



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE)

Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)

Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf)

**Mapeamento das competências gerenciais
necessárias aos gerentes das unidades de
informação dos Tribunais Superiores do Poder
Judiciário Brasileiro**

LARISSA AMORIM CATUNDA SAMPAIO

Orientadora: Prof^a Dr^a Sueli Angelica do Amaral

Brasília
Fevereiro de 2010

Universidade De Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE)
Departamento de Ciência da Informação e Documentação (CID)
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCInf)

Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro

LARISSA AMORIM CATUNDA SAMPAIO

Orientadora: Prof^a Dr^a Sueli Angelica do Amaral

Dissertação apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação

Área de concentração: Transferência da Informação
Linha de Pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Brasília
Fevereiro de 2010

Sampaio, Larissa Amorim Catunda.

Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro / Larissa Amorim Catunda Sampaio. – 2010. 224 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2010.

1. Competências gerenciais. 2. Gestão de unidades de informação. 3. Enfoque sistêmico. 4. Unidades de informação jurídicas. I. Título.



FOLHA DE APROVAÇÃO

Título: “Mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário”

Autor (a): Larissa Amorim Catunda Sampaio

Área de concentração: Transferência da Informação

Linha de pesquisa: Gestão da Informação e do Conhecimento

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Ciência da Informação**.

Dissertação aprovada em: 19 de fevereiro de 2010.

Aprovado por:

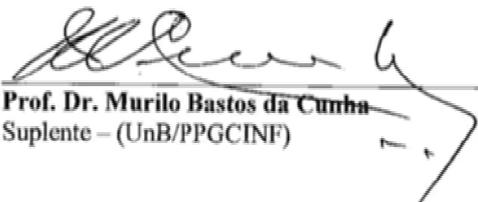


Prof.ª Dr.ª Sueli Angélica do Amaral
Presidente – (UnB/PPGCINF)



Prof.ª Dr.ª Marta Ligia Pomim Valentim
Membro Externo – (UNESP campus de Marília)

Prof.ª Dr.ª Maria Alice Guimarães Borges
Membro Interno – (UnB/CID)



Prof. Dr. Murilo Bastos da Cunha
Suplente – (UnB/PPGCINF)

Dedico este trabalho

aos profissionais bibliotecários que buscam
colaborar para o contínuo desenvolvimento da
profissão;

aos meus pais, os principais responsáveis por mais
esta conquista;

à Durcila, pelas constantes preces;

aos meus irmãos queridos Sabrina e Vinícius;

ao André, companheiro de todas as horas;

aos meus eternos amores, Hanna e Soft;

à minha orientadora, Professora Sueli, minha maior
incentivadora.

Agradecimentos

Seria impossível realizar esta pesquisa sem o apoio, a colaboração, a companhia e a dedicação de algumas pessoas. Por isso quero agradecer:

à Professora Sueli Angelica do Amaral, a grande responsável pela minha evolução como aluna e pesquisadora. Obrigada por ter me ajudado a alcançar mais um objetivo!;

aos colegas mestrandos e doutorandos: Antônio Figueiredo, Eber Capistrano Katyusha Souza, Lígia Sardinha e Renée Nina; pela amizade que construímos, pelas discussões em sala de aula e pelas trocas de livros;

aos bibliotecários: Anaceli Miranda, Leila Silva, Lilian Vilas Boas, Osmar Arouck e Wilza Lima; pela atenção que tiveram comigo na principal etapa da pesquisa. Espero ajudá-los a cumprir as árduas tarefas que lhes são atribuídas;

aos amigos Denisson Pena e Marcelo Zolini, pela ajuda nas áreas de tradução e informática;

à Professora Maria Alice Borges do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, pela assistência na fase de qualificação. Sua experiência e sabedoria foram fundamentais para a melhoria do meu trabalho;

à Professora Marta Valentim da UNESP de Marília, responsável por grande parte das fontes de informação que me auxiliaram nos estudos sobre competências dos profissionais da informação. Obrigada pela atenção e disposição em colaborar;

aos Professores Murilo Cunha e Rogério Henrique do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, pela colaboração nas fases de pesquisa de campo e defesa;

às secretárias Martha e Jucilene do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da UnB, pelos serviços prestados aos alunos da pós-graduação;

à minha família, sempre presente, especialmente minha mãe;

ao André. Sem a sua companhia tudo seria mais difícil.

*“Faça o melhor que puder. Seja o melhor que puder.
O resultado virá na mesma proporção de seu esforço”.*

Mahatma Gandhi

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi mapear as competências gerenciais necessárias aos gerentes das unidades de informação (UIs) dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro. Para o embasamento teórico, o enfoque sistêmico foi utilizado como base para a compreensão do ambiente organizacional em que as UIs atuavam, ao considerar o sistema organizacional maior (Poder Judiciário), os sistemas organizacionais intermediários (Tribunais Superiores) e os sistemas organizacionais específicos (UIs). A abordagem foi qualitativa e também quantitativa para complementação da análise dos dados coletados. A pesquisa de campo foi dividida em duas partes. A primeira visava analisar os sistemas organizacionais para descrever o contexto ambiental, definir as características das UIs e identificar as competências organizacionais das UIs e as competências gerenciais necessárias ao cumprimento de suas competências organizacionais. As técnicas utilizadas na primeira parte da pesquisa de campo foram análise documental, observação de *websites* e entrevistas para coletar junto aos gerentes os dados sobre as competências gerenciais que eles possuíam e julgavam necessárias. Na segunda parte foram validadas as competências gerenciais identificadas na primeira etapa da pesquisa de campo, por meio de questionários enviados a especialistas selecionados segundo critérios pré-determinados. As competências identificadas foram classificadas de acordo com os conhecimentos, habilidades e atitudes dos gerentes. Um total de 92 sentenças de competência gerencial foram validadas pelos especialistas como necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores, o que possibilitou o mapeamento final. Por fim, foram apresentadas a conclusão e as recomendações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gestão de unidades de informação. Enfoque sistêmico. Bibliotecas jurídicas. Poder Judiciário. Tribunais Superiores.

ABSTRACT

The purpose of this work is to map the managerial competencies required to information unit (IU) managers working in the Supreme Courts which are part of the judicial Power in Brazil. As for the theoretical basis, the systematic approach was used throughout the development as the foundation for the comprehension of the organizational environment in which the IUs performed, encompassing the more comprehensive organizational system (Judicial Branch), the intermediate organizational systems (Supreme Courts), and the specific organizational systems (IUs). The approach was qualitative and also quantitative to complement the analysis of the data collected. The field research was divided in two parts: the first aimed at examining the organizational systems in order to describe the environmental context, define the information units' characteristics and identify their organizational competencies as well as the managerial competencies necessary for the fulfillment of their organizational competencies. Also, in this first part, the following techniques were used: documentary analysis, websites observation and interviews with the managers to gather data about the managerial competencies they possessed and judged necessary. In the second part, the managerial competencies, previously identified in the first phase of the field research, were validated through questionnaires sent to specialists selected under predetermined criteria. The competencies mapped were classified according to the managers' knowledge, abilities and attitudes. Ninety-two (92) sentences were validated by the specialists as necessary to the IU managers who worked in the Supreme Courts; therefore, making the final mapping possible. Finally, conclusion and recommendations were presented for future studies.

Keywords: Managerial competencies. Information unit management. Systematic approach. Judicial information units. Judicial Power. Supreme Courts.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Componentes de um sistema.....	7
Figura 2: Partes principais de um sistema organizacional.....	8
Figura 3: Estrutura organizacional do Poder Judiciário.....	25
Figura 4: Processo administrativo em UIs.....	32
Figura 5: Sistema organizacional de Unidades de Informação.....	33
Figura 6: Modelo das três dimensões da competência.....	48
Figura 7: Movimento processual do STF na década de 1990.....	85
Figura 8: Movimento processual do STF de 2000 a setembro de 2009.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recursos de UIs segundo autores de Biblioteconomia e Ciência da Informação.....	10
Quadro 2: Características de UIs jurídicas.....	22
Quadro 3: Decisões da organização em relação aos quatro Ps do marketing.....	43
Quadro 4: Papéis de liderança gerencial e suas competências-chave.....	54
Quadro 5: Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gerentes de bibliotecas.....	58
Quadro 6: Pontuação das sentenças de competências gerenciais relacionadas às competências organizacionais das UIs.....	74
Quadro 7: Pontuação das sentenças de competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos das UIs.....	74
Quadro 8: Relação entre objetivos específicos, variáveis, técnica e fonte.....	77
Quadro 9: Fatores do ambiente externo que influenciam as UIs dos Tribunais Superiores.....	127
Quadro 10: Opinião dos gerentes sobre o tipo de recurso da UI em destaque no processo administrativo.....	128
Quadro 11: Competências gerenciais necessárias relacionadas ao processo administrativo dos recursos das UIs, segundo opinião dos gerentes.....	134
Quadro 12: Sentenças de competência mais citadas pelos gerentes.....	136
Quadro 13: Sentenças de competências gerenciais por temas relacionados.....	139

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Frequência de uso dos termos que caracterizam os recursos de Uls.....	11
Tabela 2: Atividades jurisdicionais do STJ em 2007 e 2008.....	90
Tabela 3: Dados estatísticos da movimentação processual do TST.....	95
Tabela 4: Competências gerenciais relativas ao sistema organizacional maior.....	143
Tabela 5: Competências gerenciais relativas ao sistema organizacional intermediário	144
Tabela 6: Competências gerenciais relativas às diretrizes das Uls.....	144
Tabela 7: Competências gerenciais relativas aos produtos e serviços das Uls.....	145
Tabela 8: Competências gerenciais relativas à marketing.....	145
Tabela 9: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos humanos.....	146
Tabela 10: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo recursos financeiros.....	147
Tabela 11: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos materiais.....	147
Tabela 12: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos informativos.....	148
Tabela 13: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos computacionais.....	149
Tabela 14: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao sistema organizacional maior.....	151
Tabela 15: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao sistema organizacional intermediário.....	152
Tabela 16: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas as diretrizes das Uls.....	153
Tabela 17: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas aos produtos e serviços.....	155
Tabela 18: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas à marketing.....	156
Tabela 19: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos humanos.....	158
Tabela 20: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos financeiros.....	159

Tabela 21: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos materiais.....	160
Tabela 22: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos informativos.....	161
Tabela 23: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos computacionais.....	163
Tabela 24: porcentagem de validação das sentenças de competência gerencial por tema de gestão.....	165

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

4Ps	Produto, preço, promoção e praça
AA	Análises ambientais
AALL	American Association of Law Libraries
ACG	Análises das competências gerenciais
ALA	<i>American Library Association</i>
AMG	Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica
BDJur	Biblioteca Digital Jurídica
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CGE	Corregedoria-Geral Eleitoral
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CJF	Conselho da Justiça Federal
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CSJT	Conselho Superior da Justiça do Trabalho
DJ	Diário da Justiça
DJE	Diário da Justiça Eletrônico
DOU	Diário Oficial da União
DSI	Disseminação seletiva da informação
EJE	Escola Judiciária Eleitoral
Enamat	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho
Enfam	Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados
IN	Instrução normativa
OS	Ordem de Serviço
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PR	Partido da República
PRB	Partido Republicano Brasileiro
PSOL	Partido Socialismo e Liberdade
PT	Partido dos Trabalhadores
REJE	Rede de Bibliotecas da Justiça Eleitoral
RISTF	Regimento Interno do STF
RITST	Regimento Interno do TST
RL	Revisão de literatura
RVBI	Rede Virtual de Bibliotecas
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
STM	Superior Tribunal Militar
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TFR	Tribunal Federal de Recursos
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TJDFT	Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios
TMs	Tribunais Militares
TREs	Tribunais Regionais Eleitorais
TRFs	Tribunais Regionais Federais
TRTs	Tribunais Regionais do Trabalho
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 REVISÃO DE LITERATURA	4
2.1 Sistema organizacional de unidades de informação	4
2.1.1 As unidades e informação como sistemas complexos	5
2.1.2 Conceitos, características e tipos de unidades de informação	16
2.1.3 Unidades de informação jurídicas	21
2.1.4 Gestão de unidades de informação	26
2.2 Competências gerenciais	45
2.2.1 Conceitos de competência	45
2.2.2 O papel das competências gerenciais	52
3 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA	61
4 OBJETIVOS	65
5 METODOLOGIA	66
5.1 Características gerais da pesquisa	66
5.2 Descrição do universo e da população	67
5.3 Técnicas e instrumentos de coleta de dados	68
5.4 Variáveis	75
6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	81
6.1 Descrição do contexto ambiental e dos sistemas organizacionais em que as unidades de informação estão inseridas	81
6.1.1 Poder Judiciário	81
6.1.2 Supremo Tribunal Federal (STF)	84
6.1.3 Superior Tribunal de Justiça (STJ)	89
6.1.4 Tribunal Superior do Trabalho (TST)	94
6.1.5 Tribunal Superior Eleitoral (TSE)	99
6.1.6 Superior Tribunal Militar (STM)	102
6.2 Características e competências organizacionais dos sistemas organizacionais específicos (UIs)	106
6.2.1 Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal (STF)	106
6.2.2 Biblioteca Ministro Oscar Saraiva (STJ)	111
6.2.3 Biblioteca Délio Maranhão (TST)	115
6.2.4 Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud (TSE)	117
6.2.5 Biblioteca do STM	122
6.2.6 Considerações sobre as características e competências organizacionais das unidades de informação	126
6.3 Identificação das competências gerenciais necessárias para o cumprimento das competências organizacionais das UIs	129

6.3.1 Perfil dos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário _____	129
6.3.2 Competências gerenciais dos gerentes das UI dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário __	130
6.4 Validação pelos especialistas das competências gerenciais necessárias identificadas para o cumprimento das competências organizacionais das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro_____	142
6.4.1 Análise dos questionários aplicados aos especialistas _____	142
7 CONCLUSÃO _____	173
8 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS _____	179
REFERÊNCIAS _____	180
APÊNDICES _____	192
APÊNDICE 1 - Fichas de verificação dos <i>websites</i> _____	193
APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevista estruturado _____	195
APÊNDICE 3 – Cartões com expressões utilizadas nas entrevistas _____	198
APÊNDICE 4 - Questionário de validação das competências gerenciais necessárias_	201

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas, também denominadas unidades de informação (UIs), são sistemas organizacionais que existem para cumprir uma finalidade: oferecer produtos e serviços de informação aos seus usuários. Apesar da diversidade de tipologias existentes, todos os tipos de UIs são considerados sistemas organizacionais complexos, já que são formados por uma gama de recursos e são influenciados diretamente por uma infinidade de variáveis do ambiente que os envolve.

Para efetuar a gestão deste tipo de organização, não basta que o profissional possua competências tradicionais da área Biblioteconomia e Documentação, além disso, é preciso desenvolver um conjunto de competências condizentes com a complexidade dos fatores relacionados ao sistema organizacional em que a UI está inserida. Para isso, torna-se necessário o desenvolvimento de competências especiais, denominadas competências gerenciais.

As competências gerenciais são um tipo específico de competência profissional. Elas se constituem de conhecimentos, habilidades e atitudes multidisciplinares, capazes de desenvolver um processo de análise ambiental que considere as peculiaridades e os objetivos do sistema organizacional com o objetivo de realizar um processo administrativo eficaz dos recursos da organização.

Analisadas sob o ponto de vista do enfoque sistêmico, as UIs podem ser gerenciadas de forma mais efetiva por seus gerentes, já que nesta perspectiva busca-se uma análise holística em detrimento de uma visão isolada e limitada das UIs.

Ao considerar esses aspectos, buscou-se realizar uma pesquisa que envolvesse o enfoque sistêmico e a administração/gestão para tornar viável o mapeamento das competências gerenciais necessárias para a gestão de um tipo específico de UI. Assim, optou-se pelo mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro.

Para a realização desta pesquisa buscou-se apoio nas teorias analisadas na revisão de literatura, que foi estruturada em torno de dois tópicos principais: (1) sistema organizacional de UIs e (2) competências gerenciais.

No primeiro tópico, procurou-se abordar assuntos relacionados aos conceitos da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), de sistemas organizacionais e de enfoque sistêmico; os principais conceitos, características e tipos de UIs; as características

que definem uma UI especializada em informação jurídica e os principais aspectos relacionados à administração/gestão de organizações da área de informação.

No segundo tópico, foram abordadas questões relativas ao tema central da pesquisa, as competências gerenciais. Foram apresentadas e analisadas distintas definições e teorias relacionadas ao estudo de competências, incluindo uma análise mais específica sobre a diferença entre competências individuais e organizacionais. Apresentaram-se definições de competências gerenciais e argumentos que defendem a importância deste tipo de competência no âmbito das UIs. Para finalizar, concluiu-se com a necessidade de desenvolver as competências gerenciais de acordo com a visão da UI sob o ponto de vista do enfoque sistêmico.

A pesquisa de campo foi realizada em duas etapas distintas. Na primeira etapa, com base em metodologia específica, realizou-se a análise ambiental do sistema organizacional maior (Poder Judiciário) e dos sistemas organizacionais intermediários, também denominados como as organizações mantenedoras das UI, os Tribunais Superiores. A partir da descrição desses sistemas, foi possível realizar a análise mais específica das próprias UIs, consideradas como sistemas organizacionais específicos. Cada UI foi caracterizada segundo aspectos referentes à informação gerenciada e disseminada, tipologia das UIs, e tipo de usuários que utilizavam seus produtos e serviços. Além disso, foi possível identificar as principais competências organizacionais das UIs em relação às necessidades de suas organizações mantenedoras na estrutura do Poder Judiciário. A partir dos dados coletados nessas primeiras análises foi preciso investigar junto aos próprios gerentes das UIs as competências gerenciais que eles possuíam e julgavam necessárias para cumprir as competências organizacionais identificadas. Após esta investigação e com o auxílio das análises ambientais e da revisão de literatura, as competências gerenciais foram pontuadas de acordo com o grau de importância para a gestão das UIs pesquisadas.

Na segunda etapa da pesquisa de campo foram selecionados especialistas (professores e pesquisadores) afetos aos temas tratados na pesquisa para que as competências gerenciais identificadas pudessem ser validadas como necessárias. A partir disso, foi possível mapear as competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário.

O mapeamento de competências gerenciais teve como objetivo imediato contribuir para o desenvolvimento das competências gerenciais dos profissionais gerentes, de acordo com as necessidades de seus ambientes organizacionais. No entanto, há um objetivo de maior alcance, que é colaborar para a evolução da pesquisa e do ensino da Ciência da Informação e da Biblioteconomia para os atuais e futuros profissionais responsáveis pela complexa tarefa de planejar e gerenciar bibliotecas e demais UIs.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura foi estruturada de forma a apresentar temáticas relacionadas, assim o primeiro item trata as UIs sob o ponto de vista do enfoque sistêmico e os processos gerenciais para o alcance de objetivos organizacionais. Primeiramente são apresentadas as principais características de um sistema organizacional, seus componentes, partes e os recursos principais que devem ser gerenciados nas UIs de acordo com os autores da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Em seguida, são apresentados conceitos básicos de UI, suas características e tipologia, para a análise específica das UIs jurídicas. Na sequência, são apresentados os principais temas relativos à gestão de uma organização e a diversidade de fatores que devem ser considerados pelos gerentes de UIs para o desenvolvimento das competências gerenciais.

No segundo item são apresentadas distintas definições e teorias relacionadas ao estudo das competências. Distinguem-se as diferenças entre competências individuais e organizacionais e enfatiza-se o exame de um tipo específico de competência profissional, as competências gerenciais. Por fim, são apresentadas as razões que motivam a caracterização das competências gerenciais como fundamentais para os contextos organizacionais em geral, especialmente no âmbito de UIs. Conclui-se com a necessidade de desenvolver as competências gerenciais de acordo com a visão da UI sob o ponto de vista do enfoque sistêmico.

2.1 SISTEMA ORGANIZACIONAL DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Este tópico é dividido em quatro subtópicos. O primeiro aborda as unidades de informação sob o ponto de vista de um enfoque sistêmico. No segundo, são apresentados os principais conceitos, características e tipos distintos de unidades de informação, o sistema específico das unidades de informação jurídicas dos órgãos do Poder Judiciário Brasileiro e os principais temas relacionados à gestão de unidades de informação para compreender a necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais em relação ao cumprimento das competências organizacionais.

2.1.1 AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO COMO SISTEMAS COMPLEXOS

O termo sistema de informação pode ter inúmeros significados, desde a caracterização de um sistema computacional até uma organização física responsável pela gestão de informações. Martins (1980, p. 15) destaca que um sistema de informação “[...] não indica uma coisa, mas um estado dinâmico, hierarquizado, complexo, organizado, esquematizado, funcionando em sinergia, em contraposição a estático, isolado e independente”. Fundamentada em trabalho realizado pela UNESCO (1971), Tarapanoff (1993) apresenta a seguinte definição para sistema de informação:

[...] é um conjunto de componentes interrelacionados que juntos possuem a propriedade de transferir a informação do produtor para o usuário, seguindo normas e procedimentos internacionais idênticos ou compatíveis, visando a interconexões globais.

Independentemente do tipo de sistema, é preciso analisá-los levando em consideração os elementos que os compõem e suas características específicas.

Desenvolvida pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy no período pós-guerra (1945), a Teoria Geral dos Sistemas é a base teórica utilizada para a compreensão das organizações como sistemas. Segundo esta Teoria, os sistemas se caracterizam pela interdependência, ou seja, nenhum sistema é isolado e independente, pois necessita de constante interação com outros elementos para manter a sua sobrevivência. Borges (2000, p.27) apresenta uma hierarquia dos sistemas a partir de uma classificação definida por Boulding (1956), que considera desde as estruturas de sistemas mais elementares até as mais complexas:

- sistema estático ou das estruturas estáticas: átomos, cristais, mapas;
- sistema dinâmico simples (mecanismos predeterminados): relógios, alavancas, sistema solares, motores a vapor;
- sistema cibernético simples: mecanismo de controle que utiliza a comunicação, retroação, volta ao estado de equilíbrio como termostato, servomecanismos, mecanismo homeostático nos organismos;
- sistema aberto: fluxo de matéria, insumos, metabolismo, como a célula e os rios;
- sistema da vida vegetal (organismos inferiores): as células formadoras das sociedades de raízes, folhas, sementes;
- sistema da vida animal: crescente importância da circulação de informação, da evolução de receptores e do desenvolvimento dos órgãos sensoriais;
- sistema homem ou da vida do ser humano: capacidade de auto-reflexão, memória, fala, desenvolvimento de habilidades, simbolismos e autoconsciência

- sistema sociocultural ou da organização social: populações de organismos, organizações, indivíduos, comunidades determinadas por símbolos ou culturas;
- sistema simbólico: linguagem, lógica, matemática, ciências, arte, moral, utilizando algoritmos, regras do jogo etc.

Em geral, as organizações são classificadas como sistemas socioculturais, constituídas por indivíduos que desempenham papéis e que são determinadas por símbolos ou culturas. Dessa forma e de acordo com essa hierarquia, as organizações são caracterizadas como sistemas de tipo complexo.

Oliveira (2004, p.33) define sistema como “[...] um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função”. Segundo o autor, os componentes de um sistema organizacional são:

- ✓ os objetivos: se referem aos objetivos do próprio sistema e de seus usuários;
- ✓ as entradas do sistema: são forças que fornecem ao sistema o material, a informação e a energia para o processo de transformação das entradas em saída e devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;
- ✓ o processo de transformação do sistema: é a função que possibilita a transformação dos insumos (entradas) em produtos, serviços ou resultados (saída) Deve considerar a entropia positiva (desgaste dos elementos utilizados) e negativa (incremento tecnológico no referido processo);
- ✓ saídas do sistema: resultados do processo de transformação (produtos, serviços);
- ✓ controles e avaliações: verificam se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos;
- ✓ retroalimentação ou *feedback*: instrumento de regulação que possui o objetivo de reduzir as discrepâncias e munir o sistema com informações que propiciem a mudança de atitudes.

Esquemáticamente esses componentes podem ser visualizados conforme apresentados na Figura 1:

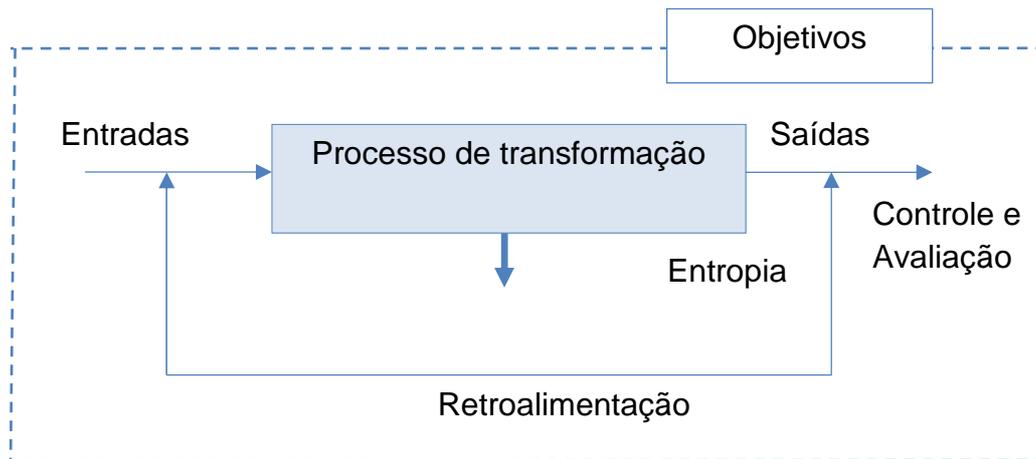


Figura 1: Componentes de um sistema

Fonte: Adaptado de Oliveira (2004, p. 34)

No esquema apresentado por Oliveira (2004, p.34), a entropia significa o estado de desordem ao qual tende todo sistema. Para evitar a entropia e manter a sobrevivência são fundamentais os mecanismos de controle e avaliação de modo a permitir que a retroalimentação proporcione a autorregulação para o alcance dos objetivos pretendidos.

Na Teoria em análise, as organizações se caracterizam como sistemas abertos. Prestes e Bulgacov (1999, p.18) definem esta importante característica como a capacidade que as organizações têm de manterem interação constante com o seu meio ambiente. Sob esta perspectiva, o desenvolvimento de um sistema organizacional deve se efetivar a partir de uma análise ambiental que considere variáveis externas e internas à organização como, por exemplo, questões demográficas, econômicas, políticas, tecnológicas, culturais, legais, normativas, ecológicas, mercadológicas e sociais. Amaral (1989, p.201) acredita que:

A análise ambiental permitirá que seja formulada a estratégia organizacional para tratar com a realidade mutável, à qual a organização está exposta. É preciso, porém, que sejam consideradas as variáveis pertinentes à organização em questão e seu âmbito de atuação.

Com relação ao ambiente externo, Prestes e Bulgacov (1999, p.18) destacam que a manutenção do equilíbrio de um sistema depende de posturas flexíveis que sejam suscetíveis a ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente. “O relacionamento da organização com o ambiente social baseia-se na premissa de que as organizações existem para satisfazer às necessidades sociais do ambiente” (PRESTES; BULGACOV, 1999). Internamente, as

organizações devem se preocupar especialmente com os insumos que serão necessários para o desenvolvimento da estrutura física e para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim como Oliveira (2004), Bateman e Snell (1998, p.33) acreditam que as organizações são sistemas constituídos por partes interdependentes que processam insumos para a obtenção de resultados. Esses insumos são denominados de recursos e são definidos pelos autores como elementos essenciais para o alcance dos resultados do negócio, conforme Figura 2:



Figura 2: Partes principais de um sistema organizacional

Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 33)

De acordo com Bateman e Snell (1998, p.33), “a maioria dos negócios utiliza um conjunto de recursos (humanos, financeiros, físicos e de informação). Os administradores trabalham para transformar esses recursos nos resultados do negócio”. Os resultados do negócio podem ser bens, serviços ou produtos. Esta caracterização depende do tipo de organização e, principalmente, das necessidades de seus clientes.

Na mesma linha de pensamento Chiavenato (2006, p.2) acrescenta que as organizações são entidades complexas constituídas por pessoas e recursos não-humanos (recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos etc). Cabe aos administradores a tarefa de gerenciar esses elementos de forma eficiente para o alcance dos resultados esperados.

No âmbito das UIs, o resultado esperado é o desenvolvimento de produtos e serviços de informação que satisfaçam as necessidades de informação dos usuários. Para isso, são necessários alguns recursos básicos que permitam o desenvolvimento das atividades de prestação de serviços de informação.

Maciel e Mendonça (2006) acreditam que a estrutura organizacional de uma UI é composta por dois elementos distintos: as *funções* e os *componentes*. As *funções* se referem às atividades técnicas de gestão da informação (seleção, aquisição, processamento técnico, serviço de referência, comutação etc). Os *componentes* se subdividem em: indivíduos, coleções, mobiliário, equipamentos, *layout*, finanças e outros.

Brasil (2003, p. 25) ressalta que as organizações, inclusive as UIs, necessitam de determinados recursos para que possam desenvolver suas atividades de forma efetiva. Para o autor, os recursos mais comuns são: materiais, patrimoniais, financeiros, humanos, tecnológicos e informacionais.

Outros autores da Administração como Bateman e Snell (1998), Prestes e Bulgacov (1999), Maximiano (2000), Oliveira (2004) e Chiavenato (2006) utilizam o termo **recursos** para denominar os insumos necessários à estruturação de uma organização.

Na área específica de gestão de UIs os autores também tratam desta temática de forma semelhante, como é possível perceber nos trabalhos de Martins (1980), Stueart e Moran (1987), Guinchat e Menou (1994), Wals e García-Reyes (1995), Ramos (1996), Barreto et al. (1997), Maciel (1997), , Martín (2000), Rutina e Pereira (2000), Almeida (2005) e Maciel e Mendonça (2006).

Ramos (1996) e Barreto et al. (1997, p.116) destacam que o funcionamento eficaz de uma UI depende da mobilização de recursos que variam de acordo com as características da organização e de seus usuários. A análise da literatura demonstra que não há um consenso na definição dos recursos nem uma padronização das nomenclaturas.

O Quadro 1 apresenta, em ordem cronológica, os autores das áreas de Biblioteconomia e de Ciência da Informação que tratam sobre o planejamento e a gestão de UIs e enfocam a necessidade da mobilização dos recursos para o desenvolvimento e a manutenção dessas organizações

AUTOR	RECURSOS
Martins (1980)	humanos, institucionais, físicos, materiais e financeiros
Stueart e Moran (1987)	humanos, orçamento, coleção, espaço físico e automação
Guinchat e Menou (1994)	humanos, orçamento e informação
Wals e García-Reyes (1995)	humanos, econômicos e informativos
Ramos (1996)	humanos, financeiros, físicos, computacionais e informativos
Barreto et al. (1997)	humanos, financeiros, físicos, computacionais e informativos
Maciel (1997)	humanos e materiais
Martín (2000)	humanos, econômicos, equipamentos e edifício
Rutina e Pereira (2000)	humanos, financeiros, computacionais e informativos
Brasil (2003)	humanos, materiais, patrimoniais, financeiros, tecnológicos e informacionais
Almeida (2005)	humanos, físicos, materiais, institucionais, organizacionais e financeiros
Maciel e Mendonça (2006)	humanos, materiais, orçamentários, financeiros, equipamentos e espaço físico

Quadro 1: Recursos de UIs segundo autores de Biblioteconomia e Ciência da Informação

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os termos utilizados pelos diversos autores para designar os tipos de recursos a serem considerados no planejamento e gestão de UIs, percebe-se que há convergência na denominação dos: “recursos humanos”. Em relação aos demais recursos, nota-se uma diversidade de denominações para caracterizá-los. Os “recursos financeiros”, por exemplo, são denominados também de “recursos econômicos”, “recursos orçamentários” ou simplesmente indicados com o termo “orçamento”.

Uma análise detalhada sobre a frequência de uso da terminologia é apresentada no Quadro 1, referente aos recursos a serem considerados no planejamento e gestão de UIs conforme a Tabela 1.

Para calcular os índices, tomou-se como base a frequência de uso de cada termo em números percentuais, a partir do cálculo da divisão do número de autores que utilizaram o termo pelo número total de autores pesquisados. Obteve-se então o índice de frequência de uso de cada termo, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Frequência de uso dos termos que caracterizam os recursos de UIs

Termos	Termos relacionados	Índice de Frequência de Uso		Autores
		Cálculo	%	
HUMANOS	-----	12/12	100	Martins (1980); Stueart e Moran (1987); Guinchat e Menou (1994); Wals e García-Reyes (1995); Ramos (1996) Barreto et al. (1997); Maciel (1997); Martín (2000); Rutina e Pereira (2000); Brasil (2003); Almeida (2005); Maciel e Mendonça (2006)
Total		12/12	100	
FINANCEIROS	financeiros	7/12	58,33	Martins (1980); Ramos (1996); Barreto et al. (1997); Rutina e Pereira (2000); Brasil (2003); Almeida (2005); Maciel e Mendonça (2006)
	econômicos	2/12	16,66	Wals e García-Reyes (1995); Martín (2000)
	orçamentários	1/12	8,33	Maciel e Mendonça (2006)
	orçamento	2/12	16,66	Stueart e Moran (1987); Guinchat e Menou (1994)
Total		11/12	91,66	
MATERIAIS	materiais	5/12	41,66	Martins (1980); Maciel (1997); Brasil (2003); Almeida (2005); Maciel e Mendonça (2006)
	físicos	3/12	25	Martins (1980); Ramos (1996); Barreto et al. (1997)
	patrimoniais	1/12	8,33	Brasil (2003)
	equipamentos	1/12	8,33	Almeida (2005)
Total		10/12	83,3	
INFORMATIVOS	informativos	4/12	33,33	Wals e García-Reyes (1995); Ramos (1996); Barreto et al. (1997); Rutina e Pereira (2000)
	informação	1/12	8,33	Guinchat e Menou (1994)
	informacionais	1/12	8,33	Brasil (2003)
	coleção	1/12	8,33	Stueart e Moran (1987)
Total		7/12	58,33	
COMPUTACIONAIS	computacionais	3/12	25	Ramos (1996); Barreto et al. (1997); Rutina e Pereira (2000)
	tecnológicos	1/12	8,33	Brasil (2003)
	automação	1/12	8,33	Stueart e Moran (1987)
	equipamentos	1/12	8,33	Maciel e Mendonça (2006)
Total		5/12	41,66	

Fonte: Elaborado pela autora

Os termos “espaço físico” e “edifício”, apresentados respectivamente por Stueart e Moran (1987), Maciel e Mendonça (2006) e Martín (2000), foram desconsiderados pelo baixo índice de frequência de citação.

Ao utilizar como fontes os autores da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, bem como obtendo-se a frequência de uso dos termos na Tabela 1 foi possível definir a terminologia para denominar os recursos mais importantes no contexto organizacional de UIs: humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais.

A unanimidade de utilização do termo “recursos humanos” reflete a importância deste tipo de recurso no contexto geral das UIs, pois a partir de uma análise lógica dos sistemas organizacionais seria impossível a existência de qualquer tipo de organização sem a atividade humana como mecanismo de sustentação. Este destaque concedido aos recursos humanos é resultado de transformações em nível mundial nas relações de trabalho, especialmente após a Revolução Industrial do Século XIX e início do Século XX.

Estudos realizados nas décadas de 1920 a 1930 pelos pesquisadores norte-americanos Elton Mayo e Fritz Roethlisberger na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company em Chicago, nos Estados Unidos, constataram que a sobrevivência das empresas no mercado dependia de mudanças significativas de mentalidade nas relações de trabalho. Isso significava uma nova percepção dos trabalhadores como seres pensantes e críticos, em detrimento da visão mecanicista, exploradora e robotizada a qual os operários eram submetidos até então. Para isso os dirigentes e empresários precisariam valorizar atributos inerentes ao trabalho humano, especialmente relacionado ao uso do conhecimento, conforme afirmam Vergueiro e Castro Filho (2007, p.81): “cada vez mais, o sucesso é atingido pelas pessoas, e não mais por máquinas, estruturas ou recursos financeiros”. A partir dessas constatações, as pessoas passaram a ser consideradas como um dos principais recursos das organizações, pois são elas que propiciam o suporte intelectual necessário para o uso racional das informações. Esta mudança de mentalidade possibilitou o aumento significativo de estudos a respeito da gestão do conhecimento, que de forma resumida pode ser definida como uma nova visão integradora que envolve a gestão da informação e a gestão de pessoas (CIANCONI, 1999, p.37).

Quanto aos recursos financeiros, embora as UIs sejam organizações que não visam ao lucro, a posse e o uso correto deste tipo de recurso são fundamentais para a manutenção das atividades cotidianas.

De acordo com a análise do quadro sobre os recursos de UIs segundo os autores de Biblioteconomia e Ciência da Informação (Quadro 1), os recursos

financeiros foram definidos por outros termos como “orçamento” e alguns o trataram com a denominação “recursos econômicos”. De forma resumida, este tipo de recurso diz respeito às verbas que são destinadas às UIs para compras, manutenções e investimentos. Conforme destaca García-Reyes (1995, p.417), a gestão eficaz dos recursos econômicos proporciona o alcance dos objetivos com maior qualidade e economia. Além disso, a gestão racional do orçamento contribui para a constante atualização do acervo informacional e para a modernização do parque tecnológico, aspectos fundamentais para a manutenção da qualidade na prestação de serviços e produtos de informação.

Além de contribuir para o uso racional das verbas repassadas para a UI, a gestão dos recursos financeiros proporciona uma melhor visão para o gerente em relação à gestão desses recursos, que devem ser utilizados de acordo com o montante de verbas designada à UI.

Como mostrado no Quadro 1, os recursos materiais são denominados pelos autores pesquisados com diferentes termos como “recursos físicos”, “recursos patrimoniais” ou “equipamentos”. De modo geral, dizem respeito a todos os tipos de materiais de consumo, equipamentos, máquinas e mobiliários que são utilizados nas dependências da UI, tanto pelos funcionários no exercício de suas funções quanto pelos usuários que utilizam os serviços prestados. O dimensionamento dos recursos materiais utilizados pela UI deve considerar os seguintes aspectos:

- a) porte da unidade de informação;
- b) volume de trabalho;
- c) tamanho da equipe;
- d) imagem da unidade junto à clientela;
- e) facilidades que serão utilizadas na produção dos bens e serviços (RAMOS, 1996, p.18)

É possível observar na Tabela 1 que o uso do termo “equipamentos” pelos autores pesquisados pode relacionar-se tanto aos recursos computacionais quanto aos recursos materiais. Esta dupla relação deve-se ao fato de Maciel e Mendonça (2006) terem considerado alguns recursos computacionais como espécies de equipamentos.

De acordo com Almeida (2005, p.108), os recursos materiais dividem-se em dois tipos: material de consumo (material de escritório e outros bens não-patrimoniais) e material permanente (mobiliário e equipamentos).

Maciel e Mendonça (2006, p.35) afirmam que equipamentos dizem respeito aos microcomputadores e outros recursos tecnológicos que auxiliam o desenvolvimento dos serviços de bibliotecas. Esta deve ser a razão de as autoras não os terem considerados como recursos materiais.

Apesar de alguns os autores apresentados no Quadro 1 não serem destacados a informação como um recurso, é necessário ressaltar o seu papel de destaque, já que todos os outros recursos mencionados só podem ser trabalhados por meio do uso efetivo de informações. Em relação à gestão de UIs, é preciso esclarecer que, como recurso, a informação diz respeito a todo o ambiente que compõe este tipo de sistema, incluindo os objetivos organizacionais, as necessidades dos clientes, as informações referentes aos outros recursos componentes da organização (pessoas, tecnologias, materiais, finanças etc.) e, logicamente, àquelas informações armazenadas nos inúmeros suportes como fontes de informação para o desempenho das atividades das UIs.

A informação é considerada por Ponjuán Dante (1998, p.43) como o recurso essencial das UIs:

[...] é possível afirmar que a informação é um recurso de recursos porque permite otimizar e aproveitar ao máximo outros recursos. Com informação pode-se aproveitar muito melhor, utilizar muito melhor e trabalhar muito melhor com a energia, os materiais, o capital ou com qualquer outro recurso.

Para que ocorra o processo de gestão do conjunto de informações inerentes a uma UI, é imprescindível a efetivação da análise ambiental e integral dos fenômenos formadores do sistema pelo seu gerente, pois os processos de gerenciamento da informação devem incluir toda a “cadeia de valores” da informação, ou seja, devem começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso dessas informações (CIANCONI, 1999, p.41). A partir desta perspectiva, Barbosa (1997, p.44) defende que os gerentes compreendam as organizações como entidades processadoras de informação, não só do ambiente interno, mas também do ambiente externo. Esta compreensão é determinante para a análise ambiental de qualquer organização, como é o caso das UIs:

A visão das organizações como entidades processadoras de informações (não apenas internas, mas também externas) é perspectiva importante para estudos empíricos sobre os processos pelos quais elas se adaptam a seus ambientes. Além disso, esse enfoque possibilita direcionar a ação gerencial no sentido de buscar o

desenvolvimento de mecanismos de captação, sistematização, armazenamento e uso de informações que possam assegurar a sobrevivência e o desenvolvimento da organização em ambientes complexos e instáveis. (BARBOSA, 1997)

Como forma de efetivar o uso e a gestão dessas informações, é fundamental a existência de recursos computacionais que sirvam como mecanismos de auxílio, especialmente no que se refere ao armazenamento e ao processamento de grandes quantidades de dados.

Apesar de o termo “recursos tecnológicos” ser mais usual na literatura contemporânea de Biblioteconomia e Ciência da Informação, apenas um dos autores citados no Quadro 1 (BRASIL, 2003) utilizou esta expressão para se referir ao uso de tecnologias. Essas tecnologias não devem se restringir somente aos computadores (*hardwares*), mas também aos sistemas operacionais, linguagens de comunicação, bases de dados, sistemas de segurança e redes virtuais de informação.

O uso de tecnologias no ambiente de bibliotecas e demais UIs pode melhorar a interação entre os profissionais e os usuários, além de tornar mais fácil o acesso às informações contidas em bases de dados em linha e outras tecnologias aplicadas à comunicação da informação, que geralmente acumulam grandes quantidades de dados. Desta forma, é impossível pensar no planejamento de uma UI sem a utilização de recursos tecnológicos, conforme afirma Ramos (1996, p.19) sobre a revolução causada nas UIs após o uso de novas tecnologias:

A informática, com seus recursos computacionais representa não só a automação do trabalho até então manual e artesanal de geração, armazenamento e comunicação da informação, como define um novo paradigma para a organização de qualquer trabalho humano que dependa de conhecimento e informação.

O uso efetivo dessas novas tecnologias não ocorre isoladamente. Assim como os demais recursos que compõem um sistema, é preciso que haja interação constante entre todos os elementos para que o controle gerencial se torne efetivo.

As tecnologias podem ser utilizadas como um exemplo típico da interdependência entre os recursos componentes de um sistema de informação. Para efetivar o uso dos recursos tecnológicos é necessário o trabalho realizado pelas equipes de trabalho (recursos humanos) que conheçam e saibam utilizar as ferramentas componentes dos *hardwares* e *softwares*. É fundamental que se tenha à disposição recursos físicos (equipamentos e materiais), pois esses atuam como intermediadores no processo de interação entre o homem e os dados armazenados

em meio eletrônico e digital. Ademais, é preciso a posse de recursos financeiros que subsidiem a aquisição e a manutenção dos equipamentos, dos *softwares*, dos materiais e das pessoas que compõem o sistema organizacional. Também são necessários os recursos informativos, já que não há como se pensar em desenvolvimento de recursos tecnológicos sem o uso de informações.

Por tudo isso, e considerando a especificidade de cada tipo de UI, é possível compreender as UIs como sistemas compostos por um conjunto de recursos diversificados que são gerenciados para o alcance de resultados predeterminados (produtos/serviços de informação). Os gerentes responsáveis por este tipo de unidade devem possuir uma visão holística do negócio em que se inserem e entendê-lo no contexto do ambiente em que atuam como provedores de informação.

Primeiramente é preciso conhecer as características principais da UI (sua tipologia, função, tipo de informação e tipo de usuário). Em seguida é fundamental possuir uma visão geral das necessidades informacionais do mercado da informação e dos objetivos principais que norteiam sua existência no contexto sociopolítico. É preciso compreender também a complexidade que envolve a gestão de um negócio de informação e saber efetivar as funções componentes do processo administrativo, considerado como base para o desenvolvimento das competências necessárias à consecução de atividades de gerenciamento em nível organizacional.

2.1.2 Conceitos, características e tipos de unidades de informação

A partir da evolução dos produtos, serviços e suportes informacionais percebe-se uma tendência, tanto na literatura quanto nas organizações, em utilizar o termo unidade de informação (UI) como sinônimo de biblioteca. Segundo a literatura, as bibliotecas podem ser identificadas como um tipo específico de UI, assim como arquivos e museus. Dessa forma é comum as organizações denominarem suas bibliotecas com termos generalizados como unidades de informação, centros de informação, centros de documentação entre outros. Dessa forma é possível utilizar como sinônimo de biblioteca o termo unidade de informação (UI).

O termo unidade de informação (UI) é frequentemente utilizado na literatura especializada para denominar organizações que processam atividades relacionadas à gestão de informações em inúmeros suportes, sejam físicos ou digitais, com o

objetivo de oferecer produtos e serviços de informação. Centro de documentação, centro de informação, sistema de informação ou serviço de informação são alguns dos termos utilizados como sinônimos de UIs tanto na literatura especializada quanto nos ambientes organizacionais. Paes (2004, p.2) utiliza o termo *centros de documentação ou centros de informação* para caracterizar as organizações que abrangem atividades próprias da Biblioteconomia e da Arquivística relativas à seleção, reunião, classificação, armazenamento e disseminação das informações. Guinchat e Menou (1994, p.337) apresentam outra definição, utilizando denominação diversa para o mesmo objeto. Optam pela nomenclatura *unidades de informação* para se referirem aos setores das empresas que têm como missão: “identificar, com a maior precisão possível, as informações que podem ser úteis aos usuários, ajudá-los a recuperar os documentos primários correspondentes e responder às suas perguntas”. De maneira resumida Amaral (1998, p.15), defende que unidades de informação são:

[...] todo tipo de organização atuante na área de informação e/ou documentação, que trabalhe com os registros do conhecimento em todo e qualquer tipo de suporte, independentemente de sua designação. São consideradas unidades de informação, todos os tipos de bibliotecas, mapotecas, centro/serviço/departamento/sistema de informação e/ou documentação, de acordo com a sua área de atuação e extensão.

Segundo Barreto et al. (1997, p.14-15), as principais características de uma UI são: trabalho de caráter intelectual e de pesquisa, estrutura pequena formada por equipes multidisciplinares e polivalentes, uso de indicadores de qualidade e produtividade adequados ao trabalho de pesquisa, trabalho articulado e inserido dentro de um contexto determinado, geração de produtos orientados a resultados.

Percebe-se na literatura de Biblioteconomia uma tendência dos autores em utilizar “unidade de informação” como um termo genérico para denominar diferentes tipos de bibliotecas. Essa tendência foi percebida na medida em que as bibliotecas aumentaram seu escopo de atuação, no que tange à gestão de informações armazenadas não somente em suportes físicos (livros/papel), mas também em suportes eletrônicos, digitais e virtuais.

Conforme esclarece Millares Carlo (1971, p.227), o termo biblioteca em seu sentido original provém do grego e significa:

[...] um conjunto organizado de livros, com determinados fins de utilidade pública ou particular, e propósito de formação intelectual no campo científico, literário, técnico ou de índole social e estética; serve

para denominar o local em que estes livros são guardados ou o móvel que os guarda, e se emprega, além disso, para designar uma coleção de obras, geralmente selecionadas da mesma área ou de áreas distintas publicadas por uma entidade editorial.

Segundo Millares Carlo (1971) a história das bibliotecas remonta à Antiguidade Clássica grega (Séculos V a IV a.C.). Naquele período, a formação das bibliotecas era realizada pelos filósofos, que tinham como objetivo difundir os estudos entre os discípulos das escolas filosóficas. As principais escrituras gregas foram organizadas na Biblioteca de Alexandria, considerada a maior biblioteca da Antiguidade. Localizada na cidade egípcia de Alexandria, provavelmente no Século III a.C., contava com cerca de 700.000 rolos de papiro. Um incêndio no Século VII d.C a exterminou por completo, sendo reconstruída somente no final do Século XX. Na Biblioteca de Alexandria foram desenvolvidas as primeiras atividades de controle bibliográfico por meio dos trabalhos de Calímaco (310 a.C-235 a.C), poeta grego que trabalhou na referida Biblioteca e compilou o *Pinakes*, um dos primeiros instrumentos de organização bibliográfica de que se tem notícia (CAMPELLO, 2006, p. 1).

No período da alta Idade Média (Séculos V a X), as bibliotecas continuavam a desenvolver um papel importante na preservação da memória humana, especialmente nos mosteiros das igrejas católicas. Diferentemente do objetivo a que se propõem as bibliotecas da atualidade, as bibliotecas monásticas eram locais restritos, pois continham informações sigilosas referentes às atividades da igreja.

