

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**JOSÉLIA MARIA OLIVEIRA DA SILVA**

**A CULTURA INFORMATACIONAL NO PROCESSO DE  
IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA  
PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA, PB  
2012**

**JOSÉLIA MARIA OLIVEIRA DA SILVA**

**A CULTURA INFORMACIONAL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA  
NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFPB na linha de pesquisa Ética, Gestão e Políticas de Informação, em cumprimento das exigências para obtenção do título de mestre em Ciência da Informação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte

JOÃO PESSOA, PB

2012

S586c	<p>Silva, Josélia Maria Oliveira da. A cultura informacional no processo de implementação da nova estrutura organizacional no Sistema de bibliotecas da UFPB / Josélia Maria Oliveira da Silva. – João Pessoa, 2012. 114 p. : il.</p> <p>Dissertação (Mestrado no Programa Pós-graduação em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Orientadora profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte.</p> <p>1. Cultura informacional. 2. Biblioteca universitária. 3. Ciência da Informação.</p>
UFPB/BCCEN	CDU:027.7:008(043)

**JOSÉLIA MARIA OLIVEIRA DA SILVA**

**A CULTURA INFORMACIONAL NO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte  
Orientadora (UFPB)

---

Profa. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos  
Membro (UEPB)

---

Prof. Dr. Edvaldo de Carvalho Alves  
Membro (UFPB)

*Ao meu Senhor e Salvador Jesus Cristo, pois  
posso dizer como está escrito em I Samuel  
7:12b [...] Até aqui nos ajudou o Senhor,  
dedico.*

## **AGRADECIMENTOS**

Especialmente ao Senhor meu Deus que guia toda minha vida e me dar força para superação dos obstáculos encontrados pelo caminho.

Aos meus amados pais Iderval e Lindalva (*in memoriam*), que me deram a base de sustentação para a longa caminhada da eterna aprendizagem;

Aos meus amados filhos Hélio, Helder e Heloísa (filha do coração), que tanto me orgulho, meus primeiros diplomas;

Ao meu fiel amor, esposo e companheiro, Gusmão, por sua dedicação e paciência frente a todas as minhas necessidades;

Ao querido amigo e pai dos meus filhos, Gil, que me conduziu aos primeiros passos na caminhada acadêmica e foi o primeiro incentivador para o caminho da Ciência da Informação;

A minha amada e paciente tia Dolores, por toda sua preocupação com o meu bem estar;

Aos meus irmãos, irmãs, cunhados, cunhadas, sobrinhos, sobrinhas, pela compreensão de minha ausência em algumas reuniões familiares;

Em especial, a minha querida e amada orientadora Emeide, por sua eminente dedicação, estímulo e confiança no percurso dessa trajetória, que comigo participou e contribuiu na construção e conclusão desse estudo;

Aos membros da banca, professores Jacqueline Barrancos e Edvaldo Alves, que prontamente aceitaram o convite;

Aos Coordenadores do Programa de Pós-graduação, inicialmente, os professores Isa Freire e Guilherme Ataíde; atualmente, professores Bernardina Freire e Edvaldo Alves, pelo incentivo prestado;

A todos os professores do PPGCI, pelos ensinamentos e apoio nesta caminhada;

Ao professor Paulo Rosa, que de forma muito especial, possibilitou-me os primeiros passos no mundo do espírito;

Ao diretor do CCEN, professor Creão, pelo apoio, dedicação e disponibilidade em me atender;

Ao corpo de funcionário do PPGCI, que no decorrer do curso atuou com tão grande presteza;

Aos magníficos amigos e irmãs em Cristo Jesus Do Seminário Teológico Evangélico Betel Brasileiro, por suas orações e carinho nos momentos mais difícil da minha vida; em especial, as “magníficas reitoras” Fátima Monteiro e Glícia Almeida, que tem compreendido a minha ausência;

A todos os colegas do Mestrado, que compartilharam de forma solidaria discussões em torno do saber;

Aos meus amigos e colegas de trabalho da Biblioteca do CCEN, em especial, à Rosilene, portadora de um coração grandioso, e se fez tão presente no momento em que eu mais necessitei; a Fernando, a Aloisio, à Geraldina, à Josefa, à Teresa, à Geraní, às Aparecida(s), a Genivaldo, à Zenaide, a Rubens e Ronaldo, pelo apoio e carinho;

Aos diretores das bibliotecas setoriais da UFPB, que prontamente responderam aos questionários, essenciais para a conclusão da pesquisa;

A diretora do Sistema de Bibliotecas da UFPB, Suely, por sua receptividade e contribuição na entrevista;

A todos os amigos que diretamente ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

A construção do conhecimento é provocada pela identificação de lacunas no conhecimento existente da organização ou do grupo de trabalho. Essas lacunas de conhecimento impedem a solução de um problema técnico ou prático, o projeto de um novo produto ou serviço, ou a possibilidade de aproveitar uma oportunidade.

(Choo, 2006)

## **RESUMO**

O trabalho analisa a cultura informacional no processo de implementação da nova estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, tendo como objetivo geral: analisar as implicações desta no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, enquanto elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional. Metodologicamente, a pesquisa é de natureza exploratório-descritiva, de abordagem quantitativa e qualitativa. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa documental e de campo. Como instrumento de pesquisa foi adotado o questionário, com questões abertas e fechadas, a entrevista semi-estruturada e a observação direta. Os dados foram sistematizados em tabelas e quadros. Para a análise dos dados foi adotada a técnica de análise de conteúdo associada com a estratégia de triangulação dos dados. Os resultados obtidos indicam que a cultura informacional, atuante no Sistema de Bibliotecas, não contribui para a implementação da nova estrutura organizacional, tendo em vista que os meandros informacionais não demonstram haver equidades no comportamento informacional entre a gerência estratégica e tática adotadas no Sistema. Os resultados permitem concluir que os gestores das bibliotecas setoriais e a do Sistema necessitam encarar o desafio de juntos construírem de forma sistemática, estruturada e participativa uma cultura informacional possível de concatenar em sua estrutura os meios formais e informais de comunicação. A determinante é proporcionar a troca e o compartilhamento da informação para contribuir com o desenvolvimento organizacional, bem como potencializar os seus recursos informacionais. Para isso, a equipe necessita conhecer os processos informacionais e instituir políticas que possibilitem o gerenciamento da informação. Além disso, cada gestor, enquanto líder organizacional, precisa formar uma percepção holística da organização para utilizar de forma adequada os canais de comunicação necessários à criação de uma cultura informacional forte e coerente com os objetivos de uma unidade de informação no ambiente acadêmico.

**Palavras-chave:** Cultura informacional. Ciência da informação. Biblioteca Universitária.

## **ABSTRACT**

The paper analyzes the informational culture study on the implementation process of the new organizational structure from the Paraíba Federal University Libraries System. Our general aim is to analyze the implications of the informational culture into this system, as a helper element to the new organizational structure implementation. Methodologically, this research has an exploratory-descriptive nature, and a quantitative and qualitative approach. The ways used were characterized like a documental and field research. As researching tools we adopted the inquiry form, with open and closed questions; the semi-structured interview and the strict observation. The data was systematized into tables and frames. For to do the data analysis was adopted the content analysis technique associated with the data triangulation strategy. The obtained results indicate that the informational culture, as acting into the Libraries System, doesn't contributes to the implementation of the new organizational structure, in view of informational meanders doesn't demonstrate to exist equities into the informational behavior between the strategic and tactical management when adopted on the system focused. Results allow conclude that the sector libraries managers and the libraries system manager need to face the challenge of build together in a systematic, structured and participative way a possible informational culture to concatenate within this structure the formal and informal ways of communication. Determinant is to provide the information exchange and sharing to contribute with the organizational development to leverage their informational resources. For that, the team needs to know the informational processes and to institute policies that give sufficient possibilities the information management. Besides it, each manager, as a organizational leader, needs to form an holistic perception of the organization to use in a adequate way the necessary communication channels to the creation of a strong and coherent informational culture, in agree with the information unit goals to serve at an academic environment.

**Keywords:** Culture informational. Information Science. University Library.

S586c	<p>Silva, Josélia Maria Oliveira da. A cultura informacional no processo de implementação da nova estrutura organizacional no Sistema de bibliotecas da UFPB / Josélia Maria Oliveira da Silva. – João Pessoa, 2012. 114 p. : il.</p> <p>Dissertação (Mestrado no Programa Pós-graduação em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Orientadora profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte.</p> <p>1. Cultura informacional. 2. Biblioteca universitária. 3. Ciência da Informação.</p>
UFPB/BCCEN	CDU:027.7:008(043)

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 -	Elementos de mudança no Sistema de Bibliotecas da UFPB.....	51
QUADRO 2 -	Comentários dos respondentes (Questão 8).....	62
QUADRO 3 -	Comentários dos respondentes (Questão 9).....	65
QUADRO 4 -	Comentários dos respondentes (Questão 11).....	70
QUADRO 5 -	Comentários dos respondentes (Questão 12).....	73
QUADRO 6 -	Comentários dos respondentes (Questão 13).....	74
QUADRO 7 -	Comentários dos respondentes (Questão 14).....	76
QUADRO 8 -	Comentários dos respondentes (Questão 15).....	78
QUADRO 9 -	Comentário dos respondentes (Questão 16).....	81
QUADRO 10 -	Comentário dos respondentes (Questão 18).....	83
QUADRO 11 -	Comentário dos respondentes (Questão 19).....	85
QUADRO 12 -	Comentários dos respondentes (Questão 22).....	90
QUADRO 13 -	Pontos favoráveis e desfavoráveis no contexto organizacional.....	93

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 -	Participação nas reuniões do Conselho de Coordenação Executiva.....	62
TABELA 2 -	Requisitos necessários ao Gestor do Sistema de Bibliotecas.....	65
TABELA 3 -	Órgãos criados na estrutura da Biblioteca Central.....	70
TABELA 4 -	Elaboração de fichas catalográficas.....	72
TABELA 5 -	Padrões para a uniformidade na organização do acervo.....	74
TABELA 6 -	Seção Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE).....	76
TABELA 7 -	Assessorias técnicas para plano de capacitação/educação.....	78
TABELA 8 -	Requisitos para ser uma Biblioteca Setorial.....	80
TABELA 9 -	Diretores das Bibliotecas Setoriais.....	83
TABELA 10 -	Apoio à Capacitação Profissional.....	85
TABELA11 -	As Bibliotecas do Sistema: laboratório e espaço para estágio curricular.....	87
TABELA 12 -	Sistema de Bibliotecas: informação sobre estágio supervisionado	89
TABELA 13 -	Biblioteca Central: funcionamento integral no horário noturno.....	90

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1- Quadro Comparativo CI, GI, GC e ICO.....	27
FIGURA2 - Representação dos procedimentos metodológicos.....	55

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	15
1.1	OBJETIVO GERAL.....	20
1.1.1	Objetivos Específicos.....	21
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	22
2.1	A INTERDISCIPLINARIDADE DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: com o foco na cultura informacional sob a égide do paradigma social.....	22
2.1.1	Paradigmas da Ciência da Informação.....	24
2.2	INFORMAÇÃO, CULTURA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	28
2.3	ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES PARA CULTURA INFORMACIONAL.....	34
2.3.1	Comportamento informacional e seus componentes essenciais.....	39
2.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRUTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	43
2.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA.....	48
2.5.1	Sistema de Bibliotecas da UFPB.....	49
2.5.2	As alterações da nova estrutura organizacional.....	51
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	53
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.2	CAMPO DE PESQUISA.....	55
3.3	UNIVERSO E A AMOSTRA DA PESQUISA.....	55
3.4	PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	55
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	57
4.1	PERFIL DO RESPONDENTE.....	58
4.2	PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL.....	60
4.2.1	Categoria: Participação em reuniões do Conselho de Coordenação Executiva.....	62
4.2.2	Categoria: Requisitos necessários ao Gestor do Sistema de Bibliotecas.....	64
4.2.3	Categoria: Conhecimento sobre as Competências do Diretor da Biblioteca Central.....	68
4.2.4	Categoria: Conhecimento sobre a criação de órgãos na Biblioteca Central.....	69

4.2.5	Categoria: Conhecimento sobre o serviço de catalogação na fonte.....	72
4.2.6	Categoria: Conhecimento sobre a uniformização de procedimentos técnicos.....	74
4.2.7	Categoria: Seção Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE).....	75
4.2.8	Categoria: Conhecimento sobre criação de assessorias.....	78
4.2.9	Categoria: Conhecimento sobre os Requisitos de Biblioteca Setorial.....	80
4.2.10	Categoria: Responsabilidade administrativa.....	81
4.2.11	Categoria: Designação de Diretores de Bibliotecas Setoriais.....	82
4.2.12	Categoria: Conhecimento sobre incentivo à capacitação.....	84
4.2.13	Categoria: A Biblioteca como Laboratório.....	87
4.2.14	Categoria: Biblioteca Setorial como espaço para estágio supervisionado.....	88
4.2.15	Categoria: Horário de funcionamento da Biblioteca Central.....	90
4.3	SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	92
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>		<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO .....</b>		<b>103</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>		<b>107</b>
<b>ANEXO A – CERTIDÃO DO COMITÊ DE ÉTICA.....</b>		<b>112</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O conhecimento do ser humano está distribuído em várias áreas do saber, cuja interdisciplinaridade constitui um aspecto substancial para o desenvolvimento dos diversos campos das atividades humanas ou ramos do conhecimento, o que favorece a percepção e a compreensão dos diversos fatores que permeiam o escopo essencial das ciências humanas e sociais aplicadas e traz vantagens para o desenvolvimento e a consolidação das organizações envolvidas no atual contexto sócio-político-cultural. Nesses aparatos, nos quais está envolvida a sociedade, vivencia-se uma série de transformações sociais, políticas e culturais, que impulsionam a discussão sobre as interações complexas das práticas sociais, em especial, a contextualização do campo organizacional. Nessa perspectiva, o trabalho tem como tema o estudo da cultura organizacional, com o enfoque voltado para o comportamento informacional, como um elemento de interação social, face aos processos de mudança estrutural em um ambiente acadêmico.

Considerando que a estrutura organizacional corresponde a um dos condicionantes da gestão da informação e do conhecimento, bem lembrado por Souza et al. (2011), apresenta-se como um dos principais desafios a gestão de mudanças culturais e comportamentais para a criação de um contexto organizacional favorável à implantação das propostas regulamentares e à existência de uma cultura informacional, entendida como “padrão de comportamento e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa” (DAVENPORT; PRUSAK,1998, p.110).

O estudo é considerado como interdisciplinar, tendo em vista que investigar a cultura organizacional é percorrer uma trajetória que veicula várias áreas de interesse, tais como: a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia Cultural, a Ciência da Administração e a Ciência da Informação.

Entretanto, isso se deve ao fato de a cultura organizacional ser uma área temática da administração, cujo estudo se direciona a entender e a proporcionar o desempenho organizacional e ao fato de o aporte teórico-prático ser um fenômeno que agrega uma extensa discussão entre os estudiosos do assunto. Outro aspecto concernente são as contribuições fundamentais para a sua base lógica, recebida das ciências acima citadas.

A Ciência da Informação destaca-se, ainda, como uma área de relevância para o trabalho, pois se propõe a atender ao imperativo da cultura informacional, como elemento facilitador para a implementação de uma nova estrutura organizacional, que vislumbra entender o evento sob a perspectiva do comportamento informacional. Dessa feita, são

consideradas as questões comunicacionais e informacionais sob o prisma do processo da interação do objeto informação entre os indivíduos e os grupos envolvidos no cenário organizacional.

O objeto informação, enquanto forma instituída de memória, gestão, distribuição e recepção dos artefatos culturais, é aqui o elemento de ligação entre as dimensões conjuntistas-identitárias e imaginária, que regem o funcionamento da “instituição total da sociedade” e da própria dinâmica cultural (MARTELETO, 1995, p. 3).

A proposta da pesquisa se enquadra numa perspectiva sociocultural, e para cujo desenvolvimento foi preciso apoiar-se concomitantemente nas Ciências já citadas acima. Portanto, a elaboração deste trabalho se materializa do insumo de saberes, com ênfase no campo da Administração e da Ciência da Informação, o que evidencia, de fato, que o tema proposto está dentro da linha de pesquisa Ética, Gestão e Política de Informação, especificamente no que concerne à gestão do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Nessa perspectiva, enfatiza-se a seguir a contextualização dos segmentos organizacionais sob o ponto de vista de mudança.

As organizações, tanto públicas quanto privadas, vêm passando por mudanças nos âmbitos socioeconômicos, tecnológicos e culturais, desencadeadas por fatores internos e externos. Dentre esses, o fator cultural é um elemento considerável nesse processo de mudança, especificamente numa organização pública de ensino superior, que tem um importante papel no campo econômico, tecnológico e social, além de ser um organismo responsável pela veiculação e pelo compartilhamento da produção científica.

A cultura organizacional é um ponto preponderante no processo de mudança, pois, dependendo de como se procedem às relações sociais, afetivas e emocionais entre as pessoas, numa organização, e de que modo elas enxergam a organização e a si mesmas, a partir da concepção de seus valores, pode ser que o ambiente propicie o desenvolvimento de indicadores positivos e/ou negativos nessa cultura. Portanto, conhecer esses elementos é essencial para o gerenciamento da organização.

Nesse debate e discussão, questiona-se o comportamento informacional em relação ao formato e à tramitação em que se processa a informação no ambiente organizacional, visto que é no interior desse âmbito que ocorre um possível desdobramento eficaz das relações comunicacionais. E, conforme o resultado desses quesitos construídos ao longo dos anos, provavelmente, ter-se-á uma postura comportamental propícia entre os colaboradores, para desenvolver uma visão de compartilhamento do conhecimento. Desse modo, esses aspectos mencionados fazem parte do arcabouço organizacional, que tem papel fundamental no

processo estratégico decisório, por serem componentes substanciais para o crescimento dinâmico da organização.

Nesse sentido, é imprescindível à organização dispor de uma cultura informacional positiva, que envolva a vertente interação social entre os indivíduos e os meios pelos quais ocorre a comunicação, gerando o fenômeno da troca e do compartilhamento da informação, o que desencadeia um processo de construção de significados e conhecimentos comuns àqueles que vivenciam o corpo informacional. Porquanto, a atividade de gerenciar os vários segmentos do conjunto organizacional implica que se atenda a uma diversidade de procedimentos de ordem informacional/comunicacional. Nessas circunstâncias “[...] A comunicação pode se canalizar por meio de um membro-chave ou fluir livremente entre todos os membros de um grupo [...]” (GUTÍERREZ; MARTOS, 2011, p.159).

Toda organização é formada por diversos tipos de recursos, entre os quais se destacam como um elemento primordial os recursos humanos, pois se sabe que a principal força propulsora que faz da organização um organismo vivo é decorrente do ser humano. A necessidade de deixar claro que são as pessoas que formam o recurso principal é porque, normalmente, há uma tendência em se valorizar mais os aspectos tecnológicos e a infraestrutura, sem se dar conta de que esses elementos só funcionam com a intervenção da força humana. O indivíduo é um ser dotado de emoções, valores, crenças e mitos inerentes a sua história individual e herdeiro de uma cultura social. Quando ele passa a fazer parte de um novo grupo, naturalmente, acontecem transformações em seu modo de pensar e de ver as coisas.

Especificamente, em uma organização, as pessoas passam a vivenciar uma cultura organizacional, que também sofre as influências da complexidade do comportamento humano, pois, de certa forma, seus membros são responsáveis pelo estabelecimento da cultura organizacional, e isso pode ser uma cultura que favoreça o sucesso ou a estagnação da organização, cujos valores culturais são substanciais para o seu crescimento e o desempenho organizacional.

Por essa razão, este trabalho se propôs a pesquisar a cultura informacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, com o foco voltado para o comportamento informacional, especificamente no que se refere ao uso, à troca e ao compartilhamento da informação no contexto do cliente interno da organização. Isso devido às questões em cuja estrutura organizacional vivencia mudanças, por causa das transformações políticas institucionais ocorridas nos últimos anos face ao crescimento da Universidade.

Diante dessa exposição, formula-se o questionamento de pesquisa fundamentado na problemática: quais são os elementos constitutivos da cultura informacional que vêm implicando no sentido de favorecer a implementação da nova estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFPB?

Alterar o Regulamento do SISTEMOTECA - UFPB – foi necessário porque a instituição sofreu uma série de mudanças, ao longo de 1980, ano da aprovação do Regulamento, até os dias atuais. Inicialmente, a Universidade Federal da Paraíba, com estrutura multicampi, atuou nas cidades de João Pessoa (Campus I), Campina Grande (Campus II), Areia (Campus III), Bananeiras (Campus IV), Cajazeiras (Campus V), Sousa (Campus VI) e Patos (Campus VII). No entanto, no ano de 2002, houve uma mudança nessa estrutura, onde o Campus II – Campina Grande, tornou-se independente da UFPB, passando a denominasse Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Agregando os campi das cidades de Cajazeiras, Sousa e Patos. A partir de então, a Universidade Federal da Paraíba ficou estruturada da seguinte forma: Campus I, na cidade de João Pessoa; Campus II, em Areia, Campus III, em Bananeiras e Campus IV, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto.

Considerando todas essas mudanças no transcurso da história da Universidade Federal da Paraíba, infere-se que é necessário alterar o regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB e, consequentemente, a Estrutura Organizacional. Para melhor compreender o processo de mudança, é preciso conhecer o seu histórico de criação.

Os primeiros passos para se criar a Biblioteca Central foram dados a partir de 11 de agosto de 1967. Porém, desde 1961, estava inserida a sua criação no Regimento da UFPB. Naquela época, a UFPB deu um passo decisivo para implantar a Biblioteca Central Universitária, estabelecendo como obras prioritárias a construção do prédio, desde a primeira etapa de edificação do campus de João Pessoa. O renomado Professor Edson Nery da Fonseca foi convidado, naquela ocasião, para elaborar um projeto intitulado "Teoria da Biblioteca Central", que se constituiu na primeira proposta de Estruturação da Biblioteca Central da UFPB. A construção foi iniciada, mas não foi concluída. Instalada, provisoriamente, numa pequena sala do Instituto de Matemática, passou depois para a Biblioteca da Escola de Engenharia, posteriormente, foi transferida para o prédio da antiga Faculdade de Educação e, por fim, para um edifício anexo ao da Reitoria.

No final de 1976, iniciou-se todo um processo de estruturação e implantação da Biblioteca Central, a partir da junção das treze Bibliotecas Departamentais. Partiu-se para a contratação de bibliotecários, atualização do acervo de livros e periódicos, elaboração e aprovação do regulamento do Sistema de Bibliotecas, criação de novos serviços, automação

dos técnicos, entre outros, culminando com a construção do prédio definitivo da Biblioteca Central, com uma área construída de 8.500m<sup>2</sup>. O Regulamento do Sistema de Bibliotecas, em 1980, foi aprovado pelo CONSEPE. A Biblioteca Central é formada por Diretoria, Vice-diretoria, Secretaria Administrativa, Setor de Contabilidade e três divisões, que se subdividem em onze seções<sup>1</sup>.

A preocupação dos gestores do sistema em alterar esse regulamento foi devido a todo esse processo de desmembramento dos *campi*, como também de outro fenômeno ocorrido no interior do Campus I (João Pessoa), onde, após a criação da Biblioteca Central (vinculação das treze bibliotecas departamentais), mais as Bibliotecas Setoriais dos Campi II, III, IV, V, VI e VII, que formam o Sistema de Bibliotecas da UFPB, ocorre o surgimento de novas bibliotecas departamentais nas Coordenações de Curso. Isso incide em mais uma problemática para o sistema, pois essas “bibliotecas” não estão inseridas no organograma do SISTEMOTECA-UFPB. Portanto, existem de fato, e não, de direito. Dessa forma, elas têm necessidades reais de infraestrutura, profissional qualificado e de suporte técnico do sistema.

Foram esses os motivos, em princípio, impulsionadores de mudanças. Assim, surgiu uma cobrança por parte da comunidade acadêmica de formalizar essa situação oficiosa e, em 2005, culmina com o ingresso de novos profissionais bibliotecários, distribuídos nos diversos *campi* da UFPB, ocasião da formação de uma comissão composta por profissionais técnicos bibliotecários, representantes das Bibliotecas Setoriais dos demais *campi*, das “Bibliotecas” Departamentais do Campus I e de docentes do Departamento de Ciência da Informação (DCI), para a elaboração do novo Regulamento.

As discussões sobre as mudanças iniciaram-se em 2005 e transcorreram durante todo o ano de 2006, quando, finalmente, alcançou-se uma proposta comum para o funcionamento do Sistema. Porém, em decorrência dos fatores burocráticos institucionais, o documento não entrou na pauta dos órgãos competentes para a aprovação. Ficou suspenso durante 2007 e 2008 e, só em 2009, foi posto em trâmites de aprovação no Conselho Universitário. Finalmente, é votado e aprovado em 26 de maio de 2009, conforme Resolução Nº 31/2009, disponível na página da UFPB (<http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2009>).

Como profissional atuante desse sistema de bibliotecas, despertou-me o interesse em investigar se a cultura informacional funciona como um agente facilitador do processo de mudanças da estrutura do Sistema de Bibliotecas da UFPB, formado pelas bibliotecas dos *campi* de João Pessoa, Areia, Bananeiras, Rio Tinto e Mamanguape.

---

<sup>1</sup> Histórico da criação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. Informação obtida no site: <<http://www.biblioteca.ufpb.br/>>.

