gestão. Caracteriza-se pelo ponto-de-partida do administrador, onde toda a situação da organização é analisada para que se possam estabelecer objetivos e desenvolver maneiras de como alcançá-los. A materialização deste planejamento é chamada de plano; ou seja, o resultado do processo de planejamento é um documento, denominado plano, que contém os objetivos organizacionais a serem alcançados e as ações necessárias para o alcance dos mesmos, devendo ser implementadas na prática.

Processo esse que, segundo Schermerhorn (1999), consiste em identificar aonde se quer ir e como se pretende chegar lá, passando pelos seguintes passos:

- Definir os objetivos do planejamento;
- Analisar a situação atual;
- Desenvolver premissas sobre as futuras condições;
- Identificar meios de realizar os objetivos;
- Implementar plano de ação e avaliar resultados.

Sobre o assunto, Maximiano (1995) afirma que o resultado do processo de planejamento é a elaboração de planos, sendo compostos por pelo menos quatro etapas:

- Avaliação do contexto;
- Definição de objetivos;
- Definição dos meios de execução;
- Definição dos meios de controle.

Como se pode perceber, os passos ou etapas do processo de planejamento são muito semelhantes entre as visões dos autores; apresentando pequenas variações quanto à forma de definir os termos, mas que na prática são similares. Partindo de onde se está “agora” (situação atual), definindo-se onde se quer chegar no “futuro” (objetivos), desenvolvendo meios de como alcançar o futuro pretendido (formas de execução) e estabelecendo formas de avaliação (garantia dos resultados), para que a execução do plano seja realizada de acordo com o planejado, alcançando-se os objetivos organizacionais.

O processo de planejamento é realizado pelos gestores em todos os níveis da organização, possuindo características diferenciadas de acordo com sua abrangência. Os níveis de planejamento são: o estratégico; o tático; e o operacional. Segundo Bateman & Snell (1998), os objetivos e os planos tornam-se mais específicos e envolvem períodos de tempo menores à medida que o planejamento caminha do nível estratégico para o operacional.

O planejamento estratégico é o nível de maior abrangência. Está relacionado ao planejamento global a longo prazo das ações futuras da empresa. Através dele, decide-se o futuro da empresa como um todo, envolvendo as principais partes da empresa e até mesmo o ambiente externo, estabelecendo-se suas políticas e sua posição competitiva no mercado. É

desenvolvido pelos altos executivos da empresa. Nele é que se define que rumos a empresa deve tomar e quais as melhores formas de realização possíveis para tanto; como também se avaliam quais os possíveis resultados, contribuições e impactos que essas decisões podem causar na sociedade de um modo geral. Dessa forma, define-se: as condições atuais nas quais a organização encontra-se inserida (análise dos ambientes); os objetivos globais da organização, com vistas à sobrevivência contínua da mesma (efetividade); os meios mais adequados para que se alcancem esses objetivos (estratégias); as formas de avaliação, e, se necessário, correção, com o intuito de assegurar que as realizações saiam de acordo com o planejado.

O planejamento tático já é menos abrangente que o estratégico, estando relacionado ao planejamento funcional de médio prazo. Onde se toma como base o plano estratégico para que se possam elaborar planos táticos (de menor amplitude); contemplando mais especificamente as áreas funcionais específicas da empresa em vez de a projeção estratégica global da mesma. Essas áreas funcionais é que elaboram seus próprios planos táticos; sendo que estes levam o nome de sua função de origem, como plano de marketing, plano de recursos humanos, plano de produção e plano financeiro. Os resultados de cada um destes representa o resultado de uma parte do plano estratégico; ou seja, a realização de todos estes planos paralelamente contribui para a realização de partes do planejamento estratégico, visto que aqueles são desdobramentos deste. Dessa forma, define-se: a situação atual na qual aquela função específica se encontra; os objetivos funcionais da organização, para que sejam alcançados (eficácia) por unidades definidas; as melhores formas possíveis (táticas) de desempenhar as funções (eficiência), para atingir os resultados desejados; os modos de verificação, correção e avaliação do desempenho dessas funções.

O planejamento operacional é o mais específico de todos, pois se relaciona a atividades e tarefas operacionais de curto prazo; sendo elaborado nos níveis onde ocorrem as operações organizacionais, geralmente, pelos gerentes de primeira linha ou supervisores. Traduz as táticas definidas anteriormente em planos operacionais muito voltados para as práticas da organização; detalhando processos rotineiros, como procedimentos, regras, orçamentos, instruções, roteiros, projetos, requisitos e parâmetros. Dessa forma, define-se: como as atividades e tarefas estão sendo desempenhadas; quais os procedimentos desejáveis (objetivos operacionais); qual a melhor forma de desempenhar processos específicos (operações); como assegurar que os procedimentos e os processos serão executados de forma correta e até mesmo como corrigir possíveis falhas (contingências).

Portanto, para que o processo de planejamento fique bem estruturado, deve existir uma sincronia entre os planos estratégicos, táticos e operacionais, devendo apoiar-se mutuamente; onde a realização de cada plano contribui para a realização de uma parte do plano sucessivamente maior, ou vice-versa. Com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais como um todo, em busca dos resultados desejados.