Com a criação das primeiras universidades, as bibliotecas foram se tornando locais públicos e passaram a adquirir as características que possuem na sociedade contemporânea, ou seja, são os locais em que as informações são organizadas com o objetivo de preservar o conhecimento registrado para as futuras gerações, conforme defende Milanesi (2002, p.12):

Se desaparecessem todos os acervos reais ou virtuais os homens não teriam como transferir para a geração subsequente tudo o que as gerações anteriores acumularam. Por isso, a biblioteca, real ou virtual, enquanto concentração de esforços de ordenamento da produção intelectual do homem permanece como fator essencial do desenvolvimento. E nunca acabará. Muda a sua configuração física, transformam-se as operações de acesso à informação e até tem o nome trocado, mas, na essência, permanece como a ação concreta do homem, o grande desafio e jogo humano para não perder o que ele próprio criou.

Com o advento dos computadores e das redes virtuais de informação, as bibliotecas tomaram novas configurações, formando o que se costuma denominar

biblioteca virtual ou biblioteca digital, em que as informações são armazenadas em forma de arquivos digitais acessíveis por meio da pesquisa em bases ou bancos de dados. Nessa nova configuração, os usuários podem ter acesso às bases de dados de referência ou de fontes. No caso das bases de dados de referência, há uma biblioteca física que disponibiliza as informações da coleção na rede para que os usuários possam realizar pesquisas, reservar obras e renovar empréstimos. No segundo caso, não há um local físico que armazena a informação, uma biblioteca fisicamente acessível.

Rowley (2002, p.110) apresenta a definição de base de dados de fonte da seguinte maneira:

As bases de dados de fonte contêm os dados originais e constituem um tipo de documento eletrônico. Após ter feito uma consulta bem-sucedida numa base de dados de fontes, o usuário terá em mãos as informações de que precisa, sem ter de ir buscá-las em uma fonte original (como seria obrigado a fazer no caso das bases de dados de referências).

Nesse contexto de desenvolvimento tecnológico, as bibliotecas firmaram-se como os principais repositórios de informação organizada. Para que seja possível essa organização, as bibliotecas contam com o trabalho de profissionais especializados, os bibliotecários, além de profissionais de outras áreas que os auxiliam na construção de novos serviços e produtos de informação.

As bibliotecas diferenciam-se a partir de quatro aspectos principais: tipologia, função, tipo de informação objeto de trabalho e tipo de usuário da informação.

A *American Library Association* (ALA, 2008) divide as bibliotecas em cinco tipos principais:

- i. universitárias: prestam serviços para a universidade, seus estudantes, funcionários e docentes. Em grandes universidades podem existir bibliotecas setoriais por campus, dedicadas a servir os diferentes tipos de cursos especializados por área do conhecimento;
- ii. públicas: servem comunidades de todos os tamanhos e tipos. Onde quer que se vive deve existir uma biblioteca pública que tem como objetivo servir usuários de todas as faixas etárias e situações sociais.
- iii. escolares: fazem parte de um sistema educacional e servem aos estudantes matriculados na instituição.
- iv. especializadas: oferecem oportunidades únicas para trabalhar em ambientes especializados, tais como empresas, hospitais, instituições militares, museus e

organizações do governo. São dedicadas a coleções especializadas em áreas do conhecimento, tais como bibliotecas legislativas ou presidenciais;

- v. especiais: servem públicos específicos e especiais, tais como cegos e deficientes.

Ao considerar as definições da ALA, as bibliotecas especializadas diferenciam-se de acordo com tipos específicos de informação, que oscilam conforme os ambientes organizacionais em que estão inseridas. As UIs especializadas são criadas para servir como unidades de apoio dentro de organizações, ou seja, desenvolvem atividades meio para o alcance de metas específicas. De acordo com Volpato (1999, p.39) apresentam:

[...] características peculiares, principalmente em relação a um acervo mais seletivo e atual, se comparado aos modelos de bibliotecas tradicionais, como bibliotecas públicas e escolares, e mesmo às bibliotecas universitárias, com seus acervos mais diversificados em termos de áreas de conhecimento.

Quanto à função desempenhada pela UI é necessário saber os motivos de sua criação e quais os seus objetivos dentro do ambiente em que está inserida. Em trabalho publicado sobre o uso de tecnologias no cumprimento das funções da biblioteca, Amaral (2005) apresenta pesquisa desenvolvida por Hicks e Tillin (1977, p.13-15) sobre funções desempenhadas pelas bibliotecas de multimeios. Na pesquisa os autores apontam quatro funções principais que podem ser estendidas aos demais tipos de UIs: educacional, cultural, recreativa ou informativa.

A função educacional relaciona-se à formação intelectual do indivíduo nos ambientes escolares e de ensino universitário. A cultural é muito similar à educacional, porém possui como característica marcante o incentivo às atividades artísticas e de expressão cultural em geral. A função recreativa se caracteriza pelo apoio a atividades lúdicas e de lazer, o que proporciona ao usuário preenchimento de seu tempo livre com ações prazerosas e interativas.

Comum a todos os tipos de UIs, a função informativa possui características de destaque. No cumprimento dessa função, a biblioteca desempenha atividades de comunicação e disseminação da informação de forma que o usuário possa agir como um ser crítico e capaz de fazer julgamentos a respeito do contexto social e das informações que são disseminadas, tanto pelos meios de comunicação quanto pela comunidade científica. Dessa forma, a UI deve privilegiar os aspectos de conteúdo dos documentos, que segundo Vergueiro (1989, p.21) se relacionam com as

características de autoridade, precisão, imparcialidade, atualidade e cobertura/tratamento do conteúdo informacional de um item.

A distinção entre as UIs também se evidencia em relação ao tipo de informação objeto de trabalho. Segundo Amaral (2005, p.20) a informação possui distintas tipologias, podendo ser da área “[...] científica, técnica, tecnológica, comunitária, utilitária, estratégica, organizacional, arquivística, legislativa, ou de qualquer outro tipo”.

A partir dessas análises e definições a respeito dos aspectos que diferenciam os diferentes tipos de bibliotecas, é possível resumir as características de um tipo específico de UI, objeto de estudo desta pesquisa: as UIs especializadas, neste caso jurídicas.

2.1.3 UNIDADES DE INFORMAÇÃO JURÍDICAS

Dentre as inúmeras UIs especializadas encontram-se as UIs jurídicas, caracterizadas por tratarem informações com propriedades específicas, as denominadas informações jurídicas.

De acordo com Passos (1994, p.363), a informação jurídica “[...] pode ser gerada, registrada e recuperada, basicamente, em três formas distintas: descritiva (por meio da doutrina); normativa (pela legislação) e interpretativa (com o emprego da jurisprudência). Segundo Atienza (1979, p.19), o conjunto de documentos que contém informações jurídicas pode ser denominado documentação jurídica, resumida como:

[...] a reunião, análise e indexação da doutrina, da legislação (leis, decretos, decretos-leis, atos, resoluções, portarias, projetos de lei ou decretos legislativos ou de resoluções legislativas, ordens internas, circulares, exposições de motivos, etc.) e de todos os documentos oficiais e atos normativos ou administrativos.

A informação jurídica interpretativa refere-se à jurisprudência, que consiste no conjunto de decisões reiteradas dos tribunais, ou como define o glossário jurídico do *website* do Supremo Tribunal Federal (STF) “[...] a repetição uniforme e constante de uma decisão sempre no mesmo sentido”.

A função principal desempenhada por este tipo de UI é a informativa. Essa classificação advém do tipo de usuário de informação jurídica, caracterizado como indivíduos que buscam informações com finalidades técnicas, científicas e

especializadas. Barros (2004, p.205) afirma que no âmbito das bibliotecas jurídicas o conjunto de usuários é formado por juristas, legisladores, advogados, estudantes, juízes, desembargadores, ministros, procuradores, membros do Ministério Público e outros profissionais da área de Direito. Dessa forma é possível concluir que as UIs jurídicas têm como objetivo a oferta de informações jurídicas (doutrina, legislação e jurisprudência) para usuários específicos que buscam informações atualizadas e com certo nível de urgência (AMARAL; SOUZA, 2008). O conhecimento a respeito dos usuários das UIs jurídicas pode ser entendido como o conhecimento das necessidades de informação de seu mercado, que segundo Amaral (1998, p.100) “[...] é constituído pelos usuários atuais ou reais, aqueles que a utilizam, e pelos usuários potenciais”.

A partir das análises e definições realizadas a respeito dos aspectos que diferenciam os diferentes tipos de bibliotecas e demais UIs, é possível resumir as características de uma UI jurídica de acordo com sua tipologia, função, tipo de informação objeto de trabalho e tipo de usuário que utiliza essas informações, conforme quadro a seguir:

UNIDADE DE INFORMAÇÃO JURÍDICA	
TIPOLOGIA	Especializada
FUNÇÃO	Informativa
INFORMAÇÃO	Jurídica
USUÁRIO	Profissionais do Direito e Estudantes

Quadro 2: Características de UIs jurídicas

Fonte: Elaborado pela autora

Geralmente, as bibliotecas jurídicas encontram-se localizadas em instituições públicas ou privadas que possuem a informação jurídica como base para a tomada de decisão e meio para a prestação de serviços especializados nesse assunto. Essas instituições podem ser escritórios de advocacia, cursos de especialização em direito ou mesmo faculdades de direito. Entretanto, os exemplos mais comuns de bibliotecas jurídicas são aquelas pertencentes aos órgãos dos três Poderes do Estado: Executivo, Legislativo e Judiciário. Barros (2004, p.217) acrescenta os órgãos essenciais à justiça, que, segundo a Constituição Federal de 1988 compreendem: o Ministério Público, a Advocacia-Geral da União, a Advocacia e a Defensoria Pública.

As características que fundamentam este tipo de UI são pré-requisitos para entender a diversidade de fatores envolvidos na gestão dessas organizações. Em seu contexto sistêmico as UIs jurídicas caracterizam-se pela multiplicidade de variáveis próprias de uma biblioteca especializada. Dessa forma, as UIs jurídicas são organizações que devem ser analisadas e gerenciadas sob o ponto de vista do enfoque sistêmico, pois são consideradas sistemas complexos e em constante interação com o seu meio ambiente. Nessa perspectiva, é possível citar vários exemplos de UIs jurídicas que fazem parte de um sistema, como por exemplo, as UIs jurídicas localizadas nos Tribunais do Poder Judiciário Brasileiro.

Segundo Motta (2006, p. 461) a função típica, também compreendida como o objetivo geral do Poder Judiciário no ordenamento político brasileiro é:

A prestação da tutela jurisdicional, que consiste em aplicar a norma (que é abstrata) a um caso concreto, a um litígio (lide) que lhe foi apresentado, dizendo quem tem razão de acordo com o Direito. O ato jurisdicional produz a coisa julgada, a decisão judicial contra a qual não cabe mais recurso, tornando-se imutável.

O Poder Judiciário Brasileiro, conforme a Constituição Federal de 1988 (capítulo III, seção I, art.92) é constituído pelos seguintes órgãos:

- I - o Supremo Tribunal Federal;
- I-A o Conselho Nacional de Justiça;
- II - o Superior Tribunal de Justiça;
- III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
- IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;
- V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;
- VI - os Tribunais e Juízes Militares;
- VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios

Como órgão superior da hierarquia do Poder Judiciário encontra-se o Supremo Tribunal Federal (STF), considerado o órgão que possui como função principal a guarda da Constituição, por isso é denominada como Corte Constitucional. Administrado pelo STF, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), tem como função principal o planejamento e a padronização das atividades do Poder Judiciário como um todo. Os outros órgãos do Poder Judiciário são organizados na hierarquia de acordo com dois tipos de especialização: justiça comum e justiça especializada.

Fazem parte da justiça comum: o Superior Tribunal de Justiça (STJ), os Tribunais de Justiça dos Estados e do Distrito Federal e Territórios (TJs), os Tribunais Regionais Federais (TRFs), os Juízes de Direito e os Juízes Federais.

Os órgãos componentes da justiça especializada são: o Tribunal Superior do Trabalho (TST), o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), o Superior Tribunal Militar (STM), os Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs), os Tribunais Regionais Eleitorais (TREs), Os Tribunais Militares (TMs), os Juízes do Trabalho, os Juízes Eleitorais e os Juízes Militares.

Segundo a Constituição Federal de 1988 (capítulo III, seção I, art. 92), o STF, o CNJ e os Tribunais Superiores têm sede na Capital Federal, Brasília – DF, assim como os Tribunais que lhe são subordinados e que possuem jurisdição no Distrito Federal e Territórios.

Segundo Motta (2006, p.474):

A pirâmide estrutural judiciária tem, em regra, três estamentos: a 1º Instância, a 2º Instância em um Tribunal Superior incumbido de revisar as decisões e unificar a jurisprudência. O Tribunal Superior funciona como verdadeira 3º Instância e o STF, às vezes, como uma 4º Instância. De um modo geral, as causas são apreciadas pela 1º instância, onde o juiz colhe as provas, tem contato pessoal com os litigantes e seus advogados e decide a causa.

A partir desta divisão em estamentos existe a possibilidade de que alguém que esteja insatisfeito com a decisão de seu processo na 1º instância recorra a um tribunal de 2º instância. Caso ainda não fique satisfeito com a decisão em 2º instância é possível recorrer da decisão em uma 3º instância (Tribunais Superiores) e assim até que se possa chegar à instância constitucional, representada pelo STF.

Motta (2006, p.479) acrescenta a competência de cada um dos órgãos em suas respectivas instâncias:

- 1º instância: recebe as ações, processa-as, colhe provas;
- 2º instância: julga os recursos ordinários;
- 3º instância: apreciam as causas que atenderem aos requisitos constitucionais e legais. É representado pelos Tribunais Superiores, todos com sede em Brasília, DF.
- Instância constitucional: julgar originariamente, em recurso ordinário e extraordinário as causas ditadas pela Constituição. É representada pelo STF (Corte Constitucional), que possui sede em Brasília, DF.

De forma resumida a estrutura organizacional do Poder Judiciário e a hierarquia dos órgãos componentes podem ser compreendidos conforme a seguinte ilustração:

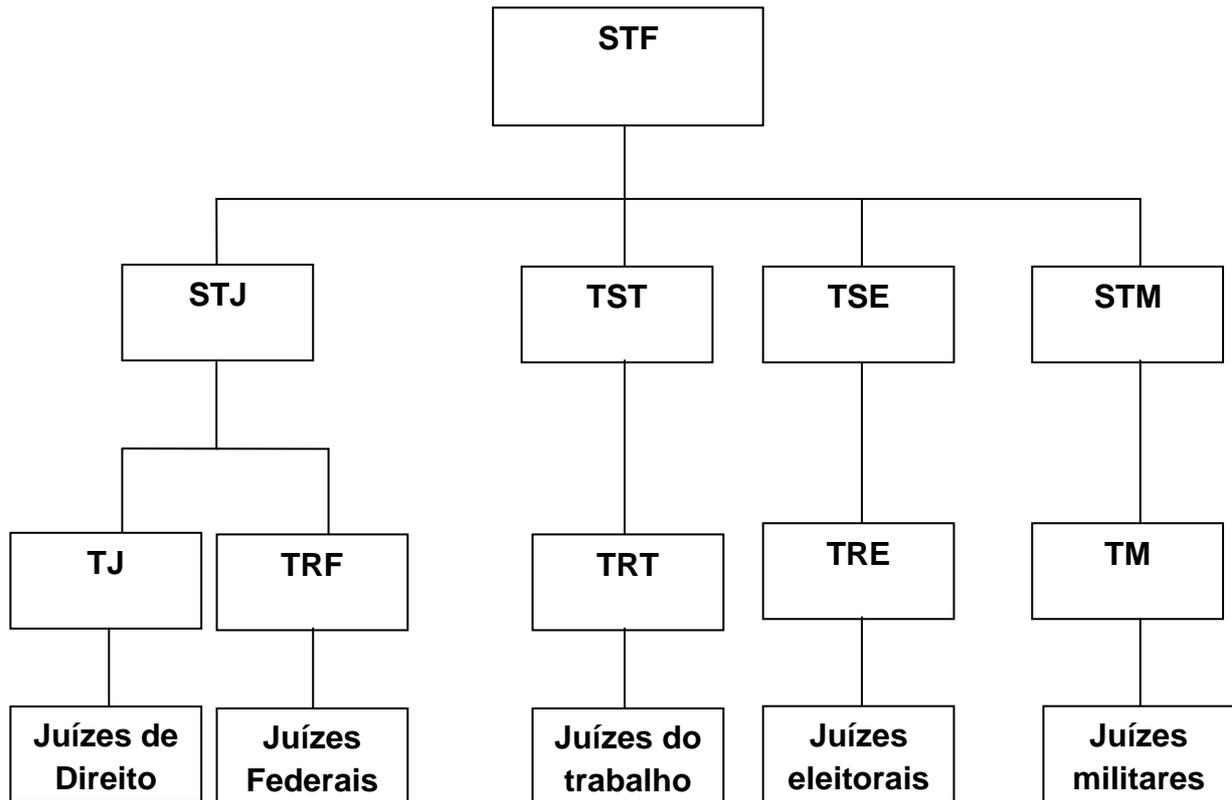


Figura 3: Estrutura organizacional do Poder Judiciário

Fonte: Adaptado de Motta (2006, p. 474)

Ao tomar o Poder Judiciário como exemplo de um sistema organizacional para considerar a efetividade da gestão das UIs localizadas nesse sistema é imprescindível que os gerentes dessas UIs possuam conhecimentos gerais sobre os objetivos do Poder Judiciário na estrutura política nacional. Ademais, esses gerentes devem reconhecer o valor das diretrizes gerais que caracterizam os órgãos em que se inserem suas UIs (missão, visão, valores e objetivos organizacionais), além dos conhecimentos específicos necessários para a consecução das atividades próprias de gestão. Por meio desses conhecimentos, tornam-se mais efetivas as atividades gerenciais e de disseminação da informação jurídica de acordo com as necessidades dos usuários. Por tudo isso, os gerentes dessas UIs devem reconhecer suas organizações como parte de um sistema complexo e que necessitam de adaptação constante em função das mudanças que ocorrem em relação às variáveis do ambiente externo e interno.

2.1.4 GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A gestão de UIs envolve uma multiplicidade de fatores próprios desse tipo de organização. Essa multiplicidade deve-se às características típicas de uma organização complexa e que possui a informação como o insumo principal de produção. Dessa maneira, para exercer a gestão de uma biblioteca e dos demais tipos de UIs, não basta que o profissional possua os conhecimentos técnicos de gestão da informação. É preciso possuir um conhecimento mais amplo e multidisciplinar, que auxilie no planejamento, na organização, na direção e no controle dos recursos necessários. O conhecimento multidisciplinar proporciona a base para o gerenciamento desses recursos que são objetos de estudo de áreas como Tecnologia da Informação, Psicologia, Economia, Estatística, Contabilidade, Ciência da Informação e Administração.

Como forma de compreender a complexidade da gestão de uma UI é necessário conhecer a evolução, os conceitos modernos, os princípios básicos da ciência da Administração.

Na história da Administração, as primeiras atividades administrativas iniciaram-se no ano 3000 a.C. na Mesopotâmia, região irrigada pelos rios Tigres e Eufrates no atual território do Iraque. Nessa região, a civilização suméria, advinda do planalto do Irã, marcou o início de atividades de construção de diques, canais de irrigação e templos. Como forma de administrar tais realizações foi desenvolvida a escrituração de operações comerciais e surgiram os primeiros dirigentes e funcionários administrativos profissionais (VICENTINO, 1997).

No Século IV a.C., Sun-Tzu – general do exército chinês – escreveu “A arte da guerra”, um tratado militar que prescrevia as principais táticas e estratégias de guerra para o sucesso dos combates. Ao longo do tempo, a obra sofreu algumas modificações de tradução no Ocidente, o que propiciou uma analogia com a competitividade do mercado e com as necessidades de táticas empresariais, sendo utilizado pelos executivos e gerentes como um dos principais manuais de gestão e liderança.

No ano de 1513, Nicolau Maquiavel apresentou uma das mais célebres obras de administração pública da história ocidental. Em “O príncipe”, Maquiavel sugere um tratado sobre a arte de governar, em que o dirigente pode dispor de todos os meios possíveis, bons ou maus, quando estiver em jogo o bem-estar de seu país.

A Revolução Industrial (Século XVII a XIX) marcou o início dos primeiros modelos gerenciais que se desenvolveram durante o Século XX, especialmente no âmbito do Reino Unido e dos Estados Unidos da América (EUA), países precursores das modernas Teorias da Administração. Neste contexto histórico, se originaram os dois primeiros modelos de gestão que propiciaram a evolução da administração moderna: *o modelo das metas racionais* e *o modelo dos processos internos*. Baseado nas Teorias de Frederick Winslow Taylor, considerado pai da administração científica¹, o *modelo das metas racionais* defendia como critérios de eficácia o lucro e a produtividade, características marcantes do período. O *modelo dos processos internos* complementava o das metas racionais, acrescentando como critérios de eficácia a estabilidade e a continuidade. A codificação desses modelos foi possível graças aos escritos de Max Weber (fundador da Teoria da Burocracia) e Henri Fayol (exponente da Teoria Clássica da Administração).

A exploração da classe trabalhadora nas fábricas propiciou o surgimento de sindicatos que reivindicavam direitos básicos como: férias, redução da jornada de trabalho e melhores condições salariais. Simultaneamente a estes acontecimentos, estudiosos como Elton Mayo e Fritz Roethlisberger começaram a desenvolver pesquisas que enfatizavam a importância da valorização do trabalho humano para as organizações como forma de dinamizar as capacidades intelectuais e a criatividade dos trabalhadores. Esses estudos possuíam um embasamento voltado para aspectos de motivação e necessidades humanas o que motivou a emergência do *modelo das relações humanas* em substituição aos antigos *modelos de metas racionais e processos internos*, conforme resume Morgan (1996, p.46):

Atenção especial foi dada à idéia de que, fazendo os empregados se sentirem mais úteis e importantes, dando a eles cargos significativos, bem como autonomia, responsabilidade e reconhecimento tanto quanto possível, isto seria um meio de envolvê-los mais no seu trabalho. O enriquecimento do trabalho, combinado com um estilo de liderança mais participativo, democrático e centrado no empregado, surge como uma alternativa à orientação excessivamente estreita, desumana e autoritária gerada pela administração científica e teoria clássica da administração.

No período de 1951 a 1975, vários acontecimentos de ordem social, econômica e tecnológica atingiram diretamente a organização das empresas. A principal transformação deste período foi a alteração de uma economia fortemente

¹ Variedade de técnicas que visavam a racionalização do trabalho e a eficiência total (QUINN et al., 2003, p. 4).

baseada em desenvolvimento de produtos para uma economia de prestação de serviços. O ambiente das empresas deixou de ser centrado apenas nos processos internos e passou a ser influenciado pelo ambiente externo, gerando um novo modelo de gestão denominado *Teoria de Sistemas Abertos*:

[...] incitados pela crescente velocidade da mudança e pela necessidade de compreender como administrar num mundo em rápida transformação e de intenso uso do conhecimento, diversos acadêmicos puseram-se a escrever a respeito de um novo modelo. Pessoas como Katz e Kahn, da Universidade de Michigan, Lawrence e Lorsch, de Harvard, além de inúmeros outros, começaram a desenvolver o modelo organizacional de sistemas abertos, mais dinâmico que outros. [...] A organização tem uma atmosfera inovadora e envolve mais uma “adhocracia” que uma burocracia (QUINN et al., 2003, p.9).

A *Teoria dos Sistemas Abertos*, muito semelhante à Teoria Geral dos Sistemas, permitia aos gerentes uma visão ampliada dos processos administrativos, no momento em que a administração evoluía conforme as transformações que se processavam no ambiente ao seu redor. Desta maneira, cada organização deveria ser gerenciada de acordo com o ambiente em que estivesse inserida, assim como deveriam ser consideradas as variáveis do ambiente interno e as necessidades dos participantes e dos clientes da organização.

A partir das ideias difundidas pela *Teoria dos Sistemas Abertos*, surgiu a *Teoria da Contingência*, que preconiza que a adequação dos atos dos gerentes depende de variáveis fundamentais como o ambiente, as pessoas, os recursos financeiros e as tecnologias empregadas.

As Décadas de 1980 e 1990 foram marcadas pelo surgimento de outros inúmeros modelos gerenciais, muitos deles influenciados por processos eficazes das empresas japonesas. Um desses modelos de gestão foi o *Total Quality Management* (TQM) empregado inicialmente nas fábricas da Toyota (empresa automobilística japonesa) que defendia a qualidade como o alicerce para o reconhecimento das empresas perante os clientes. Outro exemplo foi o modelo de reengenharia, que surgiu na metade da Década de 1990 por meio dos estudos de Hammer e Champy (1993). Este modelo apresentava características semelhantes ao do TQM, mas se diferenciava em aspectos relacionados à metodologia empregada para o alcance de metas.

Dentre as inúmeras definições do termo administração destaca-se a de Maximiano (2000, p.25), que considera a administração como:

[...] processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos. O processo de administrar (ou processo administrativo) é inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo” (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p.13) destacam a importância da gestão dos recursos e apresentam a seguinte análise sobre o propósito da Administração:

[...] a finalidade da administração é estabelecer e alcançar o objetivo, ou objetivos da organização. Ao fazê-lo, desempenham-se funções de administrador e manipulam-se recursos humanos (pessoas), recursos financeiros (dinheiro) e recursos materiais (edifício, equipamentos, suprimentos).

Dessa forma, destaca-se a importância da gestão dos recursos no âmbito das UIs. Para realizar tal atividade o gerente deve estar consciente da necessidade de cada um dos recursos para a consecução das atividades que proporcionam o alcance dos objetivos organizacionais em termos de aquisição, disseminação e desenvolvimento de informação e conhecimento.

Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998) sustentam a tese de que a Administração não é uma ciência rigorosa, mas uma combinação de arte, quando se baseia em capacidades adquiridas, e ciência quando se baseia na aplicação de um corpo sistemático de conhecimentos. Sob o mesmo prisma estão as idéias de Drucker (1984, p.16-17) que entende a Administração como uma ciência intrinsecamente relacionada aos contextos e às culturas organizacionais:

A administração constitui função social, enraizada na tradição dos valores, hábitos, crenças e sistemas governamentais e políticos. A administração é – e deve ser – condicionada pela cultura; [...] embora constituindo um conjunto organizado de conhecimentos e como tal aplicável por toda parte, a administração constitui também “cultura”.

A cultura organizacional de acordo com Robbins (2002, p.498) diz respeito à: “Uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhado”. As UIs são sistemas organizacionais que sofrem influência direta das variáveis do ambiente externo e interno. Dessa forma, os gerentes dessas organizações devem trabalhar em prol do desenvolvimento de uma cultura organizacional baseada na missão, na visão e nos valores que norteiam a organização mantenedora. Sem esses princípios básicos torna-se praticamente impossível criar um sistema de cultura que seja compartilhado entre todos os componentes das equipes de trabalho.

Guinchat e Menou (1994, p.443) utilizam o termo gestão como sinônimo de administração. Segundo estes autores a gestão no âmbito de UIs pode ser definida como:

[...] o processo que dirige as competências e a energia dos indivíduos e atribui os recursos materiais, com a finalidade de atingir um determinado objetivo. A gestão é também um conjunto de técnicas que permite tomar decisões racionais e pôr estas decisões em prática, para que todos os recursos do organismo sejam empregados da melhor forma possível, tendo em vista a sua eficácia.

A despeito das controvérsias nas definições do termo em inúmeros contextos, entende-se que é possível utilizar o termo *gestão* como sinônimo de *administração*. Conforme defende Pacios Lozano (1997, p.227), a confusão terminológica deve-se à tradução da palavra anglo-saxônica *management* que algumas vezes é traduzida como administração e, outras vezes, como gestão. Teoricamente, justifica-se o uso do termo gestão ao considerar que a Administração é um corpo de conhecimentos em constante evolução, pois suas regras e modelos acompanham as necessidades sociais, políticas e econômicas da história da humanidade.

Ao considerar as diversas escolas da Administração, percebe-se que várias tentativas de criação de modelos para a gestão das organizações foram apresentadas. Por outro lado, não há como definir um modelo perfeito e completo, justamente porque a diversidade de culturas e ambientes em que se inserem as organizações dificulta o estabelecimento de um modelo único de gestão. Assim ocorre com as UIs que, no seu âmbito de atuação, devem identificar os modelos apropriados para cada contexto e cultura organizacional. Apesar de não haver como padronizar esses modelos, há um consenso sobre características básicas que se fazem necessárias a qualquer um deles: a descentralização de autoridade e a participação dos membros das equipes nas decisões.

Macêdo et al. (2006, p.136-137) acreditam que a gestão participativa e a descentralização de autoridade incentivam as mudanças e potencializam a qualidade em todos os níveis da organização. Barreto et al. (1997) acrescentam que essas características favorecem o desenvolvimento de estruturas mais horizontalizadas ou funcionando em rede, o que proporciona maior agilidade, dinamismo, criatividade e melhores resultados no alcance dos objetivos.

Cada um dos recursos que devem ser gerenciados em uma UI possui características intrínsecas e que devem ser analisadas de acordo com suas

propriedades inerentes. Entretanto, por serem partes componentes de um sistema maior a que pertencem, os recursos devem ser estruturados sob o ponto de vista de interdependência, pois o desequilíbrio no desenvolvimento de algum dos recursos pode afetar diretamente o equilíbrio dos demais.

Para que seja possível o processo de gestão desses recursos, é imprescindível a tomada de decisão dos gerentes em relação ao ato de fazer escolhas corretas por meio das informações disponíveis. Segundo Choo (2003), vários aspectos influenciam a tomada de decisão, principalmente quando há limitações relacionadas a fatores como tempo, recursos financeiros/humanos e qualidade/quantidade de informações sobre determinado assunto ou situação. Maciel e Mendonça (2000, p.14) entendem a tomada de decisão no âmbito de bibliotecas como:

[...] o ponto de partida adotado para a análise de cada uma das funções, visando facilitar a compreensão das engrenagens internas da organização, possibilitando a visão global da biblioteca como um sistema aberto.

Munidos de informações básicas sobre os recursos que compõem a organização, os gerentes estarão mais bem preparados para desenvolver o *processo administrativo* e, como consequência, tomar as decisões que se fizerem necessárias em cada situação. De acordo com a visão clássica da Administração (Fayol, 1916) o *processo administrativo* é constituído de quatro funções principais, também denominadas funções clássicas da Administração: *planejamento, organização, direção e controle*. Essas funções básicas são as que permitem a consecução do processo de administração nas organizações. A figura seguinte apresenta de forma ilustrativa esse processo aplicado a UIs:



Figura 4: Processo administrativo em UIs.

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

Ao analisar a estrutura esquemática, pode-se concluir que os recursos das UIs são planejados, organizados, dirigidos e controlados com o propósito de alcançar os objetivos organizacionais. A definição desses objetivos depende das características da UI e de suas atribuições determinadas pela estrutura organizacional da instituição mantenedora. Almeida (2000, p.6), afirma que:

Os objetivos das bibliotecas e centros de documentação devem ser sempre pensados em relação à instituição a que pertencem e à comunidade a que devem servir. Por essa razão, a definição dos objetivos da unidade de informação é condicionada pelos objetivos da instituição, a fim de garantir a necessária coerência, pela missão da organização, entendida como a linha de atividades ou o campo de atuação desta.

Pacios Lozano (1997, p.246) considera as funções do processo administrativo como uma complexa interação múltipla. Esta complexidade relaciona-se diretamente às características das UIs como sistemas complexos, globais e formadas por partes que se interligam e que se relacionam com as variáveis do meio externo. A partir dessas análises, é possível entender as UIs como sistemas compostos por recursos que são planejados, organizados, direcionados e controlados (processo

administrativo) para a materialização de resultados (produtos/serviços de informação), conforme o seguinte esquema:

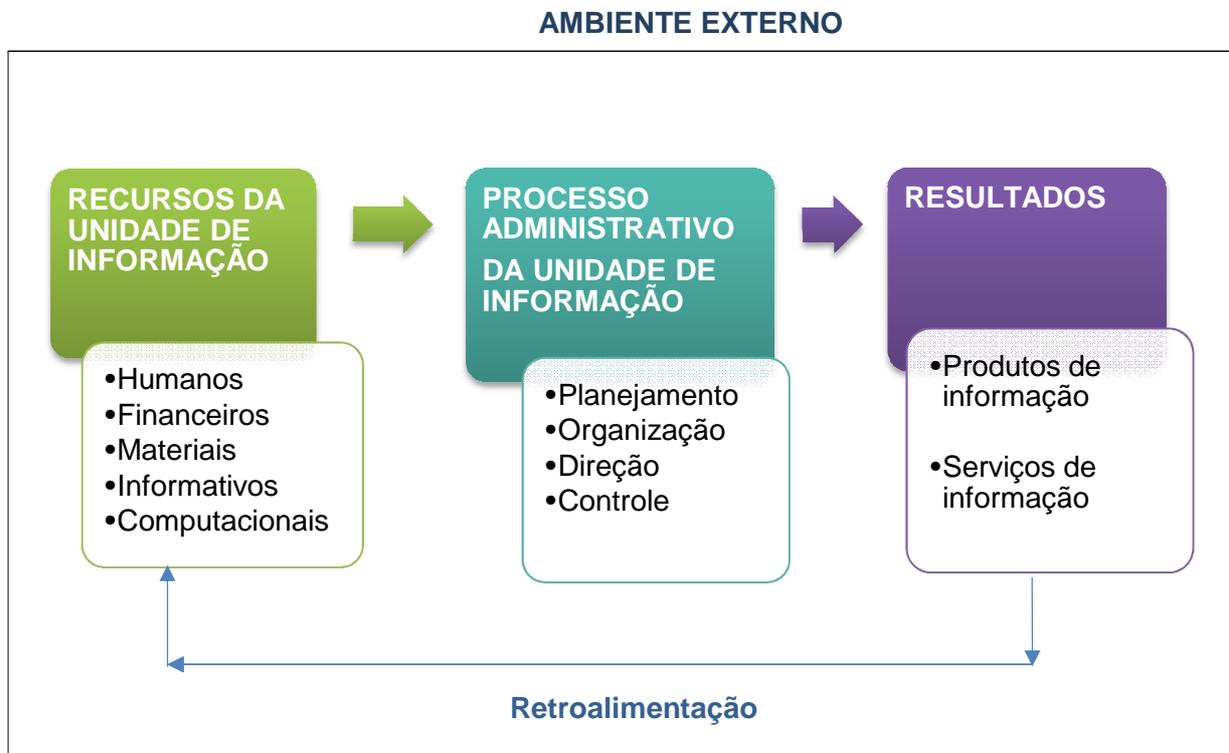


Figura 5: Sistema organizacional de Unidades de Informação

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998)

Não há como determinar um rol fixo de recursos que devem ser gerenciados, pois esta determinação é um fator dependente do sistema organizacional específico de cada organização. No entanto, pode-se afirmar que os recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais são básicos para a formação organizacional de qualquer tipo UI.

No processo de gestão dos recursos e dos demais elementos que formam uma UI, a primeira função a ser desempenhada pelo gerente, em conjunto com sua equipe de trabalho, é o *planejamento*.

O *planejamento* é considerado o sustentáculo que permite o desenvolvimento das demais etapas do *processo administrativo*, pois a sua não efetivação torna inviável o desenvolvimento das etapas que lhe sucedem. Sem o planejamento não há como criar estratégias para a organização nem alcançar os objetivos esperados, conforme destacam Megginson, Mosley e Pietri Junio, (1998, p.132):

Os administradores e as organizações que continuamente deixem de planejar são obrigados a devotar grande parte de sua energia

solucionando problemas que não existiriam – ou pelo menos seriam muito menos importantes – se eles tivessem planejando antes e melhor.

O *planejamento* se caracteriza como o procedimento fundamental para a efetivação de qualquer atividade que necessite organização e métodos de processamento. “O *planejamento* pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JUNIOR, 1998, p.129). Nas UIs, a função planejamento implica na compreensão dos objetivos da unidade no ambiente em que está inserida e no conhecimento do tipo de usuários a que deve servir, desempenhando o papel de principal provedor de serviços informacionais. Almeida (2000, p.2) acredita que o planejamento:

[...] não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários à consecução desses objetivos.

De acordo com Almeida (2000), existem três tipos de planejamento: o estratégico, o tático e o operacional e. O estratégico “[...] consiste no processo de decisão sobre os objetivos da empresa, as mudanças nesses objetivos, os recursos utilizados para atingi-los e as políticas que regerão a aquisição, distribuição e utilização desses recursos” (ALMEIDA, 2000, p.8). O planejamento estratégico concentra-se na estrutura global de uma organização, considerando as características da análise sistêmica como base para o alcance dos objetivos.

O primeiro procedimento a ser realizado no desenvolvimento do planejamento estratégico de uma UI deve ser a *análise de seus ambientes interno e externo*, também denominada análise SWOT - sigla em inglês que significa *Forças (Strengths)*, *Fraquezas (Weaknesses)*, *Oportunidades (Opportunities)* e *Ameaças (Threats)*. Esta análise tem como objetivo a identificação das forças e fraquezas do ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo. Schulz (1998), explica que a análise SWOT aplicada em bibliotecas deve responder a quatro questões básicas:

- a. Forças: o que a biblioteca atualmente faz bem?
- b. Fraquezas: quais são os problemas atuais da biblioteca?
- c. Oportunidades: quais são as possibilidades para o futuro?
- d. Ameaças: quais pressões externas poderiam se agravar no futuro?

Nas UIs as forças, também denominadas pontos fortes, são as atividades desenvolvidas com um alto grau de eficácia pela equipe de trabalho e que possuem um alto índice de aprovação pelos usuários. Essas atividades devem ser estimuladas e acrescentadas no planejamento estratégico como elementos a serem mantidos pela unidade em busca da melhoria contínua. Os pontos fracos são as “atividades que são pouco expressivas no desempenho geral da unidade de informação, ou seja, aquelas atividades que apresentam falhas estruturais e constantes reclamações por parte dos usuários” (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p.38). Os gestores das UIs podem optar por duas alternativas em relação aos pontos fracos: (1) procedimentos de reestruturação, ou, (2) eliminação das atividades inconvenientes para a constituição de novos procedimentos.

Em relação ao ambiente externo da UI, deve ser feita uma análise minuciosa das informações que possibilitem o aproveitamento das oportunidades ou a defesa contra as possíveis ameaças. Conforme Maximiano (2000, p.399), o primeiro procedimento para a análise do ambiente externo deve ser o exame da concorrência. Dependendo das ações praticadas pela concorrência a UI pode absorver oportunidades tais como: novas tecnologias, novas metodologias de trabalho, novos produtos/serviços e novas formas de gestão. Posteriormente, deve ser realizada uma análise do mercado, que permite a identificação de necessidades dos usuários/clientes, nichos de atuação e tendências de comportamento - fatores importantes para o desenvolvimento de projetos eficientes de marketing dos produtos e serviços de informação. Barbosa (1997, p.45) acrescenta que a aquisição dessas informações pelos gerentes é possibilitada a partir de uma grande variedade de fontes de informação como: clientes, fornecedores, publicações, bases de dados, anúncios, associações comerciais entre outros.

Almeida (2000, p. 9) sustenta que nas bibliotecas somente ocorrem planejamentos operacionais e táticos, pois o estratégico seria uma prerrogativa dos integrantes da cúpula organizacional. Porém, este não é o consenso, já que outros autores consideram o planejamento estratégico como fator essencial para o desenvolvimento de bibliotecas e demais UIs como no caso de Riggs (1984), Barbalho e Beraquet (1995), Barreto *et. al.* (1997) e Schulz (1998).

Para procedimentos que necessitam de ações mais imediatas, utiliza-se o planejamento tático e o operacional. Segundo Oliveira (2007, p.19), esses planejamentos podem ser definidos nos seguintes termos:

Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. [...] O planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Oliveira (2007) também destaca que os planejamentos tático e operacional são prerrogativas dos níveis intermediários da organização, enquanto o estratégico é desenvolvido pela cúpula.

Ao considerar o ambiente organizacional de uma UI, Baptista (1977) e Almeida (2005) apresentam as etapas do processo de planejamento. Reunindo a visão das duas autoras é possível definir sete etapas principais denominadas e definidas como:

- i. definição do objeto a ser estudado: o objeto deve ser escolhido tendo em vista o critério de importância do problema no âmbito da instituição planejadora, de acordo com os interesses ou necessidades da clientela e/ou do interesse da equipe planejadora;
- ii. obtenção de informações (estudo e diagnóstico): o principal objetivo de um diagnóstico é a formulação de hipóteses e ações que possam auxiliar na efetivação de soluções para os problemas da organização;
- iii. definição de objetivos e estabelecimento de metas: quando concretizados, os objetivos e as metas tornam-se os principais elementos que auxiliam no sucesso das atividades de uma organização;
- iv. elaboração de planos, programas, projetos e políticas: os *planos* têm como objetivo específico sistematizar e compatibilizar objetivos e metas, procurando otimizar o uso dos recursos do sistema. Os *programas* são documentos que detalham as políticas, as diretrizes, as metas e as medidas de ação de uma determinada área. Os *projetos* são partes de um programa geral ou unidades independentes que contemplarão determinados temas. Já as *políticas* são planos gerais de ação que orientam a tomada de decisão e dão estabilidade à organização. Um bom exemplo de política são as políticas de desenvolvimento de coleções;
- v. implementação: nesta fase, o planejador se preocupa em preparar a instituição para a realização da intervenção planejada por meio do preparo da equipe;
- vi. controle: é a fase em que se processa o acompanhamento, a mensuração e o registro do trabalho executado;
- vii. avaliação: é necessária à revisão de objetivos e metas, ao estabelecimento de prioridades e à alocação de recursos, além de fornecer *feedback* para o planejamento organizacional e a mudança.

De acordo com Baptista (1977) e Almeida (2005) é na terceira etapa do planejamento que as diretrizes organizacionais devem ser desenvolvidas. Essas diretrizes são a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas que irão nortear tanto o planejamento quanto as demais etapas do processo administrativo. Segundo Oliveira (2007) e Bateman e Snell (1998) a missão, a visão e os valores de uma organização podem ser definidos como:

- ✓ missão: propósito básico e escopo de operações de uma organização. Explicita a quem a empresa atende com seus produtos e serviços;
- ✓ visão: imagem mental de um estado futuro e possível para a organização;
- ✓ valores: representa o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa.

Segundo Barbalho e Beraquet (1995, p.33), o desenvolvimento da missão de uma UI deve responder perguntas do tipo:

- a) Quem somos enquanto organização?
- b) O que a Unidade de Informação pode fazer para reconhecer ou antecipar e responder as necessidades dos usuários e/ou da comunidade?
- c) Qual deve ser a filosofia e quais os valores fundamentais para a Unidade de Informação?
- d) O que torna a Unidade de Informação distinta e única?
- e) Qual é o nosso negócio, nossa vocação, ou nossa razão de ser?

Ao desenvolver a missão, a visão e os valores da UI, o gerente deve utilizar as diretrizes da organização mantenedora (competências organizacionais) como base para este desenvolvimento, já que a estrutura organizacional da UI existe para atender a determinado objetivo de uma organização maior.

Após o estabelecimento da missão, da visão e dos valores, é fundamental estabelecer os objetivos e as metas que deverão ser atingidas pela UI. De acordo com Chiavenato (2006, p.92), os objetivos podem ser definidos como: “[...] alvos escolhidos que se pretende alcançar em um certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis”. Os objetivos então podem ser entendidos como pretensões futuras que devem se tornar realidade. A principal distinção entre objetivos e metas é que os objetivos são pretensões de maior duração e alcance, enquanto as metas de caracterizam por possuírem menor alcance e serem partes integrantes dos objetivos, ou como melhor esclarece Oliveira (2007):

Meta: etapa que é realizada para o alcance do objetivo ou desafio, São fragmentos dos objetivos e desafios e sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidades, como também melhor

controle dos resultados concretizados pelos diversos participantes da equipe de trabalho.

Com o desenvolvimento dos documentos escritos que constituem o *planejamento* é preciso *organizar* a UI para a concretização da teoria desenvolvida.

A *organização*, segunda função administrativa, é definida por Maciel e Mendonça (2000, p.46) como “[...] a função que se propõe estabelecer a necessária estrutura organizacional para o funcionamento de uma empresa, assim como a determinação dos recursos necessários ao empreendimento, definindo hierarquia e desempenho”. É nessa fase que será definida a estrutura organizacional da UI, determinadas as funções a serem desempenhadas (seleção, aquisição, processamento técnico, referência, pesquisa) e os componentes que formarão toda a estrutura da UI (pessoal, mobiliário, tipo de coleção, *design*, equipamentos). Ramos (1996, p.16) acrescenta que a organização de uma UI significa o ato de prepará-la para o cumprimento das atividades básicas que justificam sua existência. Assim, Ramos (1996) define de forma generalizada as atividades principais de uma UI como as ações de:

- a) satisfazer a sua clientela mediante oferta de produtos e serviços de informação de qualidade compatível com o mercado;
- b) gerar receitas pela venda de produtos e serviços e a execução de projetos suficientes para sua auto-sustentação e o desenvolvimento continuado;
- c) identificar e organizar fontes e informações potencialmente úteis à sua clientela;
- d) analisar e processar informações com qualidade e produtividade para a geração de produtos e serviços de interesse do mercado;
- e) desenvolver ferramentas e métodos de trabalho eficazes e eficientes.

O conhecimento dessas atividades é fundamental para o gerente da UI na fase de organização, pois a partir das informações a respeito dessas atividades será possível a divisão das equipes de trabalho de acordo com as funções que devem ser exercidas.

Após a organização das atividades e dos membros das equipes de trabalho, é necessário direcionar as pessoas dessas equipes em relação às suas responsabilidades dentro da estrutura organizacional. A *direção* determina os rumos que devem ser seguidos, por meio de definições precisas das tarefas a serem desempenhadas por cada componente da equipe. Nessa fase, é fundamental a utilização de treinamentos capazes de permitir um conhecimento geral das atividades da organização, seus objetivos e procedimentos básicos. O gerente da UI deve

desenvolver regras escritas que estabeleçam os métodos de execução e os níveis hierárquicos responsáveis por cada atividade.

Na fase de planejamento devem ser definidas datas predeterminadas para a avaliação das atividades desenvolvidas com o objetivo de controlar os possíveis desvios ou imperfeições. Surge neste momento a função *controle*, que é “[...] a função destinada a verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados através das operações executadas. Permite adotar ações corretivas visando corrigir os desvios detectados durante o processo de avaliação” (MACIEL; MENDONÇA, 2000, p.54). O controle permite que os procedimentos de avaliação sejam efetivados de forma contínua e com metodologia adequada.

Almeida (2000, p.27) destaca que a principal barreira à avaliação são as próprias atitudes dos bibliotecários que, muitas vezes, agem por intuição ou impressões subjetivas. “Em geral, tal atitude encobre a insegurança daqueles que vêem na avaliação uma ameaça ao *status quo*, encarando as interpretações dos dados como um ataque às políticas e práticas correntes” (ALMEIDA, 2000, p.27). A autora apresenta os dois fatores principais que favorecem o sucesso de uma avaliação:

O sucesso da avaliação depende, em primeiro lugar, de informações confiáveis. Verifica-se com muita frequência, em nosso meio, que, pelo fato de não fazerem avaliação de serviços continuamente, os bibliotecários acabam mantendo dados desatualizados e muitas vezes os tratam como atuais e pertinentes. [...] O sucesso da avaliação depende, em segundo lugar, da habilidade do pessoal que coordena o processo em lidar com os colegas ou os elementos envolvidos [...] e de sua perspicácia e competência, tanto ao identificar as questões relevantes, quanto ao analisar o problema a fim de fornecer informação útil ao planejamento organizacional e à tomada de decisão.

Ao levar em conta a variedade de aspectos envolvidos na gestão de um sistema de informação, consideradas sistemas abertos e complexos, seus gerentes devem dedicar especial atenção às atividades responsáveis pela promoção e comunicação de seus produtos e serviços. Figueiredo (1990, p.124-125) afirma que o objetivo final de uma organização de informação deve ser a promoção de seus produtos/serviços como forma de dar sentido às necessidades do mercado:

O objetivo de uma organização orientada para o mercado (ou ao consumidor, ao usuário) é o de satisfazer a uma necessidade particular. A organização primeiro identifica as demandas de vários segmentos do mercado, cria produtos e serviços para satisfazer às necessidades de segmentos selecionados e, somente após, faz uso de

propaganda e promoção para comunicar a capacidade dos serviços/produtos oferecidos para atender a esta demanda.

O alcance deste objetivo torna-se possível por meio do marketing, que de acordo com Amaral (1998, p.55) pode ser entendido como:

[...] um processo, pois envolve análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados. Isto significa que não bastam ações isoladas, pois o marketing é muito mais do que simplesmente “vender”. É toda uma orientação para a busca do que o mercado deseja, a fim de direcionar a produção para o atendimento da demanda detectada.