A relevância do estudo consiste na necessidade de implementar a nova estrutura organizacional do sistema de bibliotecas, tendo em vista as várias mudanças ocorridas no atual Regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB (SISTEMOTECA), no qual rege uma nova Estrutura Organizacional, provida de uma série de mudanças a serem executadas.

Analizar a maneira de sua execução, de que forma se dará o processo é, por demais, importante e de interesse, não só por ser sujeito direto do Sistema, mas por fazer parte dessa comunidade universitária, como pesquisadora e discente.

Sabe-se que hoje está em vigência uma estrutura organizacional desatualizada, onde são desempenhadas as atividades de processos e serviços ainda em padrões e formato hierárquico anterior. Além disso, tem-se outro aspecto preponderante, a situação do Campus I (João Pessoa). Um fato atípico dos demais *campi* é a existência de dez bibliotecas setoriais, cuja funcionalidade, na maioria dos casos, está aquém dos padrões de funcionamento segundo rege o regulamento. Isso põe em risco o princípio fundamental do Sistema de Bibliotecas: a responsabilidade pela recuperação, a disseminação e a disponibilização de informações (seja qual for o suporte), para apoiar os programas de ensino, pesquisa e extensão. Diante dessa exposição de motivos, justifica-se a realização da pesquisa, especificamente nas Bibliotecas Setoriais do *Campus I*, que contribuirá com a comunidade acadêmica e com a instituição, para o crescimento profissional e pessoal na organização. Portanto, para atender à questão da pesquisa se estabeleceu os objetivos a seguir.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Analizar as implicações da cultura informacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, como elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional.

### 1.1.1 Objetivos Específicos

- a) Descrever as alterações ocorridas na nova estrutura organizacional;
- b) Caracterizar o perfil dos respondentes;
- c) Identificar as interpretações dos gestores das bibliotecas setoriais sobre as mudanças ocorridas na estrutura do Sistema;

- d) Apreender as intenções do gestor do Sistema em relação às mudanças ocorridas na estrutura do Sistema;
- e) Cotejar as interpretações por parte do gestor do Sistema e dos gestores das bibliotecas setoriais sobre os elementos constitutivos das mudanças;
- f) Verificar de que forma se processa a comunicação das informações no ambiente das bibliotecas componentes do SISTEMOTECA.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos, da seguinte forma: inicia-se com esta introdução. O segundo capítulo comporta a fundamentação teórica, que discorre sobre a interdisciplinaridade da Ciência da Informação, a cultura informacional, mudança cultural, elementos básicos da cultura organizacional, comportamento informacional, biblioteca universitária e o Sistema de Bibliotecas da UFPB. No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos e, no quarto, a análise e a discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se a síntese dos resultados e as considerações finais, com os aspectos conclusivos da pesquisa e propostas de ações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, faz-se uma exposição de conceitos teóricos, destacando-se as seguintes abordagens: a interdisciplinaridade da Ciência da Informação, focalizando a cultura organizacional, sob a égide do paradigma social; a cultura organizacional, com enfoque no comportamento informacional, evidenciando seus elementos constitutivos; e a contextualização da natureza da biblioteca universitária. Essa análise servirá de âncora aos desígnios do conjunto de métodos propostos ao processo investigatório, cujo suporte proporcionará, certamente, um grau de validade aos resultados da pesquisa.

Nesse contexto, apresenta-se uma exposição de argumentos que validam a cultura informacional, como elemento de relevância para o ambiente organizacional, que pode ser aceitável mediante os elementos que constituem a sua essência - a troca, o compartilhamento e o uso da informação - pois, a partir dessas relações, as pessoas podem desenvolver um comportamento voltado para a construção de significados e os conhecimentos comuns ao seu campo interacional de atividades e vivência.

De acordo com os estudos atuais sobre o tema em discussão, percebe-se o quanto a literatura enfatiza a importância de as organizações atuarem sob esse prisma, em decorrência de as gerências organizacionais perceberem a gestão do conhecimento como uma ponte que leva a organização a resultados positivos. Silva e Valentim (2008) concordam que, para a obtenção desses resultados, é preciso considerar os mecanismos de informação, assim como atribuir atenção especial aos produtores de conhecimento no âmbito organizacional. Em virtude dessa necessidade, a empresa precisa promover um espírito de sensibilidade em todo o complexo administrativo.

### 2.1 A INTERDISCIPLINARIDADE DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: o foco na cultura informacional sob a égide do paradigma social

A Ciência da Informação (CI) emergiu como uma ciência interdisciplinar, aproximadamente, em meados do Século XX. Porém, desde o final da década de 40, desencadeou-se um processo de reconhecimento dela como um novo campo científico. A partir daí, inicia-se uma gama de estudos epistemológicos voltados para sua consolidação como campo científico em relação aos seus conceitos teórico-metodológicos. Nesse terreno embrionário, a Ciência da Informação emergiu como uma ciência interdisciplinar. Saracevic

(1996) aponta que ela ocupa um espaço de atuação em quatro áreas do conhecimento: Ciência da Computação, Biblioteconomia, Ciência Cognitiva e Comunicação.

Nesse aspecto, vale salientar que hoje a sua linha de interdisciplinaridade alcança uma interseção bem maior, pelo fato de a CI ter como objeto de estudo a informação. Assim, sua relação com outras áreas do conhecimento pertencente às Ciências Humanas e Sociais a faz partícipe de um leque de disciplinas como a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia, a Linguística, a Economia, a Administração e outras.

Ainda nesse sentido, Saracevic declara:

Um campo é definido pelos problemas que são propostos e a CI é definida como um campo englobando, tanto a pesquisa científica quanto a prática profissional, pelos problemas que propõe e pelos métodos que escolheu, ao longo do tempo, para solucioná-los. [...] Três são as características gerais que constituem a razão da existência e da evolução da CI; outros campos compartilham-nas. Primeira, a CI é, por natureza, interdisciplinar, embora suas relações com outras disciplinas estejam mudando. A evolução interdisciplinar está longe de ser completada. Segunda, a CI está inexoravelmente ligada à tecnologia da informação. O imperativo tecnológico determina a CI, como ocorre também em outros campos. Em sentido amplo, o imperativo tecnológico está impondo a transformação da sociedade moderna em sociedade da informação, era da informação ou sociedade pós-industrial. Terceira, a CI é, juntamente com muitas outras disciplinas, uma participante ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação (SARACEVIC, 1996).

Conforme Pinheiro (2002), a informação é caracterizada como objeto de estudo da Ciência da Informação (CI), porém, é preciso que se faça uma distinção no sentido de evidenciar em que consiste esse termo informação, em decorrência de a CI ser um campo vasto e complexo de pesquisas, tradicionalmente relacionado a documentos impressos e a bibliotecas, quando, na verdade, a informação de que trata a CI tanto pode estar nas conversas entre os cientistas, quanto na comunicação informal, numa inovação tecnológica (produto), em patente, em objetos iconográficos, no registro magnético de uma base de dados, numa biblioteca virtual ou repositório e na Internet.

Essa caracterização do objeto de estudo fortalece o espaço de atuação da CI como ciência interdisciplinar, principalmente por ter em seu cerne os estudos de produção, organização, recuperação e distribuição da informação voltada para as diversas áreas do conhecimento. Na gênese da Ciência da Informação, percebe-se uma linha condutora relacionada à sua natureza interdisciplinar e à complexidade de seu objeto (informação) de estudo, assuntos de profundas pesquisas que abrangem múltiplos enfoques na literatura.

Esse caráter interdisciplinar, frente ao seu objeto de investigação, evidenciou a necessidade desses estudos, cujo aporte teórico serviu, ao longo dos anos, para argumentar a sua legitimização como ciência pós-moderna. Sobre isso, Pinheiro (2002, p. 63) destaca: “segundo a linha de pensamento de Wersig (1993), na distinção de Ciência da Informação das ciências clássicas, como ‘protótipo de ciência pós-moderna’, reconhecemos a sua autonomia científica [...]”. Nesse sentido, as discussões científicas percorreram caminhos que elucidaram o entendimento de que a ciência pós-moderna não é como a ciência clássica, que estuda o fenômeno isoladamente do que o cerca, e cujo direcionamento se dá pela busca do entendimento completo de como funciona o mundo, enquanto que a ciência pós-moderna investiga o fenômeno a partir da perspectiva histórica, cultural e social, em face de uma complexidade de interconceitos.

[...] Essa investigação é uma das tarefas mais amplas e complexas de uma futura ciência da informação unificada, que não seja meramente reducionista, mas que veja as relações análogas, equívocas e unívocas entre diversos conceitos de informação e respectivas teorias e campos de aplicação. (CAPURRO; HJORLAND, 2003) tradução de Cabral et al.

Isso nos leva a uma reflexão epistemológica em torno do uso das teorias e dos conceitos, que são tomados de empréstimos de diversos campos do conhecimento. Assim, os pesquisadores precisam atentar para a existência de um rigoroso domínio no uso de métodos e na forma de pensar quanto ao seu procedimento científico, e na aplicação dele em seu campo de atuação.

### **2.1.1 Paradigmas da Ciência da Informação**

Antes de situar os três paradigmas da Ciência da Informação, indaga-se: o que seria um paradigma? O conjunto de crenças, visões de mundo e de formas de trabalhar, ou seja, um modelo (métodos, técnicas e instrumentos) elaborado e reconhecido como legítimo e eficiente pela comunidade científica. “Um paradigma é aquilo que os membros de uma comunidade partilham e, inversamente, uma comunidade científica consiste em homens que partilham um paradigma” (KUHN 2003, p. 219).

Rafael Capurro apresenta, em seu estudo, “Epistemologia e Ciência da Informação” (2003), os três paradigmas da Ciência da Informação: o físico, o cognitivo e o social, sendo que o paradigma social é fator preponderante para o trabalho, tendo em vista que versa sobre a cultura organizacional, em que o indivíduo é o componente social inserido num ambiente

institucional. O nosso interesse é evidenciar o estudo da cultura organizacional como campo da Ciência da Informação por meio do contexto do paradigma social.

Os paradigmas epistemológicos da Ciência da Informação são entendidos sob o enfoque de Capurro através de duas raízes: uma é a biblioteconomia clássica, e a outra é a computação digital, em que a primeira raiz está ligada a todos os aspectos sociais e culturais próprios do mundo humano. A outra raiz é de caráter tecnológico e se refere ao impacto das tecnologias da computação nos processos de produção, coleta, organização, interpretação, armazenagem, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação, em especial, da informação científica registrada em documentos impressos. O primeiro paradigma, o físico, é percebido na Ciência da Informação como teoria da busca e recuperação da informação baseada numa epistemologia fisicista, com forte influência da teoria da informação, de Shannon e Weaver, e da Cibernética, de Wiener. Esse paradigma tem como ponto forte a ideia de existência do objeto físico, cujo emissor transmite a um receptor. Essa informação é chamada de mensagem por Shannon.

O Paradigma Cognitivo (Belkin; Robertson; Brookes; Wersig, década de 70) enfoca a disciplina orientada à efetiva transferência da informação desejada, do gerador humano para o usuário humano. Isso promove uma mudança na estrutura do conhecimento do indivíduo; a passagem de um estado de conhecimento para um novo estado de conhecimento, pelo acréscimo de um conhecimento extraído de uma informação, o que indica o efeito dessa modificação. Assim, esse paradigma evidencia a ideia de bibliografia universal de Paul Otlet e Henry La Fontaine, apontando a distinção entre o conhecimento e o seu registro em documentos. A preocupação se volta para a finalidade da documentação e da ciência da informação, que é a recuperação da informação e dos conteúdos armazenados nos suportes físicos destacados no paradigma físico.

O Paradigma Social (Capurro, Wersig) enfoca o sujeito em sociedade, conectado ao seu grupo e às razões situacionais e contextuais que influenciam suas necessidades de informação. O paradigma social foi utilizado por Shera, em 1972, com o termo epistemologia social, quando o autor defendeu “que não se podem conhecer os processos intelectuais da sociedade somente com o estudo do indivíduo, isolado da cultura e da sociedade em que está inserido”. Portanto, para Capurro, o paradigma social teve início com as críticas de Frohmann (1992) à visão reducionista do paradigma cognitivo, considerado por ele como idealista e não social, por não considerar o usuário e suas necessidades de informação (CAPURRO, 2003).

Capurro (2003) argumenta que, em um sistema de informação, os dados registrados são concebidos por um usuário que vive socialmente e desenvolve um papel ativo em um

contexto cultural, que lhe permite armazená-lo, recuperá-lo e interpretá-lo. Não se pode separar o indivíduo da sua cultura, portanto, não se podem estudar os fenômenos de interesse da Ciência da Informação sem considerá-los inseridos em uma sociedade. Observa-se, nesse contexto, um diálogo amplo entre o processo de registro da informação e o indivíduo que faz parte de um sistema informacional produtivo, social e cultural. Vale destacar que esse indivíduo, como um ser cognitivo e social, é capaz de identificar e interpretar suas necessidades informacionais.

Esse posicionamento de Capurro denota um aspecto decisivo para o campo de discussão em questão, pois apresenta, de forma bastante esclarecedora, que os três paradigmas não são excludentes, pois, no argumento acima, verifica-se a presença do paradigma físico (o registro dos dados num sistema de informação), do paradigma cognitivo (interpretação das informações pelo indivíduo) e do paradigma social (o contexto cultural no qual o indivíduo está presente). Fica evidente que o paradigma social sustenta e fundamenta os estudos associados à criação e à utilização do conhecimento na organização. Portanto, o papel da CI, no contexto atual da sociedade, focaliza a informação científica e fez surgir um novo elemento em seu campo de estudo - a responsabilidade social.

Wersig e Nevelling (1975) afirmam que, "atualmente, transmitir o conhecimento para aqueles que dele necessitam é uma responsabilidade social, e essa responsabilidade social parece ser o verdadeiro fundamento da CI". Foi partindo desse pressuposto que nos propusemos a abordar a cultura informacional nessa linha de pensamento, tendo em vista que ela tem em seu domínio a substância do conhecimento organizacional, construído em seu bojo e veiculado por uma série de elementos elaborados e vivenciados no dia a dia da organização pelas pessoas em seu ambiente interno e externo.

Frente a isso, a cultura informacional passa por caminhos subjetivos, pois a cultura é fator resultante da ação humana, assim como as características predominantes da cultura informacional estão embasadas na forma como a organização concebe seus elementos constitutivos, tais como: o processo de trabalho, o tipo de hierarquia, o sistema de comunicação utilizado, enfim, inúmeras varáveis que, sendo objetivas ou subjetivas, influenciarão diretamente o comportamento das pessoas e a sua interação com o ambiente onde estão inseridas. Essa influência comportamental resulta numa ação social coletiva, que constitui o viés que entrelaça a cultura informacional com o Paradigma Social da Ciência da Informação. Segundo Woida (2010) na literatura de Ciência da Informação, constata-se que as pesquisas sobre cultura informacional são ainda escassas e moderadas em relação ao aprofundamento das abordagens.

O presente trabalho encontra na CI subsídio, modelado no paradigma social, voltado para o estudo da cultura informacional do SISTEMOTECA-UFPB, na vertente da gestão da informação, do conhecimento e da inteligência competitiva organizacional, numa abordagem estratégica do comportamento informacional direcionado ao desenvolvimento da organização. Para expressar esse composto gerencial, Cavalcante e Valentim (2008, p. 123) apresentam um quadro comparativo que possibilita a visualização da cultura informacional, da gestão da informação, da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva de forma que cada componente é delineado segundo o seu foco, o seu âmbito e o seu objeto.

Figura 1 - Quadro comparativo - CI, GI, GC e ICO

Foco			
Cultura informacional	Gestão da informação	Gestão do conhecimento	Inteligência competitiva
Âmbito			
Ambiente informacional e de conhecimento	Fluxos formais	Fluxos informais	Fluxos formais e informais
Objeto			
Conhecimento tácito e explícito	Conhecimento explícito	Conhecimento tácito	Conhecimento tácito e conhecimento explícito
Foco			
Comportamento informacional	Negócio informacional	Ativos de conhecimento	Estratégias organizacionais

Fonte: adaptada de Valentim, 2006, p.21

O que chama a atenção, nesse quadro comparativo, é que, para os demais níveis de gestão atuarem de forma eficaz, é necessário que haja uma cultura informacional positiva em relação ao compartilhamento e ao uso de informação e conhecimento no ambiente organizacional. Cavalcante e Valentim (2008, p. 124) afirmam que “a gestão da informação atua no âmbito da informação. Desde a busca até o uso, a gestão do conhecimento enfoca os meios que propiciam a explicitação e a construção do conhecimento [...] o processo de inteligência competitiva organizacional relaciona-se a uma investigação e diagnóstico contínuo, [...].”

A discussão em torno da Ciência da Informação, com o foco no paradigma social, frente ao elo que interliga a gestão da informação à gestão do conhecimento, é substancial para o estudo da cultura informacional do SISTEMOTECA-UFPB, por se tratar de uma organização voltada, essencialmente, para os trâmites informacionais em relação à seleção, à aquisição, à conservação, à disseminação e ao compartilhamento da informação. Nesse

sentido, para se entender bem mais as ações desenvolvidas por essa organização, é preciso elucidar os fins a que uma biblioteca universitária se propõe, principalmente, por ser um segmento que, de forma tácita, traz impressa em seu discurso a responsabilidade social.

## 2.2 INFORMAÇÃO, CULTURA E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A história da humanidade é formada por processos de revolução que resultam em uma dinâmica de crescentes transformações sociais. Nos últimos anos, essas transformações provocaram mudanças bruscas no cotidiano das organizações e das pessoas, em decorrência das novas tecnologias de comunicação, o que impulsionou o ser humano a reavaliar suas concepções e sua postura diante do mundo, da sociedade, da organização a que pertence e de si próprio. Portanto, discutir essas questões é fundamental para entendermos como se estabelece o processo de interação do homem com a organização, já que esse é um elemento que influencia diretamente na sua cultura.

A informação e o conhecimento são elementos primordiais para o crescimento da sociedade, tendo em vista que são fontes que alimentam as camadas produtivas, tanto no setor privado, quanto no público, seja qual for o segmento - econômico, político, cultural, educacional ou social - principalmente, a partir da década de 80, com o incremento tecnológico na informação e comunicação. Com isso, surge um novo cenário na sociedade da informação e do conhecimento, cujas barreiras geográficas, econômicas, sociais e culturais são superadas através das novas tecnologias de comunicação, como a Internet, que interliga o mundo, refletindo de maneira considerável na vida das pessoas, da sociedade e das organizações (BARRETO, 2005).

As interações que acontecem entre as diversas áreas sociais e os campos do conhecimento, em decorrência do acesso aos computadores e às telecomunicações, provocam uma mudança no entendimento das coisas e na maneira de pensar das pessoas, o que possibilita a reconfiguração dos espaços econômicos, políticos, sociais e organizacionais. Um novo contexto cultural começa a se formar. É visível que ocorre uma interação nos processos sociais, com as práticas sociais, devido às tecnologias de informação, no âmbito da Internet, uma rede que permite o compartilhamento e o entrecruzamento de vários diálogos sociais. Nesse processo, há um fio invisível que interliga e conduz a uma nova esfera contextual no tripé informação, conhecimento e desenvolvimento, em que se assenta o domínio de uma nova dimensão cultural (PACHECO; VALENTIM, 2008).

Esse novo desenho das relações sociais, num plano globalizado, faz-nos refletir sobre a influência cultural na construção do conhecimento organizacional. Esse enfoque é necessário, em virtude de as organizações sofrerem, de alguma forma, os impactos dessas mudanças sociais, acarretadas pela grande teia tecnológica e informacional, onde não há fronteiras na rede de comunicação e, sobretudo, seu fator preponderante - a busca de novos conhecimentos voltados para atender às necessidades informacionais da organização. Assim, segundo Costa (2011) os aspectos que explicam o surgimento de uma cultura organizacional em uma organização, bem como aqueles que a condicionam giram em torno do atendimento das necessidades internas e externas.

Nesse cenário, e no invólucro da cultura organizacional, é factível a existência de práticas voltadas para a aprendizagem, mesmo acontecendo de maneira sutil entre os componentes organizacionais. Isso demonstra que o ambiente organizacional desenvolve em sua gênese a agregação de (novos) conhecimentos ao grupo e ao corpo administrativo, provindas de suas relações, tanto do ambiente interno quanto externo. Nesse sentido, Zago faz a seguinte consideração:

A construção da cultura organizacional é um processo de aprendizagem por envolver a promoção tanto de alteração, como de incorporação de conceitos e princípios, assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais, que refere-se, tipicamente, à aprendizagem de nível criativo/inovativo (ZAGO, 2005, p. 79).

A globalização conduz a um processo de integração em seus diversos componentes: econômico, social, cultural e político das sociedades, facilitando à difusão das informações, desse modo rompendo fronteiras nacionais e internacionais. Tudo isso devido à facilidade no processo de comunicação da informação entre os agentes desses componentes, pois são as tecnologias de informação e comunicação que propiciam às comunidades e às organizações ações de interação através dos mecanismos tecnológicos, que favorecem uma nova forma de relacionamento mediante um novo cenário espaço-temporal, tornando o mundo mais competitivo. Com a globalização, segundo Kotter (1999), surgem novos desafios: mais riscos e oportunidades para todos.

Mas, para que as pessoas possam interagir de maneira positiva, nesse mundo globalizado, é necessário que a informação permeada gere conhecimento. Para isso, é preciso que o processo de comunicação entre o emissor e o receptor ocorra de maneira satisfatória, o que resulta numa comunicação produtiva, corroborando para as transformações e o desenvolvimento das organizações em todos os aspectos, principalmente, o educacional, por

ser um elemento extremamente necessário à produção do conhecimento. Apesar de todo o aparato tecnológico no processo de comunicação da informação, é o ser humano o componente mais precioso, para que haja sucesso e desenvolvimento em todo empreendimento tecnológico (CHOO, 2006).

Para Azevedo Netto (2002), a informação sempre está relacionada ao universo humano, a partir do receptor, e cada um faz uma leitura diferente do mesmo fenômeno informacional. A informação está centrada no uso que o receptor vai fazer dela, deixando de ser potencial para ser real. Dessa forma, constrói significados e poderá ser usada em um determinado contexto, modificando um processo cognitivo para a aquisição do conhecimento. Ainda nesse sentido, ele destaca que, entre os transmissores e os receptores, deve haver um campo de interação, para que a comunicação, em sua propriedade de transmissão e significação, seja relacionada.

Nessa perspectiva, observa-se que a informação é resultado do fazer humano, por meio das diversas leituras realizadas do mesmo fenômeno informacional, que só existe dentro de um espaço e tempo e num processo contínuo. Azevedo Netto (2002) discorre também sobre o aspecto de que a informação não pode ser vista somente como forma de medida de organização, mas, principalmente, como recurso resultante de fatores diversos: social, cultural, moral e ético. Sob esse enfoque, percebe-se que a informação, além de estar situada em um espaço e tempo definido, constitui-se como algo real, que se materializa no universo social.

A informação é, pois, a qualidade da realidade material de ser organizada (o que representa, igualmente, a qualidade de conservar estado organizado) e sua capacidade de organizar, de classificar um sistema, de criar (o que constitui igualmente sua capacidade de desenvolver a organização). É, juntamente com o espaço, o tempo e o movimento, uma outra forma fundamental de existência da matéria - é a qualidade de evolução, a capacidade de atingir qualidades superiores. Não é um princípio que existiria fora da matéria e independentemente dela [...] e sim inerente a ela, inseparável dela (ZEMAN, 1970, p. 157).

Percebe-se, então, que a informação é matéria em movimento, logo, representa uma modificação, tanto quantitativamente, quanto qualitativamente na estrutura cognitiva que processa o conhecimento das pessoas. Nesse processo contínuo de movimento, ela contempla construções das mais simples até as mais complexas.

A informação é uma cadeia incessante de movimentos que oferece ao homem possibilidades de vencer certas dificuldades, pois faz com que seja possível realizar mudanças

nas bases conceituais do ser, realizar criações, inovações a partir das agregações de novos conhecimentos. Logo, esses conhecimentos são frutos da cadeia de informações que são expressas na ação humana.

Do mesmo modo, o transporte, a criação, a mudança da informação depende da diferença de informação entre dois níveis (designados habitualmente pelos conceitos de fonte e destinatário), da inovação (a resistência que se opõe ao processo de igualização da diferença de nível) e do tempo. [...] A relação entre os níveis de informação do destinatário e da fonte é decisiva para determinar a corrente de informação, assim como, por exemplo, a capacidade do canal de comunicação do destinatário. Quando há seu nivelamento nenhuma informação é transmitida. A rapidez da corrente de informação e a capacidade do canal de comunicação estão ligadas à questão da redundância. Uma pequena capacidade do canal corresponde a uma elevada redundância e à diminuição da rapidez da corrente de informação (ZEMAN, 1970, p. 163).

Percebe-se, nessas proposições, que a informação é um fenômeno dinâmico e que, para se ter um resultado produtivo no objeto informação, é preciso que ela ocorra de modo cíclico entre emissor, destinatário e canal de comunicação, pois o nível de informação depende da capacidade de o canal de comunicação fluir de maneira satisfatória.