3.2. Organização

A organização dá seqüência ao processo de gestão, sendo o segundo subprocesso daquele. Caracteriza-se pela estruturação do trabalho, da autoridade e dos recursos da organização, principalmente no que diz respeito aos recursos humanos; pois estes são recursos especiais, com funções a desempenhar.

Os recursos humanos são os mais importantes para a organização; sem estes ela não existe. Dessa forma, as pessoas (recursos humanos) passam a trabalhar com os demais recursos (físicos, financeiros, de informação, etc.) para desempenhar suas atividades e tarefas para que alcancem os objetivos organizacionais.

A estrutura mais conhecida do processo de organização é o **organograma**, mostrando a hierarquia, as relações funcionais, os fluxos de autoridade e responsabilidade, assim como as funções organizacionais da empresa. Esta, segundo Kwasnicka (1995), possui tarefas que ocorrem em graus de complexidade diferentes, assim como existe descontinuidade em relação ao trabalho mental e à profundidade e significância da responsabilidade. Devendo-se, assim, montar uma estrutura para esclarecer esses diferentes graus de atividade, poder e funcionalidade.

Então, ainda baseado em Kwasnicka (1995), o organograma representa a empresa de forma gráfica, ajudando na fixação de autoridade e responsabilidade para a realização das funções da empresa (Marketing, Finanças, Produção, Recursos Humanos); assim como no estabelecimento de canais formais de comunicação, deixando claro o relacionamento organizacional.

É importante que se tenha consciência de que o organograma mostra apenas a estrutura formal da empresa, coexistindo a esta uma estrutura informal, mais abstrata e regida pela cultura organizacional, que segundo Edgar Schein (*apud* SCHERMERHORN, 1999, p. 175) é o sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização e guia o comportamento de seus membros. Assim, não podemos negligenciar a cultura organizacional, pois ela reflete o lado informal da estrutura na qual a empresa está operando, influenciando diretamente nas relações entre as unidades organizacionais (indivíduos, equipes, departamentos, etc.).

Dessa forma, Schermerhorn (1999) apresenta os passos do processo de organização:

- Dividir o trabalho;
- Designar as pessoas para fazê-lo;
- Alocar os recursos;
- Coordenar os esforços.

E é justamente através da **departamentalização** que se cria a estrutura organizacional, dividindo o trabalho (especialização) e agrupando pessoas em unidades formais, denominadas departamentos. Ou seja, o trabalho é dividido em atividades mais específicas que serão desempenhadas por cada departamento. Por sua vez, cada atividade é dividida em tarefas menores e diferentes para que possam ser desempenhadas pelas pessoas do departamento (diferenciação). Tudo isso acompanhado pelos gestores responsáveis pela coordenação das atividades desses departamentos, buscando atingir uma integração entre todos eles para que se possam atingir os objetivos globais da empresa.

Essa departamentalização pode ser feita por funções, gerando estruturas funcionais, ou por aspectos como produtos, clientes ou área geográfica, gerando estruturas divisionais. Nestas, pessoas e tarefas relacionadas a um produto específico, clientes específicos ou área geográfica específica são agrupadas em departamentos específicos àqueles aspectos. Já nas estruturas funcionais, pessoas com tarefas afins são agrupadas em um mesmo departamento, formando departamentos por funções desempenhadas; como por exemplo, departamentos de marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Existe ainda um tipo híbrido de departamentalização chamado de matricial. Nada mais é do que a combinação das estruturas funcional e divisional, gerando uma estrutura matricial, onde as funções se cruzam com os aspectos, criando grupos multifuncionais que trabalham por projetos.

Portanto, para que o processo de organização seja realizado com sucesso, deve-se estudar cada empresa e detectar qual a estrutura mais adequada para o alcance de seus objetivos organizacionais; sendo que essa estrutura organizacional está sempre sofrendo

adaptações para que a empresa obtenha melhores desempenhos, acompanhando, dessa forma, a dinâmica do mercado no qual está inserida.

3.3. Liderança

A liderança é o terceiro subprocesso, vindo logo após à organização no processo de gestão; é bem semelhante à função “coordenação” apresentada classicamente por Fayol, sendo uma “evolução”, uma atualização desta. Caracteriza-se por inspirar as pessoas a trabalharem motivadas e serem grandes executores, comprometidos com o alcance dos objetivos de equipe e organizacionais. Influenciando o comportamento dos colaboradores a ações para atingir metas específicas, direcionadas a uma visão, que deve ser criada e disseminada pelo líder.

Quanto mais seguidores, maior o poder de influência e comunicação do líder. Poder esse que, segundo Bateman & Snell (1998), é fundamental para se liderar e é conquistado a partir de diferentes fontes: poder legítimo, poder sobre recompensas e poder de coerção (fontes de poder da posição); poder de referência e poder de competência (fontes de poder pessoal).