Portanto, pode-se entender o marketing como um processo que visa muito mais do que a simples venda de produtos e serviços. É preciso compreender o marketing como uma filosofia de gestão, que deve ser planejada e orientada de acordo com as diretrizes que norteiam a existência de um sistema organizacional com o objetivo de auxiliar este sistema no conhecimento das necessidades de seu mercado consumidor para a efetivação de ações de troca. Para esta efetivação é necessário uma visão de marketing baseada na análise ambiental, que de acordo com Amaral (1989) proporciona uma visão mercadológica por meio do conhecimento de fatores característicos do macro ambiente (tendências econômicas, políticas, sociais, culturais, legais etc), do ambiente operacional (fornecedores, competidores, usuários) e do ambiente interno (recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais).

No âmbito das organizações sem fins lucrativos, o entendimento do marketing como um processo de troca é um fator indispensável, pois ao contrário das empresas que visam ao lucro, o principal objetivo do marketing em UIs não é a venda, mas sim contribuir para a valorização da instituição perante o mercado consumidor de determinado contexto social. O marketing em organizações sem fins lucrativos, mais especificamente em UIs é definido por Ottoni (1995, p.1) da seguinte forma:

O marketing em unidades de informação pode ser entendido como uma filosofia de gestão administrativa na qual todos os esforços convergem em promover, com a máxima eficiência possível, a satisfação de quem precisa e de quem utiliza produtos e serviços de informação. É o ato de intercâmbio de bens e satisfação de necessidades.

Amaral (2008) acredita que o marketing em UIs deve ser entendido como um processo gerencial fundamental, que deve ser alinhado às funções do processo administrativo - planejamento, organização, direção e controle - para que sejam

efetivadas as ações de troca e comunicação com o usuário, sempre visando aos objetivos organizacionais (oferecimento de produtos/serviços de informação). Nessa perspectiva, a autora defende o constante aprimoramento do desempenho profissional das pessoas que integram as equipes dos serviços de informação:

Sob esse aspecto, torna-se importante a preocupação com a educação continuada de toda a equipe, inclusive a do gerente. É preciso que haja um plano de desenvolvimento de recursos humanos que favoreça a participação em eventos e, em especial, em cursos, treinamentos, visitas e estágios que levem a atualização e o domínio do conhecimento de marketing e das habilidades exigidas para o exercício profissional no mercado da informação (AMARAL, 2008, p.61).

A educação continuada pressupõe o entendimento de aspectos básicos relativos à aplicação do marketing na gestão de UIs, especialmente relacionados à análise e segmentação do mercado, análise do consumidor, composto de marketing e auditoria de marketing (AMARAL, 1998, p.99). O entendimento desses fatores contribui para a identificação dos usuários alvo de acordo com suas diferenças e peculiaridades.

Nesse contexto, a análise do mercado é a primeira fase do processo de identificação e definição dos usuários que serão atendidos pela UI. Os usuários podem ser de dois tipos: usuários reais (que utilizam os serviços) ou potenciais (que podem utilizar os serviços, mas não o fazem). O esforço do marketing é justamente tornar os usuários potenciais em usuários reais dos serviços oferecidos pela UI.

A segmentação do mercado é entendida por Amaral (1998) como a segunda etapa da análise de mercado e consiste “[...] na identificação de suas partes diferentes e significativas” (AMARAL, 1998, p.101). Analisando este fenômeno sob o ângulo das empresas em geral, Kotler (2000, p.30) descreve as principais características da segmentação:

Os profissionais de marketing identificam e traçam os perfis de grupos distintos de compradores que poderão preferir ou exigir produtos e compostos de marketing variáveis. Segmentos de mercado podem ser identificados analisando-se diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais existentes entre compradores. A empresa decide então que segmentos apresentam maiores oportunidades – aqueles a cujas necessidades a empresa pode atender de maneira superior.

Portanto, na segmentação, o gerente da UI pode desenvolver as estratégias de marketing de acordo com o tamanho e com as características específicas dos usuários.

Com base em Amaral (1998, p.105) a análise de mercado é concluída com a análise do consumidor, entendida como: “[...] as informações mais atualizadas possíveis sobre as necessidades, percepções, preferências e satisfações dos consumidores no mercado, conforme a posição assumida pela organização”. Para Amaral (1998), “conhecer e interpretar as necessidades do consumidor é um princípio fundamental quando se adota uma administração orientada para o marketing”.

Conhecer a importância da análise de mercado e de suas etapas - segmentação de mercado e análise do consumidor – é o primeiro passo para entender os principais objetivos que norteiam a gestão de uma UI voltada para o marketing. Além desses pressupostos, existem outros aspectos do marketing que necessitam de conhecimento, estudo e aplicação por parte dos gerentes das UIs como o composto de marketing (marketing mix) e as auditorias de marketing.

Ponjuán Dante (1998, p.111) denomina o composto de marketing como funções do marketing ou mix de marketing, caracterizando-o como um conjunto de variáveis dependentes e controláveis que são selecionadas e reunidas segundo as políticas determinadas pela orientação de marketing:

O objetivo das atividades de marketing ou do mix de marketing será determinado em função de uma variedade de aspectos ou fatores que se relacionam com os objetivos e metas gerais da organização, em um mercado definido (PONJUÁN DANTE, 1998).

Conforme salienta Amaral (1998, p.126), a popularização dos conceitos do composto de marketing deve-se ao trabalho do professor norte-americano J. Mc Carthy (1978). Segundo Mc Carthy, o composto de marketing pode ser abordado considerando os 4 Ps: *produto, preço, promoção e praça*, que Amaral (1998) define como “as variáveis controláveis que a organização reúne para satisfazer o seu mercado alvo”.

Ponjuán Dante (1998) apresenta, de forma bastante esclarecedora, um quadro que demonstra as principais decisões que devem ser consideradas pela organização em relação a cada um dos componentes do composto de marketing:

COMPONENTE	DECISÕES A RESPEITO DE:
Produto	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade • Apresentação física (cor, tamanho, embalagem) • Garantias
Preço	<ul style="list-style-type: none"> • Preço geral • Descontos • Créditos
Promoção	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Comunicação • Vendas promocionais
Praça	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance geográfico • Canais de distribuição • Gastos com transporte de materiais

Quadro 3: Decisões da organização em relação aos quatro Ps do marketing

Fonte: Adaptado de Ponjuán Dante (1998)

A análise de mercado, o composto de marketing e os assuntos relacionados a esses temas são apenas alguns dos pressupostos que devem nortear o trabalho dos gerentes de UIs que queiram utilizar o marketing como um mecanismo fundamental do processo gerencial. Muitos outros temas relacionados ao marketing devem ser estudados pelos gerentes para que possam adequar as teorias ao ambiente característico de cada UI, como por exemplo, a auditoria de marketing, definida por Kotler (2000, p.726) como:

[...] um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de uma empresa – ou de uma unidade de negócio – para determinar áreas problemáticas e oportunidades e recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho do marketing da empresa.

Dessa forma, a auditoria de marketing pode ser entendida como um tipo de avaliação que proporciona uma visão geral das atividades desenvolvidas pela organização em termos de comunicação dos produtos/serviços em determinado período. “A regra básica da auditoria de marketing é: não confie apenas nos gerentes da empresa pra obter dados e opiniões. Clientes, revendedores e outros grupos externos também precisam ser entrevistados” (KOTLER, 2000, p.727). Nessa avaliação geral, Ottoni (1995) aponta que a auditoria deve ser conduzida por pessoas ou grupos que não mantenham vínculo direto com a UI, assim, evitam-se resultados tendenciosos além de favorecer maior imparcialidade da análise dos dados e melhor eficiência do processo. De forma resumida, a auditoria de marketing aplicada em UIs pode ser compreendida da seguinte forma:

A auditoria de marketing auxilia a administração a avaliar mercados, produtos e serviços, programas de marketing e sua eficiência global (operacional, financeira e administrativa). É o melhor instrumento para recomendar procedimentos e redirecionar os rumos futuros da unidade de informação para os caminhos do sucesso (OTTONI, 1995, p.8).

Percebe-se que a auditoria de marketing também é fundamental no processo gerencial de bibliotecas e demais UIs, consideradas sistemas complexos e que sofrem influência direta das variáveis do ambiente externo.

Ao retomar a especificidade referente às UIs jurídicas no contexto geral de bibliotecas e demais UIs, torna-se evidente a complexidade que caracteriza este tipo de organização. Assim como em todas as UIs, os recursos humanos, informativos, financeiros, materiais e computacionais devem ser reconhecidos como elementos fundamentais que auxiliam o alcance dos objetivos organizacionais. Para evitar ações negligentes na gestão dos recursos e trabalhar em prol dos objetivos organizacionais é fundamental o desenvolvimento de competências específicas de gestão. Desta forma, os gerentes de bibliotecas e demais UIs jurídicas podem ampliar seus conhecimentos na área gerencial como forma de favorecer uma melhor promoção dos serviços/produtos de informação e uma maior autonomia da unidade na estrutura organizacional da instituição mantenedora.

Para o desenvolvimento de uma organização de informação, que se caracteriza pela necessidade de adequação ao ambiente externo altamente mutável, Martín (2000, p.481) destaca que:

Esta nova situação obriga os profissionais a adotar um novo papel: ser profissionais com um conjunto de atitudes que impliquem em uma maior orientação a resultados, à gestão e aos usuários. Para isso, necessitam uma formação acadêmica que forneça os princípios básicos das distintas técnicas de gestão e que lhes permitam adaptar suas funções às expectativas da sociedade, atuando como gestores eficazes e com capacidades que possibilitem obter resultados mais satisfatórios.

No contexto específico das bibliotecas, o profissional possui atribuições técnicas de gerenciamento da informação, como a seleção, a indexação, a classificação e o auxílio aos usuários. Entretanto a importância, cada vez maior, dada ao uso da informação exige que os profissionais que atuam nas organizações de informação possuam um conhecimento mais amplo e crítico a respeito de todos os aspectos que afetam diretamente a composição desses negócios.

Ao atentar para os aspectos descritos em relação às UIs, pode-se concluir que a gestão dessas unidades deve considerar o marketing sob um ponto de vista da análise ambiental como elemento fundamental no processo de gestão em nível sistêmico, já que esta área de atuação profissional é uma atividade que exige conhecimentos multidisciplinares e especializados. O gerente de uma UI jurídica deve possuir competências gerenciais necessárias para atuar no cargo que lhe compete a partir do conhecimento de assuntos básicos relacionados ao contexto sistêmico e complexo no qual essas organizações estão inseridas. As características principais que definem a tipologia da UI, as suas funções básicas, o tipo de informação objeto de trabalho, as necessidades dos usuários que utilizam os produtos/serviços, as principais teorias administrativas que podem ser utilizadas para o planejamento e para a gestão, as funções básicas componentes do processo administrativo e os principais recursos que devem ser gerenciados são outros temas de destaque no processo de mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes de UIs.

2.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

As competências gerenciais são um tipo específico de competência profissional. A seguir são apresentados as principais teorias e conceitos relativos ao tema de competências e é demonstrada a diferença entre competências profissionais e organizacionais. São analisados os principais papéis da competência gerencial e é realizada uma compilação das competências gerenciais básicas aos gerentes de UIs com base em trabalhos publicados da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

2.2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

A heterogeneidade do tema competência é talvez uma de suas principais características, já que esse tema é foco de estudo das mais diversas áreas do conhecimento, desde a competência com um viés jurídico até a competência do ser humano como profissional dotado de qualidades múltiplas.

Uma pesquisa no dicionário eletrônico Houaiss (versão 2.0) permite a visualização de dez definições distintas para o termo competência. Um das primeiras

refere-se à área do Direito e define competência como: “qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária”. Outras definições apresentadas se referem a características próprias do ser humano e possuem um viés da Psicologia como nos exemplos seguintes sobre: “soma de conhecimentos ou de habilidades”; “indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer”; “capacidade objetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e circunscritos”. Há até mesmo definição para competência na área de Hidrografia, que é apresentada como: “a capacidade que possui um fluido (águas, ventos) de deslocar certos elementos”.

O pioneirismo dos estudos científicos sobre competência ocorreu no final da Década de 1970 e início de 1980, a partir de pesquisas das Ciências Organizacionais Europeias (DELUIZ, 2001). Miranda (2007, p.71) acrescenta que os conceitos de competência giraram em torno de duas correntes principais: a inglesa (anglo-saxã e americana) e a francesa. A primeira tratava o assunto em relação ao mercado de trabalho e às qualificações necessárias a determinados cargos. A segunda destacava a competência relacionada a questões de educação, aprendizagem e agregação de valor em contextos determinados.

Na corrente francesa destacam-se os trabalhos de Zarifian (2001; 2003), Le Boterf (2001) e Durand (2006).

Zarifian (2001; 2003) tenta demonstrar a inegável relação do conceito de competência com as transformações ocorridas na sociedade ao longo da história do trabalho, em especial durante o Século XX. O autor acredita que as noções atuais de competência são decorrentes das mutações que se processaram em termos econômicos e tecnológicos e que desenvolveram novas lógicas de relação entre o trabalho e o trabalhador. Essa nova relação possibilitou a visão do trabalhador a partir de um sentido de produtividade e eficiência, ao tratar o trabalho como o prolongamento direto das competências pessoais que um indivíduo possui para a solução de situações inesperadas (eventos) que exigem processos de socialização (comunicação) para o alcance de objetivos (prestação de serviços) a clientes ou usuários. Nesse sentido, a competência de um sujeito, segundo Zarifian (2001; 2003), se manifesta em situações práticas, ou seja, somente quando se põe em prática as competências torna-se possível avaliá-las de forma coerente.

Outro estudioso da vertente francesa, Le Boterf (2003), possui a mesma linha de raciocínio de Zarifian (2001; 2003) e procura demonstrar as mudanças que se processaram no mundo do trabalho para clarificar o desenvolvimento do modelo de competências. Segundo a percepção de Le Boterf, o profissional competente é aquele que sabe agir em situações diversas, vai além do prescrito e toma iniciativas quando necessário. A administração da complexidade é apontada como o maior desafio para os trabalhadores competentes. Para que essa administração possa se efetivar é preciso um conjunto de qualidades desenvolvidas a partir de cinco ações principais:

- a) saber agir e reagir com pertinência;
- b) saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto;
- c) saber transpor (capacidade de aprendizado e adaptação);
- d) saber aprender e aprender a aprender;
- e) saber envolver-se.

Portanto, as Teorias de Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003) demonstram a importância da compreensão dos conceitos de competência em relação a um contexto específico que possui características e variáveis próprias. Entretanto, as contribuições da vertente francesa dos estudos de competência não cessam com os conceitos preconizados por Zarifian e Le Boterf, pois foi Thomas Durand (2006) quem desenvolveu um dos conceitos mais difundidos sobre a competência dos indivíduos, traduzido para a língua portuguesa como a sigla mnemônica CHA, que significa *conhecimentos, habilidades e atitudes*.

Durand (2006) propôs um modelo de competência articulado em torno de três dimensões: conhecimentos (*savoir*), práticas (*savoir-faire*) e atitudes (*savoir être*). Este modelo engloba não só o processo de gestão, mas também de estrutura organizacional, decisão estratégica e analogias sociais, conforme se pode compreender a partir da ilustração a seguir:

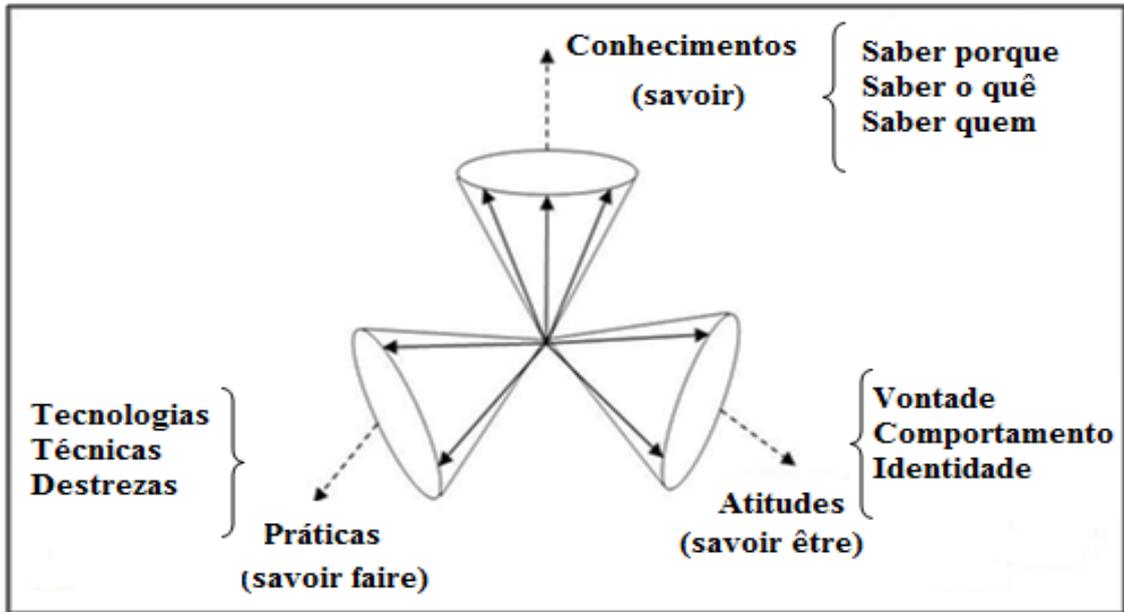


Figura 6: Modelo das três dimensões da competência.

Fonte: Durand (2006, p. 281)

Na dimensão do conhecimento (*savoir*), o indivíduo deve refletir a partir de três questões-chave: saber por que, saber o quê e saber quem. Estas questões permitem o desenvolvimento dos conhecimentos de forma abrangente e integral. Ainda de acordo com Durand (2006), o conhecimento de um indivíduo é formado a partir das informações que são assimiladas ao longo de sua vida. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.64) o conhecimento humano é classificado em dois tipos: explícito e tácito:

Um é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser então transmitido, formal e facilmente, entre os indivíduos. [O conhecimento tácito] é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. XIII)

Nonaka e Takeuchi (1997) procuram enfatizar ainda a distinção entre informação e conhecimento. Além disso, demonstram concordar com a percepção de Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003) quando defendem a importância de fatores contextuais do indivíduo para a geração de elementos fundamentais da competência ao afirmarem que “tanto a informação quanto o conhecimento são específicos ao contexto e relacionais na medida em que dependem da situação e são criados de

forma dinâmica na interação social entre as pessoas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.64).

Na dimensão das práticas (*savoir faire*) é preciso dar atenção especial às questões da tecnologia, das técnicas e da destreza como forma de saber lidar com as adversidades do meio ambiente. Na literatura em língua portuguesa esta dimensão foi traduzida como *habilidades* e de acordo com Carletto, Francisco e Kovalski (2005) significa: “[...] ao saber como fazer algo, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao atingimento de um propósito específico”.

Na dimensão das atitudes é necessário unir os conhecimentos e as habilidades em prol da materialização. Nessa dimensão é preciso que o indivíduo entenda as questões de vontade, comportamento e identidade como forma de efetivar suas competências para o atingimento de resultados concretos.

Em relação à vertente anglo-saxã dos estudos de competência, destacam-se os trabalhos de McClelland (1973), Prahalad e Hamel (1990) e Sveiby (1998).

Miranda (2007) evidencia a contribuição de McClelland (1973) ao abordar o tema das competências como forma alternativa de avaliação de aptidões intelectuais, quando lembra que o autor observou:

[...] que as medidas de proficiência no trabalho dependiam de vários outros fatores (como hábitos, valores, interesses etc) além da inteligência, avaliada pelos testes psicológicos. A competência seria uma abordagem alternativa de avaliação da *performance* em vez dos testes de inteligência (MIRANDA, 2007, p.71).

Dessa maneira, a principal contribuição dos estudos de McClelland (1973) foi para a modificação dos testes de avaliação de inteligência que eram utilizados para a contratação de funcionários nas empresas, pois segundo observou o autor, estes testes possuíam características que não avaliavam todas as qualidades necessárias a um modelo de profissional.

Na literatura inglesa destaca-se o trabalho de Prahalad e Hamel (1990), criadores de um dos termos mais conhecidos na área de competência: o *core competence*. A tradução de *core competence* não é padronizada na língua portuguesa, podendo significar *competências específicas*, *competências diferenciadas*, ou mesmo como é mais frequente, *competências essenciais*. Difere dos demais conceitos apresentados, pois diz respeito às competências essenciais para a organização. Prahalad e Hamel (1990) utilizam como modelo de exemplificação o caso da Sony (multinacional japonesa especializada na

miniaturização de aparelhos eletrônicos) para clarificar o que seria uma competência essencial. “As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, 1998, p.298-299).

Sveiby (1998) trata a questão das competências relacionada a fatores ambientais e de uso do conhecimento explícito (informações registradas). Segundo o autor, o desenvolvimento de competências depende do espaço que circunda a vida dos indivíduos, na medida em que a mudança de um ambiente para outro exige o aprendizado de novas competências.

O conhecimento explícito é uma das cinco dimensões que compõem a competência e é considerado por Sveiby (1998) como o mais importante para o desenvolvimento das competências, seguido das habilidades, experiências, julgamento de valor e rede social:

Conhecimento explícito. O conhecimento explícito envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.

Habilidades. Esta arte de “saber fazer” envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida sobretudo por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimento e habilidades de comunicação.

Experiência. A experiência é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.

Julgamentos de valor. Os julgamentos de valor são percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.

Rede social. A rede social é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição. (SVEIBY, 1998, p.42, grifo nosso).

Sveiby (1998) desenvolveu uma estrutura de competência em torno de cinco dimensões, onde cada uma delas contribui de forma bastante positiva para a compreensão de todas as variáveis que se mostram determinantes para o desenvolvimento das competências humanas. A grande semelhança da estrutura de Sveiby (1998) em relação à de Durand (2006) é tratar a competência como uma qualidade individual, em oposição à Teoria de Prahalad e Hamel (1990), que sugerem a competência como uma qualidade das organizações (nível organizacional).

A partir das análises apresentadas é possível estudar as competências a partir de duas grandes perspectivas: a competência no nível organizacional e a competência no nível profissional, conforme ressaltam Brandão e Babry (2005, p.180):

É possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos ou a pequenas equipes de trabalho) e organizacionais (aquelas inerentes a toda a organização ou a uma de suas unidades produtivas).

Carbone et al. (2006) destacam que o mapeamento e o posterior desenvolvimento das competências no nível profissional dependem do conhecimento a respeito das competências organizacionais.

De acordo com Dias et al. (2008), a competência organizacional diz respeito aos conceitos de *competências essenciais (core competence)* desenvolvidos por Prahalad e Hamel (1990), que definem as competências como o conjunto de estratégias e recursos da organização que viabilizam diferenciais competitivos sustentáveis. Em consonância com esta perspectiva, Oliveira Jr. (2001, p.125) acrescenta a importância dos recursos internos da organização (tangíveis e intangíveis) como os elementos que tornam viável o desenvolvimento das competências essenciais:

Entender a empresa como um conjunto de recursos é uma perspectiva que proporciona ao estudioso e ao praticante da administração a possibilidade de efetivamente identificar e desenvolver os recursos que serão significativos para o desempenho superior da empresa, colocando, portanto um papel proativo na execução dessas tarefas.

Para viabilizar o desenvolvimento dessas competências essenciais e identificar os recursos a serem gerenciados, Carbone et al. (2006) explicam que o passo inicial consiste na identificação da missão, da visão, dos objetivos e das metas gerais da organização a partir das seguintes ações metodológicas:

Para essa identificação, geralmente é realizada primeiro uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos institucionais e de outros documentos relativos à estratégia da organização. Depois, realiza-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, geralmente especialistas ou membros da diretoria, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental [...]. Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e técnicas de pesquisa social, como, grupos focais e questionários estruturados [...].

Ao considerar a necessidade de conhecer as competências essenciais para posteriormente mapear as competências individuais dos profissionais da organização, torna-se evidente a importância da compreensão das teorias da análise sistêmica e dos componentes que formam os sistemas organizacionais em geral (objetivos, entradas, transformação, saída, controle /avaliação e *feedback*).

Conforme análises referentes à Teoria Geral de Sistemas (TGS), as organizações em geral devem ser consideradas sistemas globais e abertos, formados por partes que se interligam e se relacionam com as variáveis do meio externo. A partir deste ponto de vista, é possível entender as UIs como sistemas organizacionais compostos por recursos, que sofrem influência direta das variáveis do meio ambiente e que existem para atender a determinados objetivos. Dessa forma, no âmbito de UIs a efetivação de um mapeamento de competências individuais, especificamente competências gerenciais, tem como pressupostos a compreensão de três fatores fundamentais: o conhecimento das doutrinas preconizadas pela Teoria Geral dos Sistemas (TGS), o conhecimento das competências essenciais relativas à organização mantenedora e o conhecimento das competências essenciais da própria UI.

É preciso que a efetivação de um mapeamento de competências gerenciais inicie-se primeiramente com a análise do ambiente macro (externo) e geral (organização mantenedora), suas variáveis e características principais. Em seguida, é preciso pesquisar e determinar as competências essenciais da organização mantenedora e da própria UI como um tipo de unidade produtiva (missão, visão, objetivos, metas e estratégias) para que, finalmente, seja efetivado o mapeamento das competências gerenciais necessárias.

2.2.2 O PAPEL DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Na literatura referente ao tema de competências é possível observar uma série de classificações distintas que qualificam os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias a um indivíduo pertencente a um contexto profissional. Uma dessas classificações determina as competências gerenciais, que podem ser consideradas uma espécie de competência profissional. O papel da competência gerencial é destacado como fundamental para o estabelecimento do controle e do alcance dos objetivos nas organizações.

Resende (2000) defende que as competências gerenciais podem ser consideradas um dos principais tipos de competência profissional, pois proporcionam o apoio necessário a todas as áreas de uma organização. Segundo o autor a competência gerencial pode ser definida como:

[...] capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão (RESENDE, 2000, p.60).

Segundo Resende (2004), quanto mais elevado o cargo na estrutura organizacional, mais competências e habilidades são requeridas. Quinn et al. (2003, p. 21) apresentam idéia análoga e acrescentam que:

Para os gerentes, o mundo não pára de transformar-se: muda hora a hora, dia a dia, semana a semana. As estratégias que são eficazes em uma situação não o são necessariamente em outra. [...] À medida que vão sendo promovidos de um escalão organizacional para o seguinte, os gerentes têm de identificar que comportamentos associados às várias competências de papel mantêm-se inalterados, que novos comportamentos precisam ser aprendidos; e quais terão de desaprender.

Dessa forma, é possível retomar as percepções de Sveiby (1998), Zarifian (2001; 2003) e Le Boterf (2003) quando consideram que o desenvolvimento das competências é uma ação que depende das mudanças do meio ambiente. Sveiby (1998) acredita que a competência é uma qualidade intrinsecamente dependente de fatores contextuais, especialmente com relação às competências gerenciais:

[...] a competência gerencial também é contextual. Os gerentes capacitados dependem fortemente de sua rede social. Saber o que “estimula” determinado indivíduo, quem contatar, em quem confiar, com quem tomar cuidado – tudo isso são importantes habilidades sociais que, em grande parte, estão relacionadas a uma determinada organização. Por isso, quando se mudam para outras empresas, os gerentes também perdem parte de sua competência.

A partir dessa percepção, Barbosa (1997), em estudo sobre monitoramento ambiental, defende a importância da gestão que considere as mudanças e incertezas próprias do ambiente externo à organização, pois conforme ressalta o autor “os administradores devem reconhecer que o efetivo acompanhamento de tendências e eventos do ambiente pode garantir vantagens competitivas para suas organizações” (BARBOSA, 1997, p.51).

Para que seja efetivado o mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes de UIs, é preciso considerar vários aspectos relativos às próprias UIs, como: o enfoque sistêmico, sua tipologia, suas funções, as necessidades de seus usuários, as teorias administrativas, o processo administrativo, os recursos e, até mesmo, os princípios de marketing que podem ser adotados.

Na opinião de Quinn et al. (2003, p. 24) “uma competência [gerencial] implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada” (QUINN et al., 2003, p.24). Segundo os autores, a competência não deve considerar apenas os conhecimentos do indivíduo, pois conforme o modelo das três dimensões da competência definidos por Durand (2006), a competência é demonstrada a partir da união efetiva entre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Quinn et al. (2003) acrescentam que as competências gerenciais estão assentadas em torno dos papéis de liderança dos gerentes. Segundo os autores, é possível determinar um conjunto de oito papéis de liderança gerencial e subdividi-los conforme suas respectivas competências-chave, como expõe o quadro a seguir:

I. Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento de empregados
II. Papel de facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
III. Papel de monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
IV. Papel de coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
V. Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
VI. Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
VII. Papel de negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de idéias
VIII. Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Quadro 4: Papéis de liderança gerencial e suas competências-chave

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 25)

O objetivo principal desse modelo baseado nos papéis de liderança é indicar aos gerentes três desafios principais: fazer uso de conhecimentos diversos de acordo com as variáveis ambientais; aprender a utilizar competências associadas a cada um dos papéis de liderança e, por fim, integrar as várias competências em

favor da transposição dos conhecimentos em ações. Além desses objetivos, a análise apresentada por Quin et al. permite refletir sobre a importância da liderança como uma das qualidades essenciais para os gerentes. Segundo Robbins (2002, p.303), há visíveis distinções entre liderança e administração, já que nem todos os gerentes são líderes inatos. A liderança, de acordo com Robbins (2002), estabelece uma relação de confiança entre os membros das equipes e seus gerentes, o que acaba por facilitar os processos de persuasão do líder em direção ao alcance dos objetivos organizacionais.

Na literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação é possível recuperar uma quantidade bastante significativa de trabalhos nacionais e internacionais relacionados ao tema competências do profissional da informação. Entretanto, ainda são escassas pesquisas que tratem especificamente sobre as competências do profissional da informação no desempenho da função de gerente de bibliotecas e demais UIs.

De acordo com Valentim (2002, p.118), o profissional da informação que pretenda desenvolver competências necessárias para uma determinada área de atuação deve, primeiramente, ter consciência de suas limitações que precisam ser aprimoradas. A partir desta percepção individual, o profissional poderá ter a possibilidade de atuar de forma mais qualitativa, porém deve seguir as seguintes orientações:

agir com responsabilidade no uso dos diferentes recursos e instrumentos da profissão que atenda os diferentes públicos existentes. Buscar a melhoria contínua na execução das atividades profissionais, visando resultados com mais qualidade, é requisito fundamental do profissionalismo.

Para atuar na área de informação é preciso seguir essas e outras orientações relativas ao aprimoramento de competências profissionais, especialmente se o profissional possui atribuições de características complexas e mutáveis, como é o caso dos gerentes de UIs. Apesar dessa necessidade latente, ainda são escassos os estudos que tratam especificamente das competências gerenciais necessárias aos profissionais responsáveis pela gestão de UIs.

Especificamente sobre as competências gerais do profissional da informação, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) do Ministério do Trabalho e Emprego (BRASIL, 2002) apresenta as categorias desse profissional como o bibliotecário, o documentalista e o analista de informação. Nesta categoria são prescritas idênticas

funções gerais, características profissionais, competências pessoais e áreas de atividade, ou seja, esses profissionais podem desempenhar os mesmos serviços de organização e disseminação da informação, apesar de seus ambientes de trabalho diferenciados. O importante é o domínio que exercem sobre a informação ao atuarem em campos diferentes, tendo como objetivo facilitar o acesso à informação e à produção do conhecimento (SOUZA et al., 2008). A CBO define como competências necessárias aos profissionais da informação em todos os níveis os seguintes:

- manter-se atualizado;
- liderar equipes;
- trabalhar em equipe e em rede;
- demonstrar capacidade de análise e síntese;
- demonstrar conhecimento de outros idiomas;
- demonstrar capacidade de comunicação;
- demonstrar capacidade de negociação;
- agir com ética;
- demonstrar senso de organização;
- demonstrar capacidade empreendedora;
- demonstrar raciocínio lógico;
- demonstrar capacidade de concentração;
- demonstrar pró-atividade;
- demonstrar criatividade.

Nota-se que esta classificação contém competências básicas e gerais necessárias a todos os gerentes de bibliotecas e demais UIs, pois não há como imaginar um modelo de gerente que não possua todas essas qualidades bem definidas e desenvolvidas.

Valentim (2002, p.117) destaca a importância do documento final apresentado no *IV Encontro de Diretores de Escolas de Biblioteconomia e Ciência da Informação do MERCOSUL*, realizado em Montevideu (Uruguai) no ano 2000. Segundo a autora, nesse documento foram definidas várias competências para o profissional da informação classificadas em torno de quatro categorias principais:

- a) competências de comunicação e expressão;
- b) competências técnico-científicas;
- c) competências gerenciais;
- d) competências sociais e políticas.

No referido documento, as competências gerenciais podem ser resumidas a partir das seguintes ações:

- dirigir, administrar, organizar e coordenar unidades, sistemas e serviços de informação;
- formular e gerenciar projetos de informação;
- aplicar técnicas de Marketing, liderança e relações públicas;
- buscar, registrar, avaliar e difundir a informação com fins acadêmicos e profissionais;
- elaborar produtos de informação (bibliografias, catálogos, guias, índices, disseminação seletiva da informação);
- assessorar no planejamento de recursos econômico-financeiros e humanos;
- planejar, coordenar e avaliar a preservação e conservação de acervos documentais;
- planejar e executar estudos de usuários e formação de usuários da informação etc;
- planejar, constituir e manipular redes globais de informação.

A análise detalhada das ações relativas às competências gerenciais apresentadas leva a perceber e observar algumas questões. Sabe-se que as funções gerenciais se resumem em atividades de planejamento, organização, direção e controle. Portanto, ações como elaborar produtos de informação, assessorar no planejamento de recursos e executar estudos de usuários seriam atividades em que o gerente deveria atuar como planejador e controlador, já que deve haver na estrutura organizacional da UI outros funcionários encarregados das tarefas típicas de execução. Isso porque, conforme destaca Alves (2004), as atividades de gestão se diferem das atividades operacionais de Biblioteconomia, baseadas em processos técnicos de classificação, catalogação, seleção, atendimento a usuários e outros.

Oliveira et al. (2006) desenvolveram um estudo de mapeamento de competências dos profissionais de bibliotecas universitárias, incluindo bibliotecários, técnicos e auxiliares. As autoras identificaram 97 competências dos bibliotecários universitários, que foram divididas de acordo com o conceito de Durand (2006) em: *conhecimentos, habilidades e atitudes* (CHA). Apesar de a pesquisa não possuir o foco nas competências gerenciais do bibliotecário, é possível extrair algumas competências necessárias aos gerentes em relação a variados tipos de UIs. O quadro a seguir apresenta algumas dessas competências que poderiam ser consideradas como necessárias aos bibliotecários universitários e que podem ser apontadas como fundamentais a uma atividade em nível gerencial de qualquer tipo de UI:

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer princípios de relações humanas; ▪ Analisar tecnologias de informação e comunicação; ▪ Administrar consórcios de unidades de informação; ▪ Administrar recursos orçamentários; ▪ Subsidiar informações para tomada de decisões; ▪ Assessorar no planejamento de espaço físico da unidade de informação; ▪ Capacitar recursos humanos e usuários; ▪ Analisar fluxos de informações; ▪ Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos; ▪ desenvolver bibliotecas virtuais e digitais; ▪ Coletar e analisar dados estatísticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar as características e expectativas do cliente; ▪ Resolver problemas não comuns no seu dia-a-dia; ▪ Desenvolver planos de divulgação e marketing; ▪ Desenvolver padrões de qualidade gerencial; ▪ Controlar a execução dos planos de atividades; ▪ Buscar patrocínios e parcerias; ▪ Trabalhar sob pressão, administrando o stress; ▪ Liderar equipes; ▪ Demonstrar capacidade de negociação; ▪ Demonstrar capacidade empreendedora 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrar empatia aos clientes; ▪ Dispensar igualdade de tratamento aos clientes (reconhecer igualmente o direito de cada cliente, sem discriminação); ▪ Participar de eventos da área; ▪ Ter postura política e gerencial na área de informação; ▪ Aplicar seus conhecimentos de forma crítica e objetiva; ▪ Entender e acompanhar a literatura sobre a Biblioteconomia, Ciência da Informação e áreas correlatas; ▪ Interagir com profissionais de áreas correlatas; ▪ Articular e contextualizar informações

Quadro 5: Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias aos gerentes de bibliotecas

Fonte: Adaptado de Oliveira et al. (2006)

Ao optar por classificar as competências dos bibliotecários universitários de acordo com as três dimensões de Durand (2006), Oliveira et al. (2006) acabaram desconsiderando fatores importantes ao escolher os verbos para relacionar as competências. Pode-se depreender da teoria preconizada por Durand (2006), que a

definição de características cognitivas (conhecimentos) por meio de verbos distintos pode resultar em equívoco, já que os conhecimentos são qualidades intrínsecas do ser humano e por isso são mais difíceis de serem expressas por meio de verbos como “analisar”, “desenvolver” e “coletar”.

Brandão (1999, p.68), em pesquisa realizada na indústria bancária sobre competências profissionais, optou por utilizar apenas o verbo “conhecer” para determinar os conhecimentos emergentes dos profissionais. Em relação às habilidades, Brandão (1999) optou por utilizar o verbo “ser” em união com o adjetivo “capaz”, como nos seguintes exemplos: “ser capaz de utilizar uma linguagem acessível”; “ser capaz de transmitir credibilidade ao cliente” e “ser capaz de produzir soluções criativas”. Para as atitudes escolheu verbos mais variados e com características de concretização como “demonstrar”, “manifestar”, “reconhecer”, “respeitar” e “assumir”.

A American Association of Law Libraries (AALL) editou no ano de 2001 um documento específico sobre competências de bibliotecários especializados em informação jurídica. No documento a AALL apresenta as competências dos bibliotecários jurídicos em torno de seis campos: competências básicas, competências de gestão, competências para pesquisa e atendimento ao usuário, competências no uso de tecnologias de informação, competências para gestão do acervo e competências para o ensino e educação de usuários. A AALL determina as seguintes competências gerenciais necessárias aos bibliotecários que atuam em bibliotecas jurídicas:

- engajamento em processos de planejamento de longo prazo (planejamento estratégico);
- planejamento e controle dos orçamentos e recursos financeiros;
- seleção, supervisão, avaliação e desenvolvimento de pessoas;
- compreensão dos princípios de gestão de projetos e organização das pessoas para a realização de tarefas complexas;
- medição, avaliação e articulação da qualidade dos serviços da biblioteca;
- garantia de utilização ótima das instalações da biblioteca para acomodar a evolução das necessidades dos clientes e funcionários;
- liderança articulada que assegure que a biblioteca seja uma unidade vital para a organização-mãe (organização mantenedora);
- manutenção de uma compreensão das tendências e desenvolvimentos no setor editorial e da indústria da informação;
- participação e influência nas áreas políticas e de legislação que impactam a profissão.

Por meio dessas definições a AALL objetivou sintetizar as principais questões relacionadas à atividade de um profissional da informação jurídica que assume uma posição gerencial no âmbito de bibliotecas e demais UIs.

Para Valentim (2002, p.118), “a educação continuada, elemento fundamental para que as competências e habilidades profissionais sejam mantidas, também deve ser objeto de reflexão”. Desta forma torna-se claro que a busca pelo aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desenvolvimento das competências é uma tarefa que depende de motivação e vontade por parte do próprio indivíduo em busca de seu aperfeiçoamento profissional e pessoal.

Nota-se na literatura sobre competências do profissional da informação uma escassez de pesquisas referentes especificamente às competências de gestão. Pela importância do tema, torna-se necessário um número maior de pesquisas específicas sobre a competência do profissional da informação em nível gerencial, como no caso desta pesquisa, que escolheu como foco de estudo as competências de gerentes de UIs jurídicas.

Conclui-se que a questão das competências gerenciais é um tema com características multidisciplinares, pois exige conhecimentos que vão além do simples estudo das técnicas tradicionais de gestão da informação. No cenário complexo de constantes mutações pelas quais as organizações devem se adequar é necessário que os profissionais da área de informação, particularmente os gerentes de bibliotecas e demais UIs, possuam uma visão holística da realidade que circunda seu ambiente de atuação profissional. Nesse grupo de profissionais os gerentes de UIs devem buscar níveis de conhecimento adequados aos objetivos organizacionais, e principalmente, devem compreender a UI como um sistema complexo, constituído por recursos diferenciados e que depende da satisfação dos usuários como forma de se adequar às exigências do mercado.

A partir dos autores analisados é possível apresentar as seguintes definições:

- Competência: são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias à consecução de uma atividade profissional (DURAND, 2006).
- Competências gerenciais: são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias a um profissional responsável pelo processo gerencial - *planejamento, organização, direção e controle* - de uma organização (PACIOS LOZANO, 1997; RESENDE, 2000; MAXIMIANO, 2000; DURAND, 2006).

- Conhecimento: conjunto de informações assimiladas por um indivíduo ao longo de sua vida. Pode ser de dois tipos: tácito ou explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998).
- Habilidade: é a capacidade de “saber fazer algo” a partir de um conhecimento existente. É desenvolvida, principalmente, por treinamento e prática (SVEIBY, 1998; CARLETTO, FRANCISCO e KOVALESKI, 2005).

3 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

A gestão de bibliotecas e demais unidades de informação envolve uma série de tarefas que são planejadas, organizadas, direcionadas e controladas para a consecução do objetivo das organizações que as mantêm. Portanto, a produção de produtos e a oferta de serviços de informação são realizadas em um ambiente com características específicas.

Assim como outros tipos de organizações, as UIs são caracterizadas como sistemas constituídos por determinados elementos e desenvolvidos com propósitos específicos. Na classificação de sistemas de Boulding (1956), apresentada por Borges (2000), as organizações em geral são classificadas como sistemas socioculturais, constituídas por indivíduos que desempenham papéis e que são determinadas por símbolos ou culturas, portanto, caracterizadas na hierarquia como sistemas de tipo complexo.

O desenvolvimento de um sistema organizacional deve considerar tanto as variáveis do ambiente interno quanto as variáveis do ambiente externo no processo de planejamento e gestão. Isto inclui a avaliação de fatores de ordem econômica, política, legal, normativa, tecnológica, social, ecológica, mercadológica, administrativa, informacional entre outros. Internamente, as organizações devem se preocupar especialmente com os insumos, caracterizados como recursos que devem ser gerenciados para atingir os objetivos organizacionais.

Bateman e Snell (1998, p.33) destacam que as organizações são constituídas por partes interdependentes que processam insumos em saídas. Esses insumos são denominados como recursos e definidos pelos autores como os elementos essenciais para o alcance dos resultados do negócio.

Na visão de Bateman e Snell (1998, p.33), a maioria dos negócios utiliza um conjunto de recursos (humanos, financeiros, físicos e de informação), por isso os

administradores devem trabalhar para transformar esses recursos nos resultados do negócio que podem ser bens ou serviços. Esta caracterização depende do tipo de organização e, principalmente, das necessidades de seus usuários ou clientes.

Oliveira Jr. (2001, p.125) acrescenta a importância dos recursos internos da organização (tangíveis e intangíveis) como os elementos que tornam viável o desenvolvimento das competências essenciais. Segundo ele:

Entender a empresa como um conjunto de recursos é uma perspectiva que proporciona ao estudioso e ao praticante da administração a possibilidade de efetivamente identificar e desenvolver os recursos que serão significativos para o desempenho superior da empresa, colocando, portanto um papel proativo na execução dessas tarefas.

Chiavenato (2006, p.2) defende que as organizações são entidades complexas constituídas por pessoas e recursos não-humanos (recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos etc.). Na opinião do autor, cabe aos administradores a tarefa de gerenciar esses elementos de forma eficiente para alcançar os resultados esperados.

No âmbito das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário, pode-se entender que o resultado esperado por suas organizações mantenedoras é que as UIs cumpram as competências organizacionais a elas atribuídas com o desenvolvimento de produtos e serviços que satisfaçam às necessidades de informação dos seus usuários. Para cumprir essas competências organizacionais, os gerentes dessas UIs precisam saber gerenciar os recursos disponíveis para definir as atividades relativas à oferta de produtos e prestação de serviços de informação. Barreto et al. (1997, p.116) destacam que o bom funcionamento de uma UI depende da mobilização de recursos, que variam de acordo com as características da organização e de seus usuários. Ao analisar os termos utilizados pelos diversos autores da literatura de Biblioteconomia e Ciência da Informação para designar os tipos de recursos a serem considerados no planejamento e gestão de UIs foram definidos os principais recursos das UIs que devem ser considerados no processo administrativo deste tipo de organização: recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais, recursos informativos e recursos computacionais.

Além de assumir a responsabilidade pela gestão desses recursos, é preciso que o gerente conheça as competências organizacionais da UI que gerencia para poder cumpri-las. Portanto, os recursos da UI devem ser planejados, organizados,

direcionados e controlados para o cumprimento das competências organizacionais atribuídas às UIs. Logo, os gerentes devem conhecer o contexto ambiental como um todo para que essas expectativas se tornem reais.

Nesse contexto ambiental complexo em que as UIs estão inseridas, os profissionais responsáveis por sua gestão devem ter uma visão holística de seu negócio. Assim, a UI é entendida como componente de um sistema que considera as variáveis que influenciam o seu ambiente externo e interno para sua adequação às exigências do mercado de atuação.

Ao considerar a complexidade envolvida na gestão de uma UI surge um questionamento: quais seriam as competências gerenciais necessárias para a gestão de uma UI?

Na literatura sobre competências, percebe-se a existência de dois tipos principais de competências, diferenciadas de acordo com o nível de atuação: as competências essenciais (relativas às organizações) e as competências profissionais (relativas aos indivíduos).

De acordo com Zarifian (2003) e LeBoterf (2003), a competência de um sujeito se manifesta em situações práticas, ou seja, somente quando se põe em prática as competências torna-se possível avaliá-las de forma coerente.

Durand (1999) desenvolveu um dos conceitos mais difundidos sobre a competência dos indivíduos, que foi traduzido para a língua portuguesa com o acrônimo CHA, ao reunir **con**hecimentos, **h**abilidades e **a**titudes.

Resende (2004) sustenta que as competências podem ser classificadas em vários tipos (pessoais, estratégicas, organizacionais, essenciais), porém as *competências gerenciais* são definidas pelo autor como o principal tipo de competência, pois proporcionam o apoio necessário a todas as áreas de uma organização.

Entretanto, são praticamente inexistentes as pesquisas de mapeamento de competências gerenciais em UIs. Por essa razão, foi necessário estudar diferentes abordagens de estudo de competências para definir os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa sobre mapeamento das competências gerenciais necessárias para o cumprimento das competências organizacionais das UIs.

Seria inviável para a pesquisa considerar todos os tipos de UIs, uma vez que os contextos em que elas se inserem são múltiplos e diferenciados. Por essa razão, foi preciso selecionar um tipo de UI que pertencesse a um sistema organizacional

específico, para tornar viável uma pesquisa em nível de dissertação de mestrado para realizar o mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes de um tipo específico de UI.

Optou-se então pelas UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro, com sede em Brasília, Distrito Federal, que são: Supremo Tribunal Federal (STF); Superior Tribunal de Justiça (STJ); Tribunal Superior Eleitoral (TSE); Tribunal Superior do Trabalho (TST); Superior Tribunal Militar (STM).

Ao considerar a importância do ambiente organizacional para o cumprimento das competências organizacionais, a pesquisa será desenvolvida a partir da análise do contexto ambiental em que as UIs se inserem. Assim, poderá ser conhecido o papel a ser desempenhado pelos profissionais gerentes das UIs no desempenho das competências organizacionais, levando em consideração a análise do contexto ambiental em que se inserem. Será considerado o ambiente organizacional da própria UI, no contexto do ambiente organizacional de suas organizações mantenedoras, representadas pelos Tribunais Superiores, que por sua vez se inserem no contexto do seu sistema organizacional maior, o Poder Judiciário.

Houve um objetivo de maior alcance, se for considerada a contribuição dos resultados da pesquisa sobre competências gerenciais na área da Ciência da Informação e da Biblioteconomia para os atuais e futuros profissionais responsáveis pela complexa tarefa de planejar e gerenciar bibliotecas e demais UIs.

Ao considerar a importância do aprimoramento dos conhecimentos profissionais na área de gestão de UIs, a presente pesquisa contribuirá ao testar uma metodologia para o mapeamento de competências gerenciais necessárias aos gerentes de UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário, caracterizadas como sistemas complexos constituídos por determinados elementos e que coexistem com outros sistemas em processos de interação contínua. Ainda que restritas às UIs pesquisadas, a metodologia poderá ser aplicada em outras UIs.

A partir dessas considerações e restrições, pode-se formular o seguinte problema de pesquisa:

Como mapear as competências gerenciais necessárias ao desempenho dos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro, localizadas em Brasília, DF, no cumprimento das suas competências organizacionais nesses Tribunais?