Partindo dessa premissa, infere-se que a informação é matéria-prima que transforma, cria e inova as bases conceituais das pessoas e das organizações, num processo social de atribuições e sentidos, que promove e estimula o conhecimento dessas. Consequentemente, o conhecimento é um fator de incremento para o desenvolvimento social. O conhecimento humano está distribuído em várias áreas, cuja interdisciplinaridade constitui um aspecto substancial para o desenvolvimento dos diversos campos das atividades humanas ou ramos do conhecimento. Em cada campo do saber, existem pessoas que se inter-relacionam e comungam dos mesmos ideais, apesar da complexidade inerente ao ser humano em todo o seu contexto social e cultural. Nesse sentido, analisa-se a cultura informacional, como elemento facilitador para a construção do conhecimento organizacional, com foco no comportamento informacional.

Entende-se por cultura um padrão de comportamentos apreendidos ao longo dos anos, que são incorporados como conhecimentos naturais aos membros de uma sociedade. Para isso, a sociedade passa a constituir uma tradição. Necessariamente, a cultura está vinculada à tradição. De acordo com Da Matta (1987, p.49), ter tradição é “[...] mais do que viver ordenadamente certas regras plenamente estabelecidas. Significa, isso sim, vivenciar as regras

de modo consciente (e responsável), colocando-as dentro de uma forma qualquer de temporalidade”.

A cultura é resultado de uma invenção social, e sua propagação e aprendizagem só são possíveis através da comunicação. Segundo Da Matta (1987), a tradição faz com que as regras passam ser vivenciadas, abrigadas e possuídas pelo grupo que a inventou ao longo dos anos. O elemento primordial, nesse processo de prolongamento, é o próprio homem, pois ele tem a capacidade espetacular de representar simbolicamente uma vasta escala de experiências, a partir das quais produz cultura em grande escala e torna-se produto de suas culturas, que assumem uma variedade cada vez maior de formas. Isso se explica devido à complexidade da percepção humana das coisas inerentes a si e ao que está ao seu redor.

[...] No sujeito humano, a percepção (*perception*) é o reconhecimento (*apperception*), que depende, pode-se dizer, da tradição mental. A qual por sua vez, não é em si mesma decisiva nem única para o homem. Para qualquer grupo humano, a tradição em questão é um conjunto de significados acumulados, teoria coletiva e histórica que faz da sua percepção uma concepção (SAHLINS, 1979, p. 71).

Nesse processo, a mente desenvolve um mecanismo complexo de reconhecimento, vivenciado pelo homem, a fim de compreender e relacionar-se consigo mesmo, com seu ambiente interno e externo na sociedade. A cultura é o agente mediador desse processo. Essa é uma ação contínua, em que parece não haver limite nas diversas percepções das coisas, às quais o homem atribui arbitrariamente um significado simbólico que, de alguma forma, é perpetuado através da tradição e poderá sofrer alterações ao longo de sua história.

Cultura é um termo antigo, uma expressão latina, *colere* que, inicialmente, na sociedade romana, referia-se ao cultivo de produtos relacionados com a terra, a educação e o desenvolvimento das pessoas. Mas, ao longo dos anos, uma nova configuração desse termo foi concebida pela sociedade, porém, a concepção mais comum é entendida como a cultura de um povo ou de um país.

A cultura e a sociedade não são coisas momentâneas. Saíram do passado, existem no presente e continuam no futuro. São o produto do que *foram*, sob a ação de condições e influências que encontram no momento. Serão o produto do que *foram* e do que *são*, sob a ação de condições e influências que as empenham hoje e as empenharão no futuro. Nem o presente, nem o futuro poderão ser entendidos plenamente sem um conhecimento, embora defeituoso, do passado (HOEBEL; FROST, 2006, p. 6)

No arcabouço histórico-conceitual da raça humana, evidenciado por Bronowski (1997, p. 24-26), estão alguns elementos essenciais que marcam a evolução da humanidade: “[...] a capacidade efetiva de destinar antecipadamente um uso para as coisas [e] a capacidade de usar a linguagem para que ela se aplique não somente ao que está acontecendo agora, mas ao que já aconteceu ou ainda vai acontecer”. Ainda nessa perspectiva, “[...] o fato é que a evolução humana ter sido, tão somente dominada pela sua própria cultura [...] a cultura humana foi a influência seletiva mais importante na formação dos homens como eles são hoje” (BRONOWSKI, 1997, p. 20). Percebe-se nesses conceitos que a cultura é uma proeza exclusiva das sociedades humanas.

Dias (2003) afirma que os diferentes conceitos de cultura permitem identificar alguns pontos comuns, entre eles, o fato de que a cultura se manifesta através da ação humana para satisfazer às suas necessidades e desejos, marcando sua vida em sociedade. É a cultura que estabelece limites, nos quais se desenvolve toda a ação social, que depende da cultura vivenciada. A cultura apresenta elementos tangíveis ou não. Os primeiros são de ordem tecnológica - ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas e outros. Os não tangíveis são aqueles subjetivos, como valores, ideologia, crenças, mitos, símbolos, costumes e outros. Os diversos sistemas sociais onde se desenvolve a cultura (valores, normas, ideologia) influenciam o comportamento do indivíduo.

As transformações sociais sejam em qualquer segmento suscitam sérias mudanças não só no setor empresarial privado, como também no setor público, visto que o crescimento e a solidificação da sociedade se dão a partir das relações interpessoais, estruturais e conjunturais no universo social. O resultado dimensional desses componentes influencia e é influenciado pelas pessoas, em decorrência das percepções que elas inferem do seu meio social. Geertz (1989, p. 63 citado por MARTELETO, 1995) assevera que “[...] o que se faz necessário é ampliar a possibilidade de um diálogo inteligente entre pessoas que diferem consideravelmente entre si em interesses, perspectivas e poder, e, no entanto estão limitadas em um mundo onde, envolvidas em interminável conexão, fica cada vez mais difícil sair uma do caminho da outra”.

Tudo isso impulsiona o ser humano a reavaliar suas concepções e postura diante do mundo, da sociedade, da organização a que pertence e de si próprio, tendo como pressuposto básico o fenômeno social, que é, ao mesmo tempo, cultural, político e essencialmente histórico e só pode ser apreendido através da e na sua historicidade. Marteleto (1995) assegura que, na conjuntura atual, em que a noção de informação tem servido para elaborar discursos e prognósticos sobre o advento da sociedade globalizada, sem fronteiras culturais, políticas e

econômicas, é importante lembrar que o conflito cada vez mais se faz presente em cada prática, discurso, representação ou comunicação. Portanto, discutir essas questões é fundamental para entendermos como se estabelece o processo de interação do homem com a organização, já que esse é um elemento que influencia diretamente na sua cultura.

### 2.3 ELEMENTOS BÁSICOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES PARA A CULTURA INFORMACIONAL

O conhecimento da cultura organizacional é um ponto-chave no processo de gestão da organização. A cultura organizacional revela a maneira como a organização se comporta diante das políticas institucionais. As organizações são formadas por indivíduos que carregam manifestações culturais, que são compartilhadas coletivamente e acham-se impregnadas nas práticas organizacionais que são constituídas por uma série de representações mentais e por um conjunto complexo de conhecimentos tácitos presentes nos indivíduos que a compõem. Tais manifestações passam por um processo constante de aprendizagem e são reordenadas por meio de princípios, denominados de valores organizacionais. “[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização” (SROUR, 1998, p. 174).

Os elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam no indivíduo e no grupo evidenciam, de maneira concreta, os detalhes imperceptíveis do cotidiano da organização. Esses elementos possibilitam identificar e interpretar as ações e o modo de comunicação das mensagens circuladas entre os membros da organização a respeito do que eles consideram o que é importante e valioso para si, para o grupo e para a organização, ou seja, as percepções obtidas no contexto exterior são refletidas no processo de mudança de comportamento do grupo. A partir desse reconhecimento, é possível aos gestores o desafio de alcançar melhores resultados na tomada de decisão junto com os demais participantes da organização, partindo do princípio de que esse é o principal componente que perfaz o núcleo da cultura organizacional.

[...] partindo da premissa básica da moderna organização na qual as pessoas – *capital humano* – constituem seu mais importante recurso e que conhecendo suas atitudes, crenças e opiniões temos condições de melhor entender a cultura organizacional de uma empresa, haja vista o ser humano reagir e comportar-se conforme o ambiente no qual encontra-se inserido. [...] Com base em considerações dessa natureza e no clima [...] [os gestores

devem construir um ambiente com condições de] identificar situações, atitudes e conceitos acreditados, que delineiam traços da cultura organizacional da Biblioteca em pauta (DUARTE et al, 2000).

Frente ao posicionamento dos autores, percebe-se a mudança de paradigma nas organizações, que hoje reconhecem as pessoas não mais como, apenas, um elemento de força produtiva, mas como um recurso primordial para o crescimento e o desenvolvimento da organização. Assim, já lhes é atribuída, por gestores, por estudiosos e pela literatura acadêmica, a designação de ‘capital humano’, o que lhes confere uma posição de destaque no processo da gestão. Portanto, é preciso evidenciar os elementos básicos da cultura organizacional, por serem determinantes na constituição de uma cultura informacional pró-ativa. A seguir, relacionam-se, segundo Freitas (2008), os elementos constitutivos da cultura organizacional.

#### a) Valores

Os valores são concebidos como o núcleo da cultura organizacional, tendo em vista que definem o sucesso, em termos concretos, para as pessoas que constituem a organização e estabelecem os padrões que devem ser alcançados. Consiste nas convicções básicas que justificam certos modos de conduta, partilhados pelos membros de determinada cultura. Os valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser entendidos como a fonte que alimenta o comportamento organizacional em seu cotidiano. Eles indicam os pontos relevantes no processo decisório.

#### b) Crenças e pressupostos

Entende-se por crenças e pressupostos na organização tudo aquilo que o corpo funcional apreende e concebe como verdade. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é tida como natural. São geralmente tácitas e referem-se à imagem impressa na mente das pessoas, pelo que é incorporado e compartilhado entre os membros de uma organização no decorrer do seu processo de criação e construção. Essas crenças são reforçadas através da coerência entre a teoria e a prática dos gestores.

#### c) Normas

As normas e as regras - sejam explícitas ou tácitas - são imprescindíveis para o funcionamento e o desenvolvimento da organização. Elas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos, considerados o padrão, a regra para a realização das atividades organizacionais. Esses procedimentos normativos são impessoais e devem ser seguidos por todos componentes da organização, cuja estrutura normativa revela o seu sistema de funcionamento. A norma é o comportamento aprovado pelo grupo e incorporado aos outros elementos culturais.

#### d) Ritos, rituais e cerimônias

Os ritos, os rituais e as cerimônias fazem parte de um arsenal receptivo da organização, provenientes de eventos elaborados com o intuito de preencher algumas funções, como comunicar a maneira como as pessoas devem se comportar na organização e sinalizar os padrões de intimidade e os estilos aceitáveis. Eles exemplificam a maneira como os procedimentos são executados. Geralmente, liberam as tensões e as ansiedades, devido o lado criativo e lúdico da realização dos eventos. O acolhimento de um novo funcionário pode ser feito de várias formas, como, por exemplo, com uma apresentação formal ou informal das instalações da organização, através de um documentário sobre o seu histórico; o setor de recursos humanos também pode receber o novo funcionário de maneira simpática, hostil ou indiferente, mas é na relação com o seu chefe e a equipe de trabalho que vai se materializar um ritual de boas vindas. Os encontros em datas festivas é outra oportunidade que a organização utiliza para reunir todos os funcionários, para que possam se confraternizar e trocar ideias (conhecimento) e experiências. Essa é uma ocasião em que os gestores aproveitam para sedimentar os ideais da organização.

Conforme o teor desses elementos, subentende-se o grau de complexidade que envolve o contexto organizacional, principalmente, pela subjetividade do componente humano, pois todos esses elementos são resultados da dinâmica social do grupo que, nem sempre, resultam de um ambiente harmonioso e consensual, favorável à construção do conhecimento organizacional. Freitas (2008, p. 42) declara que “[...] se discutem a qualidade e a força da cultura, ou seja, o discernimento dos elementos culturais, a intensidade da integração entre esses elementos e a capacidade da cultura em absorver e adaptar-se aos novos sentidos e eventos expressos no ambiente”. Assim, percebe-se o poder da cultura organizacional, como

um elemento decisivo para o comportamento organizacional, frente às ações e ao desempenho dos seus membros.

Partindo da concepção do determinismo estrutural interno da cultura organizacional podemos entender que o comportamento nas organizações é expressão das estruturas internas e cognitivas dos sistemas, entretanto, como a cultura é resultante das experiências conjuntas dos membros que a compõem, concluímos que os comportamentos aderidos pelos seus membros concorrem para a solidificação da cultura. Assim, a cultura organizacional e o comportamento nas organizações são fatores intimamente correlacionados e mutuamente determinantes e determinados, na medida em que a cultura se consolida como resultante dos comportamentos dos atores organizacionais, ao mesmo tempo em que os conforma. Isso leva ao entendimento de que **o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada** (ZAGO, 2005, p. 82).

A eficácia na construção do conhecimento organizacional se configura através dos elementos presentes no comportamento do grupo, nas tecnologias de informação e nos elementos que constituem a estrutura organizacional, possibilitando a existência de posturas necessárias à geração, ao uso e ao compartilhamento do conhecimento organizacional.

Schein (1992, citado por RICHTER, 2002) relaciona algumas características presentes na cultura que possibilitam a construção do conhecimento no âmbito da organização: a gerência do ambiente onde a cultura está inserida, visando criar e implementar soluções advindas do ambiente externo e que demandam novos conhecimentos; ter como pressuposto que as pessoas têm capacidade de entender e modificar o ambiente em que estão inseridas através da atuação; entender que as questões em destaque não podem seguir padrões pré-estabelecidos através de fórmulas já “consagradas”.

O uso do novo conhecimento precisa ser utilizado para que haja novas propostas de solução; a crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de conhecimento tanto pessoal quanto grupal; a ideia de que as atividades grupais podem gerar e proporcionar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização; a preocupação com o futuro organizacional; a troca de informações deve ser confiável e completa; o respeito às subculturas organizacionais pode gerar soluções para os mais diversos problemas, e a inter-relação das características apresentadas. As proposições apresentadas sobre a cultura organizacional, no espaço da cultura informacional, são necessárias devido à linha tênue existente entre as duas.

Conhecer a cultura informacional de uma determinada instituição implica andar por caminhos subjetivos, pois se sabe que a cultura é fator resultante da ação humana, assim como as características predominantes da cultura organizacional estão embasadas na forma como a

organização concebe seus elementos constitutivos, tais como: o processo de trabalho, o tipo de hierarquia, o sistema de comunicação utilizado, enfim, inúmeras varáveis que, sendo objetivas ou subjetivas, influenciarão diretamente o comportamento das pessoas e a sua interação com o ambiente onde estão inseridas. Essa influência comportamental constitui uma relação de reciprocidade nesse contexto organizacional.

Diante desse emaranhado relacional e, principalmente, por se tratar de algo subjetivo, como é a abordagem sobre cultura organizacional, hoje se tem discutido muito sobre esse tema, tendo em vista a necessidade de as organizações se adaptarem às mudanças de mercado, em virtude do alto nível de competitividade atual. Portanto, são muitas as razões pelas quais as organizações devem se interessar pelo estudo de sua cultura, pois, nesse bojo, surgem pesquisas que apontam programas conceituais voltados para as orientações organizacionais, na tentativa de criar rupturas com modelos tradicionais e promover mudanças substanciais na organização, o que incidirá em mudanças nos padrões culturais. Nessa perspectiva, Choo (2006) sugere que a cultura organizacional seja examinada constantemente por meio de múltiplas lentes. Para isso, ele apresenta três perspectivas: de integração, de diferenciação e de fragmentação.

Entre os vários conceitos de cultura organizacional, destaca-se o de Schein (1992, citado por MORAES; FADEL, 2008, p. 32), considerado, entre os estudiosos, o mais completo para retratar a cultura organizacional:

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados [sic] que um grupo aprendeu a resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Segundo Moraes e Fadel (2008), Schein explica essa definição relacionando o padrão de pressupostos básicos com os valores de comportamento. Esses valores são estabelecidos como resposta aos acertos em solução de problemas decorrentes da rotina do processo de trabalho, que passam a ser validados pelo grupo e, com o passar do tempo, não mais questionados, porque esses valores foram internalizados, chegando ao ponto de serem considerados naturais.

A discussão em volta desse tema apresenta vários posicionamentos, até mesmo estudos voltados a discorrer sobre os tipos de abordagem, que evidenciam as características de uma cultura propícia à gestão do conhecimento, conforme as proposições de Richter (2002), cuja colocação referencia a cultura organizacional, dividindo-a em duas vertentes: a

mecanicista e a holográfica. A abordagem mecanicista entende a cultura organizacional como composta por uma série de elementos distintos, como crenças, histórias, mitos, heróis, tabus, normas e rituais. [...] A abordagem holográfica vê a cultura organizacional como o reflexo da forma pela qual a organização é interpretada pelos seus integrantes. [...] e a cultura organizacional caracteriza-se como uma representação comum da realidade [...] (RICHTER, 2002, p. 29).

Percebem-se, nessas abordagens, posicionamentos bem diferenciados. No primeiro caso, a cultura é compreendida por elementos de percepção humana, e não, do que envolve a realidade organizacional, enquanto que, na abordagem holográfica, a cultura é concebida conforme a maneira como a organização se posiciona diante dos membros. Logo, uma organização que direcione sua gestão para a construção de uma cultura numa abordagem holográfica certamente atentará para a utilização de mecanismos que possibilitem a gerência dos ambientes interno e externo em que está inserida, produzindo artefatos e ferramentas que permitam o uso do conhecimento organizacional, para facilitar as relações entre os clientes internos da organização e as relações com os clientes externos.

### 2.3.1 Comportamento informacional e seus componentes essenciais

Para contextualizar os componentes essenciais do comportamento informacional, foi necessário descrever os elementos básicos da cultura organizacional, porquanto são fundamentais para o estabelecimento de uma cultura informacional consistente. Assim, Woida (2008) considera que o conhecimento produzido pelos indivíduos resulta da interação do indivíduo com o ambiente que o cerca. Isso envolve as formalidades da estrutura organizacional e da informalidade da cultura organizacional. Sabe-se que a cultura organizacional ocupa-se de tratar amplamente as questões organizacionais, enquanto que a informacional trata das questões específicas relacionadas à informação organizacional.

Concordando com Woida (2008, p. 93), é possível afirmar que o “o contexto que impulsiona a cultura informacional tem sua base sobre três elementos: pessoas, tecnologias de informação e comunicação e informação”. No entanto, a presente pesquisa pretende analisar a cultura informacional como um elemento facilitador para a implementação de uma nova estrutura organizacional, com ênfase em dois desses elementos: pessoas e os mecanismos de processo e procedimentos da informação.

A cultura informacional é definida por Davenport e Prusak (1998, p. 110) como o “[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma

empresa”. Outro aspecto fundamental diz respeito às possibilidades de se controlar a cultura informacional. Sobre isso, Woida (2008, p.95) aponta: “[...], pressupõe-se que, para se tornar realidade em uma determinada organização, é necessário que exista a interação social entre os indivíduos e, nesse sentido, tornam-se válidos os meios formais e informais de comunicação, de troca/compartilhamento [de informação]”.

De acordo com essas considerações, é importante salientar, também, que a cultura informacional configura o fenômeno do comportamento informacional. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 110), ela “[...] se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação. Inclui a busca, o uso, a alteração, a troca, o acúmulo e até mesmo o ato de ignorar os informes”. Frente a essas considerações, entende-se como elemento constitutivo essencial para o delineamento de uma cultura informacional pró-ativa o comportamento informacional, cujos componentes configuram o compartilhamento e o uso da informação.

O comportamento informacional é importante no contexto da cultura informacional por visar a maneira como as pessoas se comportam frente à necessidade, a busca, o recebimento, a troca, o compartilhamento e o uso da informação. Assim, Choo (2006, p. 98) considera que

[...] o comportamento de uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham os pressupostos sobre a natureza de seu trabalho e sobre o papel que a informação desempenha nele; grupos de pessoas cujo trabalho está relacionado aos problemas caracterizados pelas dimensões que são aplicadas para julgar a utilidade da informação, cujo ambiente de trabalho influencia sua atitude em relação à informação, assim como à disponibilidade e ao valor da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que eles buscam a informação e suas expectativas sobre as informações de que necessitam.

Percebe-se, no posicionamento do autor, o impacto que o comportamento informacional exerce sobre a organização e os vários fatores envolvidos nesse processo. Para isso, destaca-se que a organização deve incentivar as pessoas a usarem a informação para o crescimento individual e organizacional de maneira promissora. Em relação ao seu compartilhamento, os dirigentes devem ser responsáveis por desenvolver um ambiente propício ao efeito de ações interativas entre os indivíduos e os grupos, o que concorre para um ambiente harmonioso, longe de disputas e receios de perdas de poder.

Entende-se que o comportamento informacional é o resultado da incorporação e da prática de elementos e processos da cultura informacional existentes na organização que valoriza a informação, bem como propicia que

esse valor seja transformado em ações de busca, captura, aquisição, compartilhamento e uso para a tomada de decisão (WOIDA, 2008, p.95).

Percebe-se, então, no comportamento informacional, o resultado de todo o conjunto da prática dos elementos e processos da cultura informacional com ação estratégica no processo decisório. Davenport e Prusak (1998) assinalam a possibilidade de se realizar a gestão do comportamento informacional com o objetivo de utilizar os sistemas de informação. E para tornar amenas as dificuldades, orienta a gestão de três tipos de comportamentos: controle sobre os significados, tendo em vista as divergências que poderão ocorrer. Choo (2003) comprehende que, na criação de significados, é possível que surja uma estrutura de significados e entendimentos dentro da organização, que podem promover uma ação comum de percepções entre os indivíduos. Isso ocasiona uma rede de significados e interpretações comuns, que propiciam um clima de ordem social, continuidade temporal e clareza para coordenar e relacionar suas ações.

O tópico seguinte concerne ao compartilhamento de informações. Davenport e Prusak (1998) discorrem sobre a vantagem de essa ação possibilitar que os fluxos de informação, formais e informais, permeiem efetivamente entre setores e departamentos, valorizando os fluxos horizontais entre os indivíduos. Essa situação favorece a intensificação do processo de trocas de informação. Por fim, evidencia-se a relevância do uso da informação, porquanto é através da efetividade do uso que o conhecimento é construído. Para Choo (2006), o conhecimento organizacional é construído a partir da interação participativa das pessoas, como sujeitos cognoscentes, enquanto o uso da informação está subordinado a fatores externos e internos ao indivíduo.

O resultado do uso da informação é uma mudança no estado de conhecimento do indivíduo ou de sua capacidade de agir. Portanto, o uso da informação envolve seleção e o processamento da informação, de modo a responder a uma pergunta, resolver um problema, tomar uma decisão, negociar uma posição ou entender uma situação (CHOO, 2006, p.107).

Segundo Angeloni (2002), uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. O uso da informação está diretamente relacionado à seleção e ao processamento das informações com vistas à criação de novos conhecimentos ou ações. Diante da exposição sobre a possibilidade

de gerenciar o comportamento informacional, Davenport e Prusak (1998, p. 135) orientam o auxílio de sete táticas, a saber:

- a) Comunicar que a informação é valiosa;
- b) Tornar claros as estratégias e os objetivos da organização;
- c) Identificar competências informacionais necessárias;
- d) Atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional;
- e) Criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;
- f) Instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional;
- g) Apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

A cultura informacional é um elemento de grande valor para o desempenho da organização, visto que é no âmbito dela que se permeia a informação organizacional. Essa compreensão precisa alcançar não só a liderança, mas todos os funcionários que compõem o quadro da organização, porque, conforme esse entendimento, será possível à organização abrir as fronteiras das resistências ao novo, às mudanças. E o caminho que propicia esse portal é, justamente, a existência de uma cultura favorável ao diálogo, através do compartilhamento/troca e do uso inteligente da informação. Outro aliado a esse contexto é a abertura (interação) que as pessoas devem desempenhar diante das tecnologias de informação e comunicação.

O homem é um ser social-histórico que, desde os primórdios de sua existência, age como ator e construtor de sua própria história. Nesse processo, houve surpreendentes transformações sociais ao longo da história da humanidade. Isso evidencia o fenômeno social como um evento indispensável às realizações humanas. Particularmente, neste estudo, discutir essas questões é fundamental para entendermos como se estabelece o processo de interação do homem com a organização, já que são os indivíduos responsáveis pelo processo de construção do conhecimento.

Woida (2008) atenta para o incremento organizacional citado pela literatura como sendo indispensáveis às organizações a informação, o conhecimento e as tecnologias de informação e comunicação, que não estão apartados e dispersos ao ambiente organizacional e às relações de dependência que mantêm com as pessoas que atuam nas organizações. Ao

contrário, esses componentes devem ser compreendidos de maneira mais intensa, por serem as pessoas mantenedoras de relações com a informação, com o conhecimento e com as tecnologias de informação e comunicação no ciclo informacional.

Diante do exposto, principalmente, por se tratar de algo subjetivo, como é a abordagem sobre cultura informacional, hoje se tem discutido muito sobre esse tema, tendo em vista a necessidade de as organizações se adaptarem às mudanças de mercado, em virtude do alto nível de competitividade atual. Portanto, são muitas as razões pelas quais as organizações devem se interessar pelo estudo de sua cultura, pois, nesse âmago, surgem pesquisas que apontam programas conceituais voltados para as orientações organizacionais, na tentativa de criar rupturas com modelos tradicionais e favorecer mudanças substanciais na organização, o que incidirá em mudanças nos padrões culturais.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE ESTRUTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A estrutura administrativa é o formato com que se agregam e se relacionam os elementos de uma organização. Essa nomenclatura tem sua origem na Teoria Estruturalista, que pretende “ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal) [...]” (CHIAVENATO, 1987, v.2, p.58).