Através do poder legítimo, o líder influencia as pessoas com base na autoridade, determinada pela posição ocupada na organização. Assim, os seguidores obedecem ao que o líder solicita por serem subordinados a ele.

E no poder de recompensas, o líder influencia as pessoas com base nas recompensas, geralmente determinadas pelas políticas da empresa. Dessa forma, os seguidores aceitam o que o líder solicita pelo desejo de receber recompensas em troca; seja reconhecimento, bônus, aumento de salários, etc.

Já no poder de coerção, o líder influencia as pessoas com base nas punições, tais como advertências, repressões, suspensões e até mesmo demissões; o contrário do poder sobre recompensas. Sendo que os seguidores atendem o que o líder solicita para evitar possíveis punições.

Com o poder de referência, o líder influencia as pessoas com base na identificação que elas têm por ele, pelo seu carisma pessoal e comunicações interpessoais. Onde os seguidores realizam o que o líder solicita pela admiração, respeito e estima a ele.

E pelo poder de competência, ou de especialidade, o líder influencia as pessoas com base em suas habilidades e conhecimentos especiais, tornando-se um orientador de seus aprendizes. Então, os seguidores fazem o que o líder solicita por confiarem na competência do mesmo e pelo desejo de aprendizado e crescimento com ele.

“As pessoas que estão em posição de dizer aos outros o que fazer, que podem recompensar e punir, que são estimadas e admiradas e que possuem habilidades em que os outros possam inspirar-se serão membros poderosos da organização. *Todas* essas fontes de poder são potencialmente importantes. [...] fontes pessoais [**referência e competência** – inserção nossa] são as que se relacionam de forma mais direta com a motivação das pessoas a desempenhar de acordo com as expectativas de seus superiores.” (BATEMAN, 1998, p. 339)

Nesse sentido, a liderança deve ser baseada principalmente nos poderes pessoais do gestor, que deve atuar como um líder ativo e participativo em meio à sua equipe; passando, segundo Schermerhorn (1999), pelos seguintes passos do processo de liderança:

- Inspirar os outros a trabalhar duro;
- Dirigir os esforços na direção de um objetivo comum.

Portanto, a liderança faz com que os colaboradores trabalhem com entusiasmo para que possam atingir os objetivos organizacionais com sucesso e reconhecimento. E de

acordo com Peter Drucker (*apud* SCHERMERHORN, 1999, p. 233), “liderança... é trabalho... não é baseada em ser esperto; baseia-se primordialmente em ser coerente”. Sendo que o líder deve trabalhar para definir e estabelecer um senso de missão; aceitar a liderança como uma responsabilidade, mais do que como uma posição; e conquistar e manter a confiança dos outros (integridade pessoal do líder).

3.4. Controle

O controle complementa o processo de gestão, sendo seu quarto subprocesso. Caracteriza-se por garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados; monitorando o desempenho e, caso não seja satisfatório, tomando medidas para corrigi-lo, voltando ao curso planejado das ações. Utilizando-se, para isso, de objetivos e padrões de desempenho que possam servir de parâmetro para a comparação com as tarefas e atividades realizadas.

Nesse sentido, Schermerhorn (1999) apresenta os passos do processo de controle:

- Estabelecer objetivos e padrões de desempenho;
- Medir o desempenho real;
- Comparar o desempenho real com os objetivos e padrões;
- Tomar as providências necessárias.

Então, a função controle está intimamente ligada ao planejamento, visto que os objetivos, estratégias e processos organizacionais apresentados no plano servem de base para a elaboração dos parâmetros de controle e sua execução. Ou seja, só é possível saber se a execução do trabalho está gerando resultados desejados se esses resultados tiverem sido previamente planejados na forma de objetivos pretendidos. Do contrário, não existirão parâmetros para que se possa comparar com o desempenho real do trabalho realizado; seja na forma de entradas, processamento ou produtos do trabalho.

“O controle já foi caracterizado como um dos gêmeos siameses da administração. O outro gêmeo é o planejamento. Não é de surpreender que o planejamento eficaz facilite o controle e que o controle facilite o planejamento. O planejamento desenha um quadro para o futuro e, nesse sentido, fornece instruções de controle. Os sistemas de controle, por sua vez, regulam a alocação e a utilização de recursos e, fazendo isso, facilitam o processo de planejamento. [...] Os administradores atuais devem controlar seu pessoal, estoques, qualidade e custos...” (BATEMAN, 1998, p. 430)

Dessa forma, existem três tipos específicos de controle: preventivos, concomitantes e de *feedback*; baseados, conforme Schermerhorn (1999), em partes diferentes do ciclo de atividades organizacionais entrada-processamento-produto.

Os controles preventivos são chamados também de controles preliminares, justamente por se destinarem a garantir antecipadamente que os direcionamentos do trabalho, assim como os recursos disponíveis (insumos), estejam adequados à realidade da organização. Verificam se as instruções e as entradas (inclusive as pessoas) estão acessíveis e preparadas para o início do trabalho.