4 OBJETIVOS

O objetivo geral da pesquisa é mapear as competências gerenciais necessárias ao desempenho dos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro para cumprir as competências organizacionais dessas UIs, a partir da análise ambiental do sistema organizacional em que elas estão inseridas.

Os objetivos específicos são:

- (1) descrever o contexto ambiental e o sistema organizacional em que as UIs do Poder Judiciário estão inseridas;
- (2) definir as características dessas UIs, considerando o sistema organizacional em que estão inseridas;
- (3) identificar as competências organizacionais dessas UIs no contexto ambiental em que atuam;
- (4) identificar as competências gerenciais necessárias para o cumprimento das competências organizacionais dessas UIs;
- (5) validar as competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro identificadas, de acordo com a opinião de especialistas.

Os procedimentos metodológicos adotados para realizar a pesquisa são apresentados no próximo item que trata da metodologia.

5 METODOLOGIA

Este item relata a metodologia utilizada para a pesquisa de campo e para a análise dos dados. São descritas as características gerais da pesquisa, a população e a amostra selecionada, bem como as técnicas e os instrumentos utilizados para a coleta dos dados e para a discussão dos resultados.

5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA PESQUISA

O método de pesquisa pode ser entendido como um conjunto de procedimentos válidos e padronizados que auxiliam na consecução de uma atividade de investigação. De acordo com Tomanik (2004, p.160), não existe um método melhor que os demais, já que a escolha depende do objetivo a ser alcançado pela pesquisa. Ele afirma que “a escolha dos métodos depende, assim, desde as teorias com as quais se está trabalhando (fundamentação teórica), até os objetivos específicos da pesquisa (problema e/ou hipóteses)” (TOMANIK, 2004, p.160).

A partir da afirmativa de Tomanik (2004), pode-se definir esta pesquisa como um estudo contextual, exploratório e descritivo. Segundo Richardson et al. (1999, p.150), no estudo contextual as pessoas são descritas e analisadas em relação aos grupos a que pertencem, assim as informações são coletadas no ambiente contextual desses indivíduos.

Quanto à natureza, a pesquisa é essencialmente qualitativa, pois, de acordo com o preconizado por Richardson (1999, p.90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]”. Entretanto, a pesquisa possui também natureza quantitativa complementar, na medida em que serão utilizadas técnicas simples de estatística para a análise dos dados coletados por meio do uso de questionários.

A pesquisa caracteriza-se por ser um estudo exploratório, na medida em que se objetiva coletar informações sobre um tema de pouco estudo e pesquisa na área de Ciência da Informação. Por fim, pode ser classificada como descritiva, pois tem o propósito de descrever e analisar determinados atributos e características de uma população específica, os gerentes das UIs jurídicas dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro.

5.2 DESCRIÇÃO DO UNIVERSO E DA POPULAÇÃO

Considerou-se a análise ambiental do sistema organizacional em que as UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro estão inseridas como principal fator para a escolha do universo de pesquisa, que necessariamente deve ser composto por organizações que possuem competências e características organizacionais semelhantes, como é o caso dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro, incluindo o Supremo Tribunal Federal (STF).

A população de uma pesquisa diz respeito ao conjunto de elementos sobre os quais objetiva-se obter dados e informações. Dessa forma, a população foi composta pelos gerentes das bibliotecas e demais UIs em estudo, e por especialistas selecionados a partir do seguinte critério: professores e pesquisadores da área de Ciência da Informação ou de outras áreas que tinham relação com os assuntos analisados na pesquisa. A seleção dos professores atendeu ao critério obrigatório de ser doutor atuante em programas de pós-graduação. Os outros critérios utilizados foram ter atuado ou atuar como docente em disciplinas de graduação e/ou pós-graduação nas áreas de planejamento e gestão de UIs ou possuir trabalhos publicados em pelo menos um dos seguintes assuntos: *competências profissionais, competências do profissional da informação, planejamento e gestão de unidades de informação*. A seleção dos pesquisadores atendeu ao critério obrigatório de possuir, no mínimo, o título de mestre. Os outros critérios utilizados foram ter atuado ou atuar profissionalmente em UIs jurídicas ou possuir trabalhos publicados em pelo menos um dos seguintes assuntos: *informação jurídica, unidades de informação jurídica, profissional da informação jurídica*.

A escolha da população, que incluiu gerentes e especialistas, deveu-se a cinco fatores principais:

- a) possibilidade de aplicação da pesquisa com todos os gerentes de bibliotecas e demais UIs jurídicas dos Tribunais Superiores do Poder Judiciários;
- b) escassez de tempo e de recursos financeiros;
- c) características semelhantes entre as organizações selecionadas (Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro);
- d) características semelhantes entre as UIs em relação aos fatores de tipologia, função, informação e tipo de usuários;
- e) necessidade de coletar junto a especialistas informações complementares.

5.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Há uma ligeira distinção entre métodos, técnicas e instrumentos de pesquisa. Esta distinção pode ser compreendida a partir das seguintes definições de Tomanik (2004, p.162-163):

Os métodos são os procedimentos gerais da pesquisa; as técnicas, os procedimentos específicos da fase de coleta de dados no campo, ou seja, aquela que se faz após a escolha do problema. [...]. O instrumento é o material específico que se vai utilizar para a aplicação da técnica.

As técnicas utilizadas para a coleta dos dados na primeira etapa foram a análise documental, a observação e a entrevista. A utilização dessas técnicas refere-se ao que Jick (1983) denomina como “triangulação de técnicas”, que é a utilização de mais de uma técnica para a coleta de dados, permitindo a complementação dos resultados obtidos. Assim, as respostas das entrevistas foram complementadas com os resultados obtidos na análise documental, por sua vez complementados por observações dos *websites* das organizações estudadas. Os dados coletados por meio dessas técnicas forneceram subsídios para o desenvolvimento da segunda etapa da pesquisa, de forma que foram elaborados os questionários aplicados junto aos especialistas para a obtenção de informações complementares em relação às competências gerenciais necessárias.

A análise documental foi utilizada para coletar informações sobre o ambiente externo e interno do sistema organizacional em que se inserem as organizações pesquisadas. A análise serviu para descrever as competências organizacionais dos Tribunais e de suas respectivas UIs. Essa análise incluiu pesquisas e consultas a informações impressas e digitalizadas referentes ao sistema maior (Poder Judiciário), aos sistemas intermediários (Tribunais Superiores) e aos sistemas específicos (UIs dos Tribunais Superiores). As fontes utilizadas incluíram: legislações, normas, relatórios de atividade, regimentos internos, guias, relatórios de gestão, planos estratégicos e *websites* das UIs e dos Tribunais selecionados para a realização da pesquisa.

A coleta das informações registradas nos *websites* dos Tribunais e das suas UIs relativas à identidade organizacional foi realizada por meio da observação desses *websites*, de acordo com as fichas de verificação elaboradas com essa finalidade (Apêndice A).

As entrevistas realizadas com os gerentes das UIs serviram como complemento às informações coletadas na análise documental e na observação.

Segundo Gil (1994), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais comuns no âmbito das Ciências Sociais, que ele define como:

A técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação (GIL, 1994, p. 113).

Cervo e Bervian (1983, p. 159) sugerem os seguintes critérios para o preparo e a realização das entrevistas:

- o entrevistador deve planejar a entrevista delineando o objetivo a ser alcançado;
- deve-se obter algum conhecimento prévio sobre o entrevistado;
- é necessário marcar com antecedência o local e o horário para a entrevista, evitando assim qualquer tipo de transtorno que venha a comprometer os resultados esperados;
- deve-se criar uma situação discreta para a entrevista, evitando a presença de pessoas estranhas no local;
- é primordial a escolha do entrevistado de acordo com a sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido;
- deve-se assegurar um número suficiente de entrevistados para subsidiar o maior número de informações possíveis.

Richardson (1999, p. 216) acrescenta algumas instruções básicas que devem constar no roteiro da entrevista:

- explicar a natureza e o objetivo do trabalho, revelando ao entrevistado porque ele foi escolhido;
- assegurar o sigilo e anonimato das respostas;
- indicar que o entrevistado pode considerar algumas perguntas sem sentido ou difíceis de responder, mas ao considerar que algumas perguntas são necessárias para a coleta de dados solicita-se a colaboração nas respostas expressando que a opinião e a experiência do entrevistado podem oferecer contribuições valiosas;
- deve-se oferecer ao entrevistado liberdade para interromper ou pedir maiores esclarecimentos;
- o entrevistado deve relatar informações sobre sua formação, experiência e pesquisas;
- o entrevistador deve pedir autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação.

O roteiro de entrevista foi dividido em quatro partes (APÊNDICE B). Na parte I foram coletadas as principais informações sobre o perfil dos entrevistados. A parte II apresenta questões relativas aos ambientes organizacionais maior (Poder Judiciário) e intermediários (Tribunais Superiores). Na parte III foram apresentadas questões que visavam obter dados sobre os ambientes organizacionais específicos (UIs). Na parte IV foram coletadas informações que ofereceram subsídios para a análise das competências realizadas por meio do relato dos gerentes nas entrevistas.

Foram entrevistados os gerentes principais de cada uma das UIs pertencentes aos 5 sistemas organizacionais intermediários: STF, STJ, TST, TSE e STM. Os convites para a participação na pesquisa foram enviados por *e-mail* e todos confirmaram prontamente a participação. Após esta etapa procedeu-se às marcações do dia e horário para a realização das entrevistas de acordo com a preferência dos próprios gerentes. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2009 nos ambientes de trabalho dos entrevistados e tiveram duração média de 50 minutos cada. Para a coleta dos dados foi utilizado o roteiro de entrevista (Apêndice B) e um gravador MP4, sendo todas as gravações pré-autorizadas pelos gerentes.

Com os dados coletados nas entrevistas foi possível conhecer a atuação dos gerentes em todas as UIs pesquisadas, o que contribui para a descrição das competências organizacionais dos Tribunais e de suas UIs, além de oferecer subsídios para a construção das sentenças de competência gerencial que fizeram parte do questionário respondido pelo grupo dos especialistas.

De acordo com Brandão e Babry (2005, p.187), o questionário é a técnica mais utilizada para mapear competências e a construção deste instrumento requer a aplicação prévia de outras técnicas como análise documental, observação e entrevista:

O pesquisador identifica, por meio de análise documental e/ou entrevistas, competências consideradas relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens do questionário –, eliminando ambiguidades, duplicidades e irrelevâncias [...]. Para a elaboração dos enunciados e itens do instrumento, deve-se evitar frases longas e expressões técnicas, extremadas ou negativas.

O questionário (Apêndice C) foi estruturado em tabelas que contém sentenças de competência classificadas de acordo as três dimensões de competência propostas por Durand (2006), que trata a competência profissional em torno de três dimensões

(conhecimentos, práticas e atitudes). Para se adequar às traduções da língua portuguesa essas três dimensões foram denominadas como conhecimentos, habilidades e atitudes. Desta maneira, torna-se possível uma melhor caracterização das competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs em estudo, de acordo com as características específicas do sistema organizacional em que atuam, pois conforme salientam Nonaka e Takeushi (1997); Zarifian (2001;2003) e Le Boterf (2003) o entendimento e o subsequente desenvolvimento de competências são dependentes dos fatores situacionais em que o indivíduo está inserido.

Na descrição das sentenças de competência, Carbone et al. (2006) sugerem que sejam evitadas: construção de descrições muito longas, utilização de termos técnicos, questões ambíguas, irrelevâncias, obviedades, duplicidades e abstrações.

As fontes utilizadas para a construção das sentenças de competência do questionário foram a revisão de literatura, as análises ambientais e as análises das competências gerenciais.

As análises ambientais têm como objetivo descrever o contexto ambiental e os sistemas organizacionais em que as UIs estão inseridas, compostos por três níveis: sistema organizacional maior (Poder Judiciário), sistemas organizacionais intermediários (Tribunais Superiores) e sistemas organizacionais específicos (unidades de informação). Com relação ao sistema organizacional maior e aos sistemas organizacionais intermediários as variáveis analisadas estão relacionadas ao objetivo específico 1 e versão sobre: a estrutura do Poder Judiciário; o papel dos Tribunais Superiores; os fatores do ambiente externo que interferem em cada tribunal; as competências e as atribuições; missão, visão, objetivos e metas; e o planejamento estratégico dessas organizações. Com relação aos sistemas organizacionais específicos são analisadas as seguintes variáveis referentes aos objetivos específicos 2 e 3: tipologia; tipo de usuários; tipo de informação gerenciada e disseminada; funções desempenhadas; finalidade no sistema organizacional intermediário; fatores do ambiente externo que interferem nas UIs; normas de regulamentação das atividades; missão, visão, objetivos e metas; planejamento estratégico; análise e segmentação de mercado; atendimento aos usuários; produtos e serviços; promoção dos produtos e serviços; comunicação com usuários e processo administrativo de recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais. A análise documental, a observação dos *websites* e as entrevistas foram as técnicas de coleta de dados utilizadas para o desenvolvimento das análises ambientais.

Nas análises das competências gerenciais são apresentados o perfil dos gerentes entrevistados e as competências gerenciais para o cumprimento das competências organizacionais, de acordo com o objetivo específico 4. Para isso, o roteiro de entrevista foi a técnica de coleta de dados utilizada.

As sentenças de competência foram agrupadas em diferentes tabelas para manter conexão com o tema a que estavam relacionadas. Esses temas foram desenvolvidos a partir das variáveis analisadas no objetivo específico 4 da pesquisa (Quadro 6), que tratam sobre aspectos relacionados aos seguintes assuntos:

- 1) sistema organizacional maior (Poder Judiciário);
- 2) sistema organizacional intermediário (Tribunais Superiores);
- 3) diretrizes das UIs;
- 4) produtos e serviços de informação jurídica;
- 5) marketing;
- 6) processo administrativo de recursos humanos;
- 7) processo administrativo de recursos financeiros;
- 8) processo administrativo de recursos materiais;
- 9) processo administrativo de recursos informativos;
- 10) processo administrativo de recursos computacionais.

Na primeira parte do questionário, o respondente deveria avaliar as sentenças de competência relativas: ao sistema organizacional maior (Poder Judiciário); ao sistema organizacional intermediário (Tribunais Superiores); às diretrizes das UIs; aos produtos e serviços de informação jurídica; e ao marketing. Esses temas eram referentes às sentenças de competências gerenciais relacionadas às competências organizacionais das UIs pesquisadas.

Na segunda parte o respondente deveria avaliar as sentenças de competência relativas aos demais temas referentes à gestão dos recursos principais das UIs: processo administrativo de recursos humanos; processo administrativo de recursos financeiros; processo administrativo de recursos materiais; processo administrativo de recursos informativos; e processo administrativo de recursos computacionais.

Para a avaliação dessas sentenças de competência pelos especialistas foram utilizadas escalas de avaliação, definidas por Richardson (1999, p.267) como “um contínuo separado em unidades numéricas e que pode ser aplicado para medir determinada propriedade de um objeto”. Brandão e Babry (2005, p.187) citam como

exemplos a escala de Likert e a escala do tipo diferencial semântico, também conhecida como escala de Osgood.

Richardson (1999, p.271) explica que na escala de Likert cada item a ser avaliado deve ser classificado ao longo de um contínuo ímpar formado por 5 pontos que variam entre, por exemplo, “muito de acordo” a “muito em desacordo”. As declarações de concordância devem receber a maior pontuação, enquanto as declarações de discordância a menor. Se um respondente marca “muito de acordo” em um item, o seu score será pontuado com o número 5. Entretanto, se no mesmo item outro respondente opta por marcar “muito em desacordo”, sua pontuação será o número 1. Ao final são somados os pontos obtidos por cada item, podendo-se selecionar os itens de maior relevância.

A escala de Osgood é bem semelhante à de Likert, porém Carbone et al. (2006, p.63) explicam que ela diferencia-se por utilizar uma escala par (geralmente formada por 6 números), que utiliza adjetivos de significados opostos em seus extremos, como “nem um pouco importante” (número 1) e “extremamente importante” (número 6). Os números do intervalo entre 1 e 6 não são qualificados, o que acaba dificultando avaliações intermediárias.

Para a avaliação das sentenças de competência da primeira parte do questionário foi utilizada a escala de Likert (1 a 5). Esta opção deve-se ao fato de que na escala de Likert, tanto a avaliação feita pelos especialistas quanto a análise das respostas podem ser realizadas com maior precisão do que na escala de Osgood. Ademais, Brandalise (2006, p.5) destaca que a amplitude de respostas permitidas na escala de Likert apresenta informações mais precisas da opinião do respondente em relação a cada afirmação.

Para pontuar cada sentença foi utilizada a seguinte metodologia: cada fonte de coleta das sentenças de competência recebeu um peso, atribuído de acordo com a sua importância para a pesquisa. As análises ambientais (AA) e as análises das competências gerenciais (ACG) receberam cada uma peso 1. A revisão de literatura (RL), pela sua maior credibilidade em termos científicos, recebeu peso 3. A partir dessa pontuação atribuída às fontes foi desenvolvido o seguinte esquema de soma para pontuar cada sentença de competência da parte 1 do questionário:

Fonte de coleta	Pontuação	Avaliação da sentença
RL + AA + ACG	5 pontos	Totalmente importante
AA ou ACG + RL	4 pontos	Muito importante
RL	3 pontos	Medianamente importante
AA + ACG	2 pontos	Pouco importante
AA ou ACG	1 ponto	Nada importante

Quadro 6: Pontuação das sentenças de competências gerenciais relacionadas às competências organizacionais das UIs

Na segunda parte do questionário foi preciso atribuir uma escala diferenciada pelo fato de que as análises ambientais (AA) não foram utilizadas como fonte de coleta na definição das sentenças de competência relacionadas ao processo administrativo dos recursos das UIs. Desta forma, a RL recebeu peso 2 e a ACG recebeu peso 1. Se a sentença de competência fosse retirada das duas fontes em conjunto, atribuíria-se o peso máximo 3, conforme pode-se observar no quadro a seguir:

Fonte de coleta	Pontuação	Avaliação da sentença
RL + ACG	3 pontos	Totalmente importante
RL	2 pontos	Medianamente importante
ACG	1 pontos	Pouco importante

Quadro 7: Pontuação das sentenças de competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos das UIs

Com base nessas escalas, o respondente deveria indicar se concordava ou não com as pontuações atribuídas a cada sentença de competência. Caso não concordasse com a pontuação apresentada, pedia-se que fosse indicada uma nova pontuação. Dessa forma, a análise das respostas foi feita utilizando-se planilhas que apresentaram as frequências e as percentagens relativas aos pontos obtidos por cada sentença cujo intuito foi classificá-las de acordo com as escalas de avaliação utilizadas no questionário. No caso de empate na soma dos pontos da sentença, o critério de desempate foi escolher a pontuação que mais se aproximava daquela obtida na pesquisa. A partir dessa tabulação foi possível atingir o objetivo específico 5 da pesquisa.

Com a análise das respostas dos questionários foi desenvolvido o mapeamento final das competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos

Tribunais Superiores do Poder Judiciário de acordo com o estabelecido no objetivo geral da pesquisa. Este mapeamento foi feito em dois mapas distintos. O primeiro mapa contém os conhecimentos, as habilidades e as atitudes gerenciais necessárias avaliadas na primeira parte do questionário e que se refere às sentenças de competências gerenciais relacionadas às competências organizacionais das UIs. O segundo contém os conhecimentos, as habilidades e as atitudes gerenciais necessárias que foram avaliadas na segunda parte do questionário e que se referem às sentenças de competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos das UIs.

Os respondentes que atenderam aos critérios da seleção pré-determinada foram 34 especialistas (16 professores e 18 pesquisadores). Desses, 22 aceitaram o convite para participação na pesquisa, porém apenas 18 devolveram o questionário respondido. Os que residiam em Brasília, DF receberam o questionário pessoalmente e os residentes em outras cidades o receberam via *e-mail*.

Antes da aplicação do questionário definitivo aos especialistas selecionados, foi realizado um pré-teste com um especialista professor. De acordo com Carbone et al. (2006, p.63-64), o pré-teste visa eliminar ambiguidades e itens sugestivos, além de permitir obter dos respondentes informações relativas a eventuais dificuldades de resposta, falhas ou incorreções. A distribuição do questionário definitivo foi feita durante todo o mês de dezembro de 2009, sendo algumas devoluções efetuadas ainda em dezembro de 2009 e outras no início de janeiro de 2010.

5.4 VARIÁVEIS

Segundo Richardson (1999, p.117), as variáveis apresentam duas características principais: "(a) são aspectos observáveis de um fenômeno; (b) devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou a outros fenômenos". As variáveis foram definidas a partir dos objetivos específicos da pesquisa, o que foi útil para a elaboração das perguntas das entrevistas realizadas na primeira etapa e, posteriormente, para a construção dos questionários aplicados na segunda etapa da pesquisa de campo.

As variáveis referentes ao primeiro objetivo específico tratam da descrição do contexto ambiental dos sistemas organizacionais maior e intermediários.

No segundo e no terceiro objetivos específicos, para a definição das características das UIs e a identificação das suas competências organizacionais, são analisadas as variáveis referentes aos sistemas organizacionais específicos de cada UI conforme o sistema organizacional intermediário onde está inserida.

Quanto ao quarto objetivo específico, as variáveis versam sobre os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para o gerenciamento de das UIs conforme os dados analisados no objetivos específicos 1, 2 e 3.

Por fim, o último objetivo específico deve apresentar variáveis referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a gestão dessas UIs. Não há como determinar variáveis a serem observadas, uma vez que as competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário serão obtidas a partir das respostas aos questionários entregues aos especialistas selecionados que aceitaram participar da pesquisa. O quadro 8 apresenta os objetivos específicos com suas respectivas variáveis, as técnicas de coleta de dados e as fontes utilizadas para a efetivação da coleta:

Objetivo específico	Variáveis	Técnica de coleta	Fonte
(1) descrever o contexto ambiental e o sistema organizacional em que as UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário estão inseridas	estrutura do Poder Judiciário	análise documental	documentos internos e literatura especializada
	papel dos Tribunais Superiores no Judiciário	análise documental	documentos internos e literatura especializada
		entrevista	gerentes (parte II, letra "a")
	fatores do ambiente externo que interferem nos Tribunais Superiores	entrevista	gerentes (parte II, letra "b")
	competências e atribuições de cada Tribunal Superior	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> dos Tribunais
	missão dos Tribunais Superiores	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> dos Tribunais
		entrevistas	gerentes (parte II, letra "c")
	visão dos Tribunais Superiores	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> dos Tribunais
		entrevista	gerentes (parte II, letra "c")
	objetivos dos Tribunais Superiores	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> dos Tribunais
		entrevista	gerentes (parte II, letra "c")
metas dos Tribunais Superiores	análise documental	documentos internos	
	observação	<i>website</i> dos Tribunais	
	entrevista	gerentes (parte II, letra "c")	
planejamento estratégico dos Tribunais Superiores	análise documental	documentos internos	
	observação	<i>website</i> dos Tribunais	
	entrevista	gerentes (parte II, letra "d")	
(2) definir as características dessas UIs, considerando o sistema organizacional em que estão inseridas	tipo de usuários	análise documental	documentos internos
	tipo de informação gerenciada e disseminada	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIS
	tipologia	análise documental	documentos internos
entrevista		gerentes (parte III, letras "e" e "f")	

Quadro 8: Relação entre objetivos específicos, variáveis, técnica e fonte

(3) identificar as competências organizacionais dessas UIs no contexto ambiental em que atuam	funções desempenhadas	análise documental	documentos internos
	finalidade no sistema organizacional	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIs
	fatores do ambiente externo que interferem nas UIs	entrevista	gerentes (parte III, letra "a")
	normas dos Tribunais em relação às suas UIs	análise documental	documentos internos
		entrevista	gerentes (parte III, letra "b")
	missão das UIs	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIs
		entrevista	gerentes (parte III, letra "c")
	visão das UIs	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIs
		entrevista	gerentes (parte III, letra "c")
	objetivos das UIs	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIs
		entrevista	gerentes (parte III, letra "c")
	metas das UIs	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIs
		entrevista	gerentes (parte III, letra "c")
	planejamento estratégico das UIs	análise documental	documentos internos
		entrevista	gerentes (parte II, letra "d")
	produtos e serviços oferecidos	análise documental	documentos internos
		observação	<i>website</i> das UIs
		entrevista	gerentes (parte III, letra "d")
	processo administrativo de recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais	análise documental	documentos internos
entrevista		gerentes (parte III, letra "g")	
análise do mercado	entrevista	gerentes (parte III, letra "e")	
segmentação do mercado	análise documental	documentos internos	
	entrevista	gerentes (parte III, letra "d")	
comunicação com usuários	observação	<i>website</i> das UIs	
	entrevista	gerentes (parte III, letra "h")	
atendimento aos usuários	entrevista	gerentes (parte III, letra "f")	
promoção dos produtos e serviços	entrevista	gerentes (parte III, letra "i")	

(4) identificar as competências gerenciais necessárias para o cumprimento das competências organizacionais dessas UIs;	conhecimentos		
	perfil dos gerentes: cargo; tempo de atuação no cargo; formação; pós-graduação e especializações	entrevista	gerentes (parte I)
	fatores do ambiente interno que influenciam as UIs	entrevista	gerentes (parte III, letra "b"; parte IV, letra "a")
	estrutura organizacional do Tribunal	entrevista	gerentes (parte IV, letra "a")
	finalidade da UI na estrutura do Tribunal	entrevista	gerentes (parte IV, letra "a")
	missão, visão, objetivos e metas da UI	entrevista	gerentes (parte IV, letra "b")
	processo administrativo de recursos: humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais	entrevista	gerentes (parte IV, letras "d", "e", "f" e "i")
	análise de mercado	entrevista	gerentes (parte III, letra "e"; parte IV, letra "g")
	segmentação de mercado	entrevista	gerentes (parte III, letra "d"; parte IV, letra "g")
	desenvolvimento e oferecimento de produtos e serviços de informação	entrevista	gerentes (parte IV, letra "c")
	liderança participativa	entrevista	gerentes (parte IV, letra "i")
	habilidades		
	desenvolvimento de missão, visão, objetivos e metas	entrevista	gerentes (parte IV, letra "b")
	processo administrativo de recursos: humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais	entrevista	gerentes (parte IV, letras "d", "e", "f" e "i")
	análise de mercado	entrevista	gerentes (parte IV, letra "g")
	segmentação de mercado	entrevista	gerentes (parte IV, letra "g")
	desenvolvimento e oferecimento de produtos e serviços de informação	entrevista	gerentes (parte IV, letra "g")
	liderança participativa	entrevista	gerentes (parte IV, letra "i")

atitudes			
	desenvolvimento e oferecimento de produtos e serviços de informação	entrevista	gerentes (parte IV, letra "c")
	processo administrativo de recursos: humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais	entrevista	gerentes (parte IV, letra "d" e "i")
	promoção de produtos e serviços de informação	entrevista	gerentes (parte IV, letra "h")
	liderança participativa	entrevista	gerentes (parte IV, letra "i")
(5) validar as competências gerenciais necessárias aos gerentes dessas UIs identificadas, de acordo com a opinião de especialistas.	conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias	análise documental	documentos internos e literatura especializada
		observação	<i>websites</i> dos Tribunais e das UIs
		entrevista	gerentes (parte II a IV)
		questionário	sentenças a serem avaliadas

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste item são analisados e discutidos os dados que foram coletados na primeira e na segunda etapa da pesquisa de campo por meio das técnicas utilizadas, seguindo os objetivos específicos da pesquisa.

6.1 DESCRIÇÃO DO CONTEXTO AMBIENTAL E DOS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS EM QUE AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO ESTÃO INSERIDAS

Para alcançar o primeiro objetivo específico, são descritos o contexto ambiental e os sistemas organizacionais em que as UIs estão inseridas por meio da análise ambiental do sistema organizacional maior (Poder Judiciário), e de cada sistema organizacional intermediário (Tribunais Superiores). A análise documental, a observação dos *websites* e a entrevista foram as técnicas utilizadas para a coleta dos dados.

6.1.1 PODER JUDICIÁRIO

O artigo 2º da Constituição Federal de 1988 determina que: “são Poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário. Essa divisão do Poder da União em três segmentos deve-se à *Teoria da Tripartição dos Poderes do Estado* do pensador e filósofo francês Charles de Montesquieu (1689-1755). Motta (2006, p.375) resume a função dos três poderes da União:

[...] o poder é um só, é uno. Este poder, contudo, se triparte para exercer melhor as três funções essenciais em qualquer grupo social: estabelecer as regras da comunidade, administrá-las e decidir os conflitos em seu seio. São as três funções básicas, que são assumidas por três órgãos descomunalmente grandes, que serão chamados de Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário). Cada um dos três poderes exerce precípua e prioritariamente uma função e, de modo secundário, as duas demais.

Dessa forma, pode-se concluir que cada um dos três poderes possui uma função típica: o Legislativo elabora e aprova as leis, o Executivo administra o Estado e o Judiciário processa e julga os conflitos sociais. Porém, essa função típica não é

exercida de forma rígida, já que cada um dos poderes exerce, de forma secundária, as outras funções que não lhes são próprias.

Para iniciar o processo de compreensão das principais características do Poder Judiciário Brasileiro é necessária a leitura e a análise prévia dos artigos 92 a 125 da Constituição, que apresentam a estrutura do Poder Judiciário, seus órgãos, princípios do Estatuto da Magistratura, garantia dos Magistrados e competências dos Tribunais e Juízes.

De acordo com Silva (2008, p.553), os órgãos do Poder Judiciário têm por função “comprometer conflitos de interesses em cada caso concreto. Isso é o que se chama de função jurisdicional ou simplesmente jurisdição, que se realiza por meio de um processo judicial”.

Na estrutura do Poder Judiciário, os Tribunais Superiores têm por função revisar as decisões e unificar as jurisprudências decididas nas instâncias inferiores (juízes e Tribunais de 2º grau). O Supremo Tribunal Federal e os Tribunais Superiores têm jurisdição em todo o território nacional, de acordo com o artigo 92, parágrafo 2º da Carta Magna. Isto quer dizer que esses órgãos possuem a prerrogativa de exercer seus poderes jurisdicionais em todos os Estados, Municípios e no Distrito Federal.

O STF é o órgão máximo do Poder Judiciário, sendo o responsável pela decisão e pela interpretação, em último grau, da constitucionalidade das leis. Além do STF, são Tribunais Superiores:

- a) Superior Tribunal de Justiça (STJ);
- b) Tribunal Superior do Trabalho (TST);
- c) Tribunal Superior Eleitoral (TSE);
- d) Superior Tribunal Militar (STM).

Motta (2006, p. 479) esclarece que o STJ foi criado para assumir algumas competências do STF, que estava sobrecarregado de processos. Segundo o autor, o STJ tem como principal função unificar a interpretação da lei federal no país.

O TST, o TSE e o STM são tribunais da justiça especializada, encarregados de julgar processos em última instância das áreas trabalhista, eleitoral e militar, respectivamente.

De acordo com as respostas dos gerentes nas entrevistas, o principal papel que desempenha cada Tribunal Superior na estrutura do Poder Judiciário, de acordo com a percepção desses gerentes, pode ser resumido da seguinte forma:

- **STF**: trata das questões constitucionais e define o que é constitucional e o que não é dentro dos três poderes;
- **STJ**: julga as matérias infraconstitucionais em grau de recurso;
- **TST**: uniformiza a jurisprudência trabalhista para dirimir os conflitos de relação de emprego, independente de ser uma relação formal;
- **TSE**: realiza as eleições para cargos eletivos oficiais, acompanha as questões de matéria partidária em relação à administração de contas do fundo partidário, propaganda eleitoral, mudança de partido, fidelidade partidária e outras questões de matéria eleitoral e partidária conforme a Constituição de 1988;
- **STM**: julga os processos de um público muito específico ligado a um direito especializado, o direito militar. Este público é composto pelos integrantes das forças armadas e áreas administradas pelas forças armadas.

Em 18 de março de 2009, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão responsável pelo controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, publicou a resolução de número 70 com o objetivo de aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais. Esta resolução dispõe sobre a obrigatoriedade de todos os tribunais do Judiciário, exceto o STF, elaborarem seus planejamentos estratégicos com abrangência mínima de cinco anos até 31 de dezembro de 2009.

Na resolução em questão o CNJ estabelece o Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário com as seguintes características:

- I - Missão: realizar justiça.
- II - Visão: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
- III - Atributos de valor do Judiciário para a Sociedade:
 - a) credibilidade;
 - b) acessibilidade;
 - c) celeridade;
 - d) ética;
 - e) imparcialidade;
 - f) modernidade;
 - g) probidade;
 - h) responsabilidade social e ambiental;
 - i) transparência.

A resolução 70 também determina os conteúdos que devem ser abordados por cada planejamento a fim de padronizá-los, pois de acordo com o parágrafo 2º do artigo 2º da referida resolução os tribunais que já possuem planejamentos estratégicos estabelecidos devem se adequar ao documento do Plano Estratégico Nacional de acordo com os conteúdos indicados.

Compreendidos os principais aspectos da estrutura do Poder Judiciário e as principais características e papéis desempenhados por cada Tribunal Superior, são necessárias análises particulares de cada um desses Tribunais, que são as

organizações mantenedoras das UIs em estudo. Dessa forma, torna-se possível entender o sistema organizacional em que essas UIs estão inseridas e as competências organizacionais de cada Tribunal. Com isso torna-se exequível o mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes dessas UIs no contexto organizacional em que atuam.

6.1.2 SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL (STF)

“O Supremo Tribunal Federal é o órgão de cúpula do Poder Judiciário, e a ele compete, precipuamente, a guarda da Constituição, conforme definido no art. 102 da Constituição Federal” (BRASIL. STF, 2009). Difere-se dos demais Tribunais Superiores por ser o órgão máximo de decisões do Poder Judiciário.

Segundo o Regimento Interno do STF (RISTF), em seu artigo 2º: “O Tribunal compõe-se de onze Ministros, tem sede na Capital da República e jurisdição em todo território nacional”. O artigo 101 da Constituição Federal estabelece que os 11 Ministros sejam nomeados pelo Presidente da República dentre cidadãos com mais de 35 anos e menos de 65 anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal.

O artigo 102, incisos I a III da Constituição apresenta um extenso rol de atribuições da competência do STF, entretanto no *website* da Corte (www.stf.jus.br), que apresenta as informações institucionais do tribunal, destacam-se as seguintes:

- ✓ julgar originariamente a ação direta de inconstitucionalidade de lei ou ato normativo federal ou estadual e a ação declaratória de constitucionalidade de lei ou ato normativo federal;
- ✓ julgar originariamente a extradição solicitada por Estado estrangeiro;
- ✓ julgar, nas infrações penais comuns, o Presidente da República, o Vice-Presidente, os membros do Congresso Nacional, seus próprios Ministros e o Procurador-Geral da República;
- ✓ julgar, em recurso ordinário, o *habeas corpus*, o mandado de segurança, o *habeas data* e o mandado de injunção decididos em única instância pelos Tribunais Superiores, se denegatória a decisão;
- ✓ aprovar, após reiteradas decisões sobre matéria constitucional, súmula com efeito vinculante em relação aos demais órgãos do Poder Judiciário e à administração pública direta e indireta, nas esferas federal, estadual e municipal.

Além das informações institucionais de caráter histórico e da estrutura organizacional, no *website* é possível encontrar tabelas e gráficos estatísticos da

movimentação processual no âmbito do STF desde o ano de 1940 até o mês de setembro do ano de 2009, como no exemplo a seguir onde são apresentados os gráficos de movimentação processual da década de 1990 e do ano 2000 ao mês de setembro de 2009:

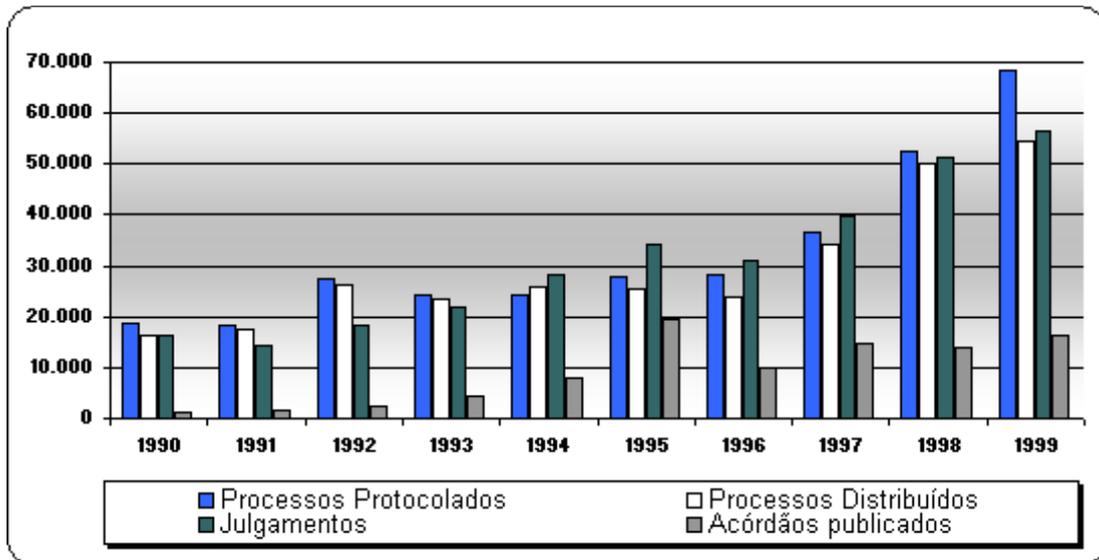


Figura 7: Movimento processual do STF na década de 1990

Fonte: Website do STF (2009)

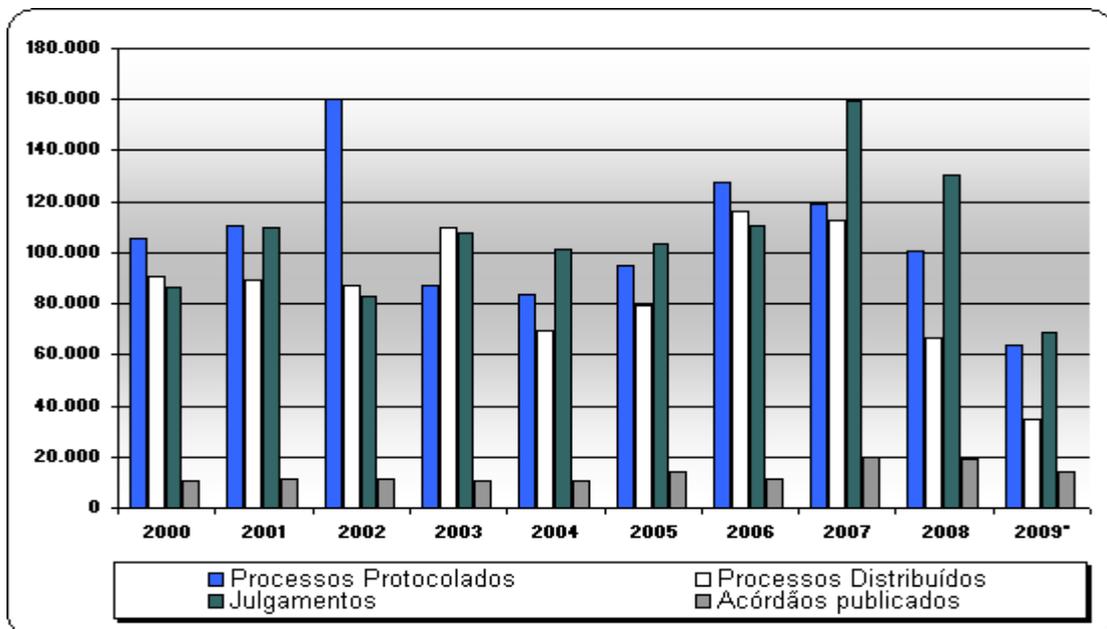


Figura 8: Movimento processual do STF de 2000 a setembro de 2009

Fonte: Website do STF (2009)

Como processo de comparação dos gráficos é possível perceber que a cada década o Tribunal atua de maneira diferenciada no recebimento e julgamento dos processos. A observação dos gráficos permite concluir que desde o ano de 1998, o

Tribunal vem aumentando consideravelmente o número de processos protocolados, julgados e distribuídos. Com relação à publicação de novos acórdãos houve queda em relação à Década de 1990. Desde 1998 há uma oscilação entre 10.000 a 20.000 novas publicações, em média, de novos acórdãos. No discurso realizado em sessão solene de instalação do ano judiciário de 2008, a Excelentíssima Senhora Ministra Ellen Gracie, então Presidente do STF, afirmou que a aceleração da movimentação processual no âmbito da Corte deve-se, principalmente, ao uso de novas tecnologias de informação. De acordo com a Ministra Gracie (2008, p.9-10) o e-STF (sistema que permite receber e decidir recursos em formato eletrônico), o Diário da Justiça Eletrônico, a arquitetura do novo portal e a biblioteca digital são projetos que auxiliaram o Tribunal na aceleração da prestação jurisdicional e no acesso às informações de interesse dos cidadãos. Logo, pode-se perceber influência dos fatores tecnológicos no planejamento das atividades a serem desempenhadas pelo STF.

As diretrizes do STF estão estabelecidas e constam no documento do seu planejamento estratégico para os anos de 2009 a 2013, aprovado em sessão administrativa de 5 de agosto de 2009. Segundo este documento, a missão do Tribunal deve responder à seguinte pergunta: por que existimos? Já a visão, deve responder ao seguinte questionamento: o que queremos? A partir desses questionamentos a missão e a visão do STF estabelecidas são:

Missão: Assegurar o cumprimento e estabelecer a interpretação da Constituição Federal, de forma a construir cultura que garanta sua efetividade.

Visão: Ser reconhecido como Corte Constitucional, referência na garantia dos direitos fundamentais, na moderação dos conflitos da Federação e na gestão administrativa (BRASIL. STF, 2009, p. 6-7).

Os objetivos são denominados como “grandes desafios que a instituição deve suplantar para implementar sua estratégia” e são apresentados pelo Planejamento Estratégico (BRASIL. STF, 2009, p.11) em oito ações:

- (1) Aprimorar o planejamento e a execução orçamentária.
- (2) Alinhar os recursos orçamentários ao cumprimento das estratégias.
- (3) Priorizar a valorização e o aperfeiçoamento dos servidores e colaboradores, visando à cooperação, ao respeito e ao comprometimento.
- (4) Fomentar a cultura da responsabilidade socioambiental.

- (5) Fortalecer e harmonizar as relações entre os Poderes e as demais instituições.
- (6) Aperfeiçoar o processo de comunicação com a sociedade.
- (7) Tornar efetivos os instrumentos inovadores de prestação jurisdicional e de gestão administrativa.
- (8) Adotar procedimentos que elevem a produtividade e assegurem agilidade nos trâmites judiciais e administrativos.

Cada um dos oito objetivos possui metas específicas que devem ser cumpridas ao longo do período de cinco anos estabelecidos para o planejamento.

Além da missão, da visão, dos objetivos e das metas o documento do planejamento estratégico do STF prescreve os valores institucionais, designados como “crenças e princípios que norteiam as ações e condutas da instituição” que são definidos em torno de nove áreas:

1. **ACESSIBILIDADE**
Facilitar ao cidadão o acesso ao Judiciário.
2. **CELERIDADE**
Entregar resultados com rapidez e qualidade.
3. **CREDIBILIDADE**
Assegurar comportamento que gere confiança nos serviços prestados à sociedade.
4. **ÉTICA**
Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.
5. **INOVAÇÃO**
Buscar soluções inovadoras para melhoria da prestação jurisdicional, destacando-se pela criatividade, pela modernidade e pela quebra de paradigmas.
6. **RESPEITO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS**
Compreender as diferenças e conviver com elas.
7. **RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL**
Prestar serviços que não degradem o meio ambiente, promover a inclusão social e o desenvolvimento sustentável.
8. **TRANSPARÊNCIA**
Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.
9. **VALORIZAÇÃO DO CAPITAL HUMANO**
Reconhecer o capital humano como principal fator de desenvolvimento da instituição.

O gerente confirmou que o Tribunal tem um planejamento estratégico, todavia afirmou que este planejamento possuía periodicidade de dois anos e não de cinco como realmente o novo planejamento possui, fato este que demonstra uma possível falta de divulgação do novo planejamento estratégico do STF para os gerentes das unidades e seções de trabalho da instituição.

Além de apresentar as diretrizes da organização para os próximos cinco anos (missão, visão, objetivos, metas e valores), o documento do planejamento estratégico do STF apresenta uma análise ambiental baseada no método de SWOT, que expõe as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo que afetam a organização no cumprimento da sua missão. A seguir são apresentados alguns exemplos de forças e fraquezas do ambiente interno e de oportunidades e ameaças do ambiente externo detectados pelos componentes da Assessoria de Gestão Estratégica do STF:

➤ **AMBIENTE INTERNO**

Forças: programa de capacitação permanente; audiências públicas; valorização do servidor; adoção do Planejamento Estratégico.

Fraquezas: dificuldade na execução do orçamento; planejamento descontinuado entre gestões; falta de padronização de alguns procedimentos; dificuldade para implementar mudanças.

➤ **AMBIENTE EXTERNO**

Oportunidades: alterações legislativas; participação da sociedade nos procedimentos judiciais; pacto Republicano e relação com os demais Poderes; expectativa da sociedade no enfrentamento das questões sociais.

Ameaças: grande demanda de processos; desconhecimento das funções do STF pela sociedade; omissão dos órgãos legislativos; alteração orçamentária superveniente.

Para que o Tribunal possa tirar proveito das forças e das oportunidades e anular as fraquezas e ameaças o documento prevê revisões periódicas do planejamento para o desenvolvimento de ajustes necessários a cada dois anos, período que coincide com a troca da Presidência da Corte:

A forma como foi concebido permite ajustes durante a execução, de modo a contemplar situações e necessidades novas que requeiram alteração, inclusão ou exclusão de metas, projetos, iniciativas e ações, com vistas ao realinhamento estratégico (BRASIL. STF, 2009, p. 5).

A partir das análises foi possível concluir que o STF é um Tribunal que vem se preocupando não só em prestar um serviço jurisdicional efetivo, mas também, em incrementar sua atuação administrativa a partir da adoção de técnicas de gestão que desenvolvam a tecnologia, os procedimentos e principalmente os recursos humanos

da organização. Com essa visão metódica de administração as atividades da organização podem ser processadas de forma padronizada o que influi diretamente no alcance dos objetivos estabelecidos de maneira eficaz.

6.1.3 SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)

Segundo informações coletadas no *website* do STJ (www.stj.jus.br), este Tribunal Superior foi criado pela Constituição Federal de 1988 para ser a Corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito:

O STJ é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas (BRASIL. STJ, 2009).

Conforme o Artigo 104 da Carta Magna de 1988, o STJ é composto por, no mínimo, 33 Ministros que são nomeados pelo Presidente da República dentre brasileiros com mais de 35 anos e menos de 65 anos de idade, de notável saber jurídico e reputação ilibada, após aprovação da escolha por maioria absoluta do Senado Federal.

Entre as principais competências do STJ determinadas no Artigo 102 da Constituição estão:

- ✓ julgar originariamente, nos crimes comuns, os Governadores dos Estados e do Distrito Federal;
- ✓ julgar originariamente os mandados de segurança e os *habeas data* contra ato de Ministro de Estado, dos Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica ou do próprio Tribunal;
- ✓ julgar originariamente a homologação de sentenças estrangeiras e a concessão de *exequatur* às cartas rogatórias;
- ✓ julgar em recurso ordinário o crime político;
- ✓ julgar, mediante recurso extraordinário, as causas decididas em única ou última instância.

Junto ao STJ funcionam o Conselho da Justiça Federal (CJF) e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).

O CJF tem como missão: “promover e assegurar a integração e o aprimoramento humano e material das instituições que compõem a Justiça Federal, sem prejuízo da autonomia necessária ao bom desempenho dessas unidades” (CJF,

2009). Fazem parte do CJF o Presidente, o Vice-Presidente e três Ministros do STJ, além dos Presidentes dos cinco TRFs do país.

Previsto pela Emenda Constitucional número 45, que provocou várias mudanças na estrutura do Poder Judiciário, o Enfam é responsável por regulamentar, autorizar e fiscalizar os cursos oficiais para ingresso, vitaliciamento e promoção na carreira da magistratura (BRASIL. STJ, 2009).