Chiavenato (1987) apresenta quatro definições de estrutura, segundo essas correntes de pensamento: o primeiro considera estrutura uma construção abstrata de modelos para representar a realidade empírica. O segundo a define como um conjunto de relações sociais num dado momento. No estruturalismo dialético, a estrutura é constituída de partes que, em seu desenvolvimento, passam por um processo dialético de integração e totalidade. Por último, no estruturalismo fenomenológico, a estrutura é um conjunto de etapas em constante processo de construção.

Compreende-se a organização como uma grande rede social complexa, onde interagem muitos grupos sociais que compartilham interesses comuns e comungam os mesmos objetivos, num sentido amplo, porém de forma restrita. Todavia poderá haver alguma contradição, quando estiverem em cena objetivos individuais. Nessa perspectiva, a diversidade de atores participantes na organização é representada na estrutura organizacional conforme as suas atribuições funcionais.

A estrutura de uma organização representa a maneira como seus componentes se relacionam entre si. É uma base muito importante, no que diz respeito à consolidação de atribuições, responsabilidades e ao processo de comunicação entre as pessoas que a

constituem. Portanto, a organização precisa dispor de um conjunto de recursos que facilitem a realização de seus objetivos, para cuja concretização é preciso ter uma estrutura organizacional que identifique todas as unidades da organização de forma clara, precisa e comunicável. Segundo Maximiano (2007, p. 171; 190) “A estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização”.

Frente à discussão, acima, do que se constituir uma estrutura organizacional verifica-se nas palavras de Mintzberg uma definição de alcance significativo para a compreensão clara e simples: “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas” (MINTZBERG, 2008, p. 12).

É importante ressaltar que as estruturas organizacionais se configuram em dois tipos de estruturas: formais e informais. A primeira são aquelas definidas no organograma da empresa que representam os níveis administrativos, a hierarquia, os órgãos de linha e os órgãos de assessoria. Enquanto que a segunda não é representada, porém pode desenvolver uma influência dominante (MANGANOTE, 2001).

Em relação às estruturas formais, Maximiano (2007) aponta a necessidade de se estabelecer o processo de organização que, como tal, é também um processo decisório. Logo, os dados de entrada do processo de organização são resultantes do processo de planejamento. Configura-se, a partir dessas etapas, uma estrutura organizacional. O autor apresenta essa estrutura dividindo-a em três segmentos: divisão de trabalho, autoridade e hierarquia e sistema de comunicação. Essa forma de estrutura organizacional representa um modelo vertical de administração que, possivelmente, não oferece aos membros condições de interagir com a organização de maneira inovadora e criativa.

Percebe-se, entretanto, que essa forma tradicional de estrutura não atende mais às exigências organizacionais da atualidade, em virtude de novos desafios que são frutos da revolução tecnológica, em que as mudanças acontecem em ritmo acelerado. Nesse sentido, Mulbert, Mussi e Angeloni (2002, p. 63) consideram que “não há dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto sobre o trabalho dos indivíduos. Como membro da organização, o indivíduo está submetido a uma estrutura que influencia seu comportamento e sua interação no contexto organizacional.”

Segundo Oliveira (200-?), para que a organização esteja em condições de realizar mudanças, ela precisa, em princípio, ser uma organização aberta, porquanto uma estrutura aberta enfatiza maior desejo e estímulo à cooperação; aumenta o fluxo de informações; dá

maior flexibilidade ao processo decisório; recompensa e estimula novas ideias; aumenta a capacidade de se ver além do óbvio; preocupa-se com o indivíduo e suas necessidades e desenvolve uma atmosfera de escolha, participação e liberdade, com poucos regulamentos, regras e políticas. Depois, deve estar atenta às forças positivas e negativas no processo de mudança.

As mudanças nas organizações só ocorrerão quando as forças de apoio e de suporte aumentarem e diminuírem as forças de resistência e de oposição. As forças positivas de apoio e de suporte podem ser as necessidades dos clientes, as oportunidades de mercado, as novas tecnologias, a concorrência, as novas demandas sociais e culturais e as culturas organizacionais adaptativas. As forças negativas de oposição e de resistência são a acomodação dos funcionários, os costumes da organização, as dificuldades de aprender novas técnicas, a falta de percepção do ambiente, os velhos paradigmas culturais e as culturas organizacionais conservadoras.

A abordagem desse assunto suscita uma breve contextualização sobre a dinâmica organizacional, no que se refere ao contexto do ambiente organizacional em relação às possibilidades de decorrerem algumas alterações (mudança), tanto na sua estrutura organizacional quanto nos seus processos de rotina. Mais uma vez, enfatiza-se que as organizações atuam em um sistema dinâmico, envolto em um mundo globalizado e, portanto, susceptível a acompanhar, a adequar-se e a amoldar-se às mudanças, com vistas às transformações decorrentes desse universo que remete as organizações a se fazerem presentes, em posição proeminente, por razão de precisarem ir ao encalço dos meandros da competitividade, cada vez mais acirrada pelos avanços das tecnologias de comunicação e informação.

A mudança organizacional pode ocorrer devido a fatores intrínsecos e/ou extrínsecos, em uma perspectiva de ordem estrutural e processual. Infere-se, então, que as organizações, quando decidem mudar, estão contrapondo-se a uma situação que está colocando-a em uma condição desigual perante o seu mercado de atuação. Hall (2004, p. 173) concebe que “as mudanças são feitas para obter mais lucros ou atrair mais membros” Assim, a mudança organizacional pode ser definida como “a alteração e a transformação da forma e a fim de sobreviver melhor no ambiente” (HAGE, 1980 citado por HALL, 2004, p.173). Outra vertente discutida pelos estudiosos da área é a dinâmica em que as organizações flutuam. Child e Kieser (1981, citados por Hall, 2004, p.173) afirmam:

As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para uma organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois os gerentes e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas sua manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos.

Nas proposições que definem a mudança organizacional, evidencia-se um fator principal, causador e impulsionador desse processo - as exigências do mercado, aliadas às necessidades de se manter seu crescimento e desenvolvimento em face da concorrência. Essa é uma realidade institucional, mas, junto com essas necessidades de mudança, existe outro evento antagônico - a resistência à mudança - ou seja, as duas faces da organização presentes em sua dinâmica de atuação. O ponto crítico dessa problemática concentra-se no impasse da necessidade e a resistência do realizar a mudança é a força do paradoxo organizacional que contraria as leis da gestão.

Em resumo, não estou dizendo que a mudança organizacional seja invariavelmente boa ou má, progressista ou conservadora, benéfica ou prejudicial. Ela pode assumir qualquer desses aspectos em qualquer circunstância, porém é sempre confrontada por forças poderosas impedindo e limitando consideravelmente a capacidade das organizações para reagir a novas condições – algumas vezes com resultados graves. Kaufman (1971, citado por HALL, 2004, p.174).

O posicionamento do autor evidencia que não importa o motivo, seja de caráter pessoal ou político institucional, a organização poderá sofrer sérias consequências caso não reaja às intempéries surgidas em seu universo corporativo. Isso demonstra que o corpo gestor precisa reunir dispositivos que impulsionem a organização a assumir uma postura ousada diante das forças contrárias ao seu desenvolvimento. Frente a essa situação, emerge a necessidade de um novo elemento, a mudança cultural, considerada pré-requisito da efetivação positiva para o desenvolvimento organizacional, isto é, ela proporciona ao ambiente condições favoráveis para o alcance e o incremento dos objetivos e das metas advindos das mudanças. Conforme a formação cultural da organização, ela tem uma base propícia à mudança ou a resistência à mudança. Partindo dessa premissa, a cultura retrata se há condições favoráveis ou não a resultados positivos.

A mudança sempre se inicia com o eu. Nunca houve uma mudança efetiva que não tivesse tido como foco principal a mudança da maneira como as

pessoas pensam ou executam seu trabalho. Uma mudança verdadeira e rápida só ocorre quando tem força motora o assentimento e a criatividade das pessoas a quem esses processos e culturas pertencem (ATKINSON, 2000, p. 102).

Essa afirmativa parte do pressuposto de que a cultura influencia, direta e indiretamente, os comportamentos, a motivação e a produtividade das pessoas na organização. O processo de construção do conhecimento organizacional se dá através das práticas organizacionais e pela influência dos valores concebidos pelo grupo, impressos no saber fazer organizacional. O conjunto desses valores hierarquizados elege modos de conduta ética e moral que são absorvidos pelo grupo num processo contínuo.

A aprendizagem na organização se processa através da socialização do conhecimento organizacional, que é resultado do compartilhamento das atividades grupais que comungam uma mesma filosofia administrativa. Para o desenvolvimento do conhecimento organizacional, é preciso haver uma cultura propícia não só aos interesses da organização, mas também voltada para o conjunto de necessidades de seus membros, com o fim de identificar suas satisfações e insatisfações, pois, no ambiente organizacional, está inserida uma diversidade de elementos que disponibilizam uma grande quantidade de informação, e para que isso seja um fator positivo na cultura organizacional, deve-se desenvolver uma gestão da informação empresarial, considerando que ela abrange vários componentes culturais importantes no conjunto de seus conhecimentos tácitos, o que implica um gerenciamento da informação em seus variados aspectos, como o gerenciamento dos dados, do ambiente informacional e do comportamento dos membros em relação ao desenvolvimento, ao progresso da organização e à satisfação de todos os que estão envolvidos nesse processo.

A cultura é fundamental para que a organização tenha padrões de eficiência e eficácia em seus procedimentos administrativos. Ela possibilita uma dinâmica positiva, porque estabelece princípios éticos convencionados pela organização, além de proporcionar, através de seus valores e crenças, a motivação entre seus membros, estimulando um relacionamento humano saudável na organização.

O processo de mudança cultural não é fácil, porém é possível com o empenho coletivo dos membros, acompanhado de um conjunto de procedimentos que envolvam, principalmente, a criatividade, a disciplina e a força de vontade. Para que essas forças atuem em prol das transformações necessárias para o êxito organizacional, Kotter (1999) adverte que não se deve deixar levar pelas culturas baseadas a um baixo nível de confiança, à falta de trabalho em equipe, à falta de liderança na gerência intermediária e ao medo que o homem

tem do desconhecido. Para atingir o sucesso do programa de mudanças, é necessário saber lidar com todas essas barreiras e, principalmente, dar atenção permanentemente ao componente exponencial desse processo, que é o ser humano. Isso é necessário devido a sua subjetividade incutida no âmago de sua natureza, cujas ações e reações no fazer organizacional são permeadas por forte sensibilidade emocional. Portanto, todo processo de mudança deve ser revestido por alto teor de habilidade.

Evidencia-se que o planejamento, a execução e o controle do projeto de mudança devem buscar métodos que validem a proposta de reestruturação do sistema organizacional. Schein (2009) refere que a mudança cultural é algo necessário, quando a organização está enfrentando problemas e, por mais que empregue ações voltadas para solucioná-los, ela continua em entropia, e a sua ‘sagrada’ cultura organizacional não favorece condições para as mudanças necessárias. Na tentativa de sanar essa problemática, seria interessante que as organizações passassem a desenvolver e manter uma cultura propensa a mudanças.

O campo de pesquisa, ora em estudo, já foi fruto de uma pesquisa anterior sobre tema semelhante, identificação de traços da cultura organizacional, como fator de influência para o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. Duarte et al (2000) enunciam que “os traços culturais identificados na DSU da Biblioteca Central da UFPB exercem influência direta no comportamento do seu capital humano induzindo a uma atitude de resistência a mudanças”. Com esse resultado, infere-se que a resistência a mudanças é um fenômeno presente nas pessoas e que, provavelmente, provoca nelas certo receio de sair de sua zona de conforto.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Os avanços tecnológicos têm possibilitado mudanças significativas na sociedade, que afetam seus três segmentos: a indústria, o comércio e os serviços. Em especial, tratando-se do ensino, a biblioteca pertence, de maneira intrínseca, ao segmento do terceiro setor, pois presta serviços à comunidade acadêmica. Hoje, o Brasil presencia o crescimento e a multiplicação das instituições de ensino superior de maneira surpreendente, o que cria um cenário de competitividade e favorece a busca do aprimoramento e de mais qualidade no ensino.

As universidades desempenham um papel bastante importante na sociedade, porquanto são responsáveis pela geração e pela produção de saberes, pela formação de competências, pelo compartilhamento de conhecimentos e por atender às necessidades educacionais, culturais, tecnológicas e científicas da sociedade. Nesse contexto, a biblioteca universitária é a

responsável pelo patrimônio informacional e tem como função educativa orientar os usuários a utilizarem a informação. A biblioteca é considerada um dos instrumentos essenciais ao processo ensino/aprendizagem. Não se pode conceber o ensino sem a utilização de bibliotecas. Elas desempenham um papel sobremaneira relevante, visto que possibilitam o acesso à informação, favorecem o desenvolvimento de potenciais, capacitando pessoas para formarem suas próprias ideias e tomarem suas próprias decisões (FERREIRA, 1980, p. 5).

Fica evidente, então, o quanto a biblioteca é importante no processo educacional, principalmente nos dias atuais, quando as novas tecnologias da informação permitem o aceleramento da produção científica, o que leva à multiplicação de informações e, consequentemente, ao conhecimento. Isso implica a formação de um público cada vez mais exigente, que espera da Instituição mais habilidade, criatividade, inovação e desempenho em seus serviços e produtos.

Ainda destacando o papel da biblioteca universitária, Tarapanoff (1981) visualiza que a tendência atual é de que o planejamento bibliotecário vislumbre o processo educacional, científico e cultural, dentro dos planos gerais do desenvolvimento social. Entende-se que, assim, a biblioteca universitária tem função integrativa e interativa no processo de formação da sociedade, e isso reflete nas características gerais do país, razão por que é imprescindível que esteja aberta às mudanças.

Nesse aspecto, Nascimento, Couto e Bastos (2000) evidenciam a importância de as bibliotecas apresentarem características que denotem um tipo de administração estratégica, como por exemplo, hierarquia flexível, controle sobre os resultados, e não, sobre o comportamento das pessoas, preferência para o trabalho em equipe, em detrimento do trabalho individual, e capacidade de solucionar problemas. Assim, estará atuando de forma proativa, com criatividade e inovação. A organização que tem em seu escopo esse perfil estará funcionando dentro de padrões que visualizam dinamismos necessários ao enfrentamento de mudanças e preparada para as necessárias adaptações e para se interar com o ambiente interno e o externo.

### 2.5.1 Sistema de Bibliotecas da UFPB

O tema Teoria Geral dos Sistemas não é o objetivo desta pesquisa, mas é relevante apresentar o seu conceito, porque o campo de pesquisa denota um sistema de bibliotecas. Na linguagem do senso comum, entende-se por sistema um conjunto de partes que interagem entre si. Normalmente, no cotidiano das pessoas, a palavra sistema está sempre presente,

denominando a responsabilidade por alguma ação desenvolvida, seja pelo homem ou pelas máquinas. Segundo Hanika (1965 citado por, CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 147), “um sistema [é] *qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interatuantes ou interdependentes, dotada de um objetivo*”. Outro aspecto importante são os componentes e as características de um sistema que, segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 149), são compostos por:

- a) Insumos (*entradas, inputs*) – constituem a energia importada para o funcionamento do sistema: recursos materiais, humanos, financeiros e tecnológicos.
- b) Processamento (*throughput*) – a organização, internamente, deverá ter certo tipo de estruturação ou “arrumação” que lhe permita transformar os insumos recebidos em algo desejável e esperado.
- c) Saídas (*produto, output*) – os insumos, depois de processados, serão transformados em um produto ou saídas, que será colocado no meio ambiente.
- d) Entropia – é a tendência que têm os organismos, quaisquer que sejam, a desagregar.
- e) Homeostase – oposto da entropia, é o processo pelo qual o organismo consegue manter o equilíbrio.
- f) Retroalimentação – é a capacidade de o sistema reajustar sua conduta em função de desempenho já ocorrido.
- g) Decomposição do sistema em subsistema – os elementos constituintes de determinado sistema podem considerar-se como subsistemas, cujos elementos, por sua vez, podem ser subsistemas de ordem inferior.

Verifica-se, nesses componentes e características, que todo sistema é formado por uma engrenagem bastante complexa que envolve uma parafernália de atributos que impulsionam o seu funcionamento, o qual poderá desfrutar de resultados positivos ou negativos.

A partir dessas considerações, justifica-se, com mais ênfase, a execução deste trabalho por ter em seu escopo o objetivo de analisar a cultura informacional como um elemento facilitador para implementação da nova estrutura organizacional do ‘sistema de bibliotecas’ da UFPB. É formado pelas bibliotecas dos seguintes campi: Campus I, João Pessoa; Campus II, Areia; Campus III, Bananeiras, e Campus IV, Rio Tinto e Mamanguape, cujas atividades principais são: selecionar e adquirir material documental que interesse ao ensino, à pesquisa e à extensão; efetuar os registros que permitem assegurar o controle e a avaliação do material documental; tratar o material documental de acordo com os processos técnicos adotados; fazer

circular, para fins de disseminação de informações para o usuário, as coleções bibliográficas e audiovisuais; oferecer serviços de documentação e informação para apoiar os programas de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (SISTEMOTECA) é um conjunto de bibliotecas integradas sob o mesmo aspecto funcional e operacional, tendo por objetivo a unidade e a harmonia das atividades de coleta, tratamento, armazenamento, recuperação e disseminação de informações, para dar apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão (UFPB, 1997, p.37).

O acervo geral do SISTEMOTECA abrange todas as áreas do conhecimento. A Biblioteca Central é informatizada e utiliza o sistema de automação ORTODOCS, e seu acervo está disponibilizado *online*. Oferece, também, aos usuários levantamento bibliográfico e aquisição de trabalhos técnico-científicos através do COMUT. Dispõem de um acervo composto de livros, periódicos nacionais e estrangeiros, material audiovisual, materiais especiais e disponibiliza o portal de periódicos da CAPES.

A Biblioteca Central, situada no Campus I – João Pessoa - é o órgão responsável pela coordenação geral das atividades do SISTEMOTECA, na pessoa do seu diretor. De acordo com o Organograma, o Sistema é constituído dos seguintes órgãos:

- I. Conselho Consultivo
- II. Conselho de Coordenação Executiva
- III. Biblioteca Central
- IV. Bibliotecas Setoriais

Portanto, é a partir das deliberações desses órgãos que o sistema de bibliotecas da UFPB padroniza as suas atividades funcionais e operacionais, obedecendo à peculiaridade intrínseca de cada uma.

## 2.5.2 As alterações da nova estrutura organizacional<sup>2</sup>

Neste tópico, serão mencionados os itens que sofreram alterações e os que foram incluídos no Regulamento do SISTEMOTECA – Resolução 31/2009, aprovada pelo Conselho Universitário da Universidade Federal da Paraíba, em 26 de maio de 2009 (Processo nº 23074.0007933/09-90), cuja disposição formaliza a nova estrutura organizacional do

---

<sup>2</sup> Informações retiradas do Regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB, disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/09consuni.html>>. Acesso em: 26 mar. 2010.

SISTEMOTECA. Para visualizar bem mais os elementos de mudança, segue abaixo o Quadro 1, especificando-os.

**Quadro 1 – Elementos de mudança no Sistema de Bibliotecas da UFPB**

- |  |
|--|
| 1) Art.8º- Inciso III O Conselho de Coordenação Executiva será constituído: [...] <i>pelos diretores das Bibliotecas Setoriais do Campus I,[...]</i> .   |
| 2) Art.13 – O Sistema de Biblioteca da UFPB (SISTEMOTECA) <i>será dirigido por um profissional lotado na Biblioteca Central ou no Departamento de Ciência da Informação, com bacharelado em Biblioteconomia e pós-graduação em Biblioteconomia ou Ciência da Informação.</i>   |
| 3) Art.14, alínea e, é nova competência do diretor da BC: <i>elaborar políticas e projetos de desenvolvimento do SISTEMOTECA.</i>  |
| 4) Art.18, inciso III e IV, incorporam-se mais dois órgãos para o apoio administrativo da BC: <i>o órgão Gestão em Tecnologia da Informação e de Gestão em Marketing.</i>  |
| 5) Art.25 - A Divisão de Processos Técnicos, através das seções cujas competências vêm a seguir, caberá executar, sob a supervisão do seu Chefe, as seguintes atribuições: alínea b, <i>elaborar a catalogação na fonte das teses e dissertações defendidas nessa universidade, bem como de toda a publicação editorial da Editora Universitária/UFPB, em conjunto com as Bibliotecas Setoriais.</i> E alínea f, prestar suporte técnico /ás bibliotecas setoriais do SISTEMOTECA. |
| 6) Art. 25 - II – SEÇÃO DE MANUTENÇÃO DO PATRIMÔNIO DOCUMENTAL (SMD), alínea k, <i>estabelecer normas e procedimentos padrões para uso nas bibliotecas do SISTEMOTECA, especificando material, inscrição, letras e outros detalhes, visando à uniformidade possível das encadernações, pastas, caixas e outros envoltórios e suportes</i>  |
| 7) SUBSEÇÃO III - Da Divisão de Serviços ao Usuário (DSU), foram criadas mais duas seções: VII – Seção para Desenvolvimento da Leitura (SDL)<br>VIII - Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE)  |
| 8) Art. 27 – A Diretoria da Biblioteca Central poderá manter assessorias técnicas destinadas a: e) estabelecer plano de capacitação/educação permanente do pessoal lotado nas Bibliotecas do Sistema.  |
| 9) Art. 31 – <i>São consideradas Bibliotecas Setoriais as bibliotecas situadas nos Centros do Campus I [...].</i>  |
| 10) Art. 32 – <i>As Bibliotecas Setoriais do Campus I, localizadas nos Centros, bem como as dos demais Campi estarão subordinadas ao SISTEMOTECA.</i>  |
| 11) Art. 33 - <i>Serão responsabilidade técnica do SISTEMOTECA os recursos humanos: Bibliotecários e Técnicos em Biblioteconomia.</i>  |
| 12) Art. 34 – <i>As Bibliotecas Setoriais do Campus localizadas nos Centros, bem como nos demais Campi estarão subordinadas administrativamente à direção do Centro ou do Campus.</i> Parágrafo único. A subordinação administrativa compreende: <i>manutenção do espaço físico, mobiliários e equipamentos, disponibilização de material permanente, de consumo, obras e serviços.</i>  |
| 13) Art. 35 – <i>Os Diretores das Bibliotecas Setoriais serão Bacharéis em Biblioteconomia, designados pela Direção do SISTEMOTECA e lotados na Biblioteca Central, com exceção dos Diretores das Bibliotecas Setoriais dos demais Campi cujas lotações serão no Centro.</i>   |
| 14) Art. 36 – <i>As Pró-reitorias dos Campi e os Centros darão apoio à capacitação e atualização dos profissionais das respectivas Bibliotecas.</i>  |

- |  |
|--|
| 15) Art. 38 - Será considerada uma Biblioteca Setorial quando essa atender ao padrão mínimo de estrutura e funcionamento determinado pelo SISTEMOTECA.   |
| 16) Art. 42 – As Bibliotecas do Sistema servirão de laboratório e espaço para estágio curricular do Curso de Biblioteconomia ao alocar, exclusivamente, os estudantes de Biblioteconomia nos seus trabalhos, na categoria de bolsistas e estagiários. A Biblioteca Central deverá, inclusive, manter seu funcionamento integral (todos os setores) durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso de Biblioteconomia na UFPB. |

Fonte: Elaboração do próprio autor, 2010.

Essas mudanças, entre outras, já foram incorporadas ao regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB e aprovadas pelo Conselho Universitário, porém, ainda não foram implementadas. Portanto, o momento é oportuno para a realização do presente estudo, posto que dará subsídios para os gestores no processo de implementação.

É com base nesse cenário que se estabeleceram os procedimentos metodológicos, cujos caminhos de investigação são expostos no capítulo seguinte.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos envolvem a utilização de métodos e técnicas que proporcionem a obtenção de um resultado mais aproximado da realidade do objeto investigado. Minayo (2003, p. 16) os conceitua assim: “Entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Com esse intuito, buscam-se caminhos sistematizados, selecionando estratégias que possibilitem alcançar os objetivos propostos e a interação entre o método e a técnica mais apropriados para melhor investigar o problema em questão. Assim, esta seção apresenta os seguintes aspectos: caracterização do tipo de pesquisa, definição do campo e universo da pesquisa, os instrumentos e técnicas utilizados para a coleta de dados, os procedimentos de análise e a interpretação dos dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é do tipo exploratório e descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Gil (1999, p. 43), do ponto de vista de seus níveis de aprofundamento, a pesquisa exploratória “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...]. Assim, proporcionará mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito. Já a pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos, descrever as características de determinada população ou fenômeno e contribuir para o estabelecimento de relações entre variáveis. Quanto aos meios, utiliza-se da pesquisa documental e de campo, que envolvem o uso de múltiplas técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, entrevista, análise de documentos e observação direta. Enfim, compreende um conjunto de técnicas que viabilizam e validam a confiabilidade dos resultados.