Os controles concomitantes, também chamados de controles simultâneos, destinam-se a monitorar o andamento do trabalho (atividades), já iniciado e em fase de execução, com vistas a assegurar que o mesmo seja realizado da forma como foi planejado. Caso necessário, interferem no processo por meio de ações corretivas, para que o fluxo determinado seja mantido.

Os controles de *feedback* são chamados também de controles de pós-ação, pois se destinam a apurar se os resultados finais obtidos estão de acordo com os parâmetros estabelecidos. Focaliza os produtos do trabalho, o que foi realizado após os processos

organizacionais, com o intuito de melhorar progressivamente os planejamentos posteriores; visto que o processo de gestão recomeça, nunca parando.

Portanto, o controle identifica variações não planejadas e busca suavizá-las, se possível eliminando-as, para que os objetivos e padrões de desempenho sejam cumpridos e a dinâmica do processo de gestão melhore suas funções de planejamento, organização, liderança e controle cada vez mais, num ciclo contínuo e que se renova sempre.

4. Gestão de bibliotecas

Conforme Volpato (2002), o termo biblioteca é originário do latim *biblium*, que significa livro, e *teca*, que significa caixa; funcionando como um elo entre o universo da produção intelectual registrada e as necessidades de informação de seus usuários.

Assim, a biblioteca seria uma grande “caixa de livros”, onde estes são guardados, mantidos, atualizados e organizados. Devendo possuir conteúdos específicos às áreas de informações de seus usuários, suprimindo as necessidades específicas destes.

Numa biblioteca universitária, por exemplo, a atividade-fim é atender as necessidades de informações de seus acadêmicos; disponibilizando conteúdos básicos para qualquer área, como dicionários, e conteúdos específicos das disciplinas e dos cursos daquela universidade na qual encontra-se inserida. Precisando, para isso, de atividades-meio como a identificação das necessidades de informação daquela comunidade acadêmica, a escolha e a compra dos livros e periódicos, a catalogação, a disponibilização em uma estrutura organizada, o atendimento ao usuário e a manutenção de um sistema confiável de empréstimo, para que se tenha um controle sobre o acervo da biblioteca e os usuários, evitando perdas.

Nesse sentido, ainda de acordo com Volpato (2002), a gestão eficaz das bibliotecas universitárias no mundo contemporâneo é um grande desafio. Pois seus administradores operam com serviços sem fins lucrativos de fundamental importância para o meio acadêmico, tendo objetivos bem definidos como a prestação de serviços de informação e atendimento ao usuário; mas, em contrapartida, fazem parte de uma organização mais ampla em função da qual existem e pela qual são financiadas, nem sempre sendo reconhecidas ou aprovadas em suas realizações.

“As bibliotecas universitárias não são organizações isoladas, mas organizações dependentes de uma organização maior, a universidade, sujeitas, portanto, a receberem influências do ambiente que as cercam, externas e internamente. Isso exige dos bibliotecários conhecimentos e habilidades específicas, para que possam atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente instável” (MACIEL e MENDONÇA *apud* VOLPATO, 2002, p. 107)

Para Figueiredo (*apud* VOLPATO, 2002, p. 106), a biblioteca universitária volta-se para os usuários e não para os processos que são apenas meios para se atingir os objetivos. Ao mesmo tempo, busca-se integrar esses objetivos às metas educacionais, pautadas no desempenho das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

“Uma parcela significativa do trabalho em bibliotecas é repetitiva e monótona. Em parte, a automação resolve alguns problemas, como o processamento rápido e eficiente do trabalho de natureza rotineira, com isso liberta o bibliotecário para analisar e desenvolver melhorias nos serviços, no atendimento e resolver situações não rotineiras. No entanto, acrescenta-se a isso outros tipos de conflitos profissionais ou intergrupais nas bibliotecas, que provêm da natureza das tarefas e da estrutura organizacional” (VOLPATO, 2002, p. 104)

Segundo Mercadante (*apud* VOLPATO, 2002, p. 201) apesar dos avanços representados por novas formas de estruturação, as bibliotecas universitárias brasileiras têm limitado poder de decisão, pois, na sua maioria, não são unidades orçamentárias, não gerenciam recursos financeiros que, na maior parte das vezes, são exclusivamente para material bibliográfico.

Portanto, os gestores de biblioteca universitária têm de desenvolver conhecimentos e habilidades específicas para que possam trabalhar de forma eficiente e eficaz; equilibrando as necessidades da biblioteca com as da instituição que a financia, e buscando atualizar sempre seu acervo e seus serviços para melhor suprir as necessidades de informações de seus acadêmicos.

5. Metodologia

5.1. Caracterização da organização

A Biblioteca Governador Ribamar Fiquene, órgão integrante da Faculdade Atenas Maranhense – FAMA (São Luís), também conhecida como **Biblioteca da FAMA**, encontra-se há cinco anos oferecendo a infra-estrutura bibliográfica necessária ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão aos alunos, professores e pesquisadores que demandem seus serviços (FACULDADE ATENAS MARANHENSE, 2001, p. 2).