No *website* do STJ é possível ter acesso aos boletins e relatórios estatísticos das atividades judicantes e trâmites processuais desde o ano 2001 até o mês de setembro de 2009. O quadro a seguir apresenta uma comparação completa das atividades jurisdicionais do STJ entre o ano de 2007 e o ano de 2008:

Tabela 2: Atividades jurisdicionais do STJ em 2007 e 2008

Períodos	2007	2008	Variação (%)
Processos			
Processos Recebidos	302.067	277.449	-8,15
Processos Autuados (1)	305.801	277.762	-9,17
Processos Distribuídos e Registrados	313.364	271.521	-13,35
Processos pendentes de distribuição	34.781	51.424	47,85
Sessões Realizadas	442	470	6,33
Decisões colegiadas	72.027	93.164	29,35
Decisões monocráticas	258.230	260.878	1,03
Total de Julgados (2)	330.257	354.042	7,20
Acórdãos Publicados	68.167	94.611	38,79
Processos baixados	260.873	261.460	0,23
Decisões e Despachos Proferidos pelo Ministro Presidente	40.183	44.053	9,63
Decisões e Despachos Proferidos em Recursos Extraordinários	5.877	11.068	88,33
Despachos Diversos Proferidos pelo Ministro Vice-Presidente	3.801	5.347	40,67
Processos com vista ao MPF em 31/12/2007 e 31/12/2008	7.476	7.864	5,19
Média de Processos Distribuídos por Relator	11.292	9.497	-15,90
Média de Julgados por Relator	11.901	12.383	4,05

Fonte: Relatório estatístico (2008, p.31)

No ano de 2007 foram julgados 330.257 processos e publicados 68.167 acórdãos. Em 2008 foram julgados 354.042 processos e publicados 94.611, verificando-se um aumento de 7,2% no julgamento dos processos e de 38,79% na publicação de acórdãos em relação ao ano anterior. Houve queda de 8,15% nos processos recebidos, 9,17% nos processos autuados, 13,35% nos processos distribuídos e registrados e 15,9% na média de processos distribuídos por Relator.

O STJ possui programas e projetos que desenvolvem iniciativas de alcance social e vão além das atividades judicantes que são de sua competência. Entre os projetos atuais destacam-se: “STJ ambiental”, que conscientiza os funcionários em

relação à economia no consumo de materiais e “Sociedade para Todas as Idades”, que promove tardes culturais e informativas para públicos da 3º idade que visitam a organização. Com essas iniciativas de caráter ecológico e social é possível perceber a influência de fatores do ambiente externo nas atividades da organização.

O STJ possui missão, visão, objetivos e metas estabelecidos, informação confirmada pelo gerente da UI. Segundo o gerente a principal função dessas diretrizes para a organização é “saber o que ela quer ser, pois direcionam todas as ações de todas as áreas da organização”.

No “Plano de Gestão: biênio 2008/2010” aprovado pelo Ministro Presidente Cesar Asfor Rocha, são apresentadas as diretrizes do STJ. O STJ está incluído na resolução número 70 do CNJ como um dos Tribunais que deveria ter elaborado um plano estratégico quinquenal até 31 de dezembro de 2009. Porém, esta obrigatoriedade não anularia o plano de gestão bienal em vigor, que está valendo até a reformulação do novo plano, previsto para ser publicado no fim de 2009. De acordo com informações do Plano de Gestão (2008?, p.13) a missão do STJ é:

Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva.

A visão é: “Ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva” (BRASIL, 2008?, p.15).

Os objetivos são apresentados como os sinalizadores dos pontos de atuação em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão. Os dez objetivos definidos pelo plano são:

Oferecer serviços com qualidade – trabalhar com o foco no cidadão, executando as atividades com eficiência, eficácia e efetividade, buscando a melhoria contínua do desempenho.

Ampliar a responsabilidade socioambiental – atuar para a garantia da cidadania e para a gestão ambiental, por meio de ações educativas, de inclusão social e de práticas eco-eficientes.

Fortalecer as relações institucionais – manter e ampliar a convivência com outros órgãos, visando o aperfeiçoamento da legislação processual e a valorização das instâncias inferiores.

Reduzir a entrada de processos recursais – atuar, perante tribunais de origem, para garantir uma diminuição da subida de recursos.

Elevar a produção de julgados – aumentar o número de julgados do STJ para atender melhor à demanda da sociedade.

Acelerar o trâmite processual – reduzir o tempo de tramitação dos processos no STJ.

Contribuir para a modernização do judiciário – investir em novos conhecimentos e recursos tecnológicos e desenvolver ações conjuntas com outros órgãos e instituições, para a reforma, expansão e modernização do judiciário.

Melhorar o clima organizacional – aumentar a satisfação dos servidores quanto à liderança, à motivação, ao aprendizado e desenvolvimento, à identidade com a organização e, ainda, quanto à estratégia e gestão.

Desenvolver competências – qualificar servidores e gestores para melhor desempenho de suas atribuições, com vistas ao cumprimento das metas institucionais, e para assumirem encargos de maior complexidade e responsabilidade.

Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros – garantir os recursos de custeio e investimento indispensáveis ao funcionamento do Tribunal e ao cumprimento de objetivos e metas estabelecidos observando em sua execução os princípios norteadores da gestão pública.

Cada objetivo possui metas a serem cumpridas, somando um total de 24 metas para dez objetivos estratégicos.

Além de estabelecer a missão, a visão, os objetivos e as metas, o Plano de Gestão do STJ apresenta os valores institucionais que devem ser incorporados pelos membros e servidores da instituição e que são definidos como “crenças e convicções que orientam o comportamento das pessoas e que devem ser defendidas pelo órgão, permeando todas as suas atividades e relações”. Esses valores são:

AUTODESENVOLVIMENTO

Assumir a responsabilidade de desenvolver-se continuamente, de forma a contribuir para o seu crescimento pessoal e profissional, bem como para o desempenho organizacional.

COMPROMETIMENTO

Atuar com dedicação, empenho e envolvimento em suas atividades.

COOPERAÇÃO

Trabalhar em equipe, compartilhando responsabilidades e resultados.

ÉTICA

Agir com honestidade e integridade em todas as suas ações e relações.

INOVAÇÃO

Propor e implementar soluções novas e criativas para atividades, processos e/ou rotinas de trabalho.

ORGULHO INSTITUCIONAL

Sentir-se satisfeito em fazer parte da instituição.

PRESTEZA

Entregar resultados com rapidez e qualidade.

TRANSPARÊNCIA

Praticar atos com visibilidade plena no desempenho de suas atribuições.

O Plano de Gestão apresenta a análise ambiental do STJ como forma de conhecer os possíveis fatores do ambiente externo e interno que possam afetar de forma positiva e/ou negativa o funcionamento da organização, o cumprimento da missão institucional, a conformidade da visão de futuro e o alcance dos resultados pretendidos. Uma pesquisa interna, realizada com os gerentes das unidades nos anos de 2007 e 2008, ofereceu subsídio para a detecção dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo:

➤ **AMBIENTE INTERNO**

Forças: o STJ é um bom lugar para se trabalhar; possui quantidade adequada de recursos materiais; alta qualificação dos servidores; preocupação constante em atender aos usuários com qualidade e agilidade.

Fraquezas: pouca integração entre as unidades; comunicação falha entre as diversas unidades; falta de avaliações objetivas dos produtos e serviços; inadequação do espaço físico nas unidades de trabalho; poucas oportunidades de crescimento na carreira dos servidores.

➤ **AMBIENTE EXTERNO**

Oportunidades: esforço do Conselho Nacional de Justiça na busca de uniformização de procedimentos cartorários; reforma processual; tendência à integração de sistemas informatizados; Pacto de Estado em favor de um Judiciário mais rápido e democrático firmado pelos chefes dos Poderes da República; Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados; boa imagem perante os advogados que utilizam os serviços do STJ; posição de destaque do STJ no processo de modernização do Judiciário; constante preocupação dos magistrados com a opinião pública.

Ameaças: legislação processual desatualizada; reforma previdenciária e tributária, que devem causar expressivo aumento na demanda de processos; escassez de recursos e os cortes orçamentários; o descrédito do Judiciário perante a sociedade; demanda represada que pode chegar ao STJ com a aceleração do trâmite processual das instâncias inferiores; morosidade processual em outros órgãos devido à falta de informatização e de uniformização de procedimentos entre eles.

O STJ, por meio da Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (AMG), adotou uma filosofia de gerenciamento para a qualidade, que visa direcionar as ações da organização para a melhoria contínua. Com a adoção das modernas técnicas de qualidade total o STJ vem alcançando de forma mais efetiva seus objetivos na prestação de serviços aos cidadãos, proporcionando uma justiça acessível, rápida e efetiva. Entre os benefícios alcançados após a implantação do sistema de gestão da qualidade no Tribunal estão:

- ✓ Agilização da prestação jurisdicional.
- ✓ Melhoria contínua na prestação dos serviços.
- ✓ Satisfação dos clientes.
- ✓ Capacitação dos servidores envolvidos.
- ✓ Padronização de documentos.

- ✓ Minimização do retrabalho.
- ✓ Criação de momentos de inspeção.
- ✓ Facilidade na rastreabilidade de processos e documentos.
- ✓ Redução do número de não-conformidades.
- ✓ Reorganização do espaço físico. (BRASIL. STJ, 2009)

Além desses benefícios de âmbito geral, três unidades do Tribunal já foram certificadas pela norma ISO 9001:2000:

- a) **Secretaria Judiciária:** autua, classifica e encaminha os Processos Originários;
- b) **Gabinete do Ministro Diretor da Revista:** elabora as publicações oficiais do STJ;
- c) **Secretaria de Tecnologia da Informação:** recebe, processa e soluciona as solicitações de suporte em tecnologia da informação.

A adoção de técnicas de qualidade e de gestão estratégica demonstram a preocupação do STJ em atuar de forma organizada, em relação ao processamento de suas atividades. Dessa forma, posiciona-se na estrutura do Poder Judiciário como um Tribunal modelo de motivação dos servidores para a prestação de serviços judiciais aos cidadãos e aos outros órgãos dos Poderes da União.

6.1.4 TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO (TST)

O TST é a instância extraordinária da justiça trabalhista brasileira. Consoante as informações institucionais presentes no *website* da organização (www.tst.jus.br), o TST tem sede em Brasília, DF, e jurisdição em todo o território nacional. Tem como principais funções uniformizar a jurisprudência trabalhista, julgar recursos de revista, recursos ordinários e agravos de instrumento contra decisões de Tribunais Regionais do Trabalho (TRTs) e dissídios coletivos de categorias organizadas em nível nacional, além de mandados de segurança, embargos opostos a suas decisões e ações rescisórias.

O Artigo 3º do Regimento Interno (RITST) estabelece a composição do tribunal: “27 Ministros, escolhidos dentre brasileiros com mais de 35 anos e menos de 65, nomeados pelo Presidente da República após aprovação pelo Senado Federal”.

Conforme a Constituição Federal de 1988 as principais competências do TST são processar e julgar:

- ✓ as ações oriundas da relação de trabalho, abrangidos os entes de direito público externo e da administração pública direta e indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- ✓ as ações que envolvam exercício do direito de greve;
- ✓ as ações sobre representação sindical, entre sindicatos, entre sindicatos e trabalhadores, e entre sindicatos e empregadores;
- ✓ as ações de indenização por dano moral ou patrimonial, decorrentes da relação de trabalho;
- ✓ as ações relativas às penalidades administrativas impostas aos empregadores pelos órgãos de fiscalização das relações de trabalho.

Funcionam junto ao TST a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (Enamat) e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

De acordo com o inciso I do parágrafo 2º do Artigo 111-A da Constituição, o Enamat foi criado para regulamentar os cursos oficiais para o ingresso e promoção na carreira de Juízes Trabalhistas. Já o CSJT tem como função a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, atuando como órgão central do sistema (BRASIL. CSJT, 2009).

Na página do TST na Internet, pode-se ter acesso aos dados estatísticos da movimentação do Tribunal desde o ano de 2005, conforme tabela a seguir:

Tabela 3: Dados estatísticos da movimentação processual do TST

	2005	2006	2007	2008	2009 (até junho)
Recebidos	117.203	145.053	165.466	183.235	102.483
Autuados	116.294	154.457	123.118	230.384	99.040
Distribuídos	122.441	154.762	103.419	211.476	89.836
Julgados	134.269	135.718	153.592	223.430	125.753

Fonte: Adaptado do *website* do TST (www.tst.jus.br)

Observa-se na Tabela 3, que a movimentação dos processos no âmbito do TST vem sofrendo um significativo aumento, exceto no ano de 2007, quando houve queda em relação aos processos autuados e distribuídos. Como os dados referentes ao ano de 2009 estão incompletos não há como fazer uma comparação precisa utilizando os dados desse período. Dessa forma, pode-se comparar o ano de 2005 em relação ao ano de 2008, último período que possui dados absolutos. Comparando os dois períodos houve um aumento de 56,34% no número de processos recebidos,

98,1% no número de processos autuados, 72,7% no número de processos distribuídos e 66,4% no número de processos julgados. Segundo informações do Relatório Geral da Justiça do Trabalho do ano 2008, disponível na página do Tribunal na Internet, o aumento no número de julgamentos deve-se, principalmente, à intensificação dos esforços de magistrados e servidores na atuação das atividades judicantes e administrativas que lhes competem:

Verifica-se que, embora tenha havido considerável acréscimo no número de ações, magistrados e servidores da Justiça do Trabalho intensificaram esforços, conseguindo viabilizar a solução de uma quantidade bem superior de processos, em comparação ao ano anterior. Confirma-se, assim, a excelência na atuação dos Órgãos Judicantes que, em algumas situações, embora contassem, e talvez ainda contem, com número reduzido de magistrados e servidores, viabilizaram a resolução de quantitativo superior de demandas apresentadas (RELATÓRIO GERAL DA JUSTIÇA DO TRABALHO, 2008, p.2)

Como organização aberta, o TST sofre influência de fatores de diversas ordens, mas segundo resposta do gerente da Biblioteca Délio Maranhão do TST, na entrevista, os fatores que mais influenciam o órgão são os legais, acrescidos dos econômicos. De acordo com o gerente, boa parte das ações trabalhistas que chegam ao Tribunal é decorrente de fatores econômicos como planos e políticas monetárias adotadas pelo governo, e a solução dessas ações é feita por meio dos fatores legais que são as normas jurídicas aplicadas no julgamento e que são interpretadas em função de cada caso. Além desses fatores que foram apontados pelo gerente entrevistado, percebe-se uma influência crescente dos fatores tecnológicos para a aceleração dos processos julgados pelo Tribunal. Como exemplo dessa influência, registra-se a meta estabelecida pelo Ministro Presidente Milton de Moura França que determina a análise dos processos a partir de novembro de 2009, exclusivamente em meio eletrônico (BRASIL. TST, 2009).

No período da coleta dos dados, o Tribunal estava em fase de elaboração tanto de suas diretrizes quanto de seu planejamento estratégico. Um comitê foi responsável pela revisão do documento do planejamento estratégico conforme critérios estabelecidos pelo Plano Estratégico Nacional apresentado na resolução 70 do CNJ. O gerente demonstrou conhecimento sobre o processo de elaboração do planejamento e acrescentou que a principal função das diretrizes para a organização era auxiliar na conciliação dos conflitos trabalhistas. Acrescentou que esse planejamento terá periodicidade de 5 anos, conforme determinação do CNJ, e que

conterá metas de longo, médio e curto prazo. No mês de dezembro de 2009, o TST publicou o documento de seu planejamento estratégico na íntegra já aprovado pelo Plenário. O documento intitulado “Planejamento Estratégico: 2010 a 2014” tem como principal objetivo ajudar a organização na busca de uma justiça trabalhista mais célere, acessível e efetiva. A missão e a visão do TST apresentados no Planejamento Estratégico: 2010 a 2014 (2009, p.7) são:

Missão: Garantir o equilíbrio das relações trabalhistas por meio da uniformização jurisprudencial e da prestação jurisdicional acessível, célere e efetiva.

Visão: Ser reconhecido perante a sociedade como instituição de referência na pacificação das relações trabalhistas.

Os objetivos são denominados como declarações de ações que direcionam o caminho para se realizar a missão e alcançar a visão de futuro e foram desenvolvidos com o auxílio da metodologia do sistema gerencial *Balanced Scorecard* (BSC). Os onze objetivos do TST são:

- (1) desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos magistrados e servidores;
- (2) promover a qualidade de vida e a valorização de pessoas;
- (3) assegurar a infraestrutura apropriada às atividades do Tribunal;
- (4) aperfeiçoar a integração entre as Unidades do TST;
- (5) otimizar os processos de trabalho;
- (6) racionalizar os custos operacionais de modo sustentável;
- (7) aperfeiçoar a legislação trabalhista;
- (8) fortalecer a imagem do TST perante a sociedade;
- (9) promover e fortalecer as relações com outras instituições;
- (10) assegurar o orçamento necessário à execução da estratégia;
- (11) aprimorar a prestação jurisdicional

Em relação aos valores o documento define tais diretrizes como: “elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a integração e a coerência do trabalho” (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2010 a 2014, p. 8). Os seis valores organizacionais do TST são:

1. COMPROMETIMENTO

Atuar com dedicação para alcance dos objetivos.

2. EFETIVIDADE

Realizar ações com qualidade e eficiência de modo a cumprir sua função institucional.

3. ÉTICA

Agir com honestidade, integridade e imparcialidade em todas as ações.

4. INOVAÇÃO

Apresentar e implementar novas idéias direcionadas à resolução de problemas e ao aperfeiçoamento contínuo dos serviços.

5. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

Promover ações voltadas à sustentabilidade e à preservação do meio ambiente.

6. TRANSPARÊNCIA

Praticar ações com visibilidade plena no cumprimento das atribuições.

Além de apresentar as diretrizes da organização para os próximos cinco anos (missão, visão, objetivos, metas e valores), o documento do planejamento estratégico do TST apresenta a análise ambiental baseada na técnica SWOT, que serviu como subsídio para a elaboração do planejamento estratégico da Instituição. As forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo observadas foram:

➤ AMBIENTE INTERNO

Forças: corpo técnico qualificado; espaço físico adequado e bom convívio entre os colaboradores; utilização de recursos tecnológicos para melhoria dos serviços.

Fraquezas: ausência de modelo de gestão de pessoas por competências aplicado à realidade do TST; deficiência nas comunicações interna e externa; alta taxa de congestionamento; falta de Planejamento Estratégico institucional.

➤ AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades: democratização das informações sobre o Judiciário por meio de canais de comunicação de massa; II Pacto Republicano de Estado por um sistema de Justiça mais acessível, ágil e efetivo; poder normativo do CNJ voltado para o aperfeiçoamento do Judiciário.

Ameaças: crise econômica mundial levando ao eventual crescimento dos conflitos trabalhistas; falha na integração entre os entes e as instâncias da Justiça do Trabalho; legislação processual ineficiente, levando à morosidade do julgamento do processo judicial trabalhista.

A partir da análise ambiental, tanto as diretrizes (missão, visão, objetivos e metas) quanto todo o documento do Planejamento Estratégico do TST puderam ser desenvolvidos de forma mais eficaz. O documento apresenta-se de modo bastante didático e criativo e apresenta os fluxogramas de elaboração e de implementação do planejamento estratégico. Dessa maneira, a organização poderá monitorar, controlar,

avaliar e revisar o conteúdo do documento sempre que necessário de acordo com as mudanças ocorridas nas variáveis dos ambientes interno e externo da organização.

6.1.5 TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL (TSE)

O TSE é o Tribunal Superior responsável pelo julgamento em última instância das causas de ordem eleitoral do Brasil. O parágrafo 3º do Artigo 121 da Carta de 1988 determina que são irrecuráveis as decisões do TSE, com exceção daquelas decisões que contrariem a Constituição e as denegatórias de *habeas corpus* ou mandado de segurança.

O Artigo 119 da Constituição estabelece a composição do TSE, que terá, no mínimo, sete membros escolhidos:

- I - mediante eleição, pelo voto secreto:
 - a) três juízes dentre os Ministros do Supremo Tribunal Federal;
 - b) dois juízes dentre os Ministros do Superior Tribunal de Justiça;
- II - por nomeação do Presidente da República, dois juízes dentre seis advogados de notável saber jurídico e idoneidade moral, indicados pelo Supremo Tribunal Federal.

O parágrafo único do artigo 119 estabelece que o Presidente e o Vice-Presidente do TSE serão eleitos dentre os Ministros do STF, e o Corregedor Eleitoral dentre os Ministros do STJ.

As atribuições do TSE estão regulamentadas no Regimento Interno da Casa (RITSE). Algumas atribuições apresentadas pelo RITSE em seu artigo 8º são:

- ✓ organizar sua Secretaria, cartórios e demais serviços, propondo ao Congresso Nacional a criação ou a extinção de cargos administrativos e a fixação dos respectivos vencimentos;
- ✓ adotar ou sugerir ao governo providências convenientes à execução do serviço eleitoral, especialmente para que as eleições se realizem nas datas fixadas em lei e de acordo com esta se processem;
- ✓ requisitar a força federal necessária ao cumprimento da lei e das suas próprias decisões, ou das decisões dos tribunais regionais que a solicitarem;
- ✓ ordenar o registro de candidatos aos cargos de presidente e vice-presidente da República, conhecendo e decidindo, em única instância, das arguições de inelegibilidade para esses cargos;
- ✓ responder, sobre matéria eleitoral, às consultas que lhe forem feitas pelos tribunais regionais, por autoridade pública ou partido político registrado, este por seu diretório nacional ou delegado credenciado junto ao Tribunal;

Funcionam junto ao TSE: a Corregedoria-Geral Eleitoral (CGE) e a Escola Judiciária Eleitoral (EJE).

A CGE é responsável pela fiscalização da regularidade dos serviços eleitorais em todo o país e pela orientação de procedimentos e rotinas a serem observados pelas corregedorias eleitorais em cada unidade da Federação e pelos cartórios eleitorais (BRASIL. CGE, 2009). A gerência da CGE é exercida pelo Corregedor Eleitoral, Magistrado eleito pelo TSE dentre os Ministros do STJ.

A EJE, criada em 2002, tem como missão: “realizar a formação, atualização e a especialização continuada ou eventual de magistrados da Justiça Eleitoral e de interessados em direito eleitoral indicados por órgãos públicos e entidades públicas e privadas” (BRASIL. EJE, 2009).

No *website* do Tribunal (www.tse.jus.br) não é possível ter acesso aos dados estatísticos de movimentação processual da Corte, entretanto pode-se ter acesso a dados referentes aos partidos políticos e às eleições. Em 2009, estavam registrados no TSE 27 partidos políticos. Desses partidos, sete estão registrados há mais de 20 anos, como o Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB) e o Partido dos Trabalhadores (PT). Três partidos estão registrados há quatro anos ou menos: Partido Republicano Brasileiro (PRB), Partido Socialismo e Liberdade (PSOL) e Partido da República (PR). Dados relativos às eleições de 1994 até 2008 podem ser acessados na página do Tribunal na Internet. É possível também ter acesso a informações sobre candidatos, eleitores e resultados completos de votação por unidade da Federação.

Desde 1983 o TSE começou a implantar modernos sistemas de informatização da Justiça Eleitoral com a instalação de computadores nos TREs e nas zonas eleitorais. “Doze anos depois, iniciava-se a votação eletrônica, que tornou o Brasil um modelo mundial. As eleições rápidas, eficientes e seguras puseram o país na vanguarda eleitoral do planeta” (BRASIL. TSE, 2009). Nas eleições de 2008, 480 mil urnas eletrônicas foram utilizadas, o que forneceu um resultado completo em apenas três horas de apuração. Em busca de um aperfeiçoamento constante o TSE planeja implantar a votação com urna biométrica, que elimina a possibilidade de pessoas votarem em nome de outras. Além dessas tecnologias, o TSE oferece também diversos serviços *on-line* como:

- **Informativo TSE** - contém resumos de decisões do Tribunal ainda não publicadas e acórdãos já publicados no Diário da Justiça Eletrônico do Tribunal

Superior Eleitoral. Os usuários interessados podem se cadastrar para receber por *e-mail* os avisos de atualização do informativo.

- **Diário da Justiça Eletrônico (DJE)** - instrumento oficial de publicação e divulgação dos atos judiciais, administrativos e das comunicações em geral. Visa à substituição da publicação impressa para um modelo mais ágil e econômico, em harmonia com as exigências dos tempos atuais. Assim as decisões só serão encaminhadas para a edição em papel quando a lei ou determinação judicial exigirem.
- **Catálogo de publicações do TSE** - livreria virtual com as publicações técnico-eleitorais produzidas pelo TSE. É possível fazer o *download* dos textos das publicações, disponíveis em formato PDF, diretamente do *website*.
- **Filiaweb** - aplicação desenvolvida pela Justiça Eleitoral para que os partidos e o cidadão possam interagir de forma *on-line* com o Sistema de Filiação Partidária. Por meio deste aplicativo é possível gerenciar o cadastro de filiados, gerenciar os usuários de partidos políticos, emitir certidão de filiação partidária pela Internet dentre outros serviços.

No *website* do TSE (www.tse.org) constam sua missão, visão e os valores da organização, a seguir apresentados.

A missão do TSE é: "assegurar os meios efetivos que garantam à sociedade a plena manifestação de sua vontade, pelo exercício do direito de votar e ser votado." A visão de futuro é: "ser referência mundial na Gestão de Processos Eleitorais que possibilitem a expressão da vontade popular e contribuam para o fortalecimento da democracia." Os valores institucionais são:

- ✓ coerência: alinhamento entre discurso e prática;
- ✓ comprometimento: sentimento de responsabilidade pelo cumprimento da missão, engajamento, participação, desejo de "tatar no peito";
- ✓ respeito: reconhecimento e aceitação das diferenças entre as pessoas;
- ✓ inovação: estímulo à criatividade e à busca de soluções diferenciadas;
- ✓ flexibilidade: atitude de abertura permanente para compreender a necessidade de mudanças adotando medidas para promovê-las;
- ✓ integração: compartilhamento de experiências, conhecimentos e ações que conduzam à formação de equipes orientadas para resultados comuns;

- ✓ reconhecimento: adoção de práticas de estímulo e valorização das contribuições individuais e de grupos que conduzam ao cumprimento da missão do TSE;
- ✓ transparência: garantia do acesso às informações, ações e decisões institucionais;
- ✓ ética: atuação sob os princípios da honestidade, lealdade e dignidade.

Até o momento de finalização desta pesquisa não foi possível obter o documento do planejamento estratégico do TSE, pois segundo informações do gerente da UI do Tribunal, tal documento estava em fase de aprovação pelo Plenário.

6.1.6 SUPERIOR TRIBUNAL MILITAR (STM)

O STM é o Tribunal Superior responsável por processar e julgar, em última instância, os crimes militares definidos em lei, incluindo os militares da Marinha, do Exército e da Aeronáutica.

Com uma história de 201 anos, o STM é composto de 15 Ministros vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a indicação pelo Senado Federal (BRASIL. STM, 2009). Desses Ministros, três são oficiais-generais da Marinha, quatro oficiais-generais do Exército, três oficiais-generais da Aeronáutica e cinco civis. Conforme destaca Silva (2008, p.583), “os Ministros civis serão escolhidos pelo Presidente da República dentre brasileiros maiores de 35 anos”.

São órgãos do Tribunal o Plenário, o Presidente e o Conselho de Administração (REGIMENTO INTERNO STM, Artigo 3º). As competências do Plenário são estabelecidas no Artigo 4º do RI do Tribunal. Alguns exemplos dessas competências são:

- I- processar e julgar originariamente:
 - a) os Oficiais-Generais das Forças Armadas, nos crimes militares definidos em lei;
 - b) os pedidos de *Habeas-corpus* e *Habeas-data*, nos casos permitidos em lei;
 - c) os Mandados de Segurança contra seus atos, os do Presidente e de outras autoridades da Justiça Militar;
 - d) a Revisão dos processos findos na Justiça Militar; [...]
- II - julgar:
 - a) os Embargos opostos às suas decisões;
 - b) as Apelações e os Recursos de decisões dos juízes de primeiro grau;
 - c) os pedidos de Correição Parcial;
 - d) os incidentes processuais previstos em lei; [...]

O STM possui missão, visão, objetivos e metas estabelecidos, conforme atesta a resolução de número 164/2009. Segundo o gerente da UI do STM, a principal função dessas diretrizes é a otimização dos recursos e o melhor direcionamento das atividades. A missão da Justiça Militar da União é:

Processar e julgar as causas de sua competência originária e recursal, salvaguardando os preceitos basilares das Forças Armadas, assegurando aos seus jurisdicionados o amplo direito de defesa e o contraditório, agilidade e probidade na aplicação da Lei Penal Militar.

A principal função da visão é propiciar a criação de um clima de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com o futuro da organização. Dessa forma, a visão do STM é: “ser reconhecido como uma instituição do Poder Judiciário, independente e de excelência na prestação jurisdicional de forma célere e efetiva” (RESOLUÇÃO 164/2009, item 4.2).

Os objetivos da Justiça Militar da União foram desenvolvidos de acordo com as normas do Plano Estratégico Nacional do Poder Judiciário, editado pelo CNJ. Esses objetivos devem funcionar como sinalizadores dos pontos de atuação, cujo êxito é fundamental para o cumprimento da missão e o alcance da visão de futuro (RESOLUÇÃO 164/2009, item 6). Os objetivos são definidos e classificados de acordo com oito áreas distintas. Cada área contempla objetivos específicos que são definidos em termos de seus conteúdos e responsáveis pela realização. As áreas e alguns de seus respectivos **objetivos** são apresentados resumidamente a seguir:

- ATUAÇÃO INSTITUCIONAL
 - ✓ política de comunicação institucional;
 - ✓ justiça militar da União na mídia;
 - ✓ inclusão do Direito Militar nas instituições de ensino;
- GESTÃO DE PESSOAS
 - ✓ programa permanente de capacitação – educação corporativa;
 - ✓ gestão por competências;
 - ✓ programa de qualidade de vida;
- EFICIÊNCIA OPERACIONAL
 - ✓ otimização do trâmite processual;
 - ✓ modernização dos julgamentos;
 - ✓ certificação digital;
- INFRAESTRUTURA E TECNOLOGIA
 - ✓ política de segurança da informação;
 - ✓ modernização na área de tecnologia da informação;
 - ✓ política de segurança institucional

- ACESSO AO SISTEMA DE JUSTIÇA
 - ✓ conversão e validação eletrônica de documentos – segmento acórdãos e decisões
- ALINHAMENTO E INTEGRAÇÃO
 - ✓ integração tecnológica do Poder Judiciário;
 - ✓ participação em sistemas integrados de informação
- RESPONSABILIDADE SOCIAL
 - ✓ acessibilidade e inclusão de pessoas com deficiência
- ORÇAMENTO
 - ✓ gestão orçamentária

No conteúdo da Resolução 164/2009 também são incluídos os valores institucionais que devem ser seguidos por todos os colaboradores do STM. “Os valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer preservar, adquirir e/ou incentivar” (RESOLUÇÃO 164/2009, item 4.3). Os valores definidos para a organização são:

- autodesenvolvimento;
- comprometimento;
- cooperação;
- dignidade humana;
- ética;
- gestão democrática;
- inovação;
- orgulho institucional;
- presteza;
- responsabilidade sócio-ambiental;
- transparência.

Além das diretrizes, a Resolução 164/2009 apresenta todo o planejamento estratégico da justiça militar para o quinquênio 2010/2014. O gerente da UI afirmou que este planejamento foi desenvolvido por uma comissão a partir das exigências do CNJ. Com a aprovação em 19 de maio de 2009 o STM foi o primeiro Tribunal Superior a desenvolver seu planejamento estratégico conforme exigências da Resolução 70 do CNJ. Apesar disso, o STM ainda está com o planejamento na forma

de um documento não publicado o que impossibilita seu acesso e *download* pelos usuários externos no *website* da organização.

O método utilizado no processo de elaboração do planejamento estratégico foi a matriz SWOT e para a execução das iniciativas estratégicas foi utilizada a metodologia do sistema gerencial *Balanced Scorecard* (BSC).

A análise SWOT permitiu identificar as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo:

➤ AMBIENTE INTERNO

Forças: atendimento externo, com foco na satisfação do jurisdicionado; motivação e espírito de equipe dos servidores; senso de prioridade; e receptividade para inovações propostas.

Fraquezas: carência de recursos humanos; infraestrutura inadequada; e insuficiência de ferramentas de gestão corporativa.

➤ AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades: uniformização de procedimentos e criação do Centro de Estudos da Justiça Militar da União.

Ameaças: desconhecimento das funções institucionais e a desatualização da legislação penal e processual penal militar.

Com o desenvolvimento do planejamento estratégico, o STM objetiva promover maior racionalidade às atividades organizacionais e criar uma cultura de planejamento capaz de conferir maior dinamismo a essas atividades. O planejamento promove o aperfeiçoamento dos processos e facilita o envolvimento de todos os colaboradores da organização no alcance dos objetivos estabelecidos. “A base para o alcance desses resultados será a formação e o aperfeiçoamento contínuo de magistrados e servidores, juntamente com a melhoria das condições de trabalho” (RESOLUÇÃO 164/2009, item 7).

A partir do conhecimento dos principais aspectos do sistema organizacional maior (Poder Judiciário) e dos sistemas intermediários (Tribunais Superiores), torna-se mais fácil identificar as competências organizacionais das UIs no desempenho dos seus papéis para auxiliar suas organizações mantenedoras no alcance dos objetivos organizacionais.

6.2 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DOS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS ESPECÍFICOS (UIs)

Para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos desta pesquisa, foram definidas as características dos sistemas organizacionais específicos (UIs) e identificadas suas competências organizacionais a partir de dados coletados com a análise documental das UIs, da observação de seus *websites* e de algumas questões do roteiro de entrevista. O texto sobre a análise dos dados coletados para alcançar os dois objetivos específicos neste item será apresentado separadamente por cada uma das unidades de informação pesquisadas. O texto referente a cada UI inicia com a descrição de suas características, seguido das suas competências organizacionais no contexto ambiental em que atuam, segundo relatos dos seus gerentes nas entrevistas.

A descrição das características incluiu a definição dos tipos de usuários e o tipo de informação que é gerenciada e disseminada para definir a tipologia da UI.

Para identificar as competências organizacionais das UIs foram consideradas a função por elas desempenhadas, suas finalidades no sistema organizacional em que atuam, os fatores do ambiente externo que interferem na suas gestões; as normas dos Tribunais; missão, visão, valores, objetivos e metas dos Tribunais e das UIs; planejamento estratégico; produtos e serviços oferecidos pelas UIs; processo administrativo dos recursos das UIs; análise e segmentação de mercado, comunicação com os usuários, atendimento aos usuários, promoção dos produtos e serviços oferecidos pelas UIs.

6.2.1 BIBLIOTECA MINISTRO VICTOR NUNES LEAL (STF)

A denominação Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal foi instituída em 18 de abril de 2001 como homenagem ao Ministro que promoveu diversas melhorias para a sistematização das decisões predominantes do Tribunal.

A Biblioteca do STF caracteriza-se como uma UI especializada em informação jurídica, especificamente na área de Direito Constitucional.

De acordo com a classificação de funções desempenhadas por bibliotecas de Hicks e Tillin (1977), a UI do STF desempenha primordialmente a função informativa

que serve de apoio às necessidades de informação dos usuários internos da Casa e dos usuários externos.

A identificação e a definição dos usuários são feitas pela Instrução Normativa (IN) número 3/03 do STF, que considera os Ministros e servidores como usuários internos e bibliotecas de órgãos governamentais, advogados e estudantes como usuários externos. O gerente destacou que a ordem de preferência no atendimento aos usuários em primeiro lugar é sempre para os Ministros da Casa. Para este usuário preferencial o Artigo 9º da IN nº 3 estabelece os materiais bibliográficos que lhes são de empréstimo exclusivo:

Art. 9º São emprestados apenas aos Ministros do Tribunal:

I - obras de referência;

II - obras raras;

III - periódicos;

IV - Diário da Justiça e Diário Oficial;

V - últimas edições de comentários a códigos e constituições.

O espaço físico total da Biblioteca era de 1.500m² e seu acervo contava com, aproximadamente, 100.000 obras, entre livros, periódicos e materiais especiais, tanto nacionais como estrangeiros, sendo 90.000 livros, 3.000 obras raras e 7.000 fascículos de periódicos, conforme informações retiradas do *website* da Biblioteca por ocasião da realização da coleta de dados para a pesquisa.

Para o processamento, a consulta e a pesquisa estavam à disposição 44 computadores, sendo quatro para auto-atendimento dos usuários. Utilizavam as bases de dados *Hein on Line* e *Constitutions* e o sistema *Aleph*.

Informações da página da biblioteca no *website* do STF (www.stf.jus.br) destacam a principal finalidade da UI como: atender as demandas por informações, pesquisas e documentos jurídicos do usuário interno e externo.

Como uma unidade subordinada do STF, a Biblioteca sofre influência tanto dos fatores de ordem externa ao Tribunal quanto dos fatores de ordem interna. Na opinião do gerente da UI, os fatores legais, tecnológicos e sociais são os fatores do ambiente externo que mais influenciam as atividades da unidade. Os legais porque os colaboradores da UI não têm como trabalhar sem a fundamentação legal. Exemplo dessa influência é a Lei de Direitos Autorais de 1998. Os tecnológicos porque impulsionam as melhorias necessárias, principalmente em relação aos produtos e serviços oferecidos, além de promover a informação para pessoas em lugares

distantes. Os sociais influenciam, porque como uma UI vinculada a um órgão público deve trabalhar para a prestação de serviços à sociedade.

Internamente, a UI sofre influência das decisões tomadas pela alta administração, pelos conteúdos dos processos que entram nas pautas de julgamento e pelas normas que são estabelecidas. O gerente confirmou na entrevista que o Tribunal possui normas que ditam as atividades a serem desempenhadas pela UI. Entre as principais normas estão a IN 3/03, que regulamenta o funcionamento da biblioteca e a IN 83/09 que regulamenta a fotocópia no STF.

O gerente da UI afirmou que o STF possui missão, visão, objetivos e metas estabelecidos e, de acordo com ele, a principal função dessas diretrizes é “contribuir para uma maior celeridade na prestação dos serviços jurisdicionais da Corte”.

No seu relato, o gerente da UI afirmou também que a Biblioteca não possui diretrizes estabelecidas (missão, visão, objetivos e metas). Acrescentou que a biblioteca era certificada pela ISO e possuía todas essas normas documentadas, porém não havia nada oficial. Apesar disso, os colaboradores tentavam dar continuidade a essa fase de certificação, que trouxe muitos benefícios para a UI. O gerente acreditava que as diretrizes deveriam ser restabelecidas, pois, por mais que os colaboradores da equipe tivessem boa vontade em cumprir as atividades, o que não está normatizado é mais difícil de ser cobrado.

Em resposta à entrevista, o gerente da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do STF afirmou que todos os fatores do ambiente externo apresentados na questão influenciavam as atividades do Tribunal, inclusive os tecnológicos. Entretanto, o gerente destacou como preponderante o fator legal, pelo fato de que os processos julgados pelos Ministros são interpretados com base nas leis, principalmente na Constituição Federal.

Ao ser questionado na entrevista, o gerente da UI do STJ demonstrou conhecer o planejamento estratégico da organização, inclusive destacou que o plano possui periodicidade bienal, mas que o Tribunal está em fase de reformulação para um plano quinquenal conforme orientação do CNJ. O gerente afirmou que um planejamento estratégico bienal é muito curto para efetivar todos os objetivos pretendidos. Apesar dessas afirmações, admitiu que o planejamento estratégico do Tribunal não era utilizado pela UI. Tal fato confirmou-se pela falta de documentação do planejamento da própria UI, que há cerca de dois anos não tinha seu planejamento formalizado.

De acordo com o gerente, os serviços de empréstimo e fotocópia gratuita eram exclusivos para os usuários internos da organização. Os produtos oferecidos pela UI, segundo informações extraídas do *website* da UI eram:

Novas Aquisições

Listagem mensal das obras incorporadas ao acervo da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal no mês corrente, ordenada por áreas do conhecimento. Apresenta a visualização das capas e dos sumários dos livros.

Sumários de Periódicos

Listagem dos periódicos nacionais e estrangeiros que foram incorporados ao acervo da Biblioteca no mês corrente, com a visualização das respectivas capas e sumários

Bibliografias Temáticas

Elaboradas sobre assuntos de competência constitucional do STF, de acordo com a demanda de julgamentos e da repercussão social dos temas, a partir de levantamentos bibliográficos na Rede Virtual de Bibliotecas – RVBI, no banco de dados Hein Online, Scielo e no Banco de Jurisprudência do STF.

Pastas dos Ministros

Levantamento biobibliográfico dos Ministros do Supremo Tribunal Federal e que versem sobre eles, com *links* para o texto integral dos documentos. Apresenta também a Exposição virtual do Ministro aniversariante do mês da composição atual.

Guia de Direito Constitucional

Fontes de informação específica de Direito Constitucional. Apresenta a Constituição Brasileira de 1988, as Constituições de 1824, 1891, 1934, 1937, 1946, 1967, 1967 (Emenda Constitucional nº 01/69); a Constituição Brasileira em outros idiomas; dicionários jurídicos; periódicos específicos; cursos de pós-graduação voltados para a área de Direito Constitucional; eventos; páginas especializadas; entidades e as Cortes Constitucionais e Internacionais dos outros países.

Símbolos da Justiça

À Justiça são associados diferentes símbolos, cujos significados e imagens são apresentados pela Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal e pela Seção de Memória Institucional do STF.

A UI estava em fase de desenvolvimento de melhorias em dois produtos: as “novas aquisições” e o “sumário de periódicos”, de acordo com informações fornecidas pelo seu gerente. Essas melhorias visavam oferecer ao usuário interno a opção de escolha automática do que eles desejavam antes do usuário externo.

Os serviços oferecidos eram: empréstimo, renovação, reserva, atendimento, cópias, visita orientada e intercâmbio de publicações com instituições congêneres para fins de recebimento permuta e doação de publicações de interesse do STF.

Conforme o Artigo 5º da IN número 3 do STF o empréstimo de publicações era permitido a: Ministros do STF; servidores em atividade; e bibliotecas de órgãos da Administração Pública no Distrito Federal. O serviço de atendimento incluía:

- I - pesquisas e levantamentos em banco de dados de doutrina jurídica e de legislação;
- II - terminais de computador para consulta on-line no banco de dados da Biblioteca;
- III - empréstimo de publicações;
- IV - orientação para utilização do acervo e dos recursos disponíveis;
- V - fornecimento de fotocópias; e
- VI - visita orientada (ARTIGO 4º, IN Nº 3 STF, 2003)

A promoção dos produtos e serviços era realizada basicamente por meio da página da biblioteca na Intranet e na Internet. Um exemplo de atividade promocional citado pelo gerente eram as “novas aquisições” (lista mensal das obras incorporadas ao acervo da UI).

Em relação à comunicação com os usuários os principais meios utilizados para manter este processo segundo o gerente eram:

- Supremo notícias: informativo interno onde os setores do tribunal divulgam suas informações;
- telefone: utilizado para manter uma comunicação mais direta com os usuários internos;
- e-mail: meio mais utilizado para manter o processos de comunicação com os usuários internos;
- *website*: utilizado para manter contato com os usuários externos;
- informativos impressos: distribuídos presencialmente para os usuários como forma de comunicar informações da UI;
- serviço de referência: composto por pessoal capacitado para tirar dúvidas e oferecer informações precisas aos usuários.

O gerente destacou que nunca é demais investir em meios de comunicação, mas que os meios atualmente utilizados na UI do STF estavam atendendo bem às demandas existentes.

Quanto aos recursos, o gerente assinalou que devem merecer maior atenção no momento do processo administrativo da UI (planejamento, organização, direção e controle), os humanos e os financeiros:

Em primeiro lugar os recursos humanos, porque não faz sentido planejar uma unidade de informação sem o auxílio de pessoas. Em segundo lugar os financeiros, porque sem dinheiro você não tem os recursos informacionais, computacionais, materiais e os outros

A equipe da biblioteca era formada por 44 colaboradores entre servidores, terceirizados e estagiários, desse total, 17 bibliotecários. Anualmente eram repassados para a UI R\$180.000,00 destinados à aquisição de materiais bibliográficos, *softwares* e outros materiais auxiliares utilizados em serviço.

6.2.2 BIBLIOTECA MINISTRO OSCAR SARAIVA (STJ)

A Biblioteca foi criada em 28 de junho de 1948 para atender aos Ministros do extinto Tribunal Federal de Recursos (TFR). Em 1973, atribuíram-lhe o nome de “Biblioteca Ministro Oscar Saraiva”, em homenagem ao Ministro responsável pela construção do edifício sede do TFR. Desde 1995, a UI funciona no edifício sede do STJ e conta com um amplo espaço físico e modernas instalações.

De acordo com informações coletadas na página da biblioteca no *website* do STJ (www.stj.jus.br), a UI caracteriza-se por ser essencialmente voltada para a área jurídica, reunindo em seu acervo obras de todos os ramos da Ciência do Direito e áreas afins.

Com base na teoria de Hicks e Tillin (1977), a principal função da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva era a informativa, especificamente na área de informação jurídica.

A identificação e a definição dos seus usuários são estabelecidas pela IN número 4/07 do STJ. Segundo o Artigo 2º da IN 4, são usuários da UI:

- I - Ministros;
- II - Assessores, Chefes e Oficiais de gabinete de Ministro;
- III - Secretário-Geral da Presidência, Diretor-Geral, Secretários, Assessores-chefes, Coordenadores e Chefes de Seção;
- IV - Servidores ativos e inativos do Tribunal;
- V – Representantes das bibliotecas sediadas no Distrito Federal;
- VI - Usuários externos.

Ao ser entrevistado, o gerente da UI afirmou que havia ordem de preferência no atendimento desses usuários e que essa ordem era seguida conforme a sequência apresentada pelo próprio artigo 2º da IN 4, primeiro Ministros, seguido de Assessores e os demais usuários citados.

O espaço total da biblioteca, compreendendo acervo e área administrativa, era de 2.100 m². O acervo era composto por 587 títulos de periódicos e 74.448 obras bibliográficas, incluindo livros, folhetos, obras raras e documentos eletrônicos. A Biblioteca possuía a coleção completa dos Diários da Justiça, Seção I, desde 1948, o Diário de Justiça Eletrônico (Dje) a partir de outubro de 2007 e a coleção em CD-ROM de 2003 a 2008 do Diário Oficial da União (DOU) e do Diário da Justiça (DJ).

A UI administrava a Biblioteca Digital Jurídica (BDJur), rede virtual de bibliotecas do Poder Judiciário, que possibilita a realização de busca unificada em todos os repositórios integrantes do consórcio a partir do uso de protocolos que

permitem a pesquisa de acesso aberto e gratuito para usuários em âmbito global. O Consórcio BDJur contava com 155.480 registros de 6 repositórios indexados na ocasião da coleta dos dados (BRASIL. STJ. DBJUR, 2009).

O número de computadores para serviços internos era de 58 e para consulta pelos usuários estavam disponíveis quatro terminais. As bases de dados utilizadas para o processamento, a consulta e a pesquisa eram o *Aleph* e a própria base da BDJur.

Em cumprimento à função informativa que desempenha, a finalidade da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva no sistema organizacional em que está inserida era organizar, tratar e preservar o acervo bibliográfico, com o objetivo de disseminar a informação jurídica de interesse à atividade judicante e à sociedade.

Conforme resposta à entrevista, o gerente da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva do STJ afirmou que, na sua opinião, todos os fatores do ambiente externo exemplificados na questão influenciavam a organização como um todo; porém os fatores tecnológicos, legais e sociais eram os que mais influenciavam as atividades. Os tecnológicos foram apontados como fundamentais para a diminuição da morosidade do acesso à justiça; os legais contribuíam para maior eficiência dos julgamentos e; os sociais, por conta da demanda, por justiça da sociedade. Declarou que:

Político é o primeiro por conta da influência dos mandatos dos Presidentes do Tribunal. A cada mandato, que dura dois anos, as atividades devem ser reestruturadas e ou desenvolvidas. Tecnológico por ser decisivo para a UI e os legais para determinar eficiência e agilidade.

Com relação aos fatores do ambiente interno que influenciam a UI, o gerente citou o ato que normatiza a aquisição de publicações e a norma de classificação de bens patrimoniais. O Ato número 213/05, que dispõe sobre a aquisição e controle de obras bibliográficas no âmbito do STJ, determina que a aquisição de obras bibliográficas seja de responsabilidade da biblioteca e o acervo bibliográfico seja composto por obras de natureza jurídica e afins e por obras de desenvolvimento técnico gerencial específico de cada unidade, selecionadas de acordo com uma política de seleção (ATO 213/05, Artigos 2º e 3º). O Ato 47/06 define normas gerais sobre administração de material e patrimônio no âmbito do STJ e estabelece no parágrafo 1º do Artigo 2º, que os materiais considerados como bens não permanentes, incluindo nesse rol obras bibliográficas com algumas exceções:

§ 1º Não será considerado bem permanente aquele:

[...] g) caracterizado como livro, nos termos da lei nº 10.753/2003, exceto obras raras, coleções especiais adquiridas em razão de seu valor histórico e cultural ou de alto custo de aquisição, que deverão receber registro patrimonial.