Configura-se como pesquisa de natureza essencialmente qualitativa, embora adote cálculos estatísticos simples, o que a caracteriza como qualitativa e quantitativa. Essa classificação se deu em virtude de o problema estar direcionado à cultura informacional, na busca de soluções para o melhor desempenho da gestão da informação, cuja função é maximizar os fluxos informacionais e favorecer a otimização do tempo na operacionalização das rotinas de trabalho. “A gestão da informação possui, portanto, papel fundamental porque propicia a melhoria dos fluxos informacionais, agregando dinamicidade, valor e controle, através de métodos, técnicas, procedimentos e ferramentas de gestão [...]”, (MORAES e FADEL, 2008, p. 28).

Segundo Minayo (2003), a pesquisa qualitativa responde a questões muito específicas. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser mensurada, e seu universo de significados reúne componentes intangíveis: o comportamento organizacional, as crenças, as percepções, os valores e as atitudes, o que corresponde à natureza mais complexa das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos apenas à operacionalização de variáveis. Em relação ao método quantitativo, Gil (1991) acrescenta ser suficiente para explicar a realidade social que está na questão da objetividade.

Com base nesses pré-requisitos, foi empregada a estratégia de abordagem da triangulação de dados, a respeito da qual Moraes e Fadel (2008, p. 35) fazem as seguintes considerações: “Na triangulação, metodologias [dados] ou técnicas diferentes são combinadas para estudar o mesmo fenômeno.” Com a triangulação metodológica, é possível combinar métodos qualitativo e quantitativo. Minayo (2003, p.22) assevera que “O conjunto de dados quantitativos e qualitativos não se opõem. Ao contrário, se complementam, pois a realidade abrangida por eles interage dinamicamente, excluindo a dicotomia”.

A componente base que envolve o processo de investigação são as mudanças na estrutura do Sistema. A partir desse fator, buscou-se integrar um conjunto de técnicas para a coleta dos dados, partindo da premissa de que essa integração permitiu identificar aspectos flutuantes da comunicação e da informação que ocorrem sob o prisma do comportamento informacional dos atores envolvidos nesse ambiente. Desse modo, buscou-se, na análise dos documentos, selecionar quais são as mudanças mais relevantes para as bibliotecas do Sistema e, a partir desse elemento, construir o questionário pautado nessas mudanças.

De posse dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos gestores das bibliotecas setoriais, foi estruturada a entrevista com a gestora do Sistema, seguindo o roteiro do questionário, com o intuito de entender como se dá o processo de comunicação de mão dupla; ou seja, na perspectiva do emissor e dos receptores, ao cotejar as interpretações por parte do gestor do Sistema e a dos gestores das bibliotecas setoriais sobre os elementos constitutivos das mudanças e verificar como se processa a comunicação das informações no ambiente das bibliotecas componentes do SISTEMOTECA.

### 3.2 CAMPO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal da Paraíba, envolvendo, especificamente, o Sistema de Bibliotecas (SISTEMOTECA-UFPB) formado pelas bibliotecas do Campus I, localizadas nos centros (10 bibliotecas setoriais).

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa é composto por todas as Bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas, e a amostra considerada no estudo equivaleu à composição das dez bibliotecas setoriais do Campus I, a saber: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (BS/CCSA), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes (BS/CCHLA), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (BS/CCEN), Biblioteca Setorial do Centro Ciências da Saúde (BS/CCS), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (BS/CCJ), Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BS/CE), Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia (BS/CT), Biblioteca Setorial do Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional (BS/NDHIR), Biblioteca Setorial de Direitos Humanos e Biblioteca Setorial do Hospital Universitário (BS/HU).

Consideram-se gestores os profissionais bibliotecários que ocupam cargos de direção, chefia, e coordenação. Desse universo, a amostragem foi composta pelo diretor do sistema e os diretores das Bibliotecas Setoriais do Campus 1.

### 3.4 PROCEDIMENTOS UTILIZADOS PARA A COLETA E A ANÁLISE DOS DADOS

A estratégia de pesquisa para a obtenção dos dados foi a triangulação composta, por meio da combinação do método quantitativo evidenciado pela adoção de questionário contendo questões objetivas e os cálculos estatísticos resultantes da tabulação dos dados, bem como do método qualitativo, proporcionado pela análise de documentos, as questões abertas (subjetivas) dos questionários, a realização da entrevista e a observação direta. Marconi e Lakatos (2003, p. 163) recomendam que “tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado [...]. Portanto, essas especificidades configuraram a proposição da triangulação que envolve o cruzamento das técnicas de investigação combinadas, sugeridas para analisar o problema da pesquisa.

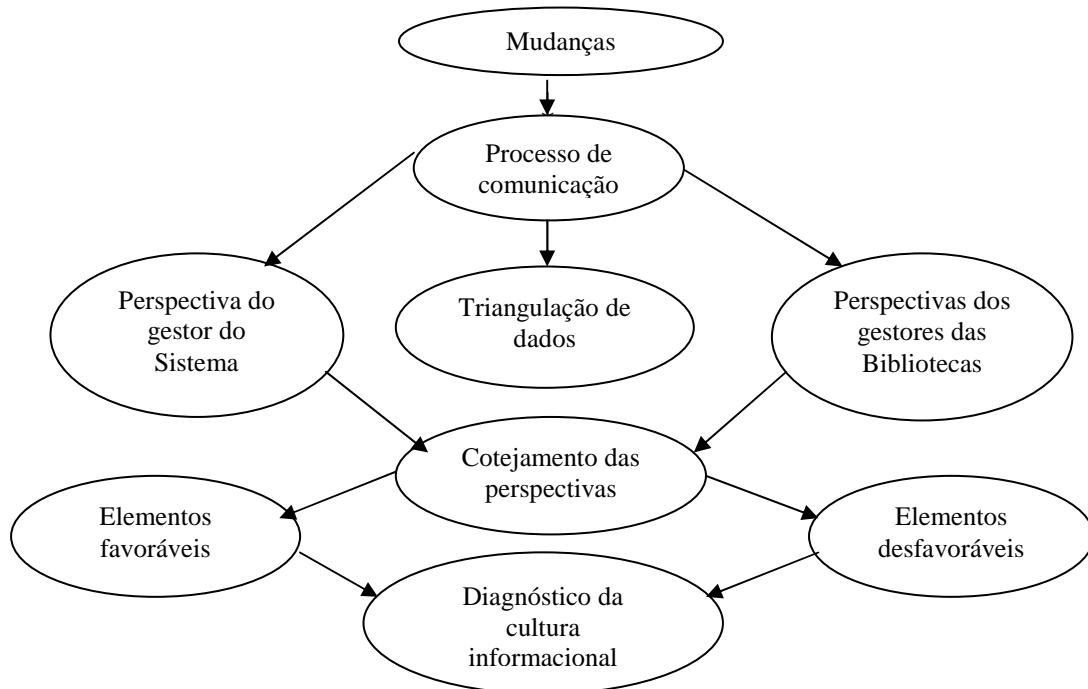
Para analisar os dados, foi empregado o método de análise de conteúdo, considerando que a técnica de análise de conteúdo visa dar subsídios para a compreensão e explicação de determinado tema, sob o enfoque da mensagem transitada entre os indivíduos ou grupo. Dessa forma, contribuiu para a interpretação dos dados da pesquisa, validados no sentido de legitimá-la. Bardin (2009, p. 42) define a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Nesta pesquisa, optou-se por trabalhar com os indicadores/categorias resultantes da análise documental, primeira fonte de pesquisa deste trabalho, que constituem o corpus de conteúdos considerados relevantes e que apresentaram mudanças na estrutura organizacional, inseridos no novo Regimento, em fase de implementação.

Para facilitar a compreensão dos caminhos percorridos na pesquisa, incluiu-se a figura representativa abaixo:

Figura 1 - Representação dos procedimentos metodológicos



Fonte: Elaborada pelo próprio autor, 2010.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados da pesquisa. Para elucidar as discussões, comprehende-se como necessário ressaltar o seu objetivo geral: analisar as implicações da cultura informacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (SISTEMOTECA-UFPB), como um elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional.

A pesquisa foi dividida em quatro fases: leitura e análise dos documentos, Regimentos Interno de Funcionamento do Sistema de Bibliotecas, o anterior e o atual, para extrair os itens de mudança/alterações, que constituíram as categorias; aplicação do questionário (ver Apêndice A) aos diretores das bibliotecas setoriais; entrevista (ver Apêndice B) à diretora do Sistema de Bibliotecas, e a técnica de observação direta com a utilização do caderno campo, realizada concomitante durante todo o processo de visitas às bibliotecas, no momento da aplicação dos questionários, da entrevista e durante as suas atividades desempenhadas no ambiente.

Em relação à pesquisa com os diretores das bibliotecas setoriais, elaborou-se um questionário, cujas questões são provenientes das categorias estabelecidas, que foi dividido em dois blocos: perfil dos respondentes, com sete opções; e percepção organizacional, com 15 questões, cuja estrutura está formatada em aberta e fechada. Quanto à entrevista semiestruturada, foi elaborado um roteiro de perguntas na mesma perspectiva do conteúdo do questionário. Antes da aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste, com a intenção de saber se as questões estavam satisfatórias ao entendimento dos respondentes e se seria necessário fazer alguma alteração. Nesse sentido, foi observado que as questões foram bem compreendidas, com clareza, porém detectou-se que, entre os três respondentes do pré-teste, houve um que, momento em que respondia às questões, recorreu ao Regimento que está na *Internet*.

Esse comportamento comprometeria substancialmente o resultado da pesquisa, considerando que as respostas não estariam vinculadas ao que o respondente sabia pela vivência na organização. Para evitar essa consulta ao Regimento via *Internet* e proporcionar a observação direta na ocasião da aplicação do questionário, foi decidido que o questionário deveria ser respondido na presença da pesquisadora.

Para analisar os dados, empregou-se, especificamente, a técnica da categorização presente no método de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 27, grifo do autor), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento,

mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações". Concorda-se com a autora, pois, além de ser ajustável a um amplo campo de ação, essa técnica tem outro fator preponderante - permite a convergência entre os métodos quantitativo e qualitativo, o que vem corroborar com a estratégia da abordagem da triangulação de dados, adotada nesta pesquisa. Para Moraes e Fadel (2008), com a utilização dessa técnica, é possível combinar os métodos qualitativo e quantitativo, técnicas diferentes, triangular os dados e empregar todas essas ferramentas para estudar o mesmo fenômeno.

Ressalta-se que, por questões éticas, foram resguardados os nomes dos sujeitos da pesquisa, principalmente, porque se utiliza o método interpretativo/indutivo, no qual se faz inferência dos discursos daqueles para atingir o ponto central do trabalho. O diagnóstico da cultura informacional, centrado nas pessoas, e suas percepções em ambientes de mudança, o qual favorece aos mecanismos necessários para atender ao objetivo geral da pesquisa, busca responder ao enunciado da problemática: até que ponto a cultura informacional do Sistema está favorecendo os elementos de mudança na estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da UFPB?

#### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Conhecer o perfil dos atores internos do campo de pesquisa em estudo poderá propiciar elementos contributivos que realcem a compreensão da cultura informacional predominante, a partir dos quesitos: gênero, formação, gestão e colaboração.

Em relação à categoria *sexo*, que 60% do quadro de servidores da biblioteca são do sexo feminino, enquanto que 40% são do sexo masculino, de acordo com a distribuição de frequência calculada através dos questionários. Esses dados revelam que o sexo feminino é uma parcela bastante representativa do quadro funcional das Bibliotecas Setoriais do Sistema de Bibliotecas da UFPB. Apesar desse resultado, atualmente, verifica-se que a presença do sexo masculino teve um avanço considerável, no campo da Biblioteconomia, que, até então, pertencia, quase que exclusivamente, ao sexo feminino.

Em relação ao item idade, obteve-se um resultado que demonstra equacionamento entre as três faixas etárias: jovem adulto (20 a 35 anos), com 40%; meia idade (36 a 51 anos), com 30%; e transição para a terceira idade (52 a 66 anos), com 30%. Considera-se essa variação salutar porque possibilita trocas de experiências, considerando os papéis sociais que cada um dos sujeitos tem assumido nos seus contextos profissional e social. Porém, verifica-

se a existência de uma situação preocupante para a organização, no sentido da provável proximidade de requerimento de aposentadoria dos profissionais que pertencem à faixa etária do segundo e do terceiro grupos (60%). Verificou-se que, assim como houve uma proporcionalidade das faixas etárias entre o quadro de diretores, a gestora do Sistema também se enquadra na perspectiva dos que usufruem da experiência profissional, e da qual pode compartilhar situações de aprendizagem, no contexto organizacional, com a equipe.

Quanto ao tempo em que esses profissionais concluíram a graduação, os resultados mostraram que 30% estão entre os que terminaram em até quatro anos; 40%, cinco a dez anos; 30% deles terminaram a graduação há mais de onze anos. Nessa parcela dos diretores, encontra a gestora do Sistema. Isso nos permite inferir que 70% deles já desfrutam de experiências, que devem ser valiosas em seu campo profissional. Outro aspecto positivo foi em relação à pós-graduação, pois 80% dos respondentes já são pós-graduados. Entre os níveis sugeridos, eles destacaram os Cursos de Especialização e de Mestrado. Isso mostra que esses profissionais buscam formação continuada.

Tratando-se do nível de pós-graduação da gestora, ela já tem Especialização e, atualmente, está cursando o Mestrado. Esses dados são importantes, pois revelam que, no contexto socioeducacional da organização, a gestão tem direções convergentes, no sentido de ambos os lados buscarem o aperfeiçoamento profissional através da formação continuada. Além do mais, esse comportamento vem satisfazer a uma das exigências do cargo de gestor para o Sistema - ter pós-graduação em nível de Mestrado.

O tempo de direção é um item bastante significativo para esta pesquisa, já que a questão se dá em torno da cultura informacional, pois o tempo de gestão de cada diretor, possivelmente, refletirá no conhecimento organizacional e no processo informacional que ocorre na biblioteca a que pertence, bem como, sua vinculação com as demais bibliotecas do Sistema e com o próprio SISTEMOTECA/UFPB. Isso também implicará na forma como cada um compreenderá e favorecerá a implementação da nova estrutura organizacional.

Os dados pesquisados denotam que o tempo de direção está distribuído assim: 30% dos diretores estão na direção há menos de um ano; 50% estão na direção há, aproximadamente, quatro anos; 20% dos diretores estão na direção de quatro a seis anos. De acordo com os percentuais apresentados, 70% deles já estão nesse posto há quatro anos. Esse fato contribui para entender como se processa o fluxo informacional entre o ambiente das bibliotecas que fazem parte do Sistema com o próprio SISTEMOTECA. Para reforçar esses dados, tem-se também o período de gestão, no qual a gestora do Sistema está há mais de seis anos, o que se sinaliza como ponto favorável a um possível, conhecimento organizacional.

No que concerne ao quadro funcional das bibliotecas setoriais, buscou-se conhecer quantos bibliotecários colaboradores (esse termo se refere-se ao profissional bibliotecário que desempenha as funções técnicas operacionais da biblioteca) há em cada biblioteca setorial. Quanto aos colaboradores auxiliares (profissionais que auxiliam nos serviços operacionais junto com o bibliotecário colaborador), fazem parte do quadro funcional da biblioteca.

Quanto aos bibliotecários colaboradores, das dez bibliotecas pesquisadas, três delas não dispõem desses profissionais. Apesar de fazerem parte do Sistema, duas são bibliotecas com denominação de Núcleos de Estudos, e a terceira atua como sala de leitura. As demais são ligadas administrativamente aos Centros. As bibliotecas pertencentes a eles têm o seu quadro funcional distribuído da seguinte forma: quatro delas tem dois bibliotecários colaboradores; duas tem três bibliotecários colaboradores; uma tem apenas um bibliotecário colaborador. Sobre o quadro funcional de colaboradores auxiliares, o resultado revelou a existência de 48 servidores distribuídos entre as oito bibliotecas, e duas bibliotecas não dispõem de nenhum colaborador auxiliar.

Esse perfil denota que, de certa forma, o quadro funcional das bibliotecas apresenta desproporcionalidade na sua distribuição. Esse problema também foi observado pela pesquisadora quando da sua interação no momento da aplicação dos questionários e da entrevista com os respondentes. Logo, verifica-se que a Instituição Superior, junto com o Sistema de Bibliotecas, realizou um estudo sobre os recursos humanos e sua distribuição nas bibliotecas componentes do Sistema.

Na tentativa de cruzar esse resultado, foi preciso, por meio da gestão do Sistema, ter uma ideia aproximada do quadro funcional dessas bibliotecas. O resultado revelado demonstrou que, em se tratando do quadro de bibliotecário, a gestora conseguiu apontar um número aproximado. No entanto, em relação ao quadro do colaborador auxiliar, os números apontados foram bem inferiores em relação à realidade. Nesse sentido, de certa forma, existe uma relação mais próxima entre a gestão do Sistema e o quadro de bibliotecários. Esses dados não podem ser considerados satisfatórios, porque o gestor, como líder organizacional, precisa ter uma percepção global da organização.

## 4.2 PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL

Nessa fase da pesquisa, denominou-se a seção de *percepção organizacional*, por se entender que, quando se trata de cultura organizacional-informacional, um dos quesitos prioritários é saber o que os clientes internos percebem sobre a organização e como se dá seu processo informacional. De acordo com Zago (2005, p. 79), “A construção da cultura organizacional [e informacional] é um processo de aprendizagem [...], assumindo um caráter de redefinição cognitiva dos membros organizacionais”. Para que os membros da organização desenvolvam o conhecimento organizacional, é necessário que passem pelo processo de conhecer para compreender. Nessa trajetória, há outro elemento base: o processo de comunicação, pois é a partir dele que se evidenciam as experiências de aprendizagem compartilhada.

Nessa perspectiva, esboçou-se um questionário com perguntas abertas e fechadas, com a intenção de conhecer a percepção dos diretores das bibliotecas setoriais do SISTEMOTECA em relação à nova estrutura organizacional do sistema. Foram elaboradas 16 questões pertinentes aos itens alterados ou criados, e incorporados ao Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB. Essa escolha se deu a partir do resultado da pesquisa documental feita nos dois Regimentos de funcionamento do Sistema, o de 1985 e o vigente (2009), que permitiram elencar os itens considerados relevantes e, possivelmente, polêmicos para o grupo.

As questões foram agrupadas nessa ordem de relevância e obedeceram à cronologia dos artigos (ver Quadro 1), disposta no atual Regimento. Desse modo, os indicadores extraídos do Regimento foram analisados e considerados como categorias:

- a) Participação em reuniões do Conselho de Coordenação Executiva;
- b) Perfil do Gestor do Sistema de Bibliotecas;
- c) Conhecimento sobre as competências do Diretor da Biblioteca Central;
- d) Conhecimento sobre a criação de órgãos na Biblioteca Central;
- e) Conhecimento sobre o serviço de catalogação na fonte;
- f) Conhecimento sobre a uniformização de procedimentos técnicos;
- g) Conhecimento sobre a Seção Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE);
- h) Conhecimento sobre criação de assessorias;
- i) Requisitos de Biblioteca Setorial;
- j) Responsabilidade administrativa e canal de comunicação;

- k) Designação de Diretores de Bibliotecas setoriais;
- l) Conhecimento sobre incentivo à capacitação;
- m) A Biblioteca como Laboratório;
- n) Biblioteca Setorial como espaço para estágio supervisionado;
- o) Horário de funcionamento da Biblioteca Central.

Ressalta-se que a discussão desses itens permitiu-nos embasar a formulação das questões dos questionários aplicados aos diretores das bibliotecas setoriais e do roteiro para a entrevista à gestora do Sistema. A partir desse conjunto de instrumentos, foi possível identificar as interpretações dos diretores das bibliotecas setoriais sobre as mudanças ocorridas na estrutura do Sistema, concomitante às interpretações da gestora do Sistema de Bibliotecas, e conhecer como se processa a comunicação das informações no ambiente organizacional - bibliotecas componentes do SISTEMOTECA- correspondentes aos objetivos específicos desta pesquisa.

#### 4.2.1 Categoria: Participação em reuniões do Conselho de Coordenação Executiva

Ao questionar sobre a participação dos diretores em alguma reunião do Conselho de Coordenação Executiva do Sistema (Tabela 1), pretendeu-se saber se os diretores das bibliotecas setoriais tinham ciência a respeito desse Conselho e se sabiam que eram partícipes desse Conselho. O resultado demonstrou que 100% dos pesquisados não participaram de nenhuma reunião do Conselho.

Tabela 1 – Participação nas reuniões do Conselho de Coordenação Executiva

Questão 8	Positiva	Negativa	Total %
Você, como diretor de Biblioteca Setorial, já participou de alguma reunião do Conselho de Coordenação Executiva?	-	10	100,0%
Total	0,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Ainda tratando da categoria Conselho de Coordenação Executiva, percebe-se, nos comentários abaixo, que os diretores não sabiam que eram parte constituinte desse Conselho.

Também era perceptível, segundo as observações da pesquisadora, certo aspecto de desconhecimento por parte dos respondentes quanto a essa informação.

Quadro 2 - Comentários dos respondentes (Questão 8)

Respondente	Comentários na íntegra
1	<i>“Desconhece a existência desse Conselho”.</i>
2	<i>“Porque a Coordenação Executiva só existe no papel, mas na prática não foi formado o Conselho”.</i>
3	<i>“Para esse tipo de reunião não fui convocada”.</i>
4	<i>“Nunca recebi informação a respeito”.</i>
5	<i>“Nunca fui informado ou convidado para participar de tal Conselho”.</i>
6	<i>“Só tive conhecimento nesse momento”.</i>
7	<i>“Sem comentário”.</i>
8	<i>“Nunca fui informada dessa informação”.</i>
9	<i>“Nunca fui chamado”.</i>
10	<i>“Nunca fui convidado a participar”.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Percebe-se a coerência revelada pelos resultados tanto de ordem quantitativa (Tabela 1) quanto qualitativa (Quadro 1). Esses dados são preocupantes no sentido de que figuram um estado inoperante no processo de comunicação da informação. Zeman (1970, p. 163) entende que “a relação entre os níveis de informação do destinatário e da fonte é decisiva para determinar a corrente de informação, assim como, por exemplo, a capacidade do canal de comunicação do destinatário [...]”.

Os comentários apresentados pelos respondentes são unâimes, quanto à inexistência de reuniões do Conselho de Coordenação Executiva, como mostram as falas destacadas do R5, ao expressar: *“Nunca fui informado ou convidado para participar de tal Conselho”* e do R3 *“Para esse tipo de reunião não fui convocada”*.

Prossegue-se a análise dos resultados com o encadeamento das considerações feitas pela gestora que, em parte, validam os resultados deste item, pois, quando foi arguida sobre a realização de alguma reunião do Conselho de Coordenação Executiva, sua resposta, em princípio, teve consonância com as dos diretores, a saber:

– *“Não funciona muito não...”* (Gestora).

Após essa afirmação, foram expostas duas situações a respeito da ocorrência de reuniões no Sistema: o *porquê* de não haver reuniões e *quando* era necessário realizá-las. Assim, seguem-se as falas que justificam o não funcionamento da Coordenação do Conselho Executivo:

- “No início as bibliotecas não eram consideradas como setoriais e não tinha bibliotecárias, nesse caso não era possível realizar as reuniões”. (Gestora).
- “Foram surgindo bibliotecários... Aí agente tem se reunido com as bibliotecas setoriais quando necessitava para resolver problemas técnicos” (Gestora).

Observa-se, nas proposições, a configuração de uma problemática de ordem legal, pois a situação deixa clara a condicionante administrativa.

Para melhor entender essas colocações, seguem-se as observações da pesquisadora de que, no primeiro momento, as bibliotecas setoriais não eram reconhecidas pela organização de direito (oficialmente), só existiam de fato. Além disso, não dispunham de quadro funcional de profissionais bibliotecários. Foi então, com o surgimento dos concursos a partir de 2004, que essas bibliotecas passaram a dispor de bibliotecários. Nessa época, funcionavam como “salas de leitura” e dispunham apenas de um servidor para abrir e fechar a “biblioteca”.

Mais adiante, com a oficialização das bibliotecas setoriais do Campus 1, foram ingressando os bibliotecários e surgindo a necessidade de explicar como funciona o sistema operacional Ortodocs. Aponta-se como principal motivador das reuniões por ser considerado o ícone central da organização. Portanto, os representantes dessas bibliotecas passaram a ser convidados (via e-mail) a participar de reuniões na Biblioteca Central, com o intuito de conhecer o funcionamento dos processos técnicos no Ortodocs. No primeiro momento, o módulo de catalogação; em seguida, o módulo de empréstimo. Enfim, há reuniões, mas não são denominadas como sendo do Conselho Executivo.

Diante dos depoimentos analisados, percebe-se que os canais utilizados para comunicar as informações são os e-mails e a oralidade (no ato das reuniões). Formalmente, não existe nenhum procedimento, a não ser o Regimento na página da Biblioteca Central. Quanto à periodicidade das reuniões, elas acontecem conforme a necessidade da organização, quando se precisa resolver algum problema.

#### 4.2.2 Categoria: Requisitos necessários ao Gestor do Sistema de Bibliotecas

Este tópico tem como objetivo verificar o conhecimento dos diretores das bibliotecas setoriais em relação ao que é necessário para ser um gestor do Sistema (Tabela 2), bem como conhecer as percepções da gestora do Sistema nesse sentido. Os dados revelaram que 40% já tinham esse conhecimento, e 60% desconheciam os requisitos necessários para o exercício do cargo.