Com o surgimento da Faculdade, no ano de 2000, também surgiu a Biblioteca da FAMA; dando suporte ao ensino acadêmico. Dessa forma, a Biblioteca vem sendo de fundamental importância para o desenvolvimento da própria Faculdade, visto que as atividades de ensino, pesquisa e extensão dependem diretamente do acervo bibliográfico – incluindo livros, revistas, CDs, fitas e DVDs – que aquela preserva.

Justifica-se a importância da realização do presente projeto para que se pudesse estudar o trabalho de gestão desenvolvido pela Biblioteca da FAMA – para enfatizar as funções administrativas colocadas em práticas – e, além disso, para que se pudessem sugerir ações que melhorem ainda mais seu processo de gestão; dando suporte aos cursos de graduação e pós-graduação da Faculdade, como também a seus projetos de extensão.

5.2. Tipo de pesquisa

Tomando por base o critério de classificação de pesquisa apresentado por Vergara (2004), qualifica-se tanto quanto aos fins como quanto aos meios.

Quanto aos fins, é classificada como pesquisa descritiva, pois descreve a forma como a Biblioteca Governador Ribamar Fiquene realiza seu processo de gestão, principalmente no que diz respeito a como são desempenhadas as funções administrativas neste processo.

Quanto aos meios, é classificada como pesquisa documental e como estudo de caso, pois, respectivamente, toma por base documentos (RICHARDSON *et al*, 1999), sobretudo da própria biblioteca (manuais, regimentos, formulários, etc.), e é circunscrita a um órgão específico (Biblioteca da FAMA), buscando profundidade e detalhamento por meio de pesquisa tanto quantitativa quanto qualitativa, interagindo diretamente com o grupo de pessoas a serem pesquisadas e admitindo influências do pesquisador no “objeto” a ser estudado (FLICK, 2004; VIEIRA *et al*, 2004, 2005; DENZIN *et al*, 2005, 2006)., e depois trata de uma organização específica, buscando profundidade e detalhamento de seu funcionamento.

5.3. Universo e amostra

O universo da pesquisa foi todo o corpo (dicente, docente e funcional) da Faculdade Atenas Maranhense – FAMA, visto que a Biblioteca Governador Ribamar Fiquene é um órgão integrante daquela, e que os alunos de graduação e pós-graduação, os professores e os funcionários técnico-administrativos são todos usuários da Biblioteca da FAMA; a qual deve atendê-los quanto às suas necessidades de informação.

Dessa forma, pesquisou-se a satisfação dos usuários da biblioteca quanto ao que ela oferece, definindo-se a amostragem na mesma proporção observada em cada grupo que compõe a população: o que a caracteriza como amostra aleatória estratificada (Vergara, 2004); conforme a Tabela 2.

Tabela 2 Amostragem aleatória estratificada

Estratos	População	%	Amostra
Alunos/Graduação	4.091	79,95	273
Alunos/Pós-Graduação	853	16,67	57
Professores	93	1,82	6
Técnico-Administrativos	80	1,56	5
TOTAL	5.117	100,00	341

O cálculo amostral foi realizado no aplicativo do *site* <www.barca.efei.br/amostragem/calculam.html>, com 95% de confiança e 5% de erro, totalizando uma amostra de 341 pessoas, considerada representativa em relação ao total de 5.117 pessoas da população.

Além disso, pesquisou-se a formação, a experiência e as condições de trabalho de todos os funcionários sob o comando da Bibliotecária-Chefe, realizando-se um censo na biblioteca; compondo-se de 2 bibliotecárias, 7 auxiliares-administrativos e 7 estagiários, num total de 16 funcionários liderados pela Bibliotecária-Chefe.

E como ponto central, pesquisou-se a forma da própria Bibliotecária-Chefe desempenhar as funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle, enquanto gestora, responsável pelo desempenho de trabalho de seus funcionários e pelo processo de gestão como um todo da Biblioteca Governador Ribamar Fiquene.

5.4. Coleta de dados

Os dados foram coletados, primeiramente, por meio de pesquisa bibliográfica em: livros, com dados acerca do processo de gestão; tese, sobre gestão de bibliotecas universitárias; e no Regimento Interno da Biblioteca da FAMA.

Foram utilizados questionários para o estudo de caso, sendo classificados em três tipos: questionário-usuários; questionário-funcionários; e o questionário aplicado à Bibliotecária-Chefe.

O questionário dos usuários da biblioteca foi semi-estruturado, apresentando uma escala fechada de satisfação do “ótimo” ao “insuficiente” para itens específicos da biblioteca e linhas abertas para expressar observações sobre os itens que julgassem necessários.

Já os outros dois tipos de questionários, tanto dos funcionários como da Bibliotecária-Chefe, foram abertos, pouco estruturados; com perguntas, respectivamente, sobre a formação, a experiência e as condições de trabalho dos funcionários, e sobre como a Bibliotecária-Chefe desempenha as funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle na biblioteca.

5.5. Tratamento dos dados

Os dados obtidos das questões fechadas foram tabulados e expostos em gráficos por análise quantitativa do percentual de respostas em cada questão para apurar-se a incidência de cada uma delas.