Além dos Atos 213/05 e 47/06 outras normas editadas pelo Tribunal influenciam a UI, como: a Portaria número 50/2007 que criou o “Bib Inclusão” (projeto que permite o acesso de estudantes de baixa renda matriculados no curso de Direito da Universidade de Brasília ao acervo da biblioteca) e; a Portaria 57/05, que estabelece preços e formas de pagamento de cópias reprográficas.

O gerente mencionou que a UI não possuía missão, visão, objetivos e metas estabelecidos. Apesar da inexistência dessas diretrizes, o gerente acreditava que elas deveriam ser estabelecidas a partir de discussões que incluíssem todos os membros da unidade como forma de chegar a um consenso.

Apesar de o STJ possuir um planejamento estratégico, o gerente afirmou que esse planejamento não era utilizado pela UI; primeiro, porque a Biblioteca ainda não havia desenvolvido o seu próprio planejamento estratégico; segundo, porque o planejamento do Tribunal era pouco difundido para as diversas áreas da organização.

Conforme informação fornecida por ele, existiam produtos e serviços diferenciados para cada usuário da UI. Dentre eles, indicou como exemplo os serviços de pesquisa diferenciados que eram realizados para os gabinetes de Ministros, que necessitavam de respostas mais ágeis e específicas.

De acordo com as informações do guia do usuário impresso, os produtos oferecidos pela biblioteca eram:

- alerta de concursos públicos;
- artigos jurídicos;
- atos normativos do STJ;
- bibliografia especializada;
- boletim da biblioteca;
- *clipping* de legislação;
- direito e justiça;
- informativo jurídico;
- novas aquisições;
- pesquisa jurídica;
- videoteca jurídica.

Os serviços oferecidos eram: empréstimo e reserva de publicações e materiais especiais, intercâmbio entre bibliotecas, fornecimento de cópias,

levantamentos bibliográficos, pesquisas de doutrina na Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI) e pesquisas de legislação no Sistema de Atos Oficiais da Biblioteca e em outras bases de dados.

A UI realizava algumas atividades para promover de seus produtos e serviços. Entre elas, o gerente citou as notícias publicadas na Intranet do STJ, o jornal “Informes” (publicação interna da organização) e os murais de informações localizados nas dependências do Tribunal.

Para os usuários apresentarem suas pesquisas de informação os principais meios utilizados pela UI para manter o processo de comunicação eram o *e-mail* e o formulário de pesquisa. De acordo com o gerente era necessário realizar um estudo de usuários da biblioteca para desenvolver novos meios de comunicação como, por exemplo, *chats* de discussão.

Ao ser questionado sobre o processo administrativo dos recursos da UI, o gerente afirmou, veemente, que os recursos humanos eram os que deviam merecer maior atenção no momento do processo administrativo da UI: “em primeiro lugar são os recursos humanos, porque é a partir da gestão de pessoas que as atividades se efetivam de forma controlada. É preciso investir nos recursos humanos, trabalho em equipe e troca de experiências”. Após os recursos humanos o gerente incluiu os informativos e os financeiros. Dessa forma, o gerente concluiu que os recursos humanos aliados aos informativos e financeiros eram os que davam amparo para a gestão dos outros recursos da UI.

A equipe da biblioteca era composta por 39 colaboradores, sendo 24 bibliotecários. Eram repassadas verbas anuais para a UI destinadas à aquisição de livros nacionais e estrangeiros. No ano de 2009, foram repassados R\$ 240.000,00 para a aquisição de livros nacionais e R\$ 29.700,00 para aquisição de livros estrangeiros.

6.2.3 BIBLIOTECA DÉLIO MARANHÃO (TST)

A Biblioteca possui um histórico de 70 anos, porém a denominação “Biblioteca Délio Maranhão” só foi estabelecida em 1969, em homenagem ao ilustre Magistrado que atuou no TST. Desde 2006, as novas instalações da biblioteca foram inauguradas devido à transferência do TST para o novo prédio, localizado no Setor de Administração Federal Sul em Brasília, DF.

A Biblioteca do TST caracteriza-se como UI especializada em informação jurídica específica da área do Direito do Trabalho e do Direito Processual Trabalhista. Além do acervo especializado, possui obras de outras áreas do Direito e do conhecimento em geral para atender a demandas diversas.

Com a análise documental confirmou-se que a Biblioteca Délio Maranhão pretendia assumir a função informativa, conforme conceito teórico preconizado por Hicks e Tillin (1977), já que sua principal finalidade no contexto organizacional era o de atender às necessidades de informação dos usuários que atuavam nas atividades fim da organização.

A identificação e a definição dos usuários que deviam ser atendidos eram estabelecidas no regulamento da Biblioteca, publicado por meio do Ato 546/09 do TST e inclui Ministros, servidores do Tribunal e bibliotecas de órgãos da Administração Pública no Distrito Federal.

A preferência no atendimento aos usuários seguia à seguinte ordem, conforme confirmado pelo gerente: “primeiro, Ministro em sala de seção e depois seguia-se a própria hierarquia do Tribunal, por exemplo, Presidente tinha preferência em relação ao Vice-Presidente e assim por diante”.

O espaço físico da biblioteca era de 1.000 m² e o acervo contava com, aproximadamente, 16.300 livros/folhetos.

Para o serviço interno eram utilizados 26 computadores e para a pesquisa realizada pelos usuários estavam disponíveis seis terminais de auto-atendimento com acesso à base de dados de pesquisa. Como componente da rede RVBI, a Biblioteca utilizava o sistema Aleph para o processamento, a consulta e a pesquisa de informações.

A finalidade da Biblioteca Délio Maranhão era atender às necessidades de informação dos usuários que atuavam nas atividades fim da organização, confirmando dessa forma sua função informativa.

Na opinião do gerente, os fatores do ambiente externo que mais influenciavam as atividades da UI eram os sociais, ecológicos e tecnológicos:

Os fatores sociais no aspecto de necessidade de acesso à informação, já que esta é uma unidade prestadora de informação. Os fatores ecológicos em relação ao uso racional de recursos. Nós estamos cada vez mais substituindo a informação em papel por informação em meio digital e os fatores tecnológicos também influenciam diretamente.

Internamente, o gerente afirmou que a UI era influenciada por duas normas principais do Tribunal: o regulamento da Biblioteca (Ato 546/09), que trata a unidade em linhas gerais sob uma visão macro e; o manual de serviço, que não está publicado, mas contém as atividades de cada subunidade e de cada seção dentro da coordenadoria responsável pela administração da Biblioteca.

O gerente afirmou que a UI ainda não possuía missão, visão, objetivos e metas estabelecidos, porém essas diretrizes estavam em fase de aprovação, assim como as diretrizes e o planejamento estratégico do TST. Acrescentou que deverá existir uma relação bem pequena, entre as diretrizes da UI e as do Tribunal. O gerente declarou que o planejamento estratégico da UI será alinhado ao planejamento da Instituição, mas nas devidas proporções.

O guia do usuário impresso, regulamentado pelo Ato 546/09, informava que os produtos disponibilizados no *website* da biblioteca eram:

- **livros novos:** seleção dos livros adquiridos no último mês;
- **sumário de periódicos:** seleção dos sumários das revistas jurídicas adquiridas no último mês;
- **bibliografias selecionadas:** temas mais consultados na área trabalhista;
- **revista do TST:** versões eletrônicas disponibilizadas 12 meses após as publicações impressas.

Os serviços oferecidos, de acordo com informações do guia do usuário são: pesquisa de doutrina e legislação, intercâmbio de publicações, empréstimo pessoal, empréstimo especial, renovação, reserva, devolução e fotocópias.

De acordo com o artigo 5º do ato 546/09 a Biblioteca é aberta aos usuários em geral para consulta ao seu acervo, entretanto o empréstimo de publicações é exclusivo para:

- I – Ministros;
- II – servidores do Tribunal;
- III – bibliotecas de órgãos da Administração Pública no Distrito Federal.

O gerente acrescentou que a solicitação de empréstimo de obras de outras UIs só podia ser requerida por servidor da Casa que assumisse cargo ou função gerencial. Além disso, a UI não fornecia cópias para usuários externos e as obras raras somente eram acessíveis aos Magistrados.

Para a promoção dos produtos e serviços, o gerente citou como principais veículos o correio eletrônico (*e-mail*) e a comunicação verbal com os usuários que era realizada pela equipe do serviço de referência.

Ao ser questionado sobre os principais meios de comunicação utilizados para manter o processo de comunicação com os usuários, o gerente mencionou a página da Biblioteca na Internet e na intranet e o correio eletrônico (*e-mail*). Entretanto, destacou a página da biblioteca na Internet. Acrescentou que esses meios estavam atendendo bem à demanda e que não havia necessidade de desenvolver novos meios de comunicação para aperfeiçoar o processo.

O gerente optou por não destacar um recurso para o qual deveria dispensar maior atenção no momento do processo administrativo da UI. Segundo sua visão: “todos os recursos são importantes, não há como destacar o mais importante, pois se faltar algum pode abalar toda a estrutura da organização”.

A equipe da UI era composta por 24 colaboradores, sendo 12 bibliotecários. A cada ano eram repassadas quantias financeiras distintas para a compra de livros e materiais. Segundo dados fornecidos pela própria UI, no ano de 2009 foram repassados R\$162.182,20 para a compra de livros nacionais e 36.000,00 para a aquisição de livros estrangeiros.

6.2.4 BIBLIOTECA PROFESSOR ALYSSON DAROWISH MITRAUD (TSE)

A Biblioteca funciona no Edifício Anexo I do TSE desde 1992. Em 16 de fevereiro de 2005 foram inauguradas as novas instalações e ela passou a ser denominada “Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud”, uma homenagem póstuma feita pelos servidores ao ex-diretor-geral do TSE, falecido no dia 10 de fevereiro de 2004 (BRASIL. TSE, 2009).

A Biblioteca do TSE caracteriza-se como especializada em informação jurídica na área de Direito Eleitoral, porém possui obras das mais diversas áreas do Direito em seu acervo.

A partir da análise documental e baseando-se na teoria de funções desempenhadas por bibliotecas de Hicks e Tillin (1977), pode-se constatar que a principal função da Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud em seu contexto organizacional era a informativa, devido à demanda de seus usuários.

A identificação e a definição dos usuários que deviam ser atendidos pela UI eram realizadas da seguinte forma:

Primeiro é feita uma divisão entre público interno e externo. O público interno é formado por: Tribunais Regionais Eleitorais e todos aqueles membros cuja função é própria da justiça eleitoral (Magistrados, Procuradores Eleitorais, servidores da justiça eleitoral, colaboradores da justiça eleitoral, filhos e dependentes de servidores e colaboradores do TSE). O público externo é formado por aqueles usuários que possuem necessidades informacionais referentes ao processo eleitoral e partidário brasileiro como: o cidadão comum, jornalistas, pesquisadores, associações profissionais, partidos políticos, representações diplomáticas etc.

O acesso ao acervo da Biblioteca era exclusivo para os usuários internos, desde que acompanhados por servidores do Setor de Referência. De acordo com o guia do usuário (2006, p.11): “poderão cadastrar-se na biblioteca Magistrados, servidores ativos e inativos e terceirizados”. A ordem de preferência no atendimento aos usuários era regida pelo princípio da primazia da celeridade do processo eleitoral. Conforme o gerente da UI: “tudo aquilo que está afeto a uma decisão judicial tem prioridade no atendimento. Tudo o que está sendo apreciado no âmbito da Corte tem prioridade número um”.

A área física da biblioteca era de aproximadamente 500m² sendo destinado de 25% a 50% para o armazenamento do acervo em arquivos deslizantes. Segundo dados retirados de documento fornecido pela UI, em outubro de 2009, o acervo continha 14.090 livros, 170 periódicos da área do Direito e 39 materiais de multimeios também da área do Direito.

Para as atividades de processamento, consulta e pesquisa era utilizado o software *Aleph* 500 versão 18.

O guia do usuário da Biblioteca (2006, p.8) institui que compete à Seção de Biblioteca do TSE:

[...] gerenciar o acervo bibliográfico de interesse do Tribunal e desenvolver atividades de seleção, aquisição, processamento técnico, armazenamento, utilização e controle de materiais bibliográficos, objetivando a realização de pesquisas doutrinárias, atendimento aos usuários e divulgação por meio de serviços e produtos do acervo da Biblioteca.

O gerente da Biblioteca do TSE afirmou que todos os fatores do ambiente externo apresentados em questão do roteiro de entrevista influenciavam a organização, porém destacou os fatores sociais, políticos e tecnológicos. De acordo com ele, o fator político é um dos que mais influencia o TSE pela própria natureza da ação do Tribunal, que atinge diretamente a representação política formal dentro do Estado. O fator social tem preponderância em função do atendimento da população brasileira que manifesta o seu querer através do sufrágio, pois a própria representação política é uma representação social. O fator tecnológico também é preponderante para a realização das eleições com o aparato da urna eletrônica e de todo o processo de realização das eleições, que a cada pleito se desenvolve com mais refino e celeridade. Além disso, a questão tecnológica está presente no cotidiano das atividades do Tribunal.

Na observação de diversas páginas do *website* do TSE foi possível atestar a importância da tecnologia para a organização, especialmente em relação ao uso da urna eletrônica de votação.

Conforme a visão do gerente, os fatores do ambiente externo que mais influenciavam a UI eram os políticos, legais, tecnológicos e sociais, nesta ordem. Ele explicou que os fatores políticos e legais destacavam-se pela própria natureza da instituição que a UI deve servir. Politicamente, a UI deve oferecer seus produtos e serviços aos operadores do Direito Eleitoral, sejam eles Magistrados, advogados, políticos e partidos políticos. O fator legal era preponderante, porque o acervo possui uma forte conotação legal por ser especializada em matéria eleitoral e partidária. A influência do fator tecnológico estava presente na melhoria da qualidade dos serviços e do melhor registro, controle e recuperação da informação. Já o fator social influenciava em função do próprio atendimento dos usuários internos e externos.

No âmbito interno, o gerente afirmou que existiam normas da alta administração do TSE que ditavam as atividades a serem desempenhadas pela UI. Essas normas, segundo ele, eram o regulamento da biblioteca e as instruções normativas (IN) que indicavam serviços específicos. O regulamento previa que a UI

deveria prover o Tribunal das informações necessárias ao andamento dos processos de matéria eleitoral e partidária que tramitavam na Casa e atender as necessidades informacionais dos diversos setores da Instituição. As INs estabeleciam normas específicas como empréstimo, inventário e outras questões de ordem administrativa. Além dessas normas é possível citar outras que influenciavam diretamente as atividades da UI como: as Ordens de Serviço (OS) número 45/95 e 65/99, que ditam normas de gestão de bens materiais; a OS 306/96, que estabelece procedimentos destinados ao controle da aquisição, guarda e utilização de material bibliográfico e; o guia do usuário (2006, p.3), que tem como objetivo: “divulgar as rotinas, normas e atividades da Biblioteca aos usuários e esclarecê-los quanto à utilização dos serviços e produtos da Biblioteca”.

O gerente da UI do TSE afirmou que o Tribunal possui missão, visão, objetivos e metas estabelecidos. Entretanto, no *website* do Tribunal constam apenas a missão, a visão e os valores da organização.

Ao ser questionado se a UI possuía missão, visão, objetivos e metas estabelecidos, o gerente afirmou que a Coordenadoria de Biblioteca estava naquele momento em discussão e definição dessas diretrizes em nível tático e que serão desenvolvidas a partir de um documento denominado “Política de Gestão da Informação”, que também estava sendo elaborado. Além disso, afirmou que as diretrizes da UI tinham relação direta com as do Tribunal, mas que na UI essas diretrizes eram definidas em níveis táticos e operacionais.

Para o gerente da UI a principal função das diretrizes é que elas permitem nortear as ações dentro do Tribunal. Essas diretrizes apresentadas foram aprovadas no ano de 2007 e fazem parte do “Sistema de Gestão da Qualidade”, implantado no Tribunal no ano de 2004 e que forneceu a certificação ISO 9001:2000 em 10 de junho de 2005.

Ao ser questionado se o TSE possuía um planejamento estratégico, o gerente da UI afirmou que sim e que sua periodicidade era bienal, conforme o mandato dos Ministros Presidentes que são de dois anos. O gerente não chegou a relatar sobre o desenvolvimento do novo planejamento estratégico de acordo com as orientações da Resolução 70 do CNJ. A partir de informações coletadas junto à Secretaria de Planejamento, Orçamento, Finanças e Contabilidade do TSE, foi possível obter informações sobre o andamento da elaboração do novo planejamento do Tribunal. O planejamento está em fase de aprovação para que sejam seguidas as orientações do

CNJ, especialmente em relação à obrigatoriedade da duração mínima de cinco anos. Após a aprovação pelo Plenário da Casa o documento será publicado e disponibilizado aos cidadãos para acesso.

O gerente declarou que o planejamento estratégico do Tribunal norteia o planejamento da UI e conforme esse planejamento sofre alterações, o planejamento da UI deve se adequar para que haja a um alinhamento com as diretrizes gerais da organização.

Quanto aos produtos e serviços oferecidos aos usuários destacavam-se os seguintes produtos:

- **Informação em Destaque:** periódico editado pela Seção de Biblioteca cuja principal finalidade é divulgar as informações mais recentes publicadas nos periódicos recebidos mensalmente pela Coordenadoria de Biblioteca. Este informativo está disponível na Intranet.
- **Síntese Eletrônica:** Compilação diária de matéria legislativa elaborada pela Seção de Legislação. Sua finalidade é divulgar on-line a legislação de interesse da Justiça Eleitoral publicada no Diário da Justiça (Seção 1) e no Diário Oficial (Seção 1, 2 e 3). Disponível no site do TSE.
- **Inebi:** Informativo Eletrônico semanal redigido pela Seção de Biblioteca e editado pela Coordenadoria de Editoração e Publicações onde são publicadas matérias históricas e atuais relacionadas à matéria eleitoral, bem como de interesse geral. Sua principal característica é ser totalmente digital.
- **Novas Aquisições:** As novas aquisições da biblioteca (livros, folhetos, teses e materiais especiais) são divulgadas periodicamente. Os servidores do TSE poderão sugerir e/ou solicitar a aquisição de material bibliográfico, por meio de memorando de sua chefia imediata, dirigido à Coordenadoria de Biblioteca, justificando a necessidade da obra e indicando autor, título, editor e data da publicação.

Os serviços oferecidos eram: pesquisas bibliográficas, legislativas e históricas, reprodução parcial de documentos pertencentes ao acervo da Biblioteca, sumários de periódicos e empréstimo de publicações.

A promoção dos produtos e serviços era realizada pelas atividades de envio de torpedos literários - mensagens enviadas por *e-mail* com fragmentos de obras literárias presentes no acervo - e treinamentos específicos no uso de bases de dados e de recursos informativos - personalizados ou em grupo.

Os principais meios utilizados para manter o processo de comunicação com os usuários eram: o serviço de referência, que faz a comunicação direta e presencial; *e-mail*; Intranet e Internet. O gerente acreditava que era preciso utilizar outros meios disponibilizados pela web 2.0 tais como *blogs* e o *Twitter*. Além desses, o gerente

acreditava que a UI poderia utilizar os informativos internos na intranet e a rádio interna da organização para melhorar o processo de comunicação.

O gerente destacou os recursos humanos e informativos como os que deviam merecer maior atenção no momento do processo administrativo:

Humanos porque em primeiro lugar está a primazia do valor da pessoa a partir de uma base ética que respeite, valorize e proteja as pessoas. Como as UIs possuem como base a prestação de serviço, a ausência de pessoas inviabiliza qualquer prestação de serviço. Informativos pelo fato de serem o foco do trabalho da UI.

A UI contava com um total de 29 colaboradores, sendo 15 bibliotecários (12 lotados na Biblioteca e três em outras unidades do Tribunal). A Biblioteca tinha orçamento próprio e a dotação orçamentária anual, incluindo gastos com compra de material bibliográfico, ultrapassava R\$200.000,00.

6.2.5 BIBLIOTECA DO STM

A Biblioteca iniciou suas atividades em 1951, na antiga sede do Tribunal, localizada no Rio de Janeiro. Com a transferência da capital para Brasília, a Biblioteca do STM foi reinaugurada no ano de 1972 com novas instalações e maior número de colaboradores.

A Biblioteca do STM caracteriza-se como uma UI especializada em Direito Penal Militar e Direito Processual Penal Militar.

Assim como as demais UIs analisadas, a Biblioteca do STM desempenhava a função informativa definida por Hicks e Tillin (1977). Essa classificação deve-se às necessidades de seus usuários, majoritariamente interessados em informações específicas da área militar.

A identificação e a definição dos usuários que deviam ser atendidos pela UI foram realizadas conforme a seguinte orientação do gerente:

Esses públicos são identificados a partir da atividade fim do Tribunal, que é julgar processos. Quem julga e assessora esses processos são considerados os usuários preferenciais da UI. Em seguida nós priorizamos aqueles agentes da organização que atuam na atividade meio. Por último atendemos o público externo que tem acesso a todos os serviços menos ao empréstimo.

O Artigo 7º do Ato Normativo 224/06 determinava quais usuários poderiam se cadastrar no sistema de empréstimo da UI:

Art. 7º É facultado o cadastramento a:

- a) Magistrados;
- b) gabinetes de Ministros;
- c) unidades administrativas da Secretaria do STM;
- d) servidores ativos do Tribunal que prestem serviço no STM;
- e) ocupantes de cargos comissionados;
- f) militares que recebem etapa de alimentação, atuantes no Tribunal, mediante assinatura do Formulário de que trata o Anexo B;
- g) estagiários do STM;
- h) bibliotecas cooperantes.

O gerente da UI afirmou que existia uma ordem de preferência no atendimento desses usuários. Destacou que a prioridade sempre era para os Ministros, seguidos dos Magistrados de outros Tribunais. Em seguida, davam preferência aos assessores jurídicos, diretores, secretários e servidores da Casa.

O espaço físico total era de 410 m². Não foram localizadas nem disponibilizadas pela Biblioteca informações sobre os números de obras constantes no acervo.

Eram utilizados nove computadores para o trabalho interno. A falta de uso dos terminais de consulta pelos usuários fez a UI retirar os computadores para pesquisa pelos usuários. O sistema utilizado para processamento, consulta e pesquisa era o *Aleph*, mesmo sistema utilizado pelos outros componentes da rede RVBI.

O Artigo 1º do ato normativo 224/06, que disciplina os procedimentos para o funcionamento da biblioteca, estabelece que compete à ela: “planejar, coordenar, controlar e executar as atividades de informação vinculadas ao acervo bibliográfico”.

Conforme opinião do gerente da Biblioteca do STM, todos os fatores do ambiente externo apresentados no roteiro de entrevista influenciam as atividades desempenhadas pelo Tribunal, porém em diferentes graus. Segundo o gerente, os fatores legais são os que mais influenciam a organização, especialmente a Constituição Federal. Em seguida, os fatores econômicos, políticos e tecnológicos. Os econômicos influenciam a liberação de verbas e a compra de materiais. Os políticos em relação, por exemplo, à escolha dos Ministros para a composição do Plenário. Os fatores tecnológicos são destacados pelo fato de haver uma preocupação constante do Tribunal em disponibilizar os serviços de forma virtual, a partir das novas demandas da sociedade, que de acordo com o relato do gerente:

Com os sistemas virtuais e os acessos à distância o Tribunal vem buscando se equiparar e chegar junto à demanda que se tem da sociedade, pois ninguém quer mais se deslocar de sua casa ou do seu Estado para tomar uma decisão ou obter um documento, e esses mecanismos tecnológicos possibilitam o atendimento virtual de alguns serviços.

A influência das tecnologias na prestação dos serviços pelo STM também foi ponto de destaque do Ministro Presidente Tenente Brigadeiro da Aeronáutica Henrique Marini e Souza na apresentação da edição número 5 da *Revista do STM* de 2007. O Ministro destacou que desde aquele ano, importantes providências vinham sendo adotadas na área de informática com vistas a abreviar o trâmite dos feitos e a assegurar o pleno exercício da cidadania. Em setembro de 2007 foi inaugurado o sistema de fornecimento de certidões negativas de antecedentes criminais por meio eletrônico, o que propiciou significativa economia de tempo e de recursos humanos e materiais. Em outubro do mesmo ano foi editado o primeiro Diário da Justiça Eletrônico e foi dado início ao processo de tramitação de Recursos Extraordinários também por via eletrônica.

Com relação aos fatores do ambiente externo que influenciavam a UI, o gerente acreditava que o fator tecnológico era o que tinha influenciado de forma mais intensa a unidade, devido às necessidades de tratamento informacional e recuperação de informações. Em seguida, destacou os fatores legais.

O gerente afirmou que o Tribunal possuía normas que ditavam as atividades a serem desempenhadas pela UI, como atos normativos sobre funcionamento e resoluções sobre serviços. Entre essas normas, destacou o Ato Normativo 224/06; a Resolução 67/96, que estabelece a competências e as atribuições da seção de biblioteca e; o Ato Normativo 10/09, que dispõe sobre a aquisição de material bibliográfico para os Gabinetes de Ministros, Auditorias e Unidades Administrativas do STM.

Ao ser questionado se a UI possuía missão, visão, objetivos e metas estabelecidos, o gerente afirmou que a UI não possuía tais diretrizes. Segundo ele, essas diretrizes deveriam ser desenvolvidas, mas acrescentou que para serem inspiradoras para os membros da equipe, deveriam possuir um conteúdo prático, real e efetivo. Apesar de a UI não possuir suas próprias diretrizes, o gerente afirmou que as atividades da biblioteca estavam bem relacionadas com o planejamento do

Tribunal, pois a diretoria da UI sempre se mostrava preocupada em direcionar os serviços para os usuários conforme suas necessidades.

Na Biblioteca não existiam produtos e serviços diferenciados para cada tipo de usuários, conforme declaração do gerente. Não foram localizados os produtos oferecidos pela UI em nenhuma das fontes de coleta de dados utilizadas na análise documental. Os serviços oferecidos, segundo informações da página da biblioteca no *website* do Tribunal (www.stm.jus.br) eram: atendimento ao usuário, empréstimo, renovação, reserva, empréstimo entre bibliotecas, catalogação na fonte e referência bibliográfica.

As atividades utilizadas para a promoção dos produtos e serviços, segundo informações do gerente eram: o “STM notícias” (informativo interno), os eventos culturais promovidos pela Biblioteca e as feiras de livros e CDs.

Para manter o processo de comunicação com os usuários, os meios mais utilizados eram o telefone, o *e-mail* e o atendimento face a face no balcão de referência. O gerente supunha que era necessário utilizar outros meios para aperfeiçoar o processo de comunicação, porém de forma gradual e cautelosa: “a tendência é futuramente nós usarmos fóruns de discussão e *chats*, mas isso ainda não é uma demanda pelo fato de nosso público ser bem conservador e tradicional”.

Na entrevista, em relação ao processo administrativo dos recursos da UI, o gerente destacou os recursos humanos e informativos:

Eu destaco os humanos e os informativos porque os recursos humanos é que dão suporte para o desenvolvimento de todos os outros recursos e os informativos, porque são a nossa matéria prima.

A equipe da Biblioteca do STM era formada por nove colaboradores, sendo três bibliotecários.

6.2.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Como unidades que fazem parte de um sistema complexo e interligado, as UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário foram analisadas sob o ponto de vista sistêmico e gerencial, considerando o contexto ambiental e os sistemas intermediários em que estão inseridas, baseando-se nos fundamentos teóricos preconizados por Prestes e Bulgacov (1999) e Amaral (1989). Dessa forma, foram reunidas as principais informações necessárias para o conhecimento das competências organizacionais dessas UIs, conforme orientações de Carbone et al. (2006), tendo como base as características, necessidades e objetivos dos Tribunais Superiores em meio ao sistema organizacional do Poder Judiciário.

Entre os fatores do ambiente externo que influenciavam cada Tribunal Superior houve certa unanimidade dos gerentes entrevistados em relatar que todos os fatores (políticos, tecnológicos, legais, sociais, econômicos, culturais e ecológicos) influenciavam suas organizações mantenedoras. A unanimidade não ocorreu em relação à opinião dos gerentes sobre a influência desses mesmos fatores sobre as UIs. Apesar de os gerentes acreditarem que a maioria dos fatores influenciava suas UIs, os fatores tecnológicos foram os mais destacados. Tal importância deve-se ao fato de as tecnologias influenciarem diretamente os processos de organização, representação e disseminação da informação, intrinsecamente relacionados à principal função das UIs. Algumas das vantagens do uso das tecnologias nas UIs apontadas pelos gerentes foram: facilitar a promoção da informação para pessoas estejam elas nos mais diversos lugares; melhorar a qualidade dos serviços prestados e agilizar o processo de registro, controle e recuperação da informação.

O Quadro 9 expõe os fatores do ambiente externo apresentados aos gerentes das UIs no roteiro de entrevista relacionados ao número de gerentes que os consideraram:

Fatores do ambiente externo	Número gerentes
Legais	4
Políticos	2
Econômicos	0
Ecológicos	1
Sociais	3
Tecnológicos	5

Quadro 9: Fatores do ambiente externo que influenciam as UIs dos Tribunais Superiores

O fator econômico não foi considerado por nenhum dos gerentes, pelo fato de possuir maior influência sobre a organização como um todo e não especificamente em relação às UIs. Apesar disso, acredita-se que este fator exerce grande influência sobre as UIs já que mudanças de ordem econômica, principalmente no que se relaciona ao repasse de verbas, podem afetar diretamente na aquisição de materiais, na melhoria do espaço físico e até mesmo na remuneração dos colaboradores dessas unidades.

Duas UIs estavam em fase de discussão e aprovação de seus planejamentos e diretrizes, portanto não tinham documentos publicados no momento da realização desta pesquisa. Aquelas que não possuíam documentos sobre o planejamento porque estavam em fase de sua elaboração, os seus gerentes acreditavam que seria necessário desenvolvê-los em conjunto com os membros das equipes de trabalho. Na opinião de um dos gerentes, o planejamento estratégico da organização mantenedora é pouco difundido para as diversas unidades componentes do sistema organizacional como um todo.

As UIs pesquisadas disponibilizavam, pelo menos, quatro tipos distintos de produtos para os usuários. Uma delas não informou no seu *website* ou em outra fonte de informação sobre os produtos de informação disponíveis para serem utilizados. Houve grande variação entre os tipos de produtos de informação que eram oferecidos, embora as “novas aquisições de materiais” fosse mais comumente oferecido.

Com relação aos serviços não havia grande variação entre os oferecidos pelas UIs, já que praticamente todas ofereciam os serviços de empréstimo, renovação, pesquisa e intercâmbio de publicações. Nenhuma das bibliotecas informou sobre a oferta de serviços de disseminação seletiva da informação (DSI).

Para a promoção dos seus produtos e serviços, as UIs desenvolviam atividades distintas. As mais comuns eram a promoção nas páginas da Internet e da Intranet e a publicação de informações nos jornais ou informativos internos editados pelas suas organizações mantenedoras.

Entre os meios utilizados para manter o processo de comunicação com os usuários, o *e-mail* era utilizado por todas as UIs, seguido pelo atendimento presencial dos usuários no balcão de referência e pelas páginas das UIs na Internet e nas Intranets. Na opinião de dois gerentes, os veículos de comunicação utilizados estavam atendendo bem às demandas, não sendo necessário desenvolver ou investir em novos meios. Para os demais gerentes era preciso investir em novos meios como *blogs* e *chats* de discussão para o aperfeiçoamento deste processo.

Sobre os recursos que merecem maior destaque no momento do processo administrativo um dos gerentes afirmou que todos eram importantes para a manutenção da UI. Os outros gerentes destacaram alguns recursos, conforme apresentado no Quadro 10 a seguir:

Recursos	Número de gerentes que opinaram
Humanos	5
Financeiros	4
Materiais	2
Informativos	5
Computacionais	2

Quadro 10: Opinião dos gerentes sobre o tipo de recurso da UI em destaque no processo administrativo

Como se pode perceber com a visualização do Quadro 10, os recursos humanos e informativos apresentaram unanimidade de citação, fato que demonstra a preocupação dos gerentes com as questões relativas à gestão de equipes e de todos os aspectos que envolvem a gestão de pessoas em UIs e logicamente com a gestão da informação, principal objetivo das UIs nos contextos organizacionais em que atuam.

Conhecidas as principais características das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário e identificadas as competências organizacionais dessas UIs no contexto ambiental em que atuam, foi possível reunir informações para possibilitar a identificação das competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais das UIs pesquisadas, consideradas na análise ambiental realizada

como sistemas organizacionais específicos de suas organizações mantenedoras, os Tribunais Superiores, considerados como sistemas organizacionais intermediários do sistema organizacional maior, o Poder Judiciário Brasileiro.

6.3 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS PARA O CUMPRIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS UIs

Para identificar as competências gerenciais e atender o quarto objetivo específico desta pesquisa, foram identificados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos gerentes, atendendo a proposta de Durand (2006).

As informações foram obtidas nas entrevistas com os gerentes, a seguir relatadas. O texto inicia-se com o perfil dos gerentes das UIs pesquisadas, seguido da apresentação das competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais dessas UIs.

6.3.1 PERFIL DOS GERENTES DAS UIs DOS TRIBUNAIS SUPERIORES DO PODER JUDICIÁRIO

Os cargos ocupados pelos gerentes nas unidades de informação dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário eram de:

- **STF**: Coordenador de biblioteca;
- **STJ**: Coordenador de biblioteca;
- **TST**: Coordenador de documentação;
- **TSE**: Chefe da seção de biblioteca;
- **STM**: Supervisor da seção de biblioteca.

Verificou-se que entre as denominações dos cargos havia predominância do cargo denominado coordenador, e em apenas um dos Tribunais, embora a unidade de informação fosse denominada de Biblioteca, o cargo era denominado supervisor de documentação.

Dos cinco entrevistados, quatro eram do sexo feminino. Com exceção de um deles, que estava no cargo há 20 anos, dois deles ocupavam o cargo há cinco anos e dois há um ano.

Todos os entrevistados eram bacharéis em Biblioteconomia e nenhum deles possuía formação em outras áreas do conhecimento. Um dos gerentes estava em fase de conclusão de pós-graduação em nível de Mestrado. Os demais não possuíam títulos de pós-graduação *stricto sensu*. Quanto a cursos de especialização, somente um dos gerentes afirmou não possuir nenhum curso desse tipo em seu currículo. Os gerentes que afirmaram terem feito cursos de especialização, as áreas apontadas foram: administração com ênfase em gestão pública, gestão do conhecimento, gestão da informação, organização de arquivos, automação de sistemas de informação em ciência e tecnologia e gestão documental. Apesar de a maioria dos gerentes possuírem cursos de especialização, notou-se que apenas um curso citado possuía temática na área de gestão de organizações. Dessa forma, verifica-se a necessidade de os gerentes se especializarem nessa temática, pois conforme orientação de Martín (2000), para exercer a gestão de UIs não basta que o profissional possua os conhecimentos técnicos e tradicionais de gestão da informação, já que as atividades de gerenciamento exigem dos profissionais conhecimentos mais amplos e multidisciplinares, especialmente nas áreas de administração que auxiliem no planejamento, na organização, na direção e no controle das diversas atividades e recursos da organização.

6.3.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GERENTES DAS UI DOS TRIBUNAIS SUPERIORES DO PODER JUDICIÁRIO

A partir das questões analisadas e baseando-se nas metodologias descritas por Cervo e Bervian (1983), Richardson (1999) e Carbone et al. (2006) foi possível identificar as competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais de suas UIs dentro do sistema organizacional maior (Poder Judiciário) e dos sistemas organizacionais intermediários (Tribunais Superiores).

Questionados sobre quais aspectos da estrutura organizacional do Tribunal eram necessários conhecer para compreender a finalidade da UI no contexto ambiental em que atuam, os gerentes responderam que seria preciso conhecer o sistema organizacional intermediário (o Tribunal como sua organização mantenedora):

- a estrutura organizacional;

- as normas internas que regem as atividades da organização;
- a atividade fim do Tribunal, considerado o processo judiciário;
- a Instituição a partir de uma visão sistêmica;
- as atribuições judicantes da Corte;
- a cultura organizacional;
- as atividades meios da área administrativa.

Notou-se que a competência “conhecer a atividade fim do Tribunal”, também denominada como “conhecer as atribuições judicantes da Corte”, foi um dos conhecimentos mais citados pelos gerentes. Esse resultado confirmou a Teoria das Competências Essenciais divulgada por Prahalad e Hamel (1990), quando afirmam que este tipo de conhecimento é fundamental para os gerentes das UIs, pois significam conhecimentos sobre a competência organizacional principal da organização em que atuam. No caso dos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores, esses Tribunais devem compor conflitos de interesses, o que se denomina como função jurisdicional, conforme Silva (2008).

Para o desenvolvimento de diretrizes (missão, visão, objetivos, metas) nas UIs dos Tribunais Superiores, os gerentes responderam que era necessário conhecer:

- as diretrizes da organização mantenedora;
- todos os serviços e atividades da UI;
- conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal;
- gestão de recursos humanos;
- as leis da Biblioteconomia (5 leis de Ranganathan)²;
- técnicas de gestão documental;
- parceiros externos da UI;
- perfil da alta administração do Tribunal.

O desenvolvimento das diretrizes das UIs é condicionado aos conhecimentos sobre as diretrizes da organização mantenedora, conforme preconizado por Almeida (2000), quando afirma que os objetivos das UIs devem ser coerentes com os objetivos e a missão da instituição maior. Apesar dessa constatação, apenas um dos gerentes avaliou o conhecimento das diretrizes dos Tribunais como necessário. Os demais citaram a necessidade de conhecer todos os serviços e atividades da UI, pois dessa maneira o gerente possuiria maior capacidade para planejar, organizar, direcionar e controlar os processos internos, conforme defendem Resende (2004) e Quin et al. ao

² Também conhecidas como as cinco leis da Biblioteconomia, as leis preconizadas pelo bibliotecário Indiano Shiyali Ramamritam Ranganathan são: 1- . livros são para o uso; 2- a cada leitor seu livro; 3- a cada livro seu leitor, 4- economize o tempo do leitor; 5. uma biblioteca é um organismo em crescimento (FIGUEIREDO, 1992, p.186)

afirmarem que quanto mais elevado for o cargo na estrutura organizacional, mais competências e habilidades são requeridas.

Com relação às habilidades para o desenvolvimento das diretrizes, os gerentes responderam que era preciso ser capaz de:

- aplicar as decisões de maneira correta e na hora certa;
- comunicar-se de maneira eficaz;
- interpretar os textos doutrinários e jurídicos;
- compreender as necessidades informacionais dos usuários;
- utilizar os recursos da UI de forma racional;
- negociar e delegar tarefas;
- agir com bom senso;
- ser imparcial;
- ser coerente com as próprias ideias.

Alguns gerentes apontaram atitudes ao invés de habilidades. Nesse sentido, Carletto, Francisco e Kovaleski (2005) defendem a dimensão das habilidades em termos de “saber como fazer algo, fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, com vistas ao atingimento de um propósito específico”. Já a dimensão das atitudes possui um caráter mais prático e é definida por Durand (2006) como comportamentos observáveis. Dessa maneira, foram consideradas atitudes nos exemplos: “negociar e delegar tarefas”; “agir com bom senso”; “ser imparcial” e “ser coerente com as próprias ideias”, que foram citados pelos gerentes nas entrevistas.

A respeito do desenvolvimento de produtos e serviços de informação, considerados por Bateman e Snell (1998) como os resultados do sistema organizacional de UIs, os gerentes acreditavam que os conhecimentos necessários seriam conhecer:

- bases de dados, tecnologias e avanços tecnológicos.
- ferramentas de gestão.
- informação jurídica;
- função judicante do Tribunal;
- princípios gerais do Direito sobre os quais o Tribunal atua.
- perfil dos usuários, em especial dos Magistrados e Assessores Jurídicos;
- usuários reais e usuários potenciais.

Em relação aos produtos e serviços, percebe-se nas respostas dos gerentes a constante preocupação já analisada em questão anterior sobre a importância de conhecer as funções judicantes e o tipo de informação jurídica foco das decisões processadas e julgadas pelos Tribunais Superiores. Consoante ao preconizado por Figueiredo (1990), os gerentes destacaram a deferência que deve ser dispensada às

necessidades do usuário alvo ao citarem as competências de “conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados e Assessores Jurídicos” e “conhecer os usuários reais e potenciais”.

As atitudes mais comuns relatadas pelos gerentes ao considerar as competências gerenciais em relação ao desenvolvimento dos produtos e serviços eram:

- cobrar resultados da equipe de trabalho;
- instigar a equipe a participar de eventos e projetos de autodesenvolvimento.
- analisar as demandas dos usuários.
- agir proativamente.
- apresentar propostas para a Diretoria da UI;
- testar o oferecimento de produtos e serviços antes de serem formalizados.

Além de considerarem a importância dos usuários, os gerentes destacaram a necessidade de engajar toda a equipe de trabalho no processo de desenvolvimento dos produtos e serviços no momento em que se torna impossível alcançar os resultados pretendidos sem o trabalho de pessoas capacitadas e engajadas com os objetivos definidos.

Com base em Ramos (1996) e Barreto et al. (1997), que destacam a importância dos recursos para as UIs, foi perguntado aos gerentes quais conhecimento, habilidade e atitudes seriam necessários para a gestão dos cinco recursos principais das UIs: recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais, que assim foram selecionados a partir de textos de diversos autores de Biblioteconomia e Ciência da Informação analisados na revisão de literatura. O quadro a seguir apresenta as competências consideradas necessárias pelos gerentes entrevistados para a gestão desses recursos nas suas UI

RECURSOS	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a Lei 8112/90; ▪ conhecer teorias sobre gestão de equipes; ▪ conhecer o comportamento do cliente; ▪ conhecer as habilidades e as capacidades dos membros da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser capaz de gerenciar pessoas em equipes; ▪ ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz; ▪ ser capaz de extrair o melhor de cada membro da equipe 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ agir com bom senso; ▪ ser amigo dos membros da equipe de trabalho; ▪ reconhecer habilidades; ▪ avaliar a equipe de trabalho ▪ incentivar a equipe na execução de projetos e trabalhos rotineiros
Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a Lei 8666/93; ▪ conhecer a legislação especializada e a gestão de contratos; ▪ conhecer teorias sobre gestão orçamentária; ▪ conhecer os valores dos recursos utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser capaz de organizar finanças; ▪ ser capaz de negociar o repasse de verbas para a UI; ▪ ser capaz de controlar custos; ▪ ser capaz de fazer programações orçamentárias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gastar o dinheiro público de forma racional; ▪ fazer parcerias; ▪ rubricar a verba de aquisição de material bibliográfico; ▪ utilizar os recursos financeiros de forma econômica
Materiais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer a gestão de cada tipo de material; ▪ conhecer teorias sobre gestão de estoques; ▪ conhecer teorias sobre gestão de contratos; ▪ conhecer as necessidades físicas dos usuários; ▪ conhecer teorias sobre ergonomia e layout 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser capaz de gerenciar contratos; ▪ ser capaz de planejar o uso de materiais; ▪ ser capaz de conservar materiais; ▪ ser capaz de prever o uso de material para evitar desperdícios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ divulgar os materiais que podem ser utilizados pelos usuários; ▪ desenvolver estudos de uso; ▪ utilizar os materiais com eficiência; ▪ controlar o uso do material
Informativos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer as novidades de informação da área jurídica; ▪ conhecer teorias sobre gestão da informação; ▪ conhecer teorias sobre gestão do conhecimento; ▪ conhecer os tipos de materiais existentes no acervo; ▪ conhecer o conteúdo dos documentos do acervo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser capaz de filtrar informações; ▪ ser capaz de propor mudanças a partir de dados concretos; ▪ ser capaz de potencializar o uso dos recursos informativos; ▪ ser capaz de direcionar as pesquisas de informação; ▪ ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI; ▪ ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ fornecer aos usuários informação especializada; ▪ registrar ações; ▪ ser proativo no uso da informação; ▪ elaborar manuais de serviço e de pesquisa
Computacionais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ conhecer todas as tecnologias; ▪ conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação; ▪ conhecer os sistemas de informação existentes no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser capaz de gerar inovações; ▪ ser capaz de analisar e planejar sistemas de informação; ▪ ser capaz de utilizar as ferramentas tecnológicas de forma hábil e efetiva 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ser hábil; ▪ colocar os conhecimentos em prática ▪ vislumbrar novos produtos e serviços ▪ utilizar programas básicos de texto e de planilha eletrônica

Quadro 11: Competências gerenciais necessárias relacionadas ao processo administrativo dos recursos das UIs, segundo opinião dos gerentes

Após a identificação das competências necessárias para a gestão dos cinco principais recursos das UIs, os gerentes foram questionados sobre qual desses recursos gostariam de aprimorar seus conhecimentos e/ou habilidades gerenciais. Em unanimidade todos responderam que gostariam de aprimorar seus conhecimentos e/ou habilidades em relação à gestão dos recursos humanos da UI, fato coincidente com a visão de Vergueiro e Castro Filho (2007) quando defendem a gestão dos recursos humanos como essencial para alcançar o sucesso nas organizações modernas.

Durand (2006) ressalta a importância de desenvolver habilidades específicas para gerenciar os recursos tecnológicos. Dessa forma, perguntou-se aos gerentes se havia algum assunto relacionado às tecnologias utilizadas na UI em que eles gostariam de aprimorar suas habilidades ou conhecimentos. Todos afirmaram que gostariam de aprimorar suas habilidades nos seguintes assuntos:

- biblioteca digital;
- todas as novas tecnologias da área de informação.
- publicação de informações na Internet;
- ensino à distância;
- metadados;
- novas formas de representação e padronização da informação digital (protocolos e padrões).
- digitalização de documentos e imagens.

O conhecimento das tecnologias de informação obteve o maior número de citações por parte dos gerentes. Ao especificar em que temática gostariam de aprimorar seus conhecimentos e/ou habilidades de gestão, o tema biblioteca digital foi o que obteve maior número de respostas, conforme se pode observar no Quadro 12 em que se apresentam as dez sentenças citadas por mais de um gerente de maneira idêntica ou similar em relação à gestão dos recursos das UIs:

SENTENÇA	DIMENSÃO DA COMPETÊNCIA	RECURSO	NÚMERO DE CITAÇÕES
Conhecer a legislação específica sobre finanças públicas	Conhecimento	Financeiro	3
Conhecer teorias sobre gestão da informação/conhecimento	Conhecimento	Informativo	2
Conhecer tecnologias em geral	Conhecimento	Computacional	4
Ser capaz de gerenciar equipes	Habilidade	Humano	2
Ser capaz de comunicar-se de forma eficaz	Habilidade	Humano	2
Ser capaz de controlar e organizar finanças	Habilidade	Financeiro	2
Ser capaz planejar/prever o uso de materiais	Habilidade	Material	2
Ser capaz de direcionar e filtrar as informações necessárias para os usuários	Habilidade	Informativo	3
Utilizar o dinheiro público de forma econômica, controlada e racional	Atitude	Financeiro	3
Utilizar os materiais de forma controlada e eficiente	Atitude	Materiais	2

Quadro 12: Sentenças de competência mais citadas pelos gerentes

Quinn et al. (2003) defendem que as competências gerenciais estão assentadas em torno dos papéis de liderança dos gerentes. Vinculada diretamente à gestão de recursos humanos, a liderança participativa também foi um dos aspectos analisados pelos entrevistados. Para a efetivação deste tipo de liderança em UIs jurídicas os gerentes citaram alguns conhecimentos, habilidades e atitudes necessários:

Conhecimentos: conhecer a legislação dos servidores públicos (Lei 8112/90); conhecer teorias sobre gestão de pessoas e administração; conhecer teorias sobre gestão de equipes e gestão de conflitos; conhecer técnica de comunicação e negociação; conhecer a personalidade dos membros da equipe.

Habilidades: ser capaz de agir democraticamente; ser capaz de exigir resultados; ser capaz de ouvir críticas; ser capaz de expressar críticas; ser capaz de comunicar-se de forma eficaz; ser capaz de ouvir opiniões dos membros da equipe; ser capaz de apreender o “novo”; ser capaz de respeitar a individualidade de cada membro da equipe; ser capaz de negociar desejos.

Atitudes: ser respeitoso; ser amigo dos membros da equipe; ser transparente; ser coerente entre discurso e prática; ser imparcial; conciliar as diferenças de personalidade e temperamento dos membros da equipe; minimizar atritos pessoais;

balancear os desejos dos membros da equipe em relação às necessidades do serviço e respeitar os momentos improdutivos dos membros da equipe.

Todos os gerentes acreditavam que o trabalho da equipe era o alicerce para o alcance dos resultados pretendidos. Para isso, seria preciso que houvesse uma liderança participativa e que os gerentes possuíssem os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que favorecessem a efetivação desse tipo de gestão.

Sobre a importância do marketing no âmbito de UIs, abordagem defendida por Ottoni (1995) e Amaral (1998), foi questionado aos gerentes quais os principais conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais necessários para a aplicação de técnicas de marketing como análise e segmentação de mercado e promoção de produtos e serviços. A partir deste questionamento, foram citadas as seguintes competências:

Conhecimentos: conhecer tecnologias de informação; conhecer gestão de marketing de serviço; conhecer o usuário alvo e suas necessidades informacionais.