**Tabela 2 – Requisitos necessários ao Gestor do Sistema de Bibliotecas**

Questão 9	Positiva	Negativa	Total %
Você tem conhecimento de que o gestor do Sistema de Bibliotecas da UFPB deve ser um profissional lotado na BC ou no DCI, e com pós-graduação em Biblioteconomia ou Ciência da Informação?	4	6	100,0%
Total	40,0%	60,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2011

O resultado indica que, de alguma forma, em relação a essa questão, houve uma difusão dessa informação nas bibliotecas setoriais. A princípio, isso é um fato positivo. Porém, existe outro aspecto que deve ser ponderado. Como se deu o processo de comunicação? Qual o canal de comunicação utilizado? Para discutir esses questionamentos, dispomos do Quadro 2, com os respectivos comentários dos respondentes na íntegra, segundo os quais o processo de comunicação se dá de forma livre, isto é, sem nenhuma sistematização, com o agravante da inoperância dos canais utilizados para se processarem as informações do Sistema. Os resultados expressam que os mecanismos predominantes na comunicação são: Regimento do Sistema (disponível na página da Biblioteca), conversas informais (informalidade) e por experiência (ambiguidade).

**Quadro 3 - Comentários dos respondentes (Questão 9)**

Respondente	Comentários na íntegra
1	<i>"Creio que seja uma artimanha do quadro docente para ocupar mais um cargo de administração".</i>
2	<i>"Concordo, porque esse gestor pressupõe que conheça as necessidades do Sistema de Bibliotecas da UFPB".</i>
3	<i>"Na atual vigência, essa reivindicação, chegou na hora oportuna".</i>
4	<i>"Atualmente muitos profissionais de Biblioteconomia já são pós-graduados; não seria interessante que o gestor estivesse aquém desses seus liderados".</i>
5	<i>"Trata-se de uma decisão discriminatória. Acredito que qualquer bibliotecário, lotado na UFPB deveria ter a possibilidade de se candidatar. Quanto à exigência de pós-graduação eu sou favorável".</i>
6	<i>"Sou completamente favorável".</i>
7	<i>"Acredito que uma boa formação pode auxiliar no gerenciamento de um U.I., mas a capacidade de gerenciar vai além da titulação".</i>
8	<i>"Acho importante que esse gestor tenha uma pós-graduação, por uma questão de visão de mundo, por entender que o profissional da informação deve estar em constante evolução, profissional e até pessoal".</i>
9	<i>"Nada mais justo que alguém que assuma um cargo como esse de grande responsabilidade tenha uma vasta experiência na área em questão".</i>
10	<i>"Como gestor de uma biblioteca, espera-se necessário esse alto nível de exigência, pois um Graduado Bacharel em Biblioteconomia ou C.I. tem as habilidades necessárias para gerir uma biblioteca, pelo menos em seu caráter técnico".</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Verifica-se, no quadro 2, que, dos quatro respondentes que sabiam dos requisitos necessários ao cargo de gestor do Sistema, dois afirmaram ter conhecimento porque acessaram a página da Biblioteca Central: “*Acessando o Regimento pela Internet.*”(R5), buscou o Regimento. Esse foi o primeiro canal apontado como fonte de informação. Refletindo sobre ele, considera-se que é importante, no entanto não revela haver uma cultura de informação participativa viabilizada pelo Sistema de Bibliotecas.

Os outros dois trazem duas fontes de informação diferentes: um diz que conhece através de “*conversas informais*” (R7), o que também é salutar para a organização e para o inter-relacionamento pessoal entre os indivíduos no contexto organizacional. Por outro lado, é inconsistente, sob o ponto de vista formal, no processo de comunicação. O R9 dá uma resposta bastante flutuante, quando diz “*por experiência*”. Essas respostas indicam certa dispersão no conhecimento e busca das informações no que dizem respeito ao novo Regimento de funcionamento do Sistema, do qual resultará uma nova estrutura organizacional.

Em contrapartida, 60%, correspondentes a seis respondentes, afirmaram não ter conhecimento dos requisitos necessários ao gestor do Sistema. Essa maioria, supostamente, corre o risco de estar aquém de sua organização, o que enfraquece o comportamento informacional de cada um, como o do grupo. Dessa forma, resultará em uma cultura informacional de pouco êxito.

Os depoimentos acima expressam que, no tocante ao quesito grau de formação do gestor, foi, praticamente, unânime a aceitação sobre a exigência de ser um profissional com pós-graduação em Biblioteconomia ou Ciência da Informação, como pode ser observado nas falas dos diretores no Quadro 2: “*Acho importante que esse gestor tenha uma pós-graduação, por uma questão de visão de mundo, por entender que o profissional da informação deve estar em constante evolução, profissional e até pessoal*”. (R8)

Segundo as falas dos respondentes, a aprovação sobre a pós-graduação é vista como um diferencial positivo para a organização, tendo em vista que, dessa forma, o profissional desenvolve uma postura gerencial susceptível ao conhecimento e à aprendizagem organizacional. Tal pré-requisito é um elemento exigível para os próximos gestores, pois, até então, exigia-se apenas que ele tivesse apenas a graduação em Biblioteconomia.

No momento em que os diretores respondiam ao questionário, observou-se que existia certa desaprovação em relação ao local de lotação do gestor, pois as expressões faciais e as falas entrecortadas demonstravam uma série de dúvidas quanto a essa questão. Isso fica bastante claro nas falas a seguir:

*“Creio que seja uma artimanha do quadro docente para ocupar mais um cargo de administração” (R1).*

*“Trata-se de uma decisão discriminatória. Acredito que qualquer bibliotecário, lotado na UFPB deveria ter a possibilidade de se candidatar. Quanto à exigência de pós-graduação eu sou favorável” (R5).*

Percebe-se, nesses dois posicionamentos, que há entendimentos opostos em relação ao fator lotação. Na fala do primeiro entrevistado, nota-se que ele entende essa exigência como uma forma de artifício para que docentes disputem e ocupem mais um cargo administrativo. Esse entendimento é preocupante para o desenvolvimento de uma cultura informacional favorável à implementação de ações da nova estrutura organizacional do Sistema. Contrapondo-se a essa concepção, o respondente 5 entende essa exigência como um ato discriminatório, que o gestor só tem uma única possibilidade de ser gestor – estar lotado na Biblioteca Central (BC) ou no Departamento de Ciência da Informação (DCI). Devido a isso, os bibliotecários que não estão lotados em um desses dois setores não poderão estar no páreo a gestor do Sistema. Esse entendimento não condiz com os reais propósitos do Regimento.

Analizando essas duas falas, infere-se que esses entendimentos se dão porque não houve comunicação e diálogo em torno do documento que relata a nova estrutura da organização. É preciso que haja um compartilhamento de informações, no âmbito da organização, assim como a difusão da estrutura organizacional entre todos os membros, e, principalmente, entre os gestores. O conhecimento organizacional vai refletir na maneira como os membros vão perceber as mudanças e se comportarão frente aos novos desafios. Essas questões são bem expressas por Mulbert, Mussi e Angeloni (2002, p. 63): “Não há dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto sobre o trabalho dos indivíduos. Como membro da organização, o indivíduo está submetido a uma estrutura que influencia seu comportamento e sua interação no contexto organizacional.”

Para realçar as considerações dadas pelos diretores das setoriais, inserem-se as percepções da gestora. No quesito *lotação do gestor*, no Departamento de Ciência da Informação, cujo entendimento amplia-se para a possibilidade do docente ser indicado a gestor do Sistema, há discordância conforme pode ser observada na fala abaixo:

*“Os bibliotecários atuantes do Sistema é que tem conhecimento e condições para ser o gestor. O professor não tem conhecimento do Sistema. HÁ peculiaridades na relação com os funcionários” (Gestora).*

Outro elemento abordado nessa categoria foi a exigência de se ter pós-graduação: Mestrado ou Doutorado. Nesse ponto, a gestora foi totalmente favorável, considerando que essa é uma forma de o profissional se envolver ainda mais na formação continuada dos que fazem parte do Sistema, o que pode ser entendido como elemento promissor para o desenvolvimento das competências informacionais na organização. Quanto ao canal de informação, mais uma vez, foi reforçado que, formalmente, não foram comunicadas essas informações, o que resultou na informalidade comunicacional. Porém, quem tem participado das reuniões, certamente, deve saber sobre essas condições para ser gestor do Sistema, e outra forma de conhecer é acessando o Regimento na página da biblioteca, disponível na Internet.

### 5.2.3 Categoria: Conhecimento sobre as competências do Diretor da Biblioteca Central

Buscou-se, com a categoria, o conhecimento sobre as competências de o diretor da Biblioteca Central identificar, junto com os diretores das bibliotecas setoriais, dentre as competências quais eles tinham conhecimento. As competências mencionadas no Regimento somam um total de sete, porém apontaram-se apenas quatro, por serem as mais representativas. A importância desse indicador consiste na compreensão de que essas competências resultam diretamente na gestão do Sistema de Bibliotecas.

O resultado obtido na primeira competência - “Supervisionar a elaboração da proposta orçamentária do SISTEMOTECA”, revelou que 70% dos respondentes afirmaram conhecê-la. O da segunda competência - “Representar o SISTEMOTECA perante os usuários, [...], e o público em geral” - mostrou que 80% tinham conhecimento. Quanto à terceira - “Elaborar políticas e projetos de desenvolvimento do Sistema de Bibliotecas” - 70% dos diretores disseram que a conheciam. Por fim, a competência “Gerenciar os recursos orçamentários referentes à aquisição de material informacional” mostrou que 80% dos diretores já a conheciam, enquanto que os percentuais dos que desconhecem as referidas competências ficaram na média dos 25%.

Com esses resultados, pode-se deduzir um fato pontual bastante interessante, quando se trata de dimensões correlacionadas, como competência e gestão, que suscitam o grupo a buscar mecanismos que os levam a conhecer esses indicadores em sua organização. Considera-se, então, o resultado como relevante e positivo para a organização, com vistas a passar pelo âmbito da compreensão dos diretores dessas bibliotecas setoriais terem em relação à responsabilidade do fazer do gestor, não só do gestor do Sistema, mas de si próprio, como

gestor de uma biblioteca e membro de um Conselho que opina e decide nas ações administrativas do Sistema de Bibliotecas.

Pressupõe-se, então, que eles são também seus coparticipantes e cogestores, logo, devem estar imbuídos do ato de conhecer os alicerces que regem a sua organização. Tal procedimento implica uma constância de aprendizagem organizacional, de forma participativa e compartilhada de ações mútuas entre todos os que perfazem o Sistema de Bibliotecas. Para Choo (2006), é sabido que o conhecimento organizacional é construído a partir da interação participativa das pessoas, como sujeitos cognoscentes. Apesar da complexidade que envolve o ambiente onde essas relações acontecem, os membros desenvolvem comportamentos informacionais que exprimem, ao longo de sua convivência, formas comuns de interatividade que passam por fases de construção e reconstrução constantemente.

A análise dessa categoria nos mostra um contraponto que reflete diretamente na postura de participação e conhecimento organizacional do gestor do Sistema com seus liderados, pois, mesmo sendo elencado um total de sete tipos de competência, a gestora nos traz um item não incluso entre elas, porém, bastante imperativo para a interação e integração no ambiente organizacional. Ela destacou o *relacionamento* como principal competência para alcançar mais conhecimento da organização sobre os gestores das bibliotecas componentes – “*Saber relacionar-se com as pessoas...*” (Gestora). Diante desse relato, é interessante destacar que o fato mencionado é um ato substancial para a formação de uma cultura informacional positiva.

#### 4.2.4 Categoria: Conhecimento sobre a criação de órgãos na Biblioteca Central

Os dados obtidos nessa questão revelam um alto grau de desconhecimento das estruturas componentes que formarão a nova estrutura organizacional da Biblioteca Central que, por sua vez, estende-se para o Sistema de Bibliotecas. O resultado da Tabela 3 mostra que apenas 10%, que equivalem a apenas um diretor de biblioteca, enquanto 90% desconheciam a incorporação de mais dois órgãos para o apoio administrativo da Biblioteca Central, o órgão Gestão em Tecnologia da Informação e de Gestão em Marketing. Mesmo sendo órgãos de apoio administrativo à Biblioteca Central, é importante conhecê-los na representatividade da Biblioteca Central, que funciona como a responsável pela coordenação geral das atividades do SISTEMOTECA. Nesse caso, entende-se que, se a Biblioteca Central estiver bem assessorada, isso irá refletir no funcionamento do Sistema.

Tabela 3 – Órgãos criados na estrutura da Biblioteca Central

Questão 11	Positiva	Negativa	Total %
Você sabia que foram incorporados mais dois órgãos para o apoio administrativo da Biblioteca Central, o órgão Gestão em Tecnologia da Informação e de Gestão em Marketing?	1	9	100,0%
<b>Total</b>	<b>10,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Durante o processo de aplicação dos questionários, a pesquisadora observou que existia um ar de incertezas e era colocada uma série de queixas, no momento em que cada respondente se deparava com situações desconhecidas sobre o funcionamento do Sistema. Isso suscitava muitas dúvidas sobre o que consta no Regimento Interno do Sistema, levando-os ao anseio de realizar uma discussão momentânea sobre o que retrata o Regimento. Embora a pesquisadora faça parte de todo o contexto situacional do Sistema, aquele não seria o momento apropriado para tais discussões, portanto, ela reconduzia a atenção do respondente para o questionário.

Outro fato identificado, nesse item, são as declarações divergentes expostas pelos respondentes, pois, entre os respondentes, havia os que enalteciam o surgimento desses dois órgãos, enquanto outros declararam posicionamentos de descrédito. Além do mais, foi enfatizada a inexistência de canais de comunicação para informar aos membros do Sistema sobre as resoluções e decisões no âmbito da organização.

Quadro 4 - Comentários dos respondentes (Questão 11)

Respondente	Comentário da questão na íntegra
1	<i>“Não existe um canal de divulgação que nos informe sobre as novas configurações estruturais”.</i>
2	<i>“Esse serviço não funciona”.</i>
3	Sem comentário.
4	Sem comentário.
5	<i>“É uma medida correta, que poderá ajudar no desenvolvimento da BC. Para tanto, tal apoio não pode ficar apenas no papel”.</i>
6	<i>“É bastante positivo, pois temos que está informada em todas as áreas de conhecimento”.</i>
7	<i>“Bem não sabia, mas esses órgãos irão contribuir muito no gerenciamento e qualidade dos serviços que essas bibliotecas possam oferecer”.</i>
8	<i>“É importante a criação desses órgãos, porque descentraliza tais atividades do apoio administrativo. Acredito dessa forma esses órgãos irão trabalhar com mais eficiência e eficácia”.</i>

9	Sem comentário.
10	<i>“Acho a novidade boa, pois através desses órgãos, espera-se ter mais visibilidade da Biblioteca, tanto para o público em geral quanto para os próprios servidores”.</i>

Fonte: pesquisa direta, 2011.

É importante ressaltar que, juntamente com os blocos de perguntas, fossem elas abertas ou fechadas, solicitava-se o tipo de canal de comunicação pelo qual se obtivera a informação. Observando-se o resultado da questão “Órgãos criados na estrutura da Biblioteca Central”, tem-se, entre os dez respondentes, apenas uma afirmação a respeito do conhecimento da incorporação desses órgãos, que citou como canal de comunicação a Internet, e os demais afirmaram negativamente a respeito dessa informação. Essas declarações inferem uma realidade não favorável a uma cultura informacional positiva, tendo em vista a ausência de informações sobre a organização. Para maior clareza dos dados, veja-se o Quadro 4 acima, que apresenta comentários dos respondentes, como este de R1: “*Não existe um canal de divulgação que nos informe sobre as novas configurações estruturais*” e o R10 com a seguinte expressão de conteúdo enriquecedor para a gestão do Sistema “*Acho a novidade boa, pois através desses órgãos, espera-se ter mais visibilidade da Biblioteca, tanto para o público em geral quanto para os próprios servidores*”.

Confrontando as interpretações dos gestores das setoriais com as do gestor do Sistema, foram encontradas descrições bastante diversificadas, no sentido da credibilidade e receptividade por ambas as partes. À medida que os depoimentos dos diretores revelam entusiasmo e projetam nesses órgãos espaços de promoção da organização, a gestora do Sistema apresenta outras impressões, com finalidades figurativas. À vista disso, foi relatado pela pesquisada que, estruturalmente, esses dois órgãos não foram constituídos. No entanto, eles poderão contribuir, respectivamente, “*para trabalhar na parte de informática; e na Divisão de Serviços ao Usuário, Seção de Referência com a divulgação cultural*

Frente a essa realidade, a pesquisada fez outro relato bastante preocupante: “*Temos dificuldade de pessoal para assumir esses órgãos. Não temos especialistas*”. Essa fala denota certa fragilidade administrativa, assim como a inoperância organizacional. Contrariamente à visão dos gestores das setoriais, a gestora do Sistema não vislumbra a motivação de ações para concretude da nova Estrutura Organizacional. No entanto, a justificativa dada para essa situação foi o déficit de pessoal, além da falta de incentivo remunerado, gratificação para as chefias.

#### 4.2.5 Categoria: Conhecimento sobre o serviço de catalogação na fonte

Essa categoria se refere aos procedimentos de processos técnicos desenvolvidos pelas bibliotecas do Sistema. Essa abordagem é importante pelo fato de que era um procedimento desempenhado, quase exclusivamente, pela Biblioteca Central. Com o reconhecimento oficial das bibliotecas setoriais do Campus 1 ao Sistema de Bibliotecas, além da demanda que o setor suportava, foi necessário escoar essa atividade para as setoriais. Isso foi oficializado no Regimento do Sistema. Segue, abaixo, na Tabela 4, o resultado da pesquisa.

Tabela 4 – Elaboração de fichas catalográficas

Questão 12	Positiva	Negativa	Total %
Essa biblioteca colabora para a elaboração de fichas catalográficas?	8	2	100,0%
<b>Total</b>	<b>80,0%</b>	<b>20,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Esse serviço foi divulgado entre as bibliotecas através de e-mail, telefone e conversas informais, conforme o registro dos comentários e os dados observados pela pesquisadora, no momento da aplicação do questionário. Salienta-se que, nesse tópico, a informação fluiu, e tais canais de comunicação foram responsáveis por resultado positivo, pois, como se observa, 80% dos respondentes conheciam o serviço de catalogação na fonte, e os 20% que não conheciam justificaram que, nas respectivas bibliotecas, não se realizava esse serviço em decorrência de funcionarem apenas com sala de estudo e consulta local ao acervo, as quais se encontram em uma situação atípica das demais bibliotecas do Sistema.

Os comentários sobre a questão: “se existia orientação para o desenvolvimento dessa atividade” estão abaixo, no Quadro 5. Como podem ser observadas, as falas revelam um quadro bastante divergente entre o grupo pesquisado. Enquanto uns acreditam ser *desnecessária a orientação para esse serviço*, outros se posicionam de forma negativa, afirmindo que *não se tem orientação*, que a *orientação é incompleta*, ou que *esse serviço não funciona*. Outros, quando surgem as dúvidas, *recorrem à busca de orientação na Biblioteca Central*. Esses posicionamentos retratam certa incompatibilidade informacional entre o grupo e o desencontro de direcionamento e entendimento das resoluções do Sistema.

Ratificando o exposto, destacamos que o respondente 7 se posiciona positivamente: “*Fomos informados que cada Centro se encarregaria na orientação da ficha catalográfica, pela BC, mas antes disto já fazíamos essa orientação*”, enquanto o R1 salienta que “*Existe orientação incompleta, pois essa só dá apenas nos requisitos necessários para a confecção*,

*ou seja, nós tomamos o modelo utilizado pela BC para elaborar os nossos requisitos” e o R5 desconhece o serviço ao afirmar que “Não faz fichas catalográficas”.*

O resultado dessa questão demonstrou coerência entre o discurso dos gestores das bibliotecas setoriais e o da gestora do Sistema, conforme a fala a seguir: – “*Comunicamos às bibliotecas setoriais que a catalogação na fonte, das teses, dissertações e monografias seriam feitas em conjunto, cada uma seria responsável pelos cursos do seu Centro. Foi informado por e-mail, telefone e reunião*” (Gestora). Ressalta-se que a coerência se dá em sentido de ter acontecido o ato de informar, logo, o processo de comunicação foi positivo. Porém, houve bastante discordância no fomento da orientação.

Quadro 5 - Comentários dos respondentes (Questão 12)

<b>Respondente</b>	<b>Comentários na íntegra</b>
1	<i>“Existe orientação incompleta, pois essa só dá apenas nos requisitos necessários para a confecção, ou seja, nós tomamos o modelo utilizado pela BC para elaborar os nossos requisitos”.</i>
2	<i>Esse serviço não funciona.</i>
3	<i>Não se tem orientação e quando se pede uma reunião para se discutir processos técnicos não é atendido.</i>
4	<i>Não é necessário orientação.</i>
5	<i>Não faz fichas catalográficas.</i>
6	<i>A orientação foi repassada através de comunicado, através de contato telefônico e e-mail.</i>
7	<i>Fomos informados que cada Centro se encarregaria na orientação da ficha catalográfica, pela BC, mas antes disto já fazíamos essa orientação.</i>
8	<i>Não recebi nenhuma orientação, toda essa modalidade foi adequada às necessidades dessa Setorial.</i>
9	<i>Quando necessário recorremos a Biblioteca Central, para tirarmos alguma dúvida.</i>
10	<i>Não faz fichas catalográficas.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Com esses comentários, constata um comportamento de insatisfação quanto às necessidades de apoio e orientação informacional para o desenvolvimento das atividades na rotina do setor, especificamente nos processos técnicos. Outro ponto que vale destacar, em relação a essa questão, é que, por um lado, a informação fluiu para acontecer a ação, porém a contrapartida, que seria a orientação *in loco*, não teve o mesmo resultado.

#### 4.2.6 Categoria: Conhecimento sobre a uniformização de procedimentos técnicos

O item “Normas e procedimentos padrões para a uniformidade na organização do acervo nas bibliotecas do SISTEMOTECA” tem como função a manutenção da padronização, da organização e disponibilização do patrimônio documental. Isso demonstra que as bibliotecas devem atender a pré-requisitos e critérios para a disposição do acervo. Nesse sentido, buscou-se saber dos diretores das bibliotecas setoriais se eles receberam alguma orientação a respeito dessa padronização.

Tabela 5 – Padrões para a uniformidade na organização do acervo

Questão 13	Positiva	Negativa	Total %
Você recebeu alguma orientação no sentido de normas e procedimentos padrões para a uniformidade na organização do acervo dessa biblioteca?	6	4	100,0%
<b>Total</b>	<b>60,0%</b>	<b>40,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Como pode ser observado, na Tabela 5, o resultado revelou um percentual de 60% referentes aos que receberam algum tipo de orientação, que pode até ser considerado positivo, por se entender que houve orientação (processo informacional), no entanto, as declarações feitas pelos diretores no Quadro 6 apresentaram controvérsias em relação a essa afirmativa.

Quadro 6 - Comentários dos respondentes (Questão 13)

Respondente	Comentário da questão na íntegra
1	“ <i>Não existe um canal de divulgação que nos informe sobre as novas configurações estruturais</i> ”.
2	“ <i>Esse serviço não funciona</i> ”.
3	“ <i>Sem comentário</i> ”.
4	“ <i>Sem comentário</i> ”.
5	“ <i>É uma medida correta, que poderá ajudar no desenvolvimento da BC. Para tanto, tal apoio não pode ficar apenas no papel</i> ”.
6	“ <i>É bastante positivo, pois temos que está informada em todas as áreas de conhecimento</i> ”.
7	“ <i>Bem não sabia, mas esses órgãos irão contribuir muito no gerenciamento e qualidade dos serviços que essas bibliotecas possam oferecer</i> ”.
8	“ <i>É importante a criação desses órgãos, porque descentraliza tais atividades do apoio administrativo. Acredito dessa forma esses órgãos irão trabalhar com mais eficiência e eficácia</i> ”.
9	“ <i>Sem comentário</i> ”.
10	“ <i>Acho a novidade boa, pois através desses órgãos, espera-se ter mais visibilidade da Biblioteca, tanto para o público em geral quanto para os próprios servidores</i> ”.

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Conforme os depoimentos, o foco foi mais direcionado ao sistema operacional Ortodcs, utilizado pelo SISTEMOTECA para catalogar e inserir o acervo na base de dados. Enquanto que sobre a padronização para a uniformidade na organização do acervo, em si, houve uma negação, quase que total, quanto à eficácia de tal orientação.

Percebe-se com essa problemática a existência de flutuações informacionais. Porém, apesar de o grupo apresentar um comportamento inconsistente entre a questão objetiva (obteve orientação) e a declaração feita a ela, constatou-se como positiva a pré-disposição para mudar essa situação, inclusive sugerindo a possibilidade de se criarem mecanismos que solucionem as ocorrências destoantes entre o Sistema e as bibliotecas pertencentes a ele. Isso pode ser observado nas falas abaixo.

*Respondente 7: “Recebemos algumas orientações, mas acredito que elas poderiam ser mais pontuais e repassadas em informações”.*

*Respondente 9: “Poderia ser criada uma junta Bibliotecária no auxilio dessa padronização de procedimentos referentes às setoriais”.*

Nessa perspectiva, a importância da iniciativa do indivíduo, no processo de mudança, é fundamental. Conforme enfatiza Atkinson (2000, p. 102), “a mudança sempre se inicia com o eu. Nunca houve uma mudança efetiva que não tivesse tido como foco principal a mudança da maneira como as pessoas pensam ou executam seu trabalho”.