Já os dados das questões abertas foram tratados de forma qualitativa, analisados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006; BAUER, 2002) e apresentados em forma de síntese das características mais relevantes e mais apontadas pelos respondentes.

6. Análise dos resultados

A seguir, os resultados referentes aos diferentes tipos de questionários aplicados, analisados questão a questão, com embasamento na teoria do processo de gestão, mais especificamente, gestão de bibliotecas universitárias.

6.1. Questionário-usuários

Analisando os dados tabulados, percebem-se os diferentes níveis de satisfação dos usuários da biblioteca quanto a cada um dos itens que foram pesquisados. Dessa forma, as instalações (conservação/ambientação) e o horário de funcionamento da biblioteca foram considerados de bom a ótimo, revelando-se como pontos positivos da mesma.

Quanto ao uso das dependências, os usuários consideraram bom no geral: as proibições de fumar, uso do celular e do consumo de alimentos apresentaram-se ótimas, assim como a refrigeração; já a manutenção do silêncio, a consulta eletrônica, o controle de entrada e a vistoria de saída revelaram-se regulares.

Alguns usuários fizeram observações, enfatizando a perturbação do silêncio pelas conversas, como também a não existência do controle de entrada e vistoria de saída; mas até mesmo admitiram que essas são questões culturais, não sendo por falta de controle da biblioteca. Sendo que, por outro lado, a consulta eletrônica ao acervo apresentou-se insuficiente, com observações dos usuários de que “o sistema está sempre fora do ar”; inclusive com um percentual de repostas “não sei” elevado, mostrando que esse serviço é pouco conhecido ou utilizado.

Os serviços de cadastro de usuários, empréstimo, reserva, renovação, devolução e consulta local foram classificados como bons; mas podem ser melhorados através das sugestões dos usuários de que é preciso mais funcionários para agilizar os serviços, que às vezes se tornam demorados. O serviço de reserva em especial apresentou o mais alto índice de respostas “não sei”, apontando para uma baixa utilização deste.

Quanto ao acervo (livros, CDs, fitas, DVDs, etc.), os usuários consideraram regular no geral: a conservação e a atualização apresentaram-se de bom a regular; sendo que o número de volumes revelou-se de regular a insuficiente.

A conservação suscitou observações de alguns livros deteriorados ou em péssimas condições. Mas a maior preocupação é com o número de volumes, que ainda são poucos para a grande demanda de usuários; com observações de que “há deficiência na quantidade de alguns livros”, e “é preciso mais quantidade e qualidade de exemplares”.

O atendimento pelos funcionários foi considerado bom, assim como a satisfação geral para com a Biblioteca Governador Ribamar Fiquene; revelando um bom trabalho.

6.2. Questionário-funcionários

Dos 16 funcionários liderados pela Bibliotecária-Chefe, apresentam-se duas bibliotecárias, sete auxiliares-administrativos e sete estagiários, numa faixa etária que varia de 20 a 43 anos.

Quanto às principais responsabilidades das duas bibliotecárias: a Bibliotecária de Processamento Técnico realiza seleção, aquisição, preparação e cadastramento de material bibliográfico e não bibliográfico no sistema, assim como organização e normalização de trabalhos técnico-científicos; e a Bibliotecária de Referência é responsável por gerenciar os balcões de referência, onde é realizado o atendimento aos usuários quanto às suas necessidades bibliográficas e de pesquisa.

Os auxiliares-administrativos e os estagiários são responsáveis pelo atendimento ao público, organização do acesso ao acervo e realização dos serviços técnicos de circulação, evidenciando a valorização dos estagiários como verdadeiros funcionários da biblioteca.

Quanto à formação, as bibliotecárias realizaram ou estão realizando Especialização em Didática Universitária; todos os auxiliares-administrativos possuem Ensino Médio, e quase a metade concluiu ou está concluindo Ensino Superior; sendo que os estagiários necessariamente estão concluindo Ensino Superior. A grande maioria dos auxiliares-administrativos e dos estagiários possui cursos de atendimento ao público, recepcionista e informática.

Quanto à experiência, a Bibliotecária de Processamento Técnico está praticamente desde o início da Biblioteca da FAMA (cinco anos) e antes trabalhou em outras instituições principalmente como chefe de seções de informação e documentação, ingressando na Faculdade Atenas Maranhense – FAMA, através de seleção; já a Bibliotecária de Referência se encontra há dois meses em sua posição atual, mas já estagiou em outras bibliotecas e inclusive ingressou na FAMA através de um estágio em outro setor há quase dois anos.

A maioria dos auxiliares-administrativos está na instituição há pelo menos dois anos, e em sua posição atual na biblioteca, há pelo menos um ano, apresentando mobilidade dos funcionários entre as posições e os setores da faculdade e até mesmo entre o desempenho dos variados serviços da biblioteca; sendo que a maioria ingressou na instituição através de seleção ou de estágio.

Quanto à missão da FAMA e da biblioteca, aproximadamente a metade dos funcionários possui uma visualização clara, apontando para os que são mais participativos, como exemplo principal as duas bibliotecárias, seguidas de alguns auxiliares e estagiários. O mesmo ocorrendo com a comunicação, para os funcionários, das diretrizes e eventos que envolvem a biblioteca, realizada principalmente através de circulares, avisos e reuniões.