Habilidades: ser capaz de informar ao usuário o que o mesmo deseja ouvir; ser capaz de extrair dos usuários seus desejos; ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz; ser capaz de identificar necessidades de consumo dos usuários da UI; ser capaz de compreender as necessidades informacionais dos diversos segmentos de usuários e ser capaz de utilizar os meios de comunicação que a organização mantenedora disponibiliza.

Atitudes: ser criativo e definir o usuário alvo.

Os gerentes acreditavam que seria preciso investir nas habilidades de comunicação e de estudo de usuários. Com relação à comunicação, eles citaram as seguintes habilidades necessárias: “ser capaz de informar ao usuário o que o mesmo deseja ouvir”, “ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz” e “ser capaz de utilizar os meios de comunicação que a organização mantenedora disponibiliza”. Sobre os estudos de usuários, os gerentes citaram: “ser capaz de extrair dos usuários seus desejos”, “ser capaz de identificar necessidades de consumo dos usuários” e “ser capaz de compreender as necessidades informacionais dos diversos segmentos de usuários”.

Especificamente para a promoção dos produtos e serviços da UI os gerentes destacaram algumas de suas atitudes mais frequentes em relação às necessidades dos usuários e da equipe de trabalho:

- cobrar da equipe se as informações estão sendo divulgadas de forma rápida e correta;
- dialogar com a equipe de trabalho e com os usuários;
- analisar as demandas dos usuários e os conteúdos programáticos dos cursos de formação e aperfeiçoamento de Magistrados;
- criar um clima de confiança e criatividade perante a equipe da UI;
- desenvolver ações de panfletagem dos produtos e serviços entre os colaboradores dos diversos setores da organização;
- enviar correspondências para servidores aposentados;
- entrar em contato com os usuários por telefone.

A partir dos resultados obtidos com as entrevistas e com as outras técnicas de coleta de dados, incluindo as informações da revisão de literatura e das análises ambientais, tornou-se viável a reunião das sentenças de competência gerencial que fizeram parte do questionário avaliado pelos especialistas na segunda etapa da pesquisa de campo.

Baseado em pesquisa sobre competências gerenciais de Brandão et al. (2009) foi possível apresentar 98 sentenças de competência identificadas como relevantes com base na literatura revisada sobre competências gerenciais; nas, inferências advindas da análise ambiental do contexto em que as UIs atuavam e nas considerações dos gerentes das UIs pesquisadas apresentadas por eles nas entrevistas. As sentenças de competências gerenciais são apresentadas nos quadros a seguir de acordo com os temas a elas relacionados, com a indicação das suas respectivas fontes de coleta:

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Fonte de coleta			Tema
	Revisão de literatura	Análise ambiental	Relato dos gerentes	
Conhecer as características dos Poderes da União		x		Sistema organizacional maior (Poder Judiciário)
Conhecer a estrutura organizacional do Poder Judiciário	x			
Conhecer o papel dos Tribunais Superiores na estrutura do Poder Judiciário	x	x		
Conhecer o papel do seu Tribunal Superior na estrutura do Poder Judiciário		x		
Conhecer os fatores de ordem legislativa que influenciam seu Tribunal Superior	x	x		
Conhecer os fatores de ordem econômica que influenciam seu Tribunal Superior	x	X		
Conhecer os fatores de ordem ecológica que influenciam seu Tribunal Superior	x	X		
Conhecer os fatores de ordem social que influenciam seu Tribunal Superior	x	x		
Conhecer os fatores de ordem tecnológica que influenciam seu Tribunal Superior	x	x		
Conhecer o planejamento estratégico do Tribunal Superior	X	X		
Conhecer a periodicidade do planejamento estratégico do Tribunal Superior		X		
Conhecer as competências e atribuições de seu Tribunal Superior		X	X	
Conhecer a estrutura organizacional do Tribunal Superior	X		X	
Conhecer as normas de todo o Tribunal Superior		X		
Conhecer as normas do Tribunal Superior em relação às atividades da UI	X	X	X	
Conhecer as diretrizes (missão, visão, objetivo, metas) de seu Tribunal Superior	X	X	X	Diretrizes das UIs
Conhecer a função das diretrizes do Tribunal Superior	X	X		
Conhecer todas as atividades da UI			X	
Conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal		X	X	
Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)			X	
Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior		X	X	
Ser capaz de interpretar os textos doutrinários e jurídicos			X	
Ser capaz de utilizar os recursos da UI de forma racional			X	
Demonstrar capacidade de análise e síntese	X			

Quadro 13: Sentenças de competências gerenciais por temas relacionados

Conhecer idiomas	X			Produtos e serviços
Conhecer o setor editorial e da indústria da informação	X			
Conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior			X	
Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados		X	X	
Ser capaz de avaliar os serviços oferecidos	X	X	X	
Planejar estudos de usuários	X			
Executar estudos de usuários	X			
Analisar as demandas dos usuários			X	
Testar o oferecimento de produtos e serviços antes da formalização			X	
Conhecer teorias sobre marketing de serviço			X	Marketing
Conhecer teorias sobre composto de marketing (marketing mix)	X			
Conhecer teorias sobre auditorias de marketing	X			
Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz			X	
Ser capaz de identificar necessidades de consumo	X		X	
Aplicar metodologias de análise e segmentação de mercado	X	X		
Utilizar diversos meios de comunicação dos produtos e serviços	X	X		
Utilizar novos meios de comunicação como blogs e chats		X		
Conhecer teorias sobre gestão de pessoas e equipes	X		X	
Conhecer teorias sobre gestão de conflitos			X	Processo administrativo de recursos humanos
Conhecer a lei dos Servidores Públicos Federais (Lei 8112/90)			X	
Conhecer as habilidades de cada membro da equipe			X	
Ser capaz de gerenciar equipes	X		X	
Ser capaz de gerenciar conflitos	X		X	
Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	X		X	
Ser capaz de ouvir críticas			X	
Avaliar a equipe de trabalho	x		x	
Investir em auto-capacitação para a gestão de pessoas	x		x	
Incentivar a capacitação dos colaboradores da UI	x			
Reconhecer o papel de destaque dos recursos humanos no processo administrativo da UI	X		X	
Respeitar os momentos improdutivos dos membros da equipe			x	
Reconhecer as habilidades de cada colaborador da UI			X	
Utilizar o processo decisório de forma participativa	X			
Conhecer teorias sobre gestão orçamentária			X	
Conhecer a lei de licitações e contratos (Lei 8666/93)			X	
Ser capaz de negociar repasse de verbas para a UI			X	
Ser capaz de desenvolver programações orçamentárias			X	
Planejar e controlar o orçamento da UI	X			
Realizar parcerias			X	
Utilizar os recursos financeiros de forma econômica			X	Processo administrativo de recursos materiais
Conhecer a diferença entre material de consumo e material permanente	X			
Conhecer teorias sobre gestão de estoques			X	
Conhecer teorias sobre ergonomia e layout			X	
Conhecer as necessidades físicas dos usuários			X	
Ser capaz de planejar o uso de materiais	X			
Ser capaz de gerenciar contratos			X	
Desenvolver estudos de uso			X	

Conhecer teorias sobre gestão da informação	X		X	Processo administrativo de recursos informativos
Conhecer teorias sobre gestão do conhecimento			X	
Conhecer as novidades de informação da área jurídica			X	
Conhecer os tipos de materiais existentes no acervo			X	
Conhecer o conteúdo dos documentos do acervo			X	
Ser capaz de filtrar informações			X	
Ser capaz de direcionar as pesquisas de informação			X	
Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI			X	
Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI			X	
Ser capaz de analisar dados estatísticos	X			
Planejar e coordenar a elaboração de manuais de serviço	X		X	
Elaborar manuais de serviço			X	
Analisar as informações de forma crítica	X			
Gerenciar projetos de informação	X			
Formular projetos de informação	X			
Coletar dados estatísticos	X			
Conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação	X		X	Processo administrativo de recursos computacionais
Conhecer todos os tipos de tecnologias			X	
Conhecer tecnologias de informação	X		X	
Conhecer os sistemas de informação existentes no mercado			X	
Ser capaz de planejar sistemas de informação			X	
Ser capaz de analisar sistemas de informação			X	
Ser capaz de administrar consórcios de UIs	X			
Ser capaz de utilizar tecnologias de forma hábil			X	
Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos	X			
Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	X			
Planejar redes globais de informação	X			
Manipular redes globais de informação	X			

As 98 sentenças de competências gerenciais foram fundamentais na elaboração dos questionários que foram distribuídos aos especialistas na segunda etapa da pesquisa. Os resultados da validação pelos especialistas das competências gerenciais identificadas na primeira etapa da pesquisa são apresentados a seguir.

6.4 VALIDAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS IDENTIFICADAS PARA O CUMPRIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS UIS DOS TRIBUNAIS SUPERIORES DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Para alcançar o quinto objetivo específico, era necessário buscar uma forma de validar as competências gerenciais necessárias aos gerentes dos Tribunais Superiores de modo a confirmar ou não os resultados obtidos nas fases anteriores, quando os demais objetivos específicos haviam sido alcançados. Até então, os dados coletados sobre as competências gerenciais tinham sido obtidos apenas sob a ótica dos gerentes das UIs pesquisadas, segundo seus relatos nas entrevistas, considerando-se também o contexto ambiental em que atuavam.

Optou-se por ampliar essa população de pesquisa, para que a metodologia de identificação das competências gerenciais pudesse ser avaliada por outros indivíduos.

O texto a seguir apresenta a análise dos dados obtidos por meio dos questionários distribuídos aos especialistas.

6.4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS AOS ESPECIALISTAS

Para validar como necessárias as competências gerenciais já identificadas foram contatados 34 especialistas, selecionados de acordo com os critérios determinados na metodologia para responder aos questionários. .

A elaboração dos questionários atendeu, em especial as instruções de Carbone et al. (2006) apresentadas na metodologia. As sentenças de competências foram reduzidas de 98 para 97, de modo a obter maior clareza nos comandos para o preenchimento das questões pelos especialistas

As questões que compuseram o questionário foram organizadas de forma que as competências gerenciais identificadas a partir da revisão de literatura, das análises ambientais e dos resultados obtidos das entrevistas com os gerentes pudessem ser pontuadas pelos especialistas, segundo o grau considerado por eles na escala de pontos apresentada para avaliação de cada competência. Assim, a pontuação de cada sentença de competência assinalada pelo especialista indicaria o grau de concordância ou não atribuído por ele às competências gerenciais já identificadas

como necessárias para cumprir as competências organizacionais das UIs no contexto ambiental em que atuam.

Foram analisados 18 questionários, o que corresponde a 81,81% do total de questionários distribuídos. Dos 18 questionários analisados, 5 foram respondidos por professores.

Para a tabulação dos dados, primeiramente foram feitas contagens manuais com o objetivo de obter a frequência das respostas de cada sentença de competência que compuseram os questionários. Cada sentença obteve contagem individual das respostas dos 18 especialistas conforme observado nas tabelas a seguir apresentadas:

Tabela 4: Competências gerenciais relativas ao sistema organizacional maior

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA					Total de respostas
		Escala de avaliação					
		1	2	3	4	5	
Sistema organizacional maior (Poder Judiciário)	Conhecer o papel dos Tribunais Superiores na estrutura do Poder Judiciário	0	0	2	9	7	18
	Conhecer os fatores de ordem legislativa que influenciam o Tribunal Superior que você atua	0	1	1	15	1	18
	Conhecer os fatores de ordem econômica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	0	1	3	13	1	18
	Conhecer os fatores de ordem ecológica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	0	3	2	13	0	18
	Conhecer os fatores de ordem social que influenciam o Tribunal Superior que você atua	0	0	1	15	2	18
	Conhecer os fatores de ordem tecnológica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	0	0	1	15	2	18
	Conhecer a estrutura organizacional do Poder Judiciário	0	0	3	11	3	17
	Conhecer as características dos Poderes da União	1	2	8	6	1	18
	Conhecer o papel do Tribunal Superior que você atua na estrutura do Poder Judiciário	0	1	3	8	6	18

Tabela 5: Competências gerenciais relativas ao sistema organizacional intermediário

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA					Total de respostas
		Escala de avaliação					
		1	2	3	4	5	
Sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior)	Conhecer as normas do Tribunal Superior que você atua em relação às atividades da UI	0	0	0	2	16	18
	Conhecer o planejamento estratégico do Tribunal Superior que você atua	0	0	0	12	6	18
	Conhecer a estrutura organizacional do Tribunal Superior que você atua	0	0	0	9	9	18
	Conhecer as competências e atribuições do Tribunal Superior que você atua	0	1	4	10	3	18
	Conhecer todas as normas do Tribunal Superior que você atua	3	4	9	1	1	18
	Conhecer a periodicidade do planejamento estratégico do Tribunal Superior que você atua	2	3	3	9	1	18

Tabela 6: Competências gerenciais relativas às diretrizes das UIs

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA					Total de respostas
		Escala de avaliação					
		1	2	3	4	5	
Diretrizes das UIs	Conhecer as diretrizes (missão, visão, objetivo, metas) do Tribunal Superior que você atua	0	0	0	2	16	18
	Conhecer a função das diretrizes do Tribunal Superior que você atua	0	0	2	13	3	18
	Demonstrar capacidade de análise e síntese	0	0	3	13	2	18
	Conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal	0	4	5	4	4	17
	Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua	0	5	4	5	3	17
	Ser capaz de interpretar os textos doutrinários e jurídicos	2	3	7	3	2	17
	Ser capaz de utilizar os recursos da UI que você atua de forma racional	1	1	5	3	8	18
	Conhecer todas as atividades da UI que você atua	1	1	4	5	7	18
	Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)	5	2	1	5	5	18

Tabela 7: Competências gerenciais relativas aos produtos e serviços das UIs

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA					Total de respostas
		Escala de avaliação					
		1	2	3	4	5	
Produtos e serviços	Ser capaz de avaliar os serviços oferecidos pela UI que você atua	0	0	0	0	18	18
	Conhecer o setor editorial e da indústria da informação	0	1	13	3	1	18
	Planejar estudos de usuários	0	0	7	8	3	18
	Executar estudos de usuários	0	1	6	6	5	18
	Conhecer idiomas	0	1	9	3	5	18
	Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados	0	1	5	5	7	18
	Conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior que você atua	1	2	5	5	5	18
	Analisar as demandas dos usuários	0	0	3	10	5	18
	Testar a oferta de produtos e serviços antes da formalização	2	1	7	3	5	18

Tabela 8: Competências gerenciais relativas à marketing

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA					Total de respostas
		Escala de avaliação					
		1	2	3	4	5	
Marketing	Ser capaz de identificar necessidades de consumo de informação	0	0	0	13	5	18
	Aplicar metodologias de análise e segmentação de mercado	0	0	4	12	2	18
	Utilizar diversos meios de comunicação para divulgar os produtos e serviços de informação	0	0	0	14	4	18
	Conhecer teorias sobre composto de marketing (marketing mix)	0	1	12	2	3	18
	Conhecer teorias sobre auditorias de marketing	0	4	11	2	1	18
	Conhecer teorias sobre marketing de serviço	2	1	9	5	1	18
	Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	0	0	3	6	9	18
	Utilizar novos meios de comunicação como blogs e chats	2	2	4	4	6	18

Tabela 9: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos humanos

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA			Total de respostas
		Escala de avaliação			
		1	2	3	
Processo administrativo de recursos Humanos	Conhecer teorias sobre gestão de pessoas e equipes	0	5	13	18
	Ser capaz de gerenciar equipes	0	0	18	18
	Ser capaz de gerenciar conflitos	0	0	18	18
	Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	0	0	18	18
	Avaliar a equipe de trabalho	0	0	18	18
	Investir em sua auto-capacitação para a gestão de pessoas	0	0	18	18
	Reconhecer o papel de destaque dos recursos humanos no processo administrativo da UI	0	0	18	18
	Incentivar a capacitação dos colaboradores da UI	0	5	12	17
	Utilizar o processo decisório de forma participativa	0	7	11	18
	Conhecer a lei dos Servidores Públicos Federais (Lei 8112/90)	4	10	4	18
	Conhecer teorias sobre gestão de conflitos	3	10	5	18
	Conhecer as habilidades de cada colaborador da equipe	1	2	15	18
	Ser capaz de ouvir críticas	0	3	15	18
	Respeitar os momentos improdutivos dos colaboradores da equipe	4	7	7	18
	Reconhecer as habilidades de cada colaborador da UI	0	2	16	18

Tabela 10: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos financeiros

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA			Total de respostas
		Escala de avaliação			
		1	2	3	
Processo administrativo de recursos financeiros	Planejar e controlar o orçamento da UI	0	4	14	18
	Conhecer teorias sobre gestão orçamentária	7	8	3	18
	Conhecer a lei de licitações e contratos (Lei 8666/93)	6	8	4	18
	Ser capaz de negociar repasse de verbas para a UI	3	6	9	18
	Ser capaz de desenvolver programações orçamentárias	5	5	8	18
	Realizar parcerias para aquisição de recursos financeiros	1	9	8	18
	Utilizar os recursos financeiros de forma econômica	1	6	11	18

Tabela 11: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo recursos materiais

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA			Total de respostas
		Escala de avaliação			
		1	2	3	
Processo administrativo de recursos materiais	Conhecer a diferença entre material de consumo e material permanente	0	13	5	18
	Ser capaz de planejar o uso de materiais	0	11	7	18
	Conhecer teorias sobre gestão de estoques	13	3	2	18
	Conhecer teorias sobre ergonomia e layout	10	4	4	18
	Conhecer as necessidades físicas dos usuários	4	6	8	18
	Ser capaz de gerenciar contratos	3	6	9	18
	Desenvolver estudos de uso	5	4	8	17

Tabela 12: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos informativos

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA			Total de respostas
		Escala de avaliação			
		1	2	3	
Processo administrativo de recursos informativos	Conhecer teorias sobre gestão da informação	0	1	17	18
	Planejar e coordenar a elaboração de manuais de serviço	0	2	16	18
	Ser capaz de analisar dados estatísticos	0	7	11	18
	Coletar dados estatísticos	3	8	7	18
	Analisar as informações de forma crítica	0	6	12	18
	Gerenciar projetos de informação	0	2	16	18
	Formular projetos de informação	0	5	13	18
	Conhecer teorias sobre gestão do conhecimento	3	9	6	18
	Conhecer as novidades sobre informação na área jurídica	0	6	12	18
	Conhecer os diversos tipos de materiais existentes no acervo	1	9	8	18
	Conhecer o conteúdo dos documentos do acervo	5	11	2	18
	Ser capaz de filtrar informações	2	5	11	18
	Ser capaz de direcionar os usuários nas pesquisas de informação	2	5	11	18
	Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI para o conhecimento de toda a equipe	5	4	7	16
	Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI para toda a equipe	3	6	8	17
	Elaborar manuais de serviço	7	4	7	18

Tabela 13: Competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos computacionais

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	FREQUENCIA			Total de respostas
		Escala de avaliação			
		1	2	3	
Processo administrativo de recursos computacionais	Conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação	0	1	17	18
	Conhecer os diversos tipos de tecnologias de informação e comunicação	0	2	16	18
	Ser capaz de administrar consórcios de UIs	1	11	6	18
	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos	1	13	4	18
	Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	2	8	8	18
	Planejar redes globais de informação	5	11	2	18
	Manipular redes globais de informação	3	13	2	18
	Conhecer os sistemas de informação existentes no mercado	4	8	6	18
	Ser capaz de planejar sistemas de informação	3	7	8	18
	Ser capaz de analisar sistemas de informação	1	8	9	18
	Ser capaz de utilizar tecnologias de informação e comunicação de forma hábil	1	6	11	18

Em relação às sentenças “Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI para o conhecimento de toda a equipe” e “Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI para toda a equipe” um dos especialistas afirmou que redigidas dessa forma, as sentenças não possuíam sentido claro e, por esta razão, não foram consideradas nas suas respostas. A compreensão da competência gerencial “Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI para o conhecimento de toda a equipe” relaciona-se à habilidade de os gerentes serem capazes de registrar seus conhecimentos, ou seja, eles devem ser capazes de fazer o que Nonaka e Takeuchi (1997) designam como exteriorização do conhecimento, processo pelo qual o conhecimento tácito é traduzido

em conceitos explícitos. No caso da competência gerencial “Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI para toda a equipe”, os gerentes devem ser capazes de fazer o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominam socialização do conhecimento, quando se referem ao processo pelo qual os indivíduos adquirem conhecimento tácito compartilhando experiências com outras pessoas.

Após esta primeira etapa da tabulação, os resultados foram passados para planilhas com a utilização do programa Microsoft Excel 2007 para que fosse possível verificar as frequências percentuais de ocorrência das competências gerenciais validadas pelos especialistas.

As Tabelas 14 a 18 apresentam as frequências percentuais de acordo com a pontuação considerada pelos especialistas às competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário. São relativas aos temas de gestão que foram utilizados para a classificação das sentenças de competência: sistema organizacional maior (Poder Judiciário); sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior); diretrizes das UIs; produtos e serviços; e marketing. As Tabelas 19 a 23 referem-se às competências relativas ao processo administrativo dos cinco recursos principais das UIs: recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais.

As cinco primeiras tabelas utilizaram para a pontuação pelos especialistas uma escala de cinco pontos crescentes, classificando as competências, respectivamente em: “nada, pouco, medianamente, muito ou totalmente importantes”. As competências gerenciais avaliadas com 3, 4 e 5 pontos pelos especialistas nessas tabelas foram validadas como necessárias, uma vez que essas pontuações correspondiam respectivamente a totalmente, muito e medianamente importantes. Não foram consideradas necessárias as competências gerenciais pontuadas com 2 ou 1 ponto, que equivalem a pouco ou nada importante, respectivamente.

As tabelas 14 a 18 são apresentados a seguir:

Tabela 14: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao sistema organizacional maior

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					
		Escala de avaliação					Escala de avaliação					Escala de maior frequência
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Conhecer o papel dos Tribunais Superiores na estrutura do Poder Judiciário	4	0	0	2	9	7	0,00%	0,00%	11,11%	50,00%	38,89%	4
Conhecer os fatores de ordem legislativa que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4	0	1	1	15	1	0,00%	5,56%	5,56%	83,33%	5,56%	4
Conhecer os fatores de ordem econômica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4	0	1	3	13	1	0,00%	5,56%	16,67%	72,22%	5,56%	4
Conhecer os fatores de ordem ecológica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4	0	3	2	13	0	0,00%	16,67%	11,11%	72,22%	0,00%	4
Conhecer os fatores de ordem social que influenciam o Tribunal Superior que você atua	2	0	0	1	15	2	0,00%	0,00%	5,56%	83,33%	11,11%	4
Conhecer os fatores de ordem tecnológica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4	0	0	1	15	2	0,00%	0,00%	5,56%	83,33%	11,11%	4
Conhecer a estrutura organizacional do Poder Judiciário	3	0	0	3	11	3	0,00%	0,00%	17,65%	64,71%	17,65%	4
Conhecer as características dos Poderes da União	1	1	2	8	6	1	5,56%	11,11%	44,44%	33,33%	5,56%	3
Conhecer o papel do Tribunal Superior que você atua na estrutura do Poder Judiciário	1	0	1	3	8	6	0,00%	5,56%	16,67%	44,44%	33,33%	4

Tabela 15: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao sistema organizacional intermediário

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					
		Escala de avaliação					Escala de avaliação					Escala de maior frequência
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Conhecer as normas do Tribunal Superior que você atua em relação às atividades da UI	5	0	0	0	2	16	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	88,89%	5
Conhecer o planejamento estratégico do Tribunal Superior que você atua	4	0	0	0	12	6	0,00%	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	4
Conhecer a estrutura organizacional do Tribunal Superior que você atua	4	0	0	0	9	9	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	4
Conhecer as competências e atribuições do Tribunal Superior que você atua	2	0	1	4	10	3	0,00%	5,56%	22,22%	55,56%	16,67%	4
Conhecer todas as normas do Tribunal Superior que você atua	1	3	4	9	1	1	16,67%	22,22%	50,00%	5,56%	5,56%	3
Conhecer a periodicidade do planejamento estratégico do Tribunal Superior que você atua	1	2	3	3	9	1	11,11%	16,67%	16,67%	50,00%	5,56%	4

Tabela 16: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas às diretrizes das UIs

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					
		Escala de avaliação					Escala de avaliação					Escala de maior frequência
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Conhecer as diretrizes (missão, visão, objetivo, metas) do Tribunal Superior que você atua	5	0	0	0	2	16	0,00%	0,00%	0,00%	11,11%	88,89%	5
Conhecer a função das diretrizes do Tribunal Superior que você atua	4	0	0	2	13	3	0,00%	0,00%	11,11%	72,22%	16,67%	4
Demonstrar capacidade de análise e síntese	3	0	0	3	13	2	0,00%	0,00%	16,67%	72,22%	11,11%	4
Conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal	2	0	4	5	4	4	0,00%	23,53%	29,41%	23,53%	23,53%	3
Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua	2	0	5	4	5	3	0,00%	29,41%	23,53%	29,41%	17,65%	2
Ser capaz de interpretar os textos doutrinários e jurídicos	1	2	3	7	3	2	11,76%	17,65%	41,18%	17,65%	11,76%	3
Ser capaz de utilizar os recursos da UI que você atua de forma racional	1	1	1	5	3	8	5,56%	5,56%	27,78%	16,67%	44,44%	5
Conhecer todas as atividades da UI que você atua	1	1	1	4	5	7	5,56%	5,56%	22,22%	27,78%	38,89%	5
Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)	1	5	2	1	5	5	27,78%	11,11%	5,56%	27,78%	27,78%	1

Ao observar a Tabela 16, referente às diretrizes das UIs foi possível constatar que as sentenças “Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua” e “Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)” não foram validadas pelos especialistas como necessárias, pois receberam respectivamente pontuação 2 (pouco importante) e 1 (nada importante). Este resultado significa que, na opinião dos especialistas consultados, para cumprir as diretrizes da organização não é necessário que os gerentes possuam essas competências.

Na Tabela a seguir referente ao tema produtos e serviços, ao contrário do que se observou na Tabela 16, a competência “Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados”, muito similar à competência “Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua”, foi validada como totalmente importante:

Tabela 17: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas aos produtos e serviços

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					
		Escala de avaliação					Escala de avaliação					Escala de maior frequência
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Ser capaz de avaliar os serviços oferecidos pela UI que você atua	5	0	0	0	0	18	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	5
Conhecer o setor editorial e da indústria da informação	3	0	1	13	3	1	0,00%	5,56%	72,22%	16,67%	5,56%	3
Planejar estudos de usuários	3	0	0	7	8	3	0,00%	0,00%	38,89%	44,44%	16,67%	4
Executar estudos de usuários	3	0	1	6	6	5	0,00%	5,56%	33,33%	33,33%	27,78%	3
Conhecer idiomas	3	0	1	9	3	5	0,00%	5,56%	50,00%	16,67%	27,78%	3
Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados	2	0	1	5	5	7	0,00%	5,56%	27,78%	27,78%	38,89%	5
Conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior que você atua	1	1	2	5	5	5	5,56%	11,11%	27,78%	27,78%	27,78%	3
Analisar as demandas dos usuários	1	0	0	3	10	5	0,00%	0,00%	16,67%	55,56%	27,78%	4
Testar a oferta de produtos e serviços antes da formalização	1	2	1	7	3	5	11,11%	5,56%	38,89%	16,67%	27,78%	3

Tabela 18: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas à marketing

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS					
		Escala de avaliação					Escala de avaliação					Escala de maior frequência
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Ser capaz de identificar necessidades de consumo de informação	4	0	0	0	13	5	0,00%	0,00%	0,00%	72,22%	27,78%	4
Aplicar metodologias de análise e segmentação de mercado	4	0	0	4	12	2	0,00%	0,00%	22,22%	66,67%	11,11%	4
Utilizar diversos meios de comunicação para divulgar os produtos e serviços de informação	4	0	0	0	14	4	0,00%	0,00%	0,00%	77,78%	22,22%	4
Conhecer teorias sobre composto de marketing (marketing mix)	3	0	1	12	2	3	0,00%	5,56%	66,67%	11,11%	16,67%	3
Conhecer teorias sobre auditorias de marketing	3	0	4	11	2	1	0,00%	22,22%	61,11%	11,11%	5,56%	3
Conhecer teorias sobre marketing de serviço	1	2	1	9	5	1	11,11%	5,56%	50,00%	27,78%	5,56%	3
Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	1	0	0	3	6	9	0,00%	0,00%	16,67%	33,33%	50,00%	5
Utilizar novos meios de comunicação como blogs e chats	1	2	2	4	4	6	11,11%	11,11%	22,22%	22,22%	33,33%	5

Comentário especial merece ser feito sobre as atitudes de “utilizar novos meios de comunicação como blogs e chats” e “utilizar diversos meios de comunicação para divulgar os produtos e serviços de informação”. A primeira atitude exemplificada recebeu avaliação totalmente importante e a segunda muito importante. Esta avaliação mais positiva em relação à primeira revela uma maior necessidade em utilizar os novos meios de comunicação que são disponibilizados por meio das tecnologias, ao invés de serem utilizados diversos tipos de veículos.

A seguir são apresentadas as tabelas 19 a 23, que apresentam as frequências e os percentuais das pontuações consideradas pelos especialistas para validar as competências gerenciais como necessárias para o processo administrativo dos recursos das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário.

Para a pontuação dessas competências apresentadas aos especialistas a escala era de 3 pontos.

Tabela 19: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos humanos

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			
		Escala de avaliação			Escala de avaliação			Escala de maior frequência
		1	2	3	1	2	3	
Conhecer teorias sobre gestão de pessoas e equipes	3	0	5	13	0,00%	27,78%	72,22%	3
Ser capaz de gerenciar equipes	3	0	0	18	0,00%	0,00%	100,00%	3
Ser capaz de gerenciar conflitos	3	0	0	18	0,00%	0,00%	100,00%	3
Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	3	0	0	18	0,00%	0,00%	100,00%	3
Avaliar a equipe de trabalho	3	0	0	18	0,00%	0,00%	100,00%	3
Investir em sua auto-capacitação para a gestão de pessoas	3	0	0	18	0,00%	0,00%	100,00%	3
Reconhecer o papel de destaque dos recursos humanos no processo administrativo da UI	3	0	0	18	0,00%	0,00%	100,00%	3
Incentivar a capacitação dos colaboradores da UI	2	0	5	12	0,00%	29,41%	70,59%	3
Utilizar o processo decisório de forma participativa	2	0	7	11	0,00%	38,89%	61,11%	3
Conhecer a lei dos Servidores Públicos Federais (Lei 8112/90)	1	4	10	4	22,22%	55,56%	22,22%	2
Conhecer teorias sobre gestão de conflitos	1	3	10	5	16,67%	55,56%	27,78%	2
Conhecer as habilidades de cada colaborador da equipe	1	1	2	15	5,56%	11,11%	83,33%	3
Ser capaz de ouvir críticas	1	0	3	15	0,00%	16,67%	83,33%	3
Respeitar os momentos improdutivos dos colaboradores da equipe	1	4	7	7	22,22%	38,89%	38,89%	2
Reconhecer as habilidades de cada colaborador da UI	1	0	2	16	0,00%	11,11%	88,89%	3

Tabela 20: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos financeiros

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			
		Escala de avaliação			Escala de avaliação			Escala de maior frequência
		1	2	3	1	2	3	
Planejar e controlar o orçamento da UI	2	0	4	14	0,00%	22,22%	77,78%	3
Conhecer teorias sobre gestão orçamentária	1	7	8	3	38,89%	44,44%	16,67%	2
Conhecer a lei de licitações e contratos (Lei 8666/93)	1	6	8	4	33,33%	44,44%	22,22%	2
Ser capaz de negociar repasse de verbas para a UI	1	3	6	9	16,67%	33,33%	50,00%	3
Ser capaz de desenvolver programações orçamentárias	1	5	5	8	27,78%	27,78%	44,44%	3
Realizar parcerias para aquisição de recursos financeiros	1	1	9	8	5,56%	50,00%	44,44%	2
Utilizar os recursos financeiros de forma econômica	1	1	6	11	5,56%	33,33%	61,11%	3

Tabela 21: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos materiais

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			
		Escala de avaliação			Escala de avaliação			Escala de maior frequência
		1	2	3	1	2	3	
Conhecer a diferença entre material de consumo e material permanente	2	0	13	5	0,00%	72,22%	27,78%	2
Ser capaz de planejar o uso de materiais	2	0	11	7	0,00%	61,11%	38,89%	2
Conhecer teorias sobre gestão de estoques	1	13	3	2	72,22%	16,67%	11,11%	1
Conhecer teorias sobre ergonomia e layout	1	10	4	4	55,56%	22,22%	22,22%	1
Conhecer as necessidades físicas dos usuários	1	4	6	8	22,22%	33,33%	44,44%	3
Ser capaz de gerenciar contratos	1	3	6	9	16,67%	33,33%	50,00%	3
Desenvolver estudos de uso	1	5	4	8	29,41%	23,53%	47,06%	3

Tabela 22: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos informativos

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			
		Escala de avaliação			Escala de avaliação			Escala de maior frequência
		1	2	3	1	2	3	
Conhecer teorias sobre gestão da informação	3	0	1	17	0,00%	5,56%	94,44%	3
Planejar e coordenar a elaboração de manuais de serviço	3	0	2	16	0,00%	11,11%	88,89%	3
Ser capaz de analisar dados estatísticos	2	0	7	11	0,00%	38,89%	61,11%	3
Coletar dados estatísticos	2	3	8	7	16,67%	44,44%	38,89%	2
Analisar as informações de forma crítica	2	0	6	12	0,00%	33,33%	66,67%	3
Gerenciar projetos de informação	2	0	2	16	0,00%	11,11%	88,89%	3
Formular projetos de informação	2	0	5	13	0,00%	27,78%	72,22%	3
Conhecer teorias sobre gestão do conhecimento	1	3	9	6	16,67%	50,00%	33,33%	2
Conhecer as novidades sobre informação na área jurídica	1	0	6	12	0,00%	33,33%	66,67%	3
Conhecer os diversos tipos de materiais existentes no acervo	1	1	9	8	5,56%	50,00%	44,44%	2
Conhecer o conteúdo dos documentos do acervo	1	5	11	2	27,78%	61,11%	11,11%	2
Ser capaz de filtrar informações	1	2	5	11	11,11%	27,78%	61,11%	3
Ser capaz de direcionar os usuários nas pesquisas de informação	1	2	5	11	11,11%	27,78%	61,11%	3
Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI para o conhecimento de toda a equipe	1	5	4	7	31,25%	25,00%	43,75%	3
Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI para toda a equipe	1	3	6	8	17,65%	35,29%	47,06%	3
Elaborar manuais de serviço	1	7	4	7	38,89%	22,22%	38,89%	1

A última sentença da Tabela 22 “Elaborar manuais de serviço” recebeu pontuação 1 (pouco importante). Esta avaliação vai ao encontro das ideias de Alves (2004), que defende que atividades de execução como a exemplificada nesta sentença não são da competência dos gerentes, já que têm o poder de delegá-la aos componentes da equipe de trabalho.

Tabela 23: Frequência percentual relativa às competências gerenciais relacionadas ao processo administrativo dos recursos computacionais

Competência Gerencial	Pontuação na 1ª etapa da pesquisa	FREQUÊNCIA DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			PERCENTAGEM DA PONTUAÇÃO PELOS ESPECIALISTAS			
		Escala de avaliação			Escala de avaliação			Escala de maior frequência
		1	2	3	1	2	3	
Conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação	3	0	1	17	0,00%	5,56%	94,44%	3
Conhecer os diversos tipos de tecnologias de informação e comunicação	3	0	2	16	0,00%	11,11%	88,89%	3
Ser capaz de administrar consórcios de UIs	2	1	11	6	5,56%	61,11%	33,33%	2
Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos	2	1	13	4	5,56%	72,22%	22,22%	2
Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	2	2	8	8	11,11%	44,44%	44,44%	2
Planejar redes globais de informação	2	5	11	2	27,78%	61,11%	11,11%	2
Manipular redes globais de informação	2	3	13	2	16,67%	72,22%	11,11%	2
Conhecer os sistemas de informação existentes no mercado	1	4	8	6	22,22%	44,44%	33,33%	2
Ser capaz de planejar sistemas de informação	1	3	7	8	16,67%	38,89%	44,44%	3
Ser capaz de analisar sistemas de informação	1	1	8	9	5,56%	44,44%	50,00%	3
Ser capaz de utilizar tecnologias de informação e comunicação de forma hábil	1	1	6	11	5,56%	33,33%	61,11%	3

A análise das tabelas 14 a 18, que compuseram a primeira parte do questionário e na qual foi utilizada a escala de cinco pontos, revela que 46,34% das sentenças foram avaliadas na pontuação 4 (muito importante); 29,26% na pontuação 3 (medianamente importante) e 19,51% na pontuação 5 (totalmente importante). As pontuações 2 (pouco importante) e 1 (nada importante) foram citadas apenas 1 vez cada.

Com relação às tabelas 19 a 23, que compuseram a segunda parte do questionário e na qual foi utilizada a escala de três pontos, 62,5% das sentenças foram avaliadas na pontuação 3 (totalmente importante); 32,14% na pontuação 2 (medianamente importante) e apenas 5,36% na pontuação 1 (pouco importante).

Houve empate nas seguintes sentenças de competência: “Conhecer a estrutura organizacional do Tribunal Superior que você atua” referente ao tema sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior); “Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua” e “Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)” referentes ao tema diretrizes das UIs; “Executar estudos de usuários” e “Conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior que você atua” referentes ao tema produtos e serviços; “Respeitar os momentos improdutivos dos colaboradores da equipe” referente ao tema processo administrativo de recursos humanos; “Elaborar manuais de serviço” relativo ao tema processo administrativo de recursos informativos; e “Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais” referente ao tema processo administrativo de recursos computacionais. Conforme determinação da metodologia o desempate na valoração dessas sentenças foi feito escolhendo-se o ponto que mais se aproximava da pontuação obtida na pesquisa.

As sentenças “Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua” e “Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)” referentes ao tema diretrizes das UIs; “Conhecer teorias sobre gestão de estoques” e “Conhecer teorias sobre ergonomia e layout” referentes ao tema processo administrativo de recursos materiais; e “Elaborar manuais de serviço” referente ao tema processo administrativo de recursos informativos foram desconsiderados devido à falta de validação pelos especialistas que avaliaram tais competências como nada importantes ou pouco importantes.

Um dos respondentes incluiu comentário na tabela referente ao processo administrativo de recursos computacionais (Tabela 23). Segundo sua opinião, as

sentenças “Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos”, “Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais” e “Planejar redes globais de informação” podem ser avaliadas como nada importantes para os gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário, pois considera que tais atitudes são realizadas por profissionais da área de informática. Na sua visão, o gerente da UI deve apenas expor as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dessas ações; entretanto, essa opinião não foi compartilhada pelos demais especialistas que validaram as respectivas sentenças como medianamente importantes.

O processo administrativo dos recursos humanos foi o que obteve um maior percentual de competências avaliadas como totalmente importantes, já que 80% das sentenças de competência relativas a este recurso recebeu avaliação de necessidade máxima pelos especialistas.

A partir dos resultados das avaliações realizadas pelos especialistas, constatou-se que 94,85% das sentenças de competência gerencial foram validadas como necessárias. A Tabela 24 demonstra a porcentagem de validação das sentenças de competências gerenciais relacionadas a cada tema de gestão:

Tabela 24: porcentagem de validação das sentenças de competência gerencial por tema de gestão

Tema de gestão	Porcentagem de validação
Sistema organizacional maior (Poder Judiciário)	100%
Sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior)	100%
Diretrizes das UIs	77,7%
Produtos e serviços	100%
Marketing	100%
Processo administrativo recursos humanos	100%
Processo administrativo recursos financeiros	100%
Processo administrativo recursos materiais	71,43%
Processo administrativo recursos informativos	93,75%
Processo administrativo recursos computacionais	100%

Dos 10 temas de gestão nos quais as sentenças de competência gerencial foram relacionadas, 7 tiveram suas sentenças validadas por unanimidade como necessárias. Como resultado dessas avaliações é possível apresentar o mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro.

Os mapas seguintes apresentam as competências gerenciais necessárias aos gerentes dessas UIs, de acordo com as três dimensões da competência propostas por Durand (2006): conhecimentos, habilidades e atitudes.

No primeiro mapa os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para cumprir as competências organizacionais dessas UIs estão agrupados em relação aos temas específicos da área de gestão, que foram: sistema organizacional maior (Poder Judiciário); sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior); diretrizes das UIs; produtos e serviços; marketing.

No segundo mapa também são apresentados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários aos gerentes dessas UIs, porém tais competências estão relacionadas ao processo administrativo dos cinco recursos principais das UIs (recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais, recursos informativos e recursos computacionais) que foram objeto de avaliação pelos especialistas.

A última coluna dos mapas apresenta a avaliação de cada competência gerencial resultante dos somatórios percentuais das validações dos especialistas.

Mapa 1: Competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais relacionadas aos sistemas organizacionais em que as UIs atuam, às suas diretrizes, aos seus produtos e serviços oferecidos e ao marketing

	TEMA DE GESTÃO	COMPETÊNCIA GERENCIAL	AVALIAÇÃO
CONHECIMENTOS	Sistema organizacional maior (Poder Judiciário)	Conhecer o papel dos Tribunais Superiores na estrutura do Poder Judiciário	Muito importante
		Conhecer os fatores de ordem legislativa que influenciam o Tribunal Superior em que atua	Muito importante
		Conhecer os fatores de ordem econômica que influenciam o Tribunal Superior em que atua	Muito importante
		Conhecer os fatores de ordem ecológica que influenciam o Tribunal Superior em que atua	Muito importante
		Conhecer os fatores de ordem social que influenciam o Tribunal Superior em que atua	Muito importante
		Conhecer os fatores de ordem tecnológica que influenciam o Tribunal Superior em que atua	Muito importante
		Conhecer a estrutura organizacional do Poder Judiciário	Muito importante
		Conhecer o papel do Tribunal Superior em que atua na estrutura do Poder Judiciário	Muito importante
		Conhecer as características dos Poderes da União	Medianamente importante
		Sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior)	Conhecer as normas do Tribunal Superior em que atua em relação às atividades da UI
	Conhecer o planejamento estratégico do Tribunal Superior em que atua		Muito importante
	Conhecer a estrutura organizacional do Tribunal Superior em que atua		Muito importante
	Conhecer as competências e atribuições do Tribunal Superior em que atua		Muito importante
	Conhecer a periodicidade do planejamento estratégico do Tribunal Superior em que atua		Muito importante
	Conhecer todas as normas do Tribunal Superior em que atua		Medianamente importante
	Diretrizes das UIs	Conhecer as diretrizes (missão, visão, objetivo, metas) do Tribunal Superior em que atua	Totalmente importante
		Conhecer todas as atividades da UI em que atua	Totalmente importante
		Conhecer a função das diretrizes do Tribunal Superior em que atua	Muito importante
		Conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal	Medianamente importante

CONHECIMENTOS	Produtos e serviços	Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados	Totalmente importante
		Conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior	Medianamente importante
		Conhecer o setor editorial e da indústria da informação	Medianamente importante
		Conhecer idiomas	Medianamente importante
	Marketing	Conhecer teorias sobre composto de marketing (marketing mix)	Medianamente importante
		Conhecer teorias sobre auditorias de marketing	Medianamente importante
Conhecer teorias sobre marketing de serviço		Medianamente importante	
HABILIDADES	Diretrizes das UIs	Ser capaz de utilizar os recursos da UI em que atua de forma racional	Totalmente importante
		Ser capaz de interpretar os textos doutrinários e jurídicos	Medianamente importante
	Produtos e serviços	Ser capaz de avaliar os serviços oferecidos pela UI em que atua	Totalmente importante
		Marketing	Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz
	Ser capaz de identificar necessidades de consumo de informação		Muito importante
	ATITUDES	Diretrizes das UIs	Demonstrar capacidade de análise e síntese
Produtos e serviços		Analisar as demandas dos usuários	Muito importante
		Planejar estudos de usuários	Muito importante
		Testar a oferta de produtos e serviços antes da formalização	Medianamente importante
		Executar estudos de usuários	Medianamente importante
Marketing		Utilizar novos meios de comunicação como blogs e chats	Totalmente importante
		Aplicar metodologias de análise e segmentação de mercado	Muito importante
		Utilizar diversos meios de comunicação para divulgar os produtos e serviços de informação	Muito importante

Mapa 2: Competências gerenciais necessárias para cumprir as competências organizacionais relacionadas ao processo administrativo dos recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais das UIs

CONHECIMENTOS	Processo administrativo de recursos humanos	Conhecer as habilidades de cada colaborador da equipe	Totalmente importante
		Conhecer teorias sobre gestão de pessoas e equipes	Totalmente importante
		Conhecer teorias sobre gestão de conflitos	Medianamente importante
		Conhecer a lei dos Servidores Públicos Federais (Lei 8112/90)	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos financeiros	Conhecer a lei de licitações e contratos (Lei 8666/93)	Medianamente importante
		Conhecer teorias sobre gestão orçamentária	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos materiais	Conhecer as necessidades físicas dos usuários	Totalmente importante
		Conhecer a diferença entre material de consumo e material permanente	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos informativos	Conhecer as novidades sobre informação na área jurídica	Totalmente importante
		Conhecer teorias sobre gestão da informação	Totalmente importante
		Conhecer o conteúdo dos documentos do acervo	Medianamente importante
		Conhecer os diversos tipos de materiais existentes no acervo	Medianamente importante
		Conhecer teorias sobre gestão do conhecimento	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos computacionais	Conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação	Totalmente importante
		Conhecer os diversos tipos de tecnologias de informação e comunicação	Totalmente importante
		Conhecer os sistemas de informação existentes no mercado	Medianamente importante

HABILIDADES	Processo administrativo de recursos humanos	Ser capaz de ouvir críticas	Totalmente importante
		Ser capaz de gerenciar conflitos	Totalmente importante
		Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	Totalmente importante
		Ser capaz de gerenciar equipes	Totalmente importante
	Processo administrativo de recursos financeiros	Ser capaz de desenvolver programações orçamentárias	Totalmente importante
		Ser capaz de negociar repasse de verbas para a UI	Totalmente importante
	Processo administrativo de recursos materiais	Ser capaz de gerenciar contratos	Totalmente importante
		Ser capaz de planejar o uso de materiais	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos informativos	Ser capaz de analisar dados estatísticos	Totalmente importante
		Ser capaz de filtrar informações	Totalmente importante
		Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI para toda a equipe	Totalmente importante
		Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI para o conhecimento de toda a equipe	Totalmente importante
		Ser capaz de direcionar os usuários nas pesquisas de informação	Totalmente importante
	Processo administrativo de recursos computacionais	Ser capaz de utilizar tecnologias de informação e comunicação de forma hábil	Totalmente importante
		Ser capaz de planejar sistemas de informação	Totalmente importante
		Ser capaz de analisar sistemas de informação	Totalmente importante
Ser capaz de administrar consórcios de UIs		Medianamente importante	

ATITUDES	Processo administrativo de recursos humanos	Avaliar a equipe de trabalho	Totalmente importante
		Investir em sua auto-capacitação para a gestão de pessoas	Totalmente importante
		Reconhecer o papel de destaque dos recursos humanos no processo administrativo da UI	Totalmente importante
		Incentivar a capacitação dos colaboradores da UI	Totalmente importante
		Utilizar o processo decisório de forma participativa	Totalmente importante
		Reconhecer as habilidades de cada colaborador da UI	Totalmente importante
		Respeitar os momentos improdutivos dos colaboradores da equipe	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos financeiros	Planejar e controlar o orçamento da UI	Totalmente importante
		Utilizar os recursos financeiros de forma econômica	Totalmente importante
		Realizar parcerias para aquisição de recursos financeiros	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos materiais	Desenvolver estudos de uso	Totalmente importante
	Processo administrativo de recursos informativos	Planejar e coordenar a elaboração de manuais de serviço	Totalmente importante
		Analisar as informações de forma crítica	Totalmente importante
		Gerenciar projetos de informação	Totalmente importante
		Formular projetos de informação	Totalmente importante
		Coletar dados estatísticos	Medianamente importante
	Processo administrativo de recursos computacionais	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos	Medianamente importante
		Manipular redes globais de informação	Medianamente importante
		Planejar redes globais de informação	Medianamente importante
		Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	Medianamente importante

O mapeamento das competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores resultou em um total de 92 sentenças de competência classificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes. Desse total, 42 sentenças são de conhecimentos, 22 de habilidades e 28 de atitudes.

A utilização das cores para diferenciar os temas de gestão a que as competências estão relacionadas deve-se a uma padronização, já que as mesmas cores foram utilizadas ao longo de todas as análises da pesquisa. Com isso, objetivou-se uma melhor organização das sentenças nos mapas.