Esse é mais um dispositivo do Regimento que apresenta contradição entre o resultado obtido pelos questionários, as observações da pesquisadora e a entrevista à gestora. Conforme foi observado, as bibliotecas não dispõem de uniformidade na organização do acervo (arranjo). Nessa perspectiva, a gestora ratificou: “não houve orientação nesse sentido, mas nas oficinas houve orientação de como funcionava cada serviço”. Essa situação pode ganhar outra conotação, caso haja interação entre a direção do Centro, a do Sistema e a das bibliotecas componentes, pois essa tríade é responsável por estabelecer e manter a estrutura organizacional em funcionamento.

#### 4.2.7 Categoría: Seção para o desenvolvimento da leitura (SDL) e a de inclusão para usuários com necessidades especiais (SIUNE)

Indagou-se aos diretores se eles tinham conhecimento a respeito da Seção para o Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE), essas são duas novas seções incorporadas à Divisão de Serviços ao

Usuário (DSU) da Biblioteca Central. Mesmo sendo seções com ações, exclusivamente desenvolvidas pela Biblioteca Central, o interesse em referenciá-las às demais bibliotecas é devido ao entendimento de que o público, potencial usuário, poderá ser o mesmo em qualquer biblioteca do Sistema.

Nessa questão, o resultado obtido demonstra que 100% dos pesquisados não conheciam as referidas seções. Com base nesses dados, deduz-se que há ausência de uma cultura informacional propícia a desenvolver um ambiente construtivo para o crescimento organizacional.

Tabela 6 – Seção Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE)

Questão 14	Positiva	Negativa	Total %
Você já conhece a Seção para o Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE)?	-	10	100,0%
<b>Total</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Os comentários expostos no Quadro 7 demonstram certa deficiência no processo de comunicação entre o Sistema e as bibliotecas que o compõem. Isso demonstra a necessidade de uma intervenção administrativa e gerencial. Assim, para que tais procedimentos aconteçam, os agentes promotores e os agentes receptores devem estar abertos aos novos desafios organizacionais, o que resulta na necessidade de ações integradas e adaptáveis à realidade organizacional. Ressalta-se que tanto a direção do Sistema quanto os diretores das bibliotecas devem estar envolvidos em situações de interdependência, pois o ambiente organizacional é regido, em ambos os lados, por limites impostos por sua Estrutura Organizacional.

Quadro 7 - Comentários dos respondentes (Questão 14)

Respondente	Comentário da questão na íntegra
1	Sem comentário
2	<i>Não existe divulgação desses serviços junto ao SISTEMOTECA.</i>
3	<i>Precisa que funcionem, os setores e que seja divulgado.</i>
4	<i>Sem comentário</i>

5	<i>Não me lembro de ter sido comunicado da existência de tais seções. O erro também vem da minha parte em não procurar a informação.</i>
6	<i>Acho uma ideia bastante válida, pois toda inclusão social deve ser feita para qualquer que seja as necessidades especiais.</i>
7	<i>Sei da existência dessas seções, mas tenho interesse em saber e obter mais informações sobre essas.</i>
8	<i>Gostaria de receber informações a respeito dessas seções.</i>
9	<i>Seria interessante que todos os bibliotecários tivessem uma pequena experiência por todos os setores que fazem o SISTEMOTECA.</i>
10	<i>Não conheço essas seções.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Verifica-se, nos comentários acima, a importância dada às seções, mas também o chamamento para a divulgação desses ambientes e de outros que fazem parte do SISTEMOTECA. Além disso, foi declarada a necessidade de a recíproca ser igual, isto é, de se buscarem informações. Outra questão mencionada, não só nesse indicador, foi a inoperância dos setores. Todos esses eventos são complexos e precisam ser discutidos para que as soluções provenham do conjunto dessas forças, contribuindo para a superação das dificuldades e o desempenho funcional. Percebe-se que os gestores estão abertos ao entendimento do órgão em que atuam, como pode se perceber na fala do respondente 5: “*Não me lembro de ter sido comunicado da existência de tais seções. O erro também vem da minha parte em não procurar a informação*”.

De acordo com as declarações da gestora, existem explicações plausíveis para esse resultado, que aponta um processo de comunicação truncada. O desconhecimento dessas seções, segundo o relato da entrevistada, ocorre em função de não ainda se ter oficializado as referidas seções, conforme está no Regimento. Na prática, elas continuam funcionando da mesma maneira como vinham antes do atual Regimento, ou seja, a primeira é reconhecida como “*salinha de leitura, depois de ensino fundamental. È vista até hoje como projeto de extensão. [a segunda] é o setor de Braille*” (Gestora), portanto, até o presente, o atendimento se restringe às pessoas com deficiência visual. A pesquisada relata, ainda, que “*esse setor é de grande importância, mas falta profissional para trabalhar com cada área, falta estrutura e pessoal*”. Sabe-se que as prerrogativas dessas duas seções seriam de promover ações que envolvessem tanto a comunidade acadêmica quanto a sociedade em geral.

Diante do exposto acima, explica-se o porquê do desconhecimento de tais seções pelos diretores das bibliotecas, pois, conforme os relatos, elas constam apenas no documento, assim como não houve sua comunicação (discussão).

#### 4.2.8 Categoria: Conhecimento sobre criação de assessorias

A categoria *conhecimento sobre criação de assessorias* revelou um resultado negativo em relação ao nível de conhecimento entre os diretores, pois, conforme pode ser observado na Tabela 7, obteve-se um total de 90% de desconhecimento da questão. Fica expressa a fragilidade da organização em face do desenvolvimento de uma cultura informacional positiva.

Tabela 7 – Assessorias técnicas para plano de capacitação/educação

Questão 15	Positiva	Negativa	Total %
Você tem conhecimento sobre a possibilidade da criação de assessorias técnicas destinadas a estabelecer plano de capacitação/educação permanente?	1	9	100,0%
<b>Total</b>	<b>10,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Apesar de tal resultado, é preciso ponderá-los juntamente com os comentários provindos dessa questão, os quais estão dispostos no Quadro 8, pois é notório o desejo dos diretores por uma educação continuada direcionada à qualificação profissional, com o intuito de atender às demandas do profissional bibliotecário e de todo o grupo que compõe a organização.

Quadro 8 - Comentários dos respondentes (Questão 15)

Respondente	Comentário da questão na íntegra
1	<i>Sem comentário</i>
2	<i>“A capacitação e educação permanente aprimora os nossos serviços nos tornando mais habilitados a desenvolver novas atividades. Mas esse é mais um serviço que não saiu do papel”.</i>
3	<i>“É importante capacitar e desenvolver novas atividades, pois é preciso inovar as setoriais”.</i>
4	<i>“Tudo evolui e as pessoas também. O público alvo do SISTEMOTECA faz parte de uma sociedade em desenvolvimento, é claro que o pessoal das bibliotecas devem acompanhar as necessidades e exigências da sociedade”.</i>
5	<i>“Acredito que tais assessorias poderiam contribuir enormemente no desenvolvimento profissional dos servidores”.</i>
6	<i>“É bastante oportuna, pois torna o intercâmbio maior”.</i>
7	<i>“Com toda certeza essas assessorias são de suma importância para conscientização e melhoria na execução e formação desse pessoal”.</i>
8	<i>Sem comentário</i>

9	<i>“Com o avanço das novas técnicas na área da Biblioteconomia nada mais válido do que deixar o corpo de Bibliotecários a par das novas informações referentes às suas respectivas atividades”.</i>
10	<i>“Desconhecia essa informação, mas acho uma boa ideia, devido ao fato da progressão no plano de cargos e carreira dos servidores, além de tornar para o público (usuários) um melhor atendimento devido à maior capacitação dos Técnico-Administrativos da Biblioteca”.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Mediante as várias declarações substanciais e instigantes à realização de um plano de capacitação/educação permanente, a direção da Biblioteca Central pode refletir e definir ações que possam de fato efetivar esse plano. Por conseguinte, percebe-se, nas entrelinhas das falas dos respondentes, um forte desejo de ação, mudança e concretude no âmbito da realização organizacional. E essa compreensão é que respalda o ambiente organizacional a desenvolver um comportamento informacional voltado para uma cultura propícia às mudanças.

Ao refletir sobre as inquietações dos gestores das bibliotecas setoriais, destacamos dois depoimentos entre os demais, em relação ao entendimento da necessidade de aprendizagem contínua para a sobrevivência individual e organizacional:

*“Tudo evolui e as pessoas também. O público alvo do SISTEMOTECA faz parte de uma sociedade em desenvolvimento, é claro que o pessoal das bibliotecas deve acompanhar as necessidades e exigências da sociedade”* (R4).

Em seguida, o gestor ressalta a educação permanente e, ao mesmo tempo, lamenta o que está ocorrendo em termos de desperdício de oportunidades:

*“A capacitação e educação permanente aprimora os nossos serviços nos tornando mais habilitados a desenvolver novas atividades. Mas esse é mais um serviço que não saiu do papel”*. (R2)

Essa é mais uma categoria, em cujo aporte argumentativo se desencadeiam considerações contraditórias entre o que está oficializado pelo Regimento, o possível para a direção do Sistema (acontece na prática) e o desejável para os diretores das bibliotecas setoriais. Nesse bojo, configuram-se várias situações conflitantes, como pode ser observado no Quadro 8. Frente a essas, tem-se o relato da gestora do Sistema: *“Foi feita uma pesquisa para saber as demandas das necessidades dos bibliotecários para algum curso”*. Nesses termos, percebe-se que houve uma preocupação em conhecer as necessidades educacionais voltadas para os serviços bibliotecários. Identifica-se aí uma lacuna em relação ao quadro geral dos colaboradores. Outro aspecto negativo encontrado foi a ausência da citação dessa

pesquisa entre os depoimentos e a não comunicação das alterações ocorridas no Regimento de Funcionamento do Sistema, expressa no Artigo 27, alínea *e*.

A pesquisada também relatou que a realização de cursos para o profissional bibliotecário se dá em função de atender a alguma necessidade dos serviços internos, como, por exemplo, treinamento do módulo “catalogação do sistema operacional Ortodoxo”. Essa prática não condiz com o desejo expresso pelo quadro de bibliotecários e vai de encontro ao que rezam os dispositivos do Regimento. Em contrapartida, mais uma vez, foi reforçado pela gestora que as dificuldades de efetivar o que está no Regimento passam por questões de infraestrutura e de recursos humanos.

#### 4.2.9 Categoria: Conhecimento sobre os requisitos de Biblioteca Setorial

A categoria *conhecimento sobre os requisitos de biblioteca setorial* visa conhecer dos seus diretores se eles sabem quais são os critérios necessários para que uma biblioteca seja considerada setorial. Esse foi mais um dos elementos discutidos e incorporados à nova Estrutura Organizacional do Sistema. Segundo o Regimento do Sistema, compreendem-se como critérios técnicos para o funcionamento das bibliotecas: os padrões bibliotecários, políticas de automação, treinamento e atualização de recursos humanos, que são responsabilidade do SISTEMOTECA.

Tabela 8 – Requisitos para ser uma Biblioteca Setorial

Questão 16	Positiva	Negativa	Total %
Você sabe quais os requisitos para que essa biblioteca fosse considerada oficialmente como biblioteca setorial?	3	7	100,0%
<b>Total</b>	<b>30,0%</b>	<b>70,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Os resultados apontam que apenas 30% conheciam tais critérios, enquanto que 70% os desconheciam. Esses percentuais mostram que, de fato, permeia certa inconsistência informacional entre o Sistema e as bibliotecas setoriais.

Quanto ao canal de comunicação utilizado para obtenção dessa informação, foi apontado: “*experiência*”, “*informalmente*”, “*colegas da BC*”. Essas fontes são de teor unicamente de informalidade. Apenas o uso desses canais não garante a plena confiabilidade das informações e exequibilidade dos critérios de padrões mínimos exigidos para o funcionamento dessas bibliotecas. Esse fato indica a necessidade de se estabelecerem canais

formais de comunicação para superar esse quadro negativo, visando à ocorrência do processo de comunicação das informações sua confiabilidade. Em relação aos comentários dessa questão, observou-se que, dos dez respondentes, somente quatro se pronunciaram, no sentido de reafirmar a forma de se obter informação, conforme exposto no Quadro 8.

Quadro 9 – Comentário dos respondentes (Questão 16)

Respondente	Comentário na íntegra
1	Sem comentário
2	Sem comentário
3	<i>Pela experiência, pois já trabalhei muitos anos na BC, conheço todos os setores.</i>
4	Sem comentário
5	Sem comentário
6	<i>Foi através dos colegas da BC, pois antes essas bibliotecas não eram bem aceitas, pois não cumpria as normas para um bom funcionamento.</i>
7	<i>Infelizmente sei que estamos inseridos no SISTEMOTECA, mas desconheço suas exigências.</i>
8	<i>Que ela fosse reconhecida no sistema, seria necessário o regimento. Hoje finalmente esse regimento regulariza essas setoriais.</i>
9	Sem comentário
10	<i>No caso da BSHU, ela funciona mais como uma sala de leitura de que como uma BS.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Infere-se que a limitação dos comentários se procede devido à falta de conhecimento sobre os requisitos mínimos necessários para que uma biblioteca seja considerada oficialmente como setorial. De acordo com o resultado, tem-se o posicionamento da gestora que, de forma sutil, evidenciou que, formalmente, não foi comunicado ou houve alguma orientação a respeito dos padrões mínimos para o funcionamento de uma biblioteca setorial. Porém, fundamentou que as bibliotecas estão lentamente se estruturando e seria importante que houvesse mais interação entre o gestor da biblioteca, o gestor do Sistema e o diretor do Centro, tendo em vista que o último é o responsável administrativamente.

#### 4.2.10 Categoría: Responsabilidade administrativa

A categoria *responsabilidade administrativa* evidencia a quem as Bibliotecas setoriais estão subordinadas administrativamente. Portanto, buscou-se saber dos diretores delas a esse respeito. Os dados obtidos revelaram que, nesse quesito, todos os respondentes conheciam

essa informação, ou seja, todos responderam que a responsabilidade administrativa é do Centro ao qual a biblioteca pertence.

Quanto aos canais utilizados para a obtenção dessa informação, percebeu-se que houve uma mobilização de cada diretor em procurar saber de onde provinham os recursos necessários para a administração da biblioteca. Dessa forma, conseguiram identificar a responsabilidade administrativa, como mostram os depoimentos abaixo.

Respondente 1: “*Pela Resolução que criou essa biblioteca e também pela prática administrativa*”.

Respondente 2: “*De início foi verbalmente e com a criação do Regimento passou a ser oficial*”.

Respondente 5: “*Conversas informais e pesquisa junto ao Regimento do SISTEMOTECA*”.

Esse resultado demonstra que, mesmo diante do tímido processo de comunicação na organização, quando existe uma força motivadora, a informação flui. Isso abre precedentes para a organização criar e explorar situações provocadoras ao conhecimento organizacional.

Sobre as percepções da gestora do Sistema referentes a essa questão, deduz-se que as informações se processam conforme surgem as necessidades da organização, sejam elas de iniciativa dos diretores ou da direção do Sistema. O resultante dessa problemática é um sucessivo turbulento processo informacional.

As dificuldades surgem devido à falta de mecanismos estabelecidos para comunicar as informações ocorridas e necessárias à sistematização do processo organizacional. O fenômeno informacional suscita na organização espontaneamente, pois ele não é de caráter estratégico, planejado. Por exemplo, as reuniões são marcadas para suprir uma determinada urgência técnica administrativa. Em meio a elas, colocam-se as eventualidades, isto é, caso um membro aponte algum questionamento de ordem estrutural que envolva recursos financeiros, os diretores logo são informados de que a responsabilidade administrativa é pertinente à direção do Centro.

#### 4.2.11 Categoria: Designação de Diretores de Bibliotecas Setoriais

Neste item, o resultado mostrou que 20% tinham ciência que os diretores das bibliotecas setoriais do Campus 1 deveriam ser designados pela direção do SISTEMOTECA,

e 80% desconheciam essa informação. Esses dados demonstram o grau de desconhecimento na esfera organizacional dos dispositivos do Regimento do Sistema.

Tabela 9 – Diretores das Bibliotecas Setoriais

Questão 18	Positiva	Negativa	Total %
Você está ciente de que os diretores das Bibliotecas Setoriais devem ser designados pela Direção do SISTEMOTECA lotados na Biblioteca Central?	2	8	100,0%
<b>Total</b>	<b>20,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Essa foi mais uma questão que despertou bastante controvérsia na percepção dos diretores. Isso foi observado no momento da aplicação do questionário. Os questionamentos suscitados eram contrários a tal designação, tendo como argumento a falta de convivência da direção do SISTEMOTECA com os bibliotecários das bibliotecas setoriais, pois quem vivencia relações cotidianas, no âmbito das bibliotecas, são os diretores de Centro.

Quadro 10 - Comentário dos respondentes na íntegra (Questão 18)

Respondente	Comentário da questão
1	<i>“É discutível, pois de certo modo pode trazer melhorias, no entanto, constam relações no âmbito dos Centros que diferem de outros setores”</i>
2	<i>“Na prática a Coordenação dos Diretores é indicada pelos Diretores de Centro sem o conhecimento da Direção do SISTEMOTECA”.</i>
3	<i>“Falta informação demais”.</i>
4	<i>“Logicamente, se as bibliotecas setoriais pertencem ao SISTEMOTECA representado pela BC, essa seria mais indicada para designação dos diretores das setoriais. A realidade é outra porque a BC não tem conhecimento do que se passa nas bibliotecas setoriais, não há um acompanhamento e nem relacionamento de líder e sublíder”.</i>
5	<i>“Acho correta tal decisão. A direção do sistema deve ter essa capacidade e preocupação”.</i>
6	<i>“A minha opinião é que as bibliotecas setoriais sejam diretamente dirigidas pela BC”.</i>
7	<i>“Sou ciente da nossa lotação pela BC, mas não sabia dessa exigência que para ser diretor deveria ser lotado também nela”.</i>
8	<i>“Acho importante, porque isso impede que uma pessoa que não seja da área, ou que não esteja preparada para tal função continue na gestão por tempo indeterminado”.</i>
9	<i>“Gostaria e muito que esse procedimento funcionasse da maneira que aparece aqui, mas infelizmente a responsabilidade é passada de outras várias maneiras”.</i>
10	<i>“Acho que essa é uma responsabilidade não da direção do SISTEMOTECA, e sim dos gestores dos Centros”.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Infere-se, com base nas declarações acima, algumas preocupações nas entrelinhas do discurso, por exemplo, na fala do respondente 8. Existe certa preocupação para que outras pessoas que não são da área assumam essa função. Outro depoimento demonstra preocupação em relação à não funcionalidade dos dispositivos legais, expressa na fala do respondente 9. Já o respondente 10 reflete em razão de tal responsabilidade ser dos gestores do Centro. No discurso do respondente 4, percebe-se que ele concorda com essa designação, porém também atenta para a falta de conhecimento da Biblioteca Central (quer dizer, direção do Sistema) com o contexto organizacional das bibliotecas setoriais, além de salientar a falta de relacionamento e de participação administrativa direta através de um dirigente do Sistema. Por fim, mais uma vez, houve preocupação com o processo informacional.

Face às percepções dos diretores, buscamos correlacionar as da gestora do Sistema, que se apresentam de modo a validar o resultado quantitativo da pesquisa, pois, conforme destacou a maioria dos pesquisados, a direção do Sistema não comunicou mais essa sentença do Regimento. Quanto a sua opinião a respeito dessa designação, primeiro ela situa como vem se dando a ocupação dos postos de coordenação nas bibliotecas, que foram ocupados à medida que as bibliotecárias ou os bibliotecários iam assumindo o cargo na instituição, tendo em vista que, até então, essas bibliotecas não dispunham de bibliotecários.

De maneira geral, há concordância entre os posicionamentos dos diretores das bibliotecas setoriais com os da gestora do Sistema, pois ela comprehende que as designações dos seus diretores devem ser feitas pelo gestor do Sistema, visto que percebe a atuação e interatividade dos bibliotecários que participam das reuniões do Sistema em relação a sua biblioteca. Porém, segundo as observações da pesquisadora, a gestora deixou transparecer que, certamente, não será possível ao gestor do Sistema tomar tal decisão, já que quem responde administrativamente pelas bibliotecas são os diretores do Centro. Com isso, observa-se o contraste entre o real e o legal na organização, além do comprometimento do documento regimental, que tem por função normalizar e garantir o funcionamento do Sistema de Bibliotecas e sua estrutura organizacional.

#### 4.2.12 Categoria: Conhecimento sobre incentivo à capacitação

Essa questão objetiva saber o nível de conhecimento dos diretores a respeito do incentivo à capacitação tratada no Regimento e verificar suas percepções sobre esse indicador. Como se pode observar, esse é o segundo item do Regimento que trata de questões relacionadas à capacitação profissional. O resultado dessa questão foi equitativo, pois 50%

dos respondentes conheciam esse item, e 50% desconheciam. Conclui-se, com esses percentuais, que parte dos pesquisados buscam a informação de alguma forma, não se limitam a recebê-las pelas vias formais.

Para a obtenção das informações, os pesquisados revelaram que buscam os seguintes meios de comunicação: “*Regimento*” (Respondente 2), “*Por reuniões feita no Centro, pelo funcionário do setor de capacitação*” (Respondente 6), .”*Informal*” (Respondente 7), “*Site da UFPB*” (Respondente 8), “*Informalmente*” (Respondente 9). Percebe-se que, entre os canais citados, a incidência maior está no informal e no eletrônico, que são os meios mais utilizados no processo de comunicação entre as bibliotecas setoriais com o Sistema.

Tabela 10 – Apoio à capacitação profissional

Questão 19	Positiva	Negativa	Total %
Você está ciente de que compete às Pró-reitorias dos Campi e dos Centros darem apoio à capacitação e atualização dos profissionais das respectivas bibliotecas?	5	5	100,0%
<b>Total</b>	<b>50,0%</b>	<b>50,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Em relação aos depoimentos dos pesquisados, verifica-se que existe a preocupação de que, de fato, aconteçam os programas de capacitação, não ficando apenas na “possibilidade” de haver. O Quadro 9 mostra a percepção dos diretores sobre essa questão.

Quadro 11 - Comentário dos respondentes na íntegra (Questão 19)

Respondente	Comentário da questão
1	Sem comentário.
2	<i>Temos conhecimento que existem Centros que não dão apoio para a capacitação e atualização dos seus profissionais de bibliotecas.</i>
3	<i>Excelente, desde que não fique só no papel.</i>
4	<i>É essencial e só pode acontecer por meio de um órgão competente.</i>
5	<i>É um apoio que não existe na rotina administrativa do profissional. Na sua maioria se dá através de iniciativa do profissional. Raramente esses setores instigam-nos a participar.</i>
6	<i>Torna o funcionário mais capacitado e mais interessado para desempenhar suas tarefas.</i>
7	<i>Acho justo. É necessário investir nesse profissional, capacitá-los, há um mundo de formações necessárias para o desempenho de um bom trabalho.</i>
8	<i>Com relação à competência dos Centros, fico na dúvida se isso é bom ou não, porque muitas vezes os Centros não repassam as informações recebidas, e isso impede que os funcionários se capacite. O apoio deve ser importante sempre seja através dos Centros ou das Pró-reitorias.</i>
9	<i>Se acontece não se aplica a Centro, o que é uma pena, pois ambos sairiam</i>

	<i>ganhando com apoio.</i>
10	<i>Mas, mesmo sem receber a quem compete essas obrigações, tento me inserir em capacitações mesmo não sendo obrigado ou instruído a participar. Sempre procuro me capacitar independente das Pró-reitorias e Centros oferecerem cursos.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Verifica-se que o desejo do grupo de realizar um programa de capacitação é bastante forte e foi reiterado ainda mais nesse indicador. Isso demonstra a necessidade de conhecimento organizacional, bem como as múltiplas possibilidades educacionais que a organização pode incrementar na construção de uma cultura susceptível à aprendizagem organizacional.

As opiniões destacadas apresentam-se como um desafio aos dirigentes no concernente às iniciativas de promover a aprendizagem para a capacitação dos gestores bibliotecários:

*“Acho justo. É necessário investir nesse profissional, capacitá-los, há um mundo de formações necessárias para o desempenho de um bom trabalho”. (R7)*

O respondente 10 é taxativo ao responder que procura se capacitar individualmente, independentemente da iniciativa organizacional.

*“Mas, mesmo sem receber a quem compete essas obrigações, tento me inserir em capacitações mesmo não sendo obrigado ou instruído a participar. Sempre procuro me capacitar independente das Pró-reitorias e Centros oferecerem cursos” (R10).*

Os posicionamentos da gestora em relação a esse quesito são bastante elucidativos para dissipar as dúvidas dos diretores. A princípio, tem-se novamente a confirmação de que essa informação não foi comunicada formalmente pela direção do Sistema às suas bibliotecas componentes. Foi ressaltado que a quem tem interesse, o Regimento está disponível na página da Biblioteca Central. Quanto à efetivação desse dispositivo do Regimento, a gestora relata que há certa dificuldade em realizar cursos de capacitação e atualização profissional com direções específicas, devido ao fato de que as Pró-reitorias precisam atender a vários segmentos profissionais da instituição. Vale ressaltar que já foram até solicitados alguns cursos específicos para o corpo de bibliotecários, porém não se obteve êxito, como pode ser observado nesta fala: *“As Pró-reitorias têm interesse em criar cursos que atenda a demanda geral dos servidores da UFPB”* (Gestora).