Quanto às condições de trabalho, quase todos os respondentes consideraram-nas saudáveis e seguras, pois quando ocorre algum problema comunica-se imediatamente ao setor competente ou à pessoa responsável para resolvê-lo; existindo oportunidades de aprender e usar novas habilidades. Mas em relação a crescer e progredir na carreira, aproximadamente a metade dos auxiliares-administrativos considerou esse elemento insatisfatório, alegando que o serviço da biblioteca é muito técnico e que não existe na empresa um plano de carreiras, cargos e salários.

Analisando os dados tabulados, percebe-se que os resultados se confirmaram quanto às duas perguntas interligadas. Dessa forma, a metade dos funcionários (50%), sendo, pois, a maior parte, segue as diretrizes da Bibliotecária-Chefe pelo fato de aprender muito com ela na realização das atividades. Assim como a maioria (50%) é motivada principalmente pelo compromisso e a aprendizagem na realização das tarefas.

Revelando, portanto, que a Bibliotecária-Chefe utiliza-se do poder de competência, ou de especialidade, para liderar; tornando-se uma orientadora de seus aprendizes. Onde estes fazem o que a líder solicita por confiarem na competência e nos bons conhecimentos da mesma acerca dos processos da biblioteca; principalmente pelo desejo de aprendizado e crescimento com ela.

Isso se torna um ponto muito positivo no processo de gestão da biblioteca, pois o poder de competência é, assim como o poder de referência (carisma e admiração pelo líder), uma fonte de poder pessoal, relacionando-se de forma mais direta com a motivação das pessoas a desempenhar seu trabalho de acordo com as expectativas de seus superiores. Em detrimento às fontes de poder da posição (poder legítimo, poder sobre recompensas e poder de coerção), explicadas anteriormente na seção 2.3, que trata da Liderança.

6.3. Questionário-bibliotecária-chefe

O **planejamento** da biblioteca é realizado através de uma previsão de todas as necessidades da mesma, desde solicitação de material, equipamentos e viagens, em um formulário eletrônico específico da Faculdade Atenas Maranhense, submetido a todos os setores mensalmente.

Antes do preenchimento desse formulário, acontecem reuniões com a equipe de funcionários para que eles possam participar do planejamento, dando sugestões de atividades e necessidades do setor.

Em relação à elaboração dos objetivos da biblioteca, os fatores mais relevantes são as necessidades dos usuários (alunos, professores e funcionários) e as exigências do Ministério da Educação (MEC). Onde os alunos podem colocar sugestões, inclusive de livros necessários, na caixa de sugestões. E os professores, semestralmente, preenchem fichas, nas coordenações de seus cursos, com as bibliografias necessárias às suas disciplinas, ou até mesmo podem enviar um ofício a qualquer época, requerendo os materiais bibliográficos necessários; sendo os pedidos enviados à biblioteca para analisá-los e dar parecer, antes de serem inseridos no planejamento ou encaminhados ao setor de compras da faculdade. Observando sempre a quantidade de livros pelo número de alunos, conforme as especificações do Ministério da Educação.

Dessa forma, a biblioteca participa em conjunto com o planejamento da faculdade, onde mensalmente são reservados 2% da Receita Bruta para aquisição do acervo bibliográfico. E a biblioteca até mesmo se torna um dos pontos fundamentais do planejamento – que é realizado juntamente com todos os setores que fazem parte da Diretoria Acadêmica – justamente por fazer parte da avaliação do Ministério da Educação para o reconhecimento dos cursos da instituição; revelando-se através de um planejamento tático.

Quanto à **organização**, o organograma da biblioteca está adequado à sua estrutura e seus objetivos no que diz respeito a atender seus setores específicos (Periódicos; Setor de Multimídia; Acervo) e suas principais funções (Processamento Técnico; Referência). Podendo ser ainda ampliado posteriormente com outros serviços complementares específicos de bibliotecas.

A divisão do trabalho da biblioteca é feita através da departamentalização matricial, combinando as estruturas funcional e divisional, no que diz respeito, respectivamente, às funções de “Referência” e “Processamento Técnico”, e às divisões de “Periódicos”, “Setor de Multimídia” e “Acervo”, por produtos específicos oferecidos. De modo que as funções e os conjuntos específicos de produtos se entrelaçam e estão ligados como um todo à “Administração da Biblioteca” – representada pela pessoa da Bibliotecária-Chefe – formando a estrutura organizacional da Biblioteca Governador Ribamar Fiquene.

Sendo que o processo de solicitação de pessoal para trabalhar na biblioteca é realizado através de requerimento à coordenação de estágio, no caso de estagiários, com os requisitos necessários (escolaridade, horário) para atender o setor; ou diretamente para a chefia imediata – Diretoria Geral – no caso de solicitação de funcionários, também informando os requisitos necessários.