O grande número de sentenças apresentadas deve-se ao fato de terem sido utilizadas três fontes de coleta. Apesar desta constatação, pode-se observar que por tema de gestão há no máximo 15 sentenças de competência gerencial, como no caso das sentenças relacionadas ao processo administrativo dos recursos humanos e ao processo administrativo dos recursos informativos.

A partir da análise dos mapas é possível conhecer as principais competências gerenciais necessárias considerando a análise ambiental como o ponto de partida para o entendimento das competências organizacionais que devem ser assimiladas pelos gerentes nas atividades de planejamento e gestão de suas UIs.

7 CONCLUSÃO

A gestão de bibliotecas e demais unidades de informação (UIs) ainda é um assunto de pouco estudo e pesquisa na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, se comparado aos estudos e pesquisas que são realizados e publicados em relação a outros temas específicos destas áreas do conhecimento. Vinculado à gestão, o tema das competências gerenciais também é foco de uma pequena parcela de estudos, apesar da quantidade significativa de pesquisas publicadas sobre as competências dos profissionais da informação de uma forma geral.

Ao atingir os objetivos propostos, a pesquisa testou uma metodologia para mapear as competências gerenciais necessárias ao desempenho dos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário para o cumprimento das competências organizacionais dessas UIs, a partir da análise ambiental do sistema organizacional dos Tribunais Superiores, organizações mantenedoras em que estão inseridas.

Ao considerar todos os aspectos envolvidos na gestão de UIs, a pesquisa aliou os fundamentos teóricos do enfoque sistêmico com as teorias da Administração, da Biblioteconomia e da Ciência da Informação para que fosse possível traçar os procedimentos metodológicos para mapear as competências gerenciais necessárias aos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro para cumprir as competências organizacionais das UIs que gerenciam.

Por meio de análises ambientais foi possível descrever o contexto ambiental e os sistemas organizacionais em que as UIs pesquisadas estão inseridas. Na primeira etapa da pesquisa de campo pôde-se atestar a influência dos sistemas organizacionais maior, considerando-se o Poder Judiciário como um todo e os sistemas organizacionais intermediários, considerando o ambiente organizacional de cada um dos cinco Tribunais Superiores a que as UIs pesquisadas estavam vinculadas: STF, STJ, TST, TSE e STM. A descrição desse contexto ambiental em que as UIs estão inseridas foi fundamental para definir as características das UIs pesquisadas e para a identificação de suas competências organizacionais.

Assim como outros tipos de organizações sociais, as UIs são organizações abertas que sofrem influência das variáveis dos ambientes externo e interno. Dessa forma, necessitam de constante adaptação para evitarem a entropia e se adequarem aos sistemas em que estão inseridas. Para que esta adaptação possa acontecer de

forma desejável é preciso que os profissionais responsáveis pelo gerenciamento dessas organizações possuam competências que se adaptem às complexidades inerentes ao processo gerencial.

O processo gerencial, também denominado processo administrativo, envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle dos recursos que formam as organizações. No caso das bibliotecas e demais UIs esta pesquisa destacou a importância dos recursos humanos, financeiros, materiais, informativos e computacionais como os cinco principais recursos que devem ser gerenciados nestes tipos de ambiente.

No âmbito do Poder Judiciário, concluiu-se que a atuação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), como o órgão responsável pelo planejamento, pela coordenação e pelo controle administrativo dos órgãos desse Poder, vem contribuindo para o desenvolvimento de uma cultura de gestão que valoriza o planejamento e a racionalização das atividades. Com a publicação da resolução 70, em 18 de março de 2009, grandes avanços poderão ocorrer nos Tribunais de todo o Judiciário, em especial nos Tribunais Superiores. A exigência de um planejamento estratégico quinquenal possibilita a continuidade de projetos e ações independentemente da mudança de gerência das Cortes, como no caso dos Tribunais Superiores que mudam de Presidente a cada dois anos. Além disso, o desenvolvimento de planejamentos estratégicos visa à padronização dos procedimentos administrativos efetuados no âmbito de cada Tribunal, o que pode favorecer a cooperação e a comunicação entre os diversos órgãos do Judiciário. Portanto, a ação do CNJ deverá possibilitar melhorias em todos os aspectos dos Tribunais Superiores, tanto em relação às funções típicas judicantes, quanto em relação às atividades atípicas da área administrativa que são importantes para a manutenção dessas organizações, incluindo as atividades de gestão e disseminação da informação realizadas pelas UIs.

Quanto à tipologia, as UIs caracterizaram-se como bibliotecas especializadas em informação jurídica. Apesar desta denominação geral, cada UI atuava em um ramo de informação jurídica distinto, dependendo da finalidade a que se destinavam suas organizações mantenedoras na estrutura do Poder Judiciário. Resumidamente o tipo de informação jurídica preponderante de cada UI pesquisada era:

- **Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal (STF):** Direito Constitucional;
- **Biblioteca Ministro Oscar Saraiva (STJ):** todos os ramos da Ciência do Direito;
- **Biblioteca Délio Maranhão (TST):** Direito do Trabalho e Direito Processual do Trabalho;

- **Biblioteca Professor Alysson Darowish Mitraud** (TSE): Direito Eleitoral;
- **Biblioteca do STM**: Direito Militar e Direito Processual Penal Militar.

Também se confirmou que todas as UIs desempenhavam a função informativa, já que não tinham como objetivo atuar em áreas educacionais, recreativos ou culturais, de acordo com os documentos internos referentes às suas atuações.

A identificação e a definição dos usuários eram realizadas por normas publicadas pelos Tribunais. Dos cinco gerentes entrevistados, apenas dois apresentaram metodologias para o desenvolvimento desses processos, fato que pode refletir desconhecimento dos gerentes em relação às técnicas de marketing, ou mesmo a falta de interesse ou de condições favoráveis à adoção dessas técnicas para analisar e segmentar o mercado em que atuam as UIs.

Com relação à ordem de prioridade no atendimento aos usuários todas as UIs atendiam prioritariamente os Ministros das respectivas Cortes, já que eram os ocupantes dos cargos de hierarquia mais elevada dos Tribunais, sendo por isso considerados os usuários preferenciais dessas UIs.

Nenhuma das UIs possuía um planejamento estratégico com missão, visão, objetivos e outros tipos de diretrizes estabelecidos. Apenas duas estavam em fase de discussão dessas diretrizes. Nos Tribunais que já possuem seus planejamentos estratégicos aprovados e publicados, percebeu-se que um dos fatores que impede o desenvolvimento do planejamento nas UIs deve-se a insuficiente divulgação, pelas diversas unidades, da importância deste tipo de ação pela cúpula gerencial das estruturas organizacionais. Como resultado dessa falha por parte das organizações mantenedoras as equipes não se sentem motivadas para desenvolver projetos de planejamento de suas unidades, apesar de os gerentes entrevistados externarem a importância que teria um projeto de planejamento estratégico para suas UIs.

Com a análise das competências gerenciais, realizada por meio do relato dos gerentes, foi possível perceber que eles necessitam de formação complementar em nível de pós-graduação, pois apenas um deles está em fase de conclusão de curso de Mestrado. Além desse fato, as informações coletadas permitiram atestar que apenas um dos gerentes possuía curso de especialização específico na área de gestão/administração.

De forma geral todas as bibliotecas possuem adequados espaços físicos e bons ambientes de trabalho. São UIs privilegiadas, pois recebem apoio financeiro e material de suas organizações mantenedoras. Das cinco UIs pesquisadas apenas a biblioteca do TSE não faz parte da Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI) administrada pelo Senado Federal, pois está vinculada à Rede de Bibliotecas da Justiça Eleitoral (REJE). Apesar disso, a biblioteca do TSE faz uso do *Aleph*, mesmo *software* utilizado pelas outras UIs para as atividades de processamento, consulta e pesquisa de informações.

Com a aplicação dos questionários junto aos especialistas na segunda etapa da pesquisa de campo foi possível realizar algumas comparações em relação aos dados que foram coletados junto aos gerentes na primeira etapa da pesquisa.

Assim como o que foi relatado pelos gerentes, todos os fatores de ordem externa apresentados influenciam de forma significativa os sistemas organizacionais intermediários (Tribunais Superiores). Na avaliação realizada pelos especialistas os conhecimentos sobre os fatores de ordem externa são todos muito importantes para os gerentes das UIs. No âmbito específico das UIs o fator tecnológico foi o mais citado pelos gerentes como aquele que possui uma maior influência nas atividades que são realizadas.

Conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal Superior foi uma das competências avaliadas como medianamente importante para os conhecimentos dos gerentes das UIs em relação ao desenvolvimento de diretrizes, apesar de alguns deles terem afirmado que os conhecimentos da atividade fim dos Tribunais são muito importantes para a compreensão da finalidade das UIs em seus contextos organizacionais.

Apenas dois gerentes afirmaram ser necessário conhecer as diretrizes da organização mantenedora para desenvolver as diretrizes da UI, porém no mapeamento final este tipo de competência foi avaliada como totalmente e muito importante para eles.

Em relação aos produtos e serviços os gerentes afirmaram que as competências necessárias mais importantes estariam relacionadas aos conhecimentos sobre a área de especialização do Direito do Tribunal e sobre outras competências relacionadas às necessidades e perfil de usuários e às tecnologias, opinião que foi confirmada na avaliação final realizada pelos especialistas. “Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados” foi avaliado como um tipo de

conhecimento totalmente importante. “Planejar estudos de usuários” e “analisar as demandas dos usuários” foram avaliadas como muito importantes. Já as competências “conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior” e “executar estudos de usuários” foram avaliadas como medianamente importantes. Nota-se que a diferença na avaliação entre as competências de “planejar estudos de usuários” e “executar estudos de usuários” reflete a própria natureza de comando da atividade gerencial, já que as tarefas de execução devem ser delegadas aos membros das equipes de trabalho.

As habilidades e as atitudes relativas à comunicação e ao estudo de usuários foram as mais citadas pelos gerentes no que se refere ao marketing das UIs. Na apreciação dos especialistas tais competências são sempre totalmente ou muito importantes.

A necessidade de conhecimentos sobre recursos computacionais e novas tecnologias foi o tipo de competência que recebeu maior número de citações por parte dos gerentes quando comparado aos outros recursos. Na avaliação dos especialistas o mais importante para os gerentes é “conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação”, “conhecer os diversos tipos de tecnologias de informação e comunicação” e “serem capazes de planejar e analisar sistemas de informação”. Já atividades mais técnicas e abrangentes como “desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos”, “desenvolver bibliotecas virtuais e digitais”, “planejar redes globais de informação” e “manipular redes globais de informação” foram avaliadas como atitudes de necessidade mediana a serem desenvolvidas pelos gerentes das UIs dos Tribunais Superiores.

As competências gerenciais relativas ao processo administrativo dos recursos humanos receberam nos questionários avaliação de destaque em relação aos outros recursos das UIs, assim como se pode observar na revisão de literatura e na análise das competências dos gerentes nas entrevistas. Dessa forma, confirma-se a necessidade do desenvolvimento e aperfeiçoamento constante das competências gerenciais para a gestão de pessoas no âmbito de UIs, que envolve, também, competências relativas ao desenvolvimento e efetivação da liderança participativa.

Apenas cinco competências foram avaliadas pelos especialistas como pouco ou nada importantes para os gerentes das UIs pesquisadas. Esse resultado validou a importância das competências apresentadas e que foram desenvolvidas a partir de dados provenientes da revisão de literatura, das análises ambientais e das análises

das competências gerenciais resultantes das entrevistas. A competência “conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)” foi única avaliada como nada importante. A interpretação para a excepcionalidade deste resultado é que talvez esta competência não tenha relação direta ao tema a que foi vinculada, porém defende-se a importância dessa competência como um tipo de conhecimento básico necessário não só aos gerentes das UIs, mas a todos os profissionais da área de Biblioteconomia.

Espera-se que este trabalho contribua de fato para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias ao grupo de gerentes pesquisados. É preciso destacar que grande parte das competências mapeadas podem ser consideradas óbvias para esses gerentes, porém a metodologia utilizada apresentou uma nova perspectiva que propiciou uma observação das UIs sob um ponto de vista mais abrangente e sistêmico, facilitando a compreensão de alguns fatores até então desconhecidos, porém essenciais para o desenvolvimento das competências gerenciais.

8 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar das limitações dos resultados da pesquisa ao contexto específico das UIs dos Tribunais Superiores do Poder Judiciário Brasileiro, a metodologia adotada para o mapeamento pode ser aplicada a outros contextos.

É preciso destacar que os estudos sobre competências de gerentes de Bibliotecas e demais UIs devem continuar, já que nesta pesquisa foi investigada um tipo de unidade de informação específico com representatividade quantitativamente pequena devido à necessidade de análises ambientais específicas de cada organização e das restrições de tempo para o desenvolvimento de uma pesquisa em nível de dissertação de mestrado.

Baseadas neste estudo outras pesquisas poderão ser desenvolvidas em relação a qualquer tipologia de UI, inclusive em sistemas organizacionais maiores ou menores do que o pesquisado.

O foco desta pesquisa foi o mapeamento das competências gerenciais necessárias, não sendo relatada a forma de desenvolver essas competências. Com isso, pesquisas futuras poderão dar continuidade aos resultados obtidos abordando aspectos de educação e treinamento dos profissionais para o desenvolvimento das competências gerenciais, principalmente aquelas consideradas necessárias para cumprir as competências organizacionais das UIs.

Outro foco de pesquisa seria em relação ao processo administrativo dos recursos das UIs, ao analisar de forma mais detalhada as competências gerenciais necessárias para a gestão dos recursos que foram considerados essenciais. De acordo com os dados analisados pode-se afirmar que o destaque especial foi dado aos recursos humanos, informativos e computacionais.

Revalidar as 92 sentenças de competência gerencial identificadas também pode ser o objetivo de um novo estudo. Com isso, seria possível diminuir a quantidade de sentença apresentadas no mapeamento final desta pesquisa.

Portanto, percebe-se que existem muitos problemas de pesquisa a serem abordados sobre as competências gerenciais no âmbito das unidades de informação. O futuro é promissor para os interessados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Bricquet de Lemos, 2000. 112 p.

_____. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Bricquet de Lemos, 2005. 144 p.

ALVES, Roberta Coroline Vesú. A gestão de pessoas em Unidades de Informação: a importância da capacitação no uso de novas tecnologias. **Revista de iniciação científica da FFC**, v. 4, n. 2, 2004.

AMARAL, Sueli Angelica do. Análise ambiental do GEOCINF. **Ciência da Informação**, v. 18, n. 2, p. 199-206, jul./dez. 1989.

_____. **Marketing**: Abordagem em unidades de informação. Brasília: Thesaurus, 1998. 243 p.

_____. WEB SITES: uso de tecnologias no cumprimento das funções da biblioteca. **Informação & Sociedade**, v. 15, n. 2, p. 15-40, jul./dez. 2005.

_____. Gestão da informação e do conhecimento nas organizações e a orientação de marketing. **Informação & Informação**, v. 13, n. esp., p. 52-70, 2008.

_____; SOUZA, Katyusha M. Loures de. Funções desempenhadas pelos *websites* de bibliotecas jurídicas governamentais brasileiras. **Investigación bibliotecológica: archivonomía, bibliotecología e información**, v. 22, n. 46, p. 165-186, set./dez 2008.

THE AMERICAN ASSOCIATION OF LAW LIBRARIES. **Competencies of Law Librarianship**. Disponível em: <<http://www.aallnet.org/prodev/competencies.asp>>. Acesso em 18 de out. 2008.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Types of libraries**. Disponível em: <<http://www.ala.org/ala/hrdr/librarycareersite/typesoflibraries.cfm>>. Acesso em: 30 set. 2008.

AMERICAN ASSOCIATION OF LAW LIBRARIES. **Competencies of Law Librarianship**, 2001. Disponível em: <<http://www.aallnet.org/prodev/competencies.asp>>. Acesso em: 20 fev. 2009.

ATIENZA, Cecília Andreotti. **Documentação jurídica**: introdução à análise e indexação de atos legais. Rio de Janeiro: Achiamé, 1979. 266 p.

BAPTISTA, Myrian Veras. **Planejamento**: introdução à metodologia do Planejamento Social. São Paulo: Cortes & Moraes, 1977. 117 p.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para Unidades de Informação**. São Paulo: Polis, 1995. 69 p.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Monitoração ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração**, v. 32, n. 4, p. 42-53, out./dez. 1997.

BARRETO, Auta Rojas *et. al.* **Gestão de Unidades de Informação**: manual. Curitiba: TECPAR; Brasília: IBICT, 1997. 257 p. Trabalho contratado pelo IBICT e elaborado pela COLLECTA - processo, produto e coleta de dados S/C.

BARROS, Lucivaldo. Fontes de Informação jurídica. In: PASSOS, Edilenice J. Lima (Org.). **Informação jurídica**: teoria e prática. Brasília: Thesaurus, 2004. 237p. p. 201-225.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998. 539 p.

BORGES, Maria Alice G. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 3, p. 25-32, set./dez. 2000.

BRANDÃO, Hugo Pena et al. Desenvolvimento e estrutura interna d euma escala de competências gerenciais. In: CONGRESSO BRAILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 3, 2008, Florianópolis. 33 p.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências**: Um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária. Brasília, 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.

BRANDÃO, Hugo Pena; BABRY, Carla Patrícia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL, Américo Carneiro. **Identificação das necessidades informacionais para tomada de decisão estratégica como fonte geradora de inteligência organizacional**. 2003. 97 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.

BRASIL. CNJ. Resolução nº 70 de 18 de março de 2009. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/>>. Acesso em: 28 set. 2009.

BRASIL. CSJT. Informações Institucionais. Disponível em: <http://informatica.jt.gov.br/portal/page?_pageid=134,1&_dad=portal&_schema=PORTAL>. Acesso em: outubro de 2009.

BRASIL. Constituição (1988). Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 88 p. Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nºs 1/92 a 56/2007 e pelas Emendas Constitucionais de revisão nºs 1 a 6/94.

BRASIL. CGE. Informações Institucionais. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/internet/cge/institucional/index.htm>>. Acesso em: out. 2009

BRASIL. EJE. Informações Institucionais. Disponível em: <<http://www.tse.gov.br/eje/index.html>>. Acesso em: out. 2009.

BRASIL. Ministério do Trabalho. **Classificação Brasileira de Ocupações, 2002**. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/busca/condicoes.asp?codigo=2612>>. Acesso em: 20 ago. 2004.

BRASIL. STF. Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal. Informações Institucionais. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verTexto.asp?servico=bibliotecaConsultaAcervoStf>>. Acesso em: out. 2009.

BRASIL. STF. **Glossário jurídico**. Disponível em: <<http://www.stf.gov.br/portal/glossario/>>. Acesso em: 1 out. 2008.

BRASIL. STF. Instrução Normativa nº 3 de 11 de dezembro de 2003. Dispõe sobre o funcionamento da Biblioteca Ministro Victor Nunes Leal do Supremo Tribunal Federal. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/bibliotecaConsultaAcervoRvbi/anexo/INSTRUCAO_NORMATIVA032005.pdf>. Acesso em: out. 2009.

_____. **Planejamento estratégico 2009-2013**. Brasília: STF, 2009. Aprovado em Sessão Administrativa de 05.08.2009. 19 p.

_____. **Regimento Interno**: [atualizado até agosto de 2009] Brasília: STF, 2009. 331 p.

BRASIL. STJ. Ato nº 213 de 30 de setembro de 2005. Dispõe sobre a aquisição e controle de obras bibliográficas no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=683>. Acesso em out. 2009.

_____. Ato nº 47 de 16 de março de 2006. Define normas gerais sobre administração de material e patrimônio no âmbito do Superior Tribunal de Justiça. **Boletim de Serviço [do] Superior Tribunal de Justiça**, 17 mar. 2006.

_____. BDJur. Disponível em: <http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/handle/2011/17962;jsessionid=9ED18F225489CE5EA9A424C468B60A36>. Acesso em: out. 2009.

_____. Biblioteca Ministro Oscar Saraiva. Informações Institucionais. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp?tmp.area=356>. Acesso em: out. 2009.

_____. Informações Institucionais. Disponível em: <http://www.stj.jus.br/portal_stj/publicacao/engine.wsp>. Acesso em: set. e out. 2009.

_____. Instrução normativa nº 4 de 2 de maio de 2007. Altera o regulamento interno da Biblioteca Ministro Oscar Saraiva do Superior Tribunal de Justiça. **Boletim de Serviço [do] Superior Tribunal de Justiça**, 4 maio 2007.

_____. **Plano de gestão**: biênio 2008-2010. 2. ed. [2008?]. 56 p.

BRASIL. STM. Ato normativo nº 224 de 29 de setembro de 2006. Disciplina os procedimentos para o funcionamento da Biblioteca do Superior Tribunal Militar. **Boletim da Justiça Militar** nº 45 de 6 de outubro de 2006.

_____. Informações Institucionais. Disponível em: <http://www.stm.jus.br/>. Acesso em: out. 2009.

_____. **Regimento Interno**. Disponível em: <<http://www.stm.jus.br/legislacoes/regimento-interno-do-stm>>. Acesso em out. 2009.

_____. Resolução nº 164 de 19 de maio de 2009. Dispõe sobre o Planejamento Estratégico da Justiça Militar da União para o quinquênio 2010/2014. Aprovada em sessão Plenária de 27/05/2009.

BRASIL. TSE. Informações Institucionais. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/internet/index.html>>. Acesso em: out. 2009.

BRASIL. TSE. **Regimento Interno**: consolidado e anotado. 5. ed. Brasília, 2008. 70 p.

BRASIL. TSE. Secretaria de gestão da informação. **Guia do usuário**: Biblioteca do TSE. 5. ed. Brasília, Coordenadoria da Biblioteca, 2006. 17 p.

BRASIL. TST. ATO Nº 546/CDOC.GP, de 14 de setembro de 2009. Dispõe sobre o funcionamento da Biblioteca Délio Maranhão do Disponível em: <<http://www.tst.jus.br/Ssedoc/PaginadaBiblioteca/normasdefuncionamento.htm>>. Acesso em: out de 2009.

_____. Informações Institucionais. Disponível em: < <http://www.tst.jus.br/>>. Acesso em out. 2009.

_____. **Planejamento estratégico 2010 a 2014**. Brasília: TST, 2009. 64 p.

_____. **Relatório Geral da Justiça do Trabalho, 2008**. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/iframe.php?url=http://www.tst.jus.br/Sseest/RGJT/Rel2008/Indice2008/capaJT2008i.htm>. Acesso em: out. 2009.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **RAC**, v. 7, n. 3, jul./set. 2003. p. 35-56.

CAMPELLO, Bernadete. **Introdução ao controle bibliográfico**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2006. 94 p.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 172 p. Série Gestão de Pessoas.

CARLETTO, Balduir; FRANCISCO, Antonio Carlos de; KOVALESKI, João Luiz. Competências essenciais: contribuições para o aumento da competitividade. In.: XXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Porto Alegre, Nov. 2005. p. 3250-3257.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983. 249 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**: o essencial em Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHOO, Chun Wei. A Administração da incerteza: as organizações como sistemas de tomadas de decisões. In: _____. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003. p. 235-325.

CIANCONI, Regina. **Gestão da informação na sociedade do conhecimento**. 1999. 120 p. Série SENAI formação de formadores).

DELUIZ, Neise. Qualificação, competências e certificação: visão do mundo do trabalho. **Formação**, Brasília, v.1, n.2, p.5-15, maio 2001.

DIAS, Gisele B. et al. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In.: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza L.; RUAS, Roberto (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008. p. 9-30.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1984. 712 p. Tradução de *An Introductory View of Management*.

DURAND, Thomas. L'Alchimie de la compétence. **Revue française de gestion**, n. 160, p. 261-292, 1. sem., 2006.

FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Metodologias para a promoção do uso da informação**: técnicas aplicadas particularmente em bibliotecas universitárias e especializadas. São Paulo: Nobel, 1990. 144 p.

_____. A modernidade das cinco leis de Ranganathan. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 186-191, set./dez. 1992.

GARCÍA-REYES, Carmen Jorge. Gestión de unidades de información. In.: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Org.). **Administração de Unidades de Informação**. Rio Grande: FURG. 2007. p. 11-34.

_____. *Gestión de los recursos económicos*. In.: WALSH, José Antonio Magán (Coord.). **Tratado básico de biblioteconomía**. Espanha: Complutense, 1995. p. 417-430.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GRACIE, Ellen. Discurso. In: BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). Secretaria de Documentação, Coordenadoria de Divulgação de Jurisprudência. **Sessão solene de instalação do Ano Judiciário de 2008**. Brasília, 2008. p. 7-11.

GUINCHAT, Claire; MENO, Michel. **Introdução geral às ciências e técnicas da informação e documentação**. 2. ed, corr. aum. Tradução de Miriam Vieira da Cunha. Brasília: IBICT, 1994. 540 p.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 197 p.

HICKS, Warren B.; TILLIN, Alma M. **Managing multimedia libraries**. Nova York/Londres: R. R. Bowker, 1977. 264 p.

HOUAISS dicionário eletrônico. Versão 2.0, conteúdo revisado. Instituto Antônio Houaiss/ Objetiva, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 763 p.

JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. In: **Qualitative Methodology**. Ed. By John Van Manen. Newburg Park, CA: Sage Publications, 1983. p.135-148.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 148 p. (Série Gestão Empresarial).

MACIEL, Alba Costa. **Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico**. 2. ed. Rio de Janeiro: EDUFF, 1997. 81 p.

MACIEL, Alba Costa; MENDONCA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006. 94 p.

MARTÍN, Carina Rey. La formación em gestión de los profesionales de las unidades de información. La Facultad de Biblioteconomía Y Documentación de la Universidad de Barcelona. **Cuadernos de documentación multimedia**, n. 10, 2000. Disponível em:

<<http://www.ucm.es/info/multidoc/multidoc/revista/num10/paginas/pdfs/Crey.pdf>>. Acesso em: 15 de Nov. 2008.

MARTINS, Myriam Gusmão de. **Planejamento bibliotecário**: para alunos de graduação em Biblioteconomia. São Paulo: Pioneira, 1980. 166 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: Da escola científica a competitividade em economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 530 p.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. Tradução Maria Isabel Hopp. São Paulo: Harbra, 614 p.

MILANESI, Luís. **Biblioteca**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002. 116 p.

MILLARES CARLO, Agustin. **Introducción a la historia del libro y de las bibliotecas**. México: Fondo de Cultura Económica. 1971. 399 p.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. **Identificação de necessidades de informação e sua relação com competências informacionais**: o caso da supervisão indireta de instituições financeiras no Brasil. Brasília, 2007. 293 p. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MOTTA, Sylvio. Direito constitucional: teoria, jurisprudência e 1000 questões. 17 ed., rev. e ampl. Rio de Janeiro: Elsevir, 2006. 972 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p.

OLIVEIRA, Ângela Maria et al. Mapeamento de competências em bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 11, n. 3, p. 360-382, set./dez. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 24. Ed. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 14 ed., ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004. 493 p.

OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na Empresa. In.: FLEURY, Maria Tereza L.; OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas. 2001. p. 121-133.

OTTONI, Heloisa Maria. Bases do marketing para unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 2, 1995. p. 1-11.

PACIOS LOZANO, Ana reyes. La administración de las Unidades de Información: una aproximación a su concepto y evolución. **Documentación de las Ciencias de la Información**, 20, p. 225-248. 1997.

PAES, Marilena Leite. **Arquivo**: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 228 p.

PASSOS, Edilenice J. Lima. O controle da informação jurídica no Brasil: a contribuição do Senado Federal. **Ciência da Informação**, v. 23, n. 3, p. 363-368, set./dez. 1994.

PONJUÁN DANTE, Gloria. **Gestión de información en las organizaciones**: principios, conceptos y aplicaciones. Santiago, Chile: CECAPI, 1998. 222 p. Serie Gestión de Información.

PRAHALAD, J. K.; HAMEL, G. A competência essencial da corporação. In.: PRAHALAD, C. K.; PORTER, Michael E.; MONTGOMERY, Cynthia A. (Org.); In.: **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Tradutor: Bazan Tecnologia e Linguística. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

_____. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, mai./jun. 1990.

PRESTES, João M.; BULGACOV, Sergio. Sistemas e processos organizacionais. In.: BULGACOV, Sergio. (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 18-46.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Tradução: Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

RAMOS, Paulo A. Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 15-25, jan./abril 1996.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**. Conecta e integra: competências essenciais, competências das pessoas, competências de gestão, competências organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 147 p.

_____. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000. 244 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

RIGGS, Donald E. **Strategic planning for library managers**. Phoenix: Oryx 1984. 137 p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9 ed. Tradução técnica Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 637 p.

ROWLEY, Jennifer; LEMOS, Antonio Agenor Briquet de. **A biblioteca eletrônica**. 2. ed. Brasília: Briquet De Lemos, 2002. 399 p.

RUTINA, Raquel; PEREIRA, Edmeire Cristina. O empowerment na administração de unidades de informação. **Transinformação**, v. 12, n. 1, p. 21-29, jan./jun. 2000.

SCHULZ, Lisa. Strategic Planning in a University Library. **Marketing Library Services**; v. 12, n. 5, July/Aug. 1998. Disponível em: < <http://www.infotoday.com/MLS/jul98/mls-cont.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2009.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 30 ed., rev. e atual. Até a Emenda Constitucional n. 56, 20.12.2007. São Paulo: Malheiros, 2008. 926 p.

SOUZA et al. Competências: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação. In.: XV SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2008. São Paulo. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/>>. Acesso em 24 de Nov. 2008.

STUEART, Robert D.; MORAN, Barbara B. **Library management**. 3. ed. Littleton, Colorado: Libraries Unlimited. 1987. 376 p.

SVEIBY, Karl. O que é o conhecimento? O que é competência? In.: _____. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 35-46.

TARAPANOFF, Kira. Políticas de planejamento de sistemas de informação para o desenvolvimento: a experiência da América Latina. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 1, p. 53-59, jan./abr. 1993.

TOMANIK, Eduardo Augusto. **O olhar no espelho**: conversas sobre a pesquisa em ciências sociais. 2. Ed., ver. Maringá: UEM, 2004. 239 p.

VALENTIM, Marta L. Pomim. Formação: competências e habilidades do profissional da informação. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002, p. 117-132.

VICENTINO, Cláudio. **História geral**. São Paulo: Scipione, 1997. 495.

VERGUEIRO, Waldomiro. **Desenvolvimento de coleções**. São Paulo: Pólis 1989. 96 p.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de. Gestão de pessoas em unidades de informação. In.: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Org.). **Administração de Unidades de Informação**. Rio Grande: FURG. 2007. p. 81-92.

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **A trajetória de uma biblioteca especializada**: o caso da biblioteca do curso de pós-graduação em administração da UFSC. Florianópolis, Outubro de 1999. Dissertação apresentada no Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Engenharia Área de Concentração: Engenharia de Avaliação e de Inovação Tecnológica, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC.

WALS, José Antonio Magán (Coord.). **Tratado básico de biblioteconomía**. Espanha: Complutense, 1995. 485 p.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

Apêndice 1: Fichas de verificação dos *websites*

Apêndice 2: Roteiro de entrevista estruturada

Apêndice 3: Cartões com expressões utilizadas nas entrevistas

Apêndice 4: Questionário de validação das competências gerenciais necessárias

APÊNDICE 1 - FICHAS DE VERIFICAÇÃO DOS WEBSITES

1. Website dos Tribunais

Nome do Tribunal:
Endereço do <i>website</i>:
Data de observação:
<u>Dados a serem observados</u>
<ul style="list-style-type: none"> a) Histórico b) Dados Institucionais c) Composição d) Atribuições e) Diretrizes <ul style="list-style-type: none"> ➤ Missão ➤ Visão ➤ Objetivos ➤ Metas f) Organograma g) Publicações h) Regimento Interno <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organização ➤ Competências/Atribuições ➤ Serviços administrativos i) Estatísticas de serviço

2. Website das UIs**Nome da unidade de informação:****Nome do Tribunal a que está vinculada:****Endereço do *website*:****Data de observação:**Dados a serem observados

- a) Histórico
- b) Subordinação hierárquica
- c) Diretrizes
 - Missão
 - Visão
 - Objetivos
 - Metas
- d) Características do acervo
- e) Produtos e serviços
- f) Usuários
- g) Base de dados
- h) Vinculação a redes de bibliotecas
- i) Normas de funcionamento
- j) Estatísticas de serviço

APÊNDICE 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADO

Observação. Antes de iniciar as perguntas aos entrevistados serão apresentados cartões com definições para os seguintes termos: *competência, competências gerenciais, conhecimento, atitude, habilidade, processo administrativo e recursos (humanos, financeiros, materiais, informativos, computacionais).*

Parte I- Dados pessoais

Nome: _____
 Cargo desempenhado na UI: _____
 Tempo de atuação no cargo gerencial: _____
 Formação: _____
 Cursos em nível de pós-graduação: _____
 Especializações: _____

Parte II- Questões relativas aos ambientes organizacionais do Poder Judiciário e dos Tribunais Superiores

- a) No seu ponto de vista, como servidor e gerente de um setor específico desta organização (Tribunal Superior), você poderia definir qual o principal papel ou função que desempenha o Tribunal na estrutura do Poder Judiciário?
- b) O Tribunal Superior é uma organização e por isso pode ser considerado como um sistema aberto, pois sofre influência de fatores do ambiente externo e interno. A legislação, a política, a economia, a ecologia, as necessidades sociais e o desenvolvimento tecnológico podem ser alguns dos fatores do ambiente externo que influenciam as atividades a serem desempenhadas pelo Tribunal. Considerando este ponto de vista, você acredita que esses fatores influenciam realmente as atividades do Tribunal? Qual deles você acredita que mais influencia a organização? Gostaria de comentar algum fator em especial?
Observação: deve ser entregue a cada entrevistado uma lista com exemplificações de cada um desses fatores.
- c) O Tribunal possui diretrizes estabelecidas (missão, visão, objetivos e metas)? Qual a principal função dessas diretrizes para a organização?
- d) O Tribunal possui um planejamento estratégico?

Sim. Qual a sua periodicidade? É utilizado pela UI como base para o desenvolvimento do planejamento de suas atividades?

Não. Qual sua opinião sobre este fato?

Parte III- Questões relativas ao ambiente organizacional específico das unidades de informação

- a) Em sua opinião, qual(is) os fatores do ambiente externo que influencia(m) mais diretamente as atividades desempenhadas pela unidade de informação? Existe outro fator do ambiente externo que interfere diretamente nas atividades da unidade de informação?

Observação: se necessário, deve ser mostrada a lista com exemplificações apresentadas na questão “b” parte II.

b) O Tribunal possui normas que ditam as atividades a serem desempenhadas pela unidade de informação?

Sim. Quais são essas normas e o que estabelecem?

Não. Como são normatizadas as atividades?

c) A unidade de informação possui diretrizes estabelecidas (missão, visão, objetivos e metas)?

Sim. Existe uma relação entre as diretrizes da UI com as diretrizes do Tribunal?

Não. Você acha que essas diretrizes devem ser estabelecidas? De que forma?

d) Existem produtos e serviços diferenciados para cada usuário? Quais?

e) Como são identificados e definidos os usuários que devem ser atendidos pela unidade de informação?

f) Existe uma ordem de preferência no atendimento aos usuários?

g) Para qual desses recursos você deve dispensar maior atenção no momento do processo administrativo? Por quê?

Humanos Financeiros Materiais Informativos Computacionais

Observação: lembrar ao entrevistado as etapas que compõem o processo administrativo.

h) Quais os principais meios utilizados para manter o processo de comunicação com os usuários da UI? Existem outros meios que poderiam ser utilizados pela UI para aperfeiçoar este processo de comunicação?

i) Cite pelo menos duas atividades que são utilizadas para a promoção dos produtos e serviços da UI.

1- _____

2- _____

Parte IV- Questões relativas às competências gerenciais

a) Quais aspectos da estrutura organizacional do Tribunal que você deve conhecer para compreender a finalidade da UI neste contexto?

b) Que conhecimentos você acredita serem necessários para um gerente em relação ao desenvolvimento das principais diretrizes (missão, visão, objetivos e metas) de uma UI jurídica de um Tribunal Superior? Quais habilidades você julga necessárias a este desenvolvimento?

- c) Como profissional e gerente de uma unidade de informação jurídica, quais conhecimentos você acredita serem necessários para o desenvolvimento de produtos e oferecimento de serviços? Que atitudes você toma para desenvolver e oferecer esses produtos e serviços?
- d) Descreva pelo menos um tipo de conhecimento, um tipo de habilidade e um tipo de atitude gerencial que você considera fundamental (ais) para a gestão dos recursos da UI:

GESTÃO DOS RECURSOS	CONHECIMENTO	HABILIDADE	ATITUDE
Humanos			
Financeiros			
Materiais			
Informativos			
Computacionais			

- e) Assinale em qual dos recursos você gostaria de aprimorar seus conhecimentos e/ou habilidades gerenciais:

Humanos Financeiros Materiais Informativos Computacionais

- f) Há algum assunto relacionado às tecnologias utilizadas na unidade de informação você gostaria de aprimorar seus conhecimentos e/ou habilidades gerenciais?
- g) Quais os principais conhecimentos e habilidades você julga necessários para aplicar técnicas de marketing na UI?
- h) Quais são suas atitudes mais frequentes em relação à efetivação da promoção dos produtos e serviços da UI?
- i) Em sua opinião, quais os conhecimentos, habilidades e atitudes você acha que o gerente de uma UI como a que você gerencia deve possuir para realizar uma liderança participativa da equipe de trabalho?

Conhecimentos:

.....

Habilidades:

.....

Atitudes:

.....

APÊNDICE 3 – CARTÕES COM EXPRESSÕES UTILIZADAS NAS ENTREVISTAS

FATORES LEGAIS

- **Constituição Federal, leis, decretos, medidas provisórias e outras normas legais de âmbito Federal e/ou Estadual.**

FATORES POLÍTICOS

- **Ações e decisões políticas dos órgãos e/ou entidades vinculadas aos três Poderes da União: Executivo, Legislativo e Judiciário.**

FATORES ECONÔMICOS

- **Taxas de inflação, taxas de câmbio, indicadores econômicos, mercado financeiro, políticas monetárias e fiscais etc.**

FATORES ECOLÓGICOS

- **Uso racional de recursos hídricos e energéticos, reciclagem de materiais, educação ambiental etc.**

FATORES SOCIAIS

- **Tradições, costumes, valores, nível cultural, atividades intelectuais, nível educacional, padrões comportamentais, necessidades de informação etc.**

FATORES TECNOLÓGICOS

- **Redes de informação, hardwares, softwares e desenvolvimentos tecnológicos em geral.**

Competência

Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de uma atividade profissional.

Competências gerenciais

Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias a um profissional responsável pelo processo gerencial - *planejamento, organização, direção e controle* - de uma organização.

Conhecimento

Conjunto de informações assimiladas por um indivíduo ao longo de sua vida. Pode ser de dois tipos: tácito ou explícito.

Verbo utilizado: “conhecer”

Exemplo: *conhecer metodologias de planejamento estratégico*

Habilidade

É a capacidade de “saber fazer algo” a partir de um conhecimento existente. É desenvolvida, principalmente, por treinamento e prática.

Verbo utilizado: “ser capaz de”

Exemplo: *ser capaz de desenvolver um planejamento estratégico*

Atitude

É o resultado concreto dos conhecimentos e das habilidades a partir da efetivação de uma ação necessária e esperada.

Verbo utilizado: qualquer um que expresse uma ação concreta

Exemplo: *avaliar a equipe de trabalho em relação ao alcance de objetivos pré-estabelecidos*

APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO DE VALIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NECESSÁRIAS

Brasília (DF), X de dezembro de 2009

Sr(a) participante,

Por ter obtido sua aceitação para participar desta pesquisa, encaminho o questionário, com o objetivo de saber sua opinião sobre o grau de importância das competências gerenciais para a gestão das unidades de informação (UIs) dos 5 Tribunais Superiores do Poder Judiciário (STF, STJ, TST, TSE e STM).

Sua participação é fundamental nesta etapa da pesquisa para a conclusão de minha dissertação de Mestrado na Universidade de Brasília.

Agradeço antecipadamente sua resposta, colocando-me à disposição pelo telefone (61) 3346-4304 ou pelo e-mail lallasamm@yahoo.com.br.

Atenciosamente,

Larissa Amorim Catunda Sampaio

Pesquisadora

Aluna de Mestrado do CID/ UnB

Importante

Peço a gentileza de responder ao questionário e devolvê-lo até o dia x de janeiro de 2010. Obrigada.

Para maiores esclarecimentos sobre os termos, considere as seguintes definições:

- ✓ **Competência:** são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias à consecução de uma atividade profissional.
- ✓ **Competências gerenciais:** são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias a um profissional responsável pelo processo administrativo.
- ✓ **Conhecimento:** conjunto de informações assimiladas por um indivíduo ao longo de sua vida. Pode ser de dois tipos: tácito ou explícito.
- ✓ **Habilidade:** é a capacidade de “saber fazer algo” ou “ser capaz de algo” a partir de um conhecimento existente. É desenvolvida, principalmente, por treinamento e prática.
- ✓ **Atitude:** é o resultado concreto dos conhecimentos e das habilidades a partir da efetivação de uma ação necessária e esperada.
- ✓ **Processo administrativo:** planejamento, organização, direção e controle dos recursos das unidades de informação (UIs).
- ✓ **Diretrizes das UIs:** engloba missão, visão, objetivos e metas estabelecidos pelas unidades de informação (UIs).

PARTE I

As competências a serem avaliadas estão apresentadas nas tabelas a seguir. Cada tabela subdivide-se em 6 colunas. Na primeira coluna consta um tema da área de gestão, na segunda as competências gerenciais relacionadas ao tema proposto e na terceira a pontuação atribuída a cada competência a partir de análises realizadas em outras etapas da pesquisa. Na quarta e quinta colunas você deve responder se concorda ou não com as pontuações atribuídas. Caso você não concorde com as pontuações, indique na sexta coluna a nova pontuação sugerida por você, utilizando a seguinte escala de **5 pontos**:

**(1) nada importante; (2) pouco importante; (3) medianamente importante;
(4) muito importante; (5) totalmente importante.**

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Sistema organizacional maior (Poder Judiciário)	Conhecer o papel dos Tribunais Superiores na estrutura do Poder Judiciário	4			
	Conhecer os fatores de ordem legislativa que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer os fatores de ordem econômica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer os fatores de ordem ecológica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer os fatores de ordem social que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer os fatores de ordem tecnológica que influenciam o Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer a estrutura organizacional do Poder Judiciário	3			
	Conhecer as características dos Poderes da União	1			
	Conhecer o papel do Tribunal Superior que você atua na estrutura do Poder Judiciário	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Sistema organizacional intermediário (Tribunal Superior)	Conhecer as normas do Tribunal Superior que você atua em relação às atividades da UI	5			
	Conhecer o planejamento estratégico do Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer a estrutura organizacional do Tribunal Superior que você atua	4			
	Conhecer as competências e atribuições do Tribunal Superior que você atua	2			
	Conhecer todas as normas do Tribunal Superior que você atua	1			
	Conhecer a periodicidade do planejamento estratégico do Tribunal Superior que você atua	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Diretrizes das UIs	Conhecer as diretrizes (missão, visão, objetivo, metas) do Tribunal Superior que você atua	5			
	Conhecer a função das diretrizes do Tribunal Superior que você atua	4			
	Demonstrar capacidade de análise e síntese	3			
	Conhecer os assuntos da área jurídica de atuação do Tribunal	2			
	Conhecer o perfil da alta administração do Tribunal Superior que você atua	2			
	Ser capaz de interpretar os textos doutrinários e jurídicos	1			
	Ser capaz de utilizar os recursos da UI que você atua de forma racional	1			
	Conhecer todas as atividades da UI que você atua	1			
	Conhecer as 5 leis da Biblioteconomia (Leis de Ranganathan)	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Produtos e serviços	Ser capaz de avaliar os serviços oferecidos pela UI que você atua	5			
	Conhecer o setor editorial e da indústria da informação	3			
	Planejar estudos de usuários	3			
	Executar estudos de usuários	3			
	Conhecer idiomas	3			
	Conhecer o perfil dos usuários, em especial dos Magistrados	2			
	Conhecer a literatura especializada da área do Direito de atuação do Tribunal Superior que você atua	1			
	Analisar as demandas dos usuários	1			
	Testar a oferta de produtos e serviços antes da formalização	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Marketing	Ser capaz de identificar necessidades de consumo de informação	4			
	Aplicar metodologias de análise e segmentação de mercado	4			
	Utilizar diversos meios de comunicação para divulgar os produtos e serviços de informação	4			
	Conhecer teorias sobre composto de marketing (marketing mix)	3			
	Conhecer teorias sobre auditorias de marketing	3			
	Conhecer teorias sobre marketing de serviço	1			
	Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	1			
	Utilizar novos meios de comunicação como blogs e chats	1			

OBS: Atenção para a nova instrução!

PARTE II

Registre suas respostas da segunda parte do questionário nas tabelas seguintes, que têm a mesma estrutura das tabelas apresentadas na **parte I**. Caso você não concorde com a pontuação atribuída pela pesquisa, aponte um novo número na sexta coluna utilizando a nova escala de **3 pontos** apresentada a seguir:

(1) pouco importante; (2) medianamente importante; (3) totalmente importante

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Processo administrativo de recursos humanos	Conhecer teorias sobre gestão de pessoas e equipes	3			
	Ser capaz de gerenciar equipes	3			
	Ser capaz de gerenciar conflitos	3			
	Ser capaz de comunicar-se de maneira eficaz	3			
	Avaliar a equipe de trabalho	3			
	Investir em sua auto-capacitação para a gestão de pessoas	3			
	Reconhecer o papel de destaque dos recursos humanos no processo administrativo da UI	3			
	Incentivar a capacitação dos colaboradores da UI	2			
	Utilizar o processo decisório de forma participativa	2			
	Conhecer a lei dos Servidores Públicos Federais (Lei 8112/90)	1			
	Conhecer teorias sobre gestão de conflitos	1			
	Conhecer as habilidades de cada colaborador da equipe	1			
	Ser capaz de ouvir críticas	1			
	Respeitar os momentos improdutivos dos colaboradores da equipe	1			
	Reconhecer as habilidades de cada colaborador da UI	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Processo administrativo de recursos financeiros	Planejar e controlar o orçamento da UI	2			
	Conhecer teorias sobre gestão orçamentária	1			
	Conhecer a lei de licitações e contratos (Lei 8666/93)	1			
	Ser capaz de negociar repasse de verbas para a UI	1			
	Ser capaz de desenvolver programações orçamentárias	1			
	Realizar parcerias para aquisição de recursos financeiros	1			
	Utilizar os recursos financeiros de forma econômica	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Processo administrativo de recursos materiais	Conhecer a diferença entre material de consumo e material permanente	2			
	Ser capaz de planejar o uso de materiais	2			
	Conhecer teorias sobre gestão de estoques	1			
	Conhecer teorias sobre ergonomia e layout	1			
	Conhecer as necessidades físicas dos usuários	1			
	Ser capaz de gerenciar contratos	1			
	Desenvolver estudos de uso	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Processo administrativo de recursos informativos	Conhecer teorias sobre gestão da informação	3			
	Planejar e coordenar a elaboração de manuais de serviço	3			
	Ser capaz de analisar dados estatísticos	2			
	Coletar dados estatísticos	2			
	Analisar as informações de forma crítica	2			
	Gerenciar projetos de informação	2			
	Formular projetos de informação	2			
	Conhecer teorias sobre gestão do conhecimento	1			
	Conhecer as novidades sobre informação na área jurídica	1			
	Conhecer os diversos tipos de materiais existentes no acervo	1			
	Conhecer o conteúdo dos documentos do acervo	1			
	Ser capaz de filtrar informações	1			
	Ser capaz de direcionar os usuários nas pesquisas de informação	1			
	Ser capaz de registrar informações pessoais sobre as atividades da UI para o conhecimento de toda a equipe	1			
	Ser capaz de compartilhar informações pessoais referentes às atividades da UI para toda a equipe	1			
	Elaborar manuais de serviço	1			

TEMA	COMPETÊNCIA GERENCIAL	Pontuação na pesquisa	Concorda?		Qual seria a nova pontuação?
			SIM	NÃO	
Processo administrativo de recursos computacionais	Conhecer teorias sobre gestão de sistemas de informação	3			
	Conhecer os diversos tipos de tecnologias de informação e comunicação	3			
	Ser capaz de administrar consórcios de UIs	2			
	Desenvolver metodologias para geração de documentos digitais ou eletrônicos	2			
	Desenvolver bibliotecas virtuais e digitais	2			
	Planejar redes globais de informação	2			
	Manipular redes globais de informação	2			
	Conhecer os sistemas de informação existentes no mercado	1			
	Ser capaz de planejar sistemas de informação	1			
	Ser capaz de analisar sistemas de informação	1			
	Ser capaz de utilizar tecnologias de informação e comunicação de forma hábil	1			