#### 4.2.13 Categoria: A Biblioteca como Laboratório

Nesse item, buscou-se saber o índice de conhecimento do diretor em relação à categoria *a biblioteca como laboratório*. Os dados apresentam um percentual bastante promissor ao nível de informação sobre esse indicador, pois 70% dos diretores afirmaram ter conhecimento dessa determinação, enquanto 30% a desconhecem.

Tabela 11 – As Bibliotecas do Sistema: laboratório e espaço para estágio curricular

Questão 20	Positiva	Negativa	Total %
Você sabe que as bibliotecas do Sistema devem ser laboratório e espaço para estágio curricular, exclusivamente, para os estudantes do Curso de Biblioteconomia?	7	3	100,0%
Total	70,0%	30,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Diante desse resultado, infere-se que a informação, quando relacionada a um item que impera a uma ação, alcança, de alguma forma, o seu destinatário. Tem-se aí uma situação na qual o objeto informação precede a uma condicionante para que o mesmo alcance um patamar de difusão entre os sujeitos do Sistema. Em face de tal peculiaridade, seria esse, então, um fenômeno exponencial constituído como elemento identitário do comportamento informacional vivenciado no Sistema de Bibliotecas da UFPB. Nessa perspectiva, a informação pode ser percebida conforme sua relação com o destinatário. Assim, “[...] a relação entre os níveis de informação do destinatário e da fonte é decisiva para determinar a corrente de informação, assim como, por exemplo, a capacidade do canal de comunicação do destinatário” [...] (ZEMAN, 1970, p. 163).

Verifica-se, com o resultado dessa questão, que, igual a questões anteriores, prevalece o canal informal, conforme se constatou nas falas dos pesquisados: *Informal* (Respondente 1), *Discurso dos professores da área* (Respondente 4), *Informal* (Respondente 5), *Reuniões e conversas informais* (Respondente 7), *Através de informações fornecidas pelas colegas da área* (Respondente 8), *Através da gestão do Curso de Biblioteconomia* (Respondente 9), *Curso de Graduação em Biblioteconomia da UFPB* (Respondente 10). Portanto, pode-se atribuir a esse fator a prática de uma gerência com característica do imediatismo.

Em relação aos comentários, constatou-se que apenas três respondentes se posicionaram a respeito da questão. Mesmo assim, duas das colocações evidenciam pontos

críticos e possíveis barreiras para as bibliotecas setoriais se constituírem como espaço e laboratório de estágio, como mostram os depoimentos abaixo:

*“Soube dessa informação há algum tempo, porém, a comunidade usuária cresceu muito, assim como os serviços prestados, o que não permite a contento” (R1).*

*“Entretanto, algumas vezes penso que estamos nos organizando não sei se seríamos um bom laboratório”. (R7).*

*“Para a área da Biblioteconomia é natural, mas também já se pode pensar no acesso para estágio de estudantes de outras áreas, e que contribuirão para o desenvolvimento da Biblioteca, como comunicação, informática, TI, etc”.(R5).*

Analizando os três posicionamentos, percebe-se que o primeiro se volta para as questões relacionadas ao volume de serviços prestados pela biblioteca, no qual fica implícito o comprometimento da qualidade da assistência que deveria ser dispensada aos estagiários. Já o segundo se preocupa com a infraestrutura, em todos os aspectos organizacionais, e o último traz considerações preocupantes no sentido de tentar preencher lacunas funcionais, que são de responsabilidade da administração estratégica, através de estagiários. Com isso, identifica-se que é preciso captar conhecimentos de outras áreas para cooperar com as ações administrativas em prol do desenvolvimento/aprendizagem organizacional.

As considerações da gestora, em relação a essa categoria, convalidaram os depoimentos dos diretores, em princípio, no que se refere ao quantitativo que afirmou saber que a biblioteca é laboratório para estágio. Quando questionada, ela respondeu que a direção das bibliotecas foi informada sobre esse aspecto. No entanto, o processo de informação não se deu dentro dos padrões formais via direção do Sistema. Como já foi comentado, a comunicação acontece a partir das necessidades, ou seja, de situações que requerem respostas imediatas. É nesse contexto, então, que se viabilizam as informações por canais, geralmente, informais.

#### 4.2.14 Categoría: A Biblioteca Setorial como espaço para estágio supervisionado

Essa questão tem por objetivo identificar como se processa a comunicação no Sistema de Bibliotecas. O item anterior teve a intenção de detectar se a informação já havia sido

processada entre as bibliotecas setoriais, mesmo que informalmente. Aqui, o objetivo é de saber se houve a comunicação formalmente pela direção do Sistema. O resultado obtido mostra que 20% foram comunicados, ao passo que 80% não receberam essa informação.

Tabela 12 – Sistema de Bibliotecas: informação sobre estágio supervisionado

Questão 21	Positiva	Negativa	Total %
Já foi comunicada alguma informação sobre estágio supervisionado por parte da direção do Sistema de Bibliotecas?	2	8	100,0%
<b>Total</b>	<b>20,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Os dados obtidos reforçam, mesmo que paradoxalmente, o que foi encontrado na categoria *Biblioteca como laboratório* - a predominância da ocorrência da informação no contexto da organização por meio da informalidade. Essa condição, provavelmente, deve ocasionar sérias instabilidades na organização, como: incerteza, desencontros de informação, dúvida, tensão e estresse administrativo.

Concordando com o resultado, os dois respondentes que afirmaram ter recebido a informação apontaram como canal: “*Reunião na biblioteca Central com as Coordenadoras dos Cursos de Biblioteconomia e Arquivologia*”. Considera-se a convocatória de uma reunião um meio formal de comunicar determinada informação, porém o que está dissonante, nesse resultado, é que a reunião não foi convocada pelo Sistema, e sim, pela Coordenação dos Cursos de Biblioteconomia e Arquivologia.

Encontra-se, também, nessa categoria, a equivalência entre os resultados dos questionários e da entrevista, pois as análises acima demonstram que 80% dos diretores não foram comunicados sobre essa informação. Em concordância, a gestora afirmou não ter sido feita nenhuma comunicação via direção do Sistema aos diretores das bibliotecas setoriais.

O fato preocupante, nessa questão, consiste na declaração da gestora a respeito das dificuldades encontradas para abrir todos os setores da Biblioteca Central no horário noturno, devido à indisponibilidade de profissionais. Para remediar essa situação, são improvisadas formas de funcionamento dos setores, somente no período em que os alunos de Biblioteconomia estão cumprindo o estágio curricular supervisionado. Os procedimentos para a abertura dos setores ocorrem através do deslocamento de horário dos profissionais bibliotecários de acordo com a carga horário do estágio.

#### 4.2.15 Categoria: Horário de funcionamento da Biblioteca Central

Com a categoria, *horário de funcionamento da Biblioteca Central*, conclui-se o questionário, cujas questões oriundas do Regimento do Sistema de Bibliotecas tiveram por objetivo saber dos respondentes o seu nível de conhecimento sobre os seus dispositivos - os canais de informação utilizados e a percepção deles a respeito das questões.

O resultado dessa questão revelou que 70% dos respondentes sabiam que a Biblioteca Central deve funcionar em horário integral, com todos os setores funcionando, enquanto 30% afirmaram não ter esse conhecimento. Verifica-se, nesses dados, que um percentual considerável conseguiu obter a informação, o que denota que a busca de informação se constitui nesse ambiente organizacional, mesmo que seja influenciada pelo tipo de informação, isto é, informações que partilham resultantes de ações práticas.

Tabela 13 – Biblioteca Central: funcionamento integral no horário noturno

Questão 22	Positiva	Negativa	Total %
Você está ciente de que a Biblioteca Central deverá manter seu funcionamento integral (todos os setores) durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso de Biblioteconomia da UFPB?	7	3	100,0%
Total	70,0%	30,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Quanto aos canais de comunicação utilizados, foram indicados: “*Informalmente*”, “*Ouvi falar*”, “*Regimento (Internet)*”, “*Através de comentários, desde estudante*”, “*Conversas informais*”, “*Informalmente*”. Conforme o que foi mencionado, a maioria dos respondentes teve como canal, mais uma vez, a informalidade. Em síntese, de acordo com a frequência com que foi respondido o item informal, evidencia-se que o Sistema de Bibliotecas da UFPB deve criar uma política de comunicação.

Outro ponto importante são os comentários a respeito dessa questão, que contribuem para elucidar a percepção dos diretores, como mostra o Quadro 12 abaixo.

Quadro 12 – Comentários dos respondentes (Questão 22)

Respondente	Comentários na íntegra
1	“É interessante, pois a comunidade que faz uso dos serviços não se encontra nos horários diurnos”.
2	“Sou de acordo que a Biblioteca Central funcione com todos os setores no

	<i>horário noturno, partindo do princípio que ela seja um laboratório para estágio curricular”.</i>
3	<i>“Precisa ser divulgado”.</i>
4	<i>“É necessário o funcionamento integral de todos os setores, caso contrário a biblioteca Central não poderá ser um laboratório de práticas para os estagiários do Curso de Biblioteconomia. Se esse curso é noturno, certamente seus alunos estão ocupados durante o dia. Como estagiar, senão à noite?”</i>
5	<i>“Diante de um cenário com poucos servidores, muitos para se aposentar, infraestrutura deficiente, é difícil implementar o funcionamento integral de todos os setores no expediente noturno”.</i>
6	<i>“é fundamental que funcione em tempo integral. Sendo uma instituição de ensino federal e que funcionam os três turnos é de grande importância o funcionamento integral.</i>
7	<i>“Isso sem dúvida é um ganho para o usuário. Cabe observar como organizar os funcionários nesses três turnos”.</i>
8	<i>“Se o curso de Biblioteconomia é noturno, evidentemente que a BC deve ter todos os seus setores funcionando também à noite. A BC é que deve dar suporte total e de qualidade para os futuros profissionais da informação. Porque as maiorias dos alunos só podem participar dos estágios nesse horário, e o curso de biblioteconomia também é noturno”.</i>
9	<i>“De uma maneira ou de outra não acho que iria acrescentar muito em relação ao curso um eventual estágio supervisionado. Poderia ser feito um rodízio entre os setores para que seja dada uma maior importância em cada processo ou setor”.</i>
10	<i>“Isso foi uma luta na época em que eu era estudante do curso. Acho ainda que mesmo não fosse para atender ao curso de Biblioteconomia ela deveria ter todos os setores abertos, pois não se sabe a hora que irá precisar de informação”.</i>

Fonte: Pesquisa direta, 2011

Esses comentários expressam uma explícita convergência no tocante à compreensão dos diretores em relação ao funcionamento de todos os setores da Biblioteca Central no horário noturno. Embora a maioria tenha se posicionado favorável ao funcionamento de todos os setores da Biblioteca Central, em horário integral, um dos respondentes fez menção ao problema da falta de recursos humanos, bem como de infraestrutura do setor. Essa preocupação é válida, porém esse tipo de problema é de competência da administração superior.

Os depoimentos dos gestores de bibliotecas setoriais, apresentados pelos respondentes 8, 2 e 10, afirmam que as Bibliotecas do Sistema devem funcionar nos horários em que os usuários necessitam da informação, entre eles, os futuros profissionais da informação e os usuários em geral.

*“Se o curso de Biblioteconomia é noturno, evidentemente que a BC deve ter todos os seus setores funcionando também à noite. A BC é que deve dar suporte total e de qualidade para os futuros profissionais da informação. Porque as maiorias dos alunos só podem participar dos estágios nesse horário, e o curso de biblioteconomia também é noturno”.*

*“Sou de acordo que a Biblioteca Central funcione com todos os setores no horário noturno, partindo do princípio que ela seja um laboratório para estágio curricular”.*

*“Isso foi uma luta na época em que eu era estudante do curso. Acho ainda que mesmo não fosse para atender ao curso de Biblioteconomia ela deveria ter todos os setores abertos, pois não se sabe a hora que irá precisar de informação”.*

Como já foi posto anteriormente, o foco deste trabalho está no comportamento informacional dos componentes do Sistema de Bibliotecas. Diante das falas dos diretores, percebeu-se que, apesar de a organização apresentar um quadro inconsistente no processo de comunicação - o ambiente organizacional - tem-se um referencial humano com amplo potencial voltado para a flexibilidade às mudanças necessárias para a implementação da nova estrutura organizacional.

Assim, a interação do indivíduo com o contexto do seu ambiente organizacional contribui para a organização desenvolver uma cultura informacional fundamentada na percepção de Woida (2008, p.95): que refere: “[...] pressupõe-se que, para se tornar realidade em uma determinada organização, é necessário que exista a interação social entre os indivíduos e, nesse sentido, tornam-se válidos os meios formais e informais de comunicação, de troca/compartilhamento [de informação]”.

Conforme foi enfatizado pela gestora, de acordo com o quadro atual de bibliotecários da Biblioteca Central, não será possível cumprir mais esse dispositivo do Regimento do Sistema. O que configura uma problemática de ordem legal e institucional, que cabe à direção do Sistema, junto com a administração superior da UFPB, solucionar. Assim, a Biblioteca Central poderá garantir o cumprimento de sua missão: “dar suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da UFPB”.

Para concluir as análises, buscou-se saber da gestora se já foi iniciado o processo de implementação da nova estrutura organizacional do Sistema, cujo retorno foi pouco expressivo e inconsistente. No entanto, ela declarou que a sua maior barreira para implementá-la é a dificuldade com os recursos humanos, juntamente com a escassez dos recursos financeiros.

#### 4.3 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A trajetória metodológica nos permitiu alçar os contornos definidos no campo dos objetivos, conforme expresso na Figura 1, que desenha o processo interativo que possibilita a

identificação do diagnóstico da cultura informacional, que fundamenta o objetivo geral em seu caráter implicativo, como elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional. Portanto, na Figura 2, abaixo, evidenciam-se os pontos favoráveis e desfavoráveis identificados no resultado da pesquisa, a partir das análises dos dados triangulados.

Quadro 13 – Pontos favoráveis e desfavoráveis no contexto organizacional

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
O equacionamento das faixas etárias possibilita trocas de experiências, considerando os papéis sociais que cada um tem assumido em seus contextos profissional e social.	Faixa etária (60%) potencializa o aumento de aposentadoria na organização.
A experiência profissional advinda de maturação da formação acadêmica contribui para o desempenho das ações administrativas.	Desproporcionalidade na distribuição do quadro funcional das bibliotecas setoriais
A busca de formação continuada.	Figuração de um estado assistemático no processo de comunicação da informação
O tempo de direção na organização, tanto dos diretores quanto da gestora, contribui para se entender como se processa o fluxo informacional e um possível conhecimento organizacional.	Inexistência de reuniões do Conselho de Coordenação Executiva
O inter-relacionamento pessoal entre os indivíduos no contexto organizacional	À periodicidade das reuniões se dá conforme a necessidade da organização, quando precisa resolver algum problema.
Dimensões correlacionadas, como competência e gestão, suscitam o grupo à busca de mecanismos que os levam a conhecer esses indicadores no âmbito da organização.	O processo de comunicação acontece de forma livre, ocasionando inconsistência no processo de informação do Sistema.
O entusiasmo do grupo evidencia a sensibilização da administração estratégica para o apoio à educação continuada.	A predominância da informalidade no processo comunicacional/informacional
Pré-disposição para mudança, inclusive com sugestões para a criação de mecanismos que solucionem as ocorrências destoantes entre o Sistema e as bibliotecas pertencentes a ele.	Desconhecimento dos dispositivos que formam a nova estrutura organizacional do Sistema.
Os gestores estão abertos ao entendimento (conhecimento organizacional) do órgão em que atuam.	Desconhecimento do Regimento de Funcionamento Interno do Sistema de Bibliotecas
Reiteração do desejo dos diretores por uma educação continuada direcionada à qualificação profissional.	Inexistência de canais formais de comunicação para informar aos membros do Sistema sobre as resoluções e decisões no âmbito da organização.
Desejo de ação, mudança e concretude no âmbito da realização organizacional.	Ambivalência na concepção dos gestores em relação às mudanças ocorridas na estrutura do Sistema.
Existência de força motivadora para fluir a informação.	Déficit de pessoal para gerenciar, além da falta de incentivo remunerado.
A informação, quando relacionada a uma ação concreta, alcança êxito, pois, de alguma forma,	Insatisfação quanto às necessidades de apoio e orientação informacional para o desenvolvimento

chega ao seu destinatário.	das atividades na rotina do setor.
Referencial humano com amplo potencial flexível às mudanças necessárias para o âmbito organizacional.	Caracterização de comportamento informacional flutuante.
	Deficiência no processo de comunicação entre o Sistema e as bibliotecas que o compõem.
	Falta de conhecimento sobre os requisitos mínimos necessários para que uma biblioteca seja considerada oficialmente como setorial.
	A gerência do processo de comunicação se configura em imediatista, devido ao caráter emergencial da informação.
	Ausência de sistematização e formalização de mecanismos para comunicar as informações ocorridas e necessárias ao desempenho das ações administrativas.
	A não funcionalidade dos dispositivos legais.
	Dificuldade de realizar cursos para capacitação e atualização profissional para áreas específicas do conhecimento.
	Insuficiência de gestão de recursos humanos financeiros.
	Falta da comunicação das alterações ocorridas no Regimento de Funcionamento do Sistema.

Fonte: Elaborada pela autora, 2012.

A necessidade de a organização manter meios formais e informais de comunicação se faz necessária devido ao fato de possibilitar condições facilitadoras para manter um aprimoramento contínuo da ampla integração comunicacional de busca, de uso, de troca e compartilhamento das informações. Dessa forma, é possível identificar parâmetros que definam medidas de intervenção condizentes com as necessidades informacionais, com o objetivo de suprimir lacunas no processo comunicacional/informacional e garantir a confiabilidade de respostas às mudanças mediante o contexto organizacional.

Nesse sentido, buscou-se conhecer o encadeamento funcional da cultura informacional do Sistema de Bibliotecas, que conduziu à determinação dos elementos favoráveis e desfavoráveis na esfera organizacional. Com o intuito de contribuir com a organização para a superação dos pontos negativos e a intensificação dos pontos positivos, fundamentados no comportamento informacional, assinalam-se, a seguir, algumas reflexões a respeito deles.

O quadro funcional das bibliotecas do Sistema é bastante representativo, no que se refere à formação acadêmica, à experiência profissional e à busca por uma formação continuada.

Outro aspecto importante foi o tempo de gestar a organização, pois esse é um fator preponderante para entender como se processam as informações, o fluxo informacional e conhecer a organização.

Percebeu-se que a inter-relação presente entre os indivíduos, no contexto organizacional, é algo bastante saudável para a implementação das ações administrativas, assim como a importância que o grupo dá às dimensões competência e gestão, que os suscitam a buscar apoio na educação continuada.

Evidenciou-se a pré-disposição às mudanças, por parte dos gestores das bibliotecas setoriais, o que possibilita as ações necessárias para o desempenho organizacional. Da mesma forma, demonstram anseios de conhecimento organizacional. Somando-se a isso, tem-se aqueles como um importante referencial para potencializar as mudanças necessárias para a implementação da nova estrutura organizacional.

O índice de profissionais que já dispõem de tempo para requerer a aposentadoria é um ponto preocupante, no sentido de causar um déficit ainda maior, pois foi constatada uma má distribuição do quadro funcional das bibliotecas setoriais. Acusou-se também que o processo de comunicação atuante não condiz com os anseios do grupo pesquisado, o que ocasiona, certamente, uma situação de conflitos no ambiente organizacional. Isso se agrava ainda mais com a ausência de sistematização da informação e formalização de canais de comunicação. Como consequência, vem o desconhecimento do Regimento de Funcionamento do Sistema de Bibliotecas e de sua estrutura organizacional.

Esse comportamento informacional ocasiona uma série de fatores correlacionados a esses dispositivos legais, entre os quais, destacam-se a insatisfação quanto às necessidades de apoio e orientação informacional para o desenvolvimento das atividades na rotina do setor, bem como o não conhecimento sobre os requisitos mínimos necessários para que uma biblioteca funcione de forma satisfatória.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo comunicacional/informacional é inerente a qualquer ambiente organizacional, partindo da premissa de que ele é palco das relações humanas, onde se desenvolvem, necessariamente, em seu cotidiano, situações que, de alguma forma, concorrem para a interação sócio-profissional das pessoas. Nessa perspectiva, a análise das implicações da cultura informacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, como elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional, é o ponto de partida para a compreensão dos elementos favoráveis ou desfavoráveis ao desempenho dessa ação administrativa.

Partindo desse pressuposto, descreveram-se as alterações ocorridas na nova estrutura organizacional, que permitiram construir um conjunto de categorias que indicam a estrutura organizacional vigente do Sistema de Bibliotecas, exposta no corpus do resultado das análises.

As interpretações dos gestores das bibliotecas setoriais sobre as mudanças ocorridas na estrutura do Sistema assinalam a forma como eles enxergam a organização e demonstram o nível de receptividade. O estudo revelou que as representações dos gestores apontam certa incredibilidade e incertezas no que se refere às ações administrativas. Contudo, tem-se um fato bastante positivo, em meio a esse estado de entropia na organização, que se demonstra pelo forte desejo dos gestores de verem e contribuírem para a execução do ato administrativo (implementação da nova estrutura organizacional), pois foi percebida a preponderância em relação à flexibilidade para as mudanças, quanto à aspiração de uma formação continuada, em função da busca por um melhor desempenho profissional/organizacional.

Constatou-se que as intenções do gestor do Sistema, em relação às mudanças ocorridas em sua estrutura, pairam nas contingências das condicionantes administrativas, e isso implica a ocorrência de conflitos organizacionais, pois o gestor visualiza os pontos de mudanças, porém não os reconhece ou os ignora frente às suas limitantes administrativas. Essa situação caracteriza um cenário confuso de caráter excludente, diante dos ditames das decisões e aprovações do que rege a estrutura organizacional.

O cotejamento das interpretações por parte do gestor do Sistema e dos gestores das bibliotecas setoriais sobre os elementos constitutivos das mudanças propicia a construção de uma baliza que pode viabilizar parâmetros susceptíveis a minimizar os conflitos organizacionais. Ao se cotejarem as perspectivas dos gestores, foram encontrados os elementos favoráveis e desfavoráveis, dos quais resultam o diagnóstico da cultura

organizacional centrado nas pessoas e suas percepções em ambiente de mudança. O resultado do cotejamento demonstrou que a organização enfrenta duas perspectivas diferentes: por um lado, os gestores das bibliotecas estão abertos às mudanças e enxergam, na nova estrutura, possibilidades de desenvolvimento profissional, social e organizacional; em contrapartida, a direção do Sistema se encontra em estado latente quanto às mudanças, o que concorre para a inexequibilidade da implementação da nova estrutura do Sistema. Essa conjuntura ocasiona um ambiente composto de dissonância na esfera do seu corpo administrativo.

Verificou-se que a comunicação das informações, no ambiente das bibliotecas componentes do Sistema, processa-se, geralmente, através de e-mails, reuniões de caráter emergencial e conversas informais entre o grupo. Admite-se que todos esses canais são importantes para o processo de comunicação da informação e para as relações interpessoais. Porém se acentua que eles derivam de forma livre, isto é, sem nenhuma sistematização e formalidade. O agravante dessa situação está na inconsistência da tramitação da informação, em que, provavelmente, a falta de mecanismos pré-estabelecidos para comunicar as informações favoreça a ambiguidade informacional ou certo grau de inoperância entre os canais utilizados.

Ressalta-se que os resultados obtidos sobre o comportamento informacional na organização revelaram uma postura contraditória entre receptor (diretores das bibliotecas) e emissor (gestor do Sistema), pois os primeiros demonstraram que estão sedentos por informação, enquanto que o segundo não criou formas e mecanismos sistemáticos de comunicação entre o Sistema de Bibliotecas e as Bibliotecas que o compõem.

Constatou-se que não houve a informação dos dispositivos legais que formam a estrutura organizacional, descritos no Regimento de Funcionamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB, depois de sua aprovação, o que configura o desconhecimento da estrutura organizacional. Diante desse contexto, infere-se que a cultura informacional, atuante no Sistema de Bibliotecas, não contribui para a implementação da nova estrutura organizacional, tendo em vista que os meandros informacionais não demonstram equidades no comportamento informacional entre a gerência estratégica<sup>3</sup> e tática<sup>4</sup> do Sistema.

Essa prática incorre para a obstrução administrativa. Tendo em vista que o comportamento informacional, atuante, favorece ao desenvolvimento de uma cultura

---

<sup>3</sup> A gerência estratégica é a responsável pela tomada de decisões estratégicas e a sua implementação, isto é aplicar recursos para aproveitar oportunidades e enfrentar desafios (MAXIMIANO, 2007).

<sup>4</sup> A gerência tática responde pelo planejamento operacional das ações estratégicas, as quais são orientadas através das ferramentas administrativas como: cronogramas, orçamentos, organogramas, políticas e procedimentos (MAXIMIANO, 2007).

informacional de característica informe e fragmentada, com interesses organizacionais divergentes, pois uma parte está aberta às mudanças e a outra, que tem o poder de decisão e ação, não fomenta as condições necessárias para a implementação destas. Portanto, o fator de maior influência para essa situação se vincula ao processo comunicacional fragmentado.

Esta afirmativa se fundamenta a partir da exposição das categorias ordenadas segundo a sua relevância na estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas, as quais foram submetidas às vertentes gerenciais deste, que possibilitaram revelar as constantes