A **liderança** na Biblioteca é exercida pela Bibliotecária-Chefe através do poder de competência, pois ela faz com que seus funcionários sigam suas diretrizes principalmente através de seus conhecimentos e ensinamentos, fazendo-os aprendizes e reconhecendo seus desempenhos. O que vem confirmar os resultados obtidos através dos questionários dos funcionários, onde a maioria deles respondeu seguir as diretrizes da Bibliotecária-Chefe por aprender muito com ela, motivados principalmente pelo compromisso e a aprendizagem na realização de seus trabalhos. Sendo ainda esta motivação melhorada através da permuta de funcionários de tempos em tempos entre os setores da biblioteca, para que todos possam aprender os diversos serviços (rodízio de cargos); ajudando sempre que necessário, de acordo com as necessidades dos setores e a demanda de usuários nos diferentes horários.

Já enquanto liderada, a Bibliotecária-Chefe segue as diretrizes da Diretoria Geral da Faculdade por que seu trabalho é reconhecido e pela grande relação de confiança existente, sendo motivada a executar suas tarefas principalmente pelo compromisso e a aprendizagem.

Sendo que o aprender se torna marca constante em seu trabalho, pois ela, mesmo já como bibliotecária da faculdade, fez especialização em Didática Universitária e se tornou também professora do curso de Secretariado Executivo; realizando paralelamente os dois trabalhos.

Quanto ao **controle**, o desempenho de trabalho da equipe de funcionários da biblioteca é avaliado através de dossiês, sendo que cada funcionário tem um dossiê no qual são colocadas todas as informações de seu desempenho no semestre, contribuindo para que a Bibliotecária-Chefe possa saber qual funcionário está precisando melhorar e se ele está adequado àquela atividade. Um relatório é enviado todo final de semestre para a Diretoria Geral. Além disso, é preenchido um formulário que é do setor de Recursos Humanos da faculdade.

A comparação dos resultados obtidos com os esperados é uma atividade constante, feita através de observação participativa nos próprios postos de trabalho dos funcionários; onde a Bibliotecária-Chefe trabalha junto a seus funcionários enquanto os observa, tomando, se necessário, medidas preventivas ou corretivas para que o trabalho saia de acordo com o planejado. O que caracteriza o controle como concomitante, ou simultâneo, destinando-se a monitorar o andamento das atividades. Tendo, como suporte, os sistemas informatizados de controle do acervo, e de controle dos serviços de circulação (cadastro de usuários, empréstimo, reserva, renovação, devolução). De onde recomeça e continua todo o processo de gestão da Biblioteca Governador Ribamar Fiquene.

7 Considerações Finais

Entender como o processo de gestão da Biblioteca Governador Ribamar Fiquene é realizado na prática foi de fundamental importância tanto para o autor deste estudo se aprofundar nas funções administrativas e nas práticas de gestão, como para a Bibliotecária-Chefe conhecer melhor suas atividades enquanto gestora, podendo otimizar os serviços e os processos da biblioteca como um todo.

Assim, começou-se por explicar a teoria do processo de gestão, detalhando cada uma de suas funções administrativas; assim como, em seguida, o ambiente e as atividades do gestor de bibliotecas. Chegando-se, então, ao estudo de caso em si, onde se apresentou a metodologia da pesquisa e os resultados desta.

A satisfação geral para com a Biblioteca da FAMA foi considerada boa pelos usuários, o que revela um bom trabalho de gestão, mas que pode ainda ser melhorado em aspectos específicos, tornando-se mais eficaz, buscando uma satisfação ótima dos usuários.

Os funcionários da biblioteca estão em um bom nível de preparação, pois todos possuem, no mínimo, ensino médio; e a metade deles concluiu ou está concluindo nível superior, assim como possui treinamentos adequados para realizar os serviços da biblioteca com eficiência. Existem alguns detalhes que precisam ser desenvolvidos (ver o capítulo seguinte, que apresenta sugestões de melhoria).

A Bibliotecária-Chefe foi muito transparente, possibilitando o alcance do objetivo geral da pesquisa no que diz respeito a descrever as funções de planejamento, organização, liderança e controle na realização prática do processo de gestão da biblioteca.

Portanto, considerando que um trabalho de pesquisa não se esgota em si mesmo, conclui-se que o estudo procurou responder um questionamento, tornando-se relevante, assim como contribuiu para o início de diversos outros questionamentos.

Referências

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução: Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUER, M. W. **Análise de Conteúdo clássica: uma revisão**. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. Pesquisa qualitativa com textos, imagens e som: um manual prático. 3. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002. p. 189-217.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000a.
- _____. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000b.
- DENZIN, N., LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2005.
- DENZIN, N.; GUBA, E. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- FACULDADE ATENAS MARANHENSE. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução N.º 005-A/2001**. São Luís, 2001.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.
- RICHARDSON, Robert Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHERMERHORN, John R. **Administração**. 5. ed. tradução Cecília Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- VIEIRA, M.; ZOUAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.
- VIEIRA, M. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). Pesquisa Qualitativa em administração. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.
- VOLPATO, Silvia Maria B. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. 2002. 225f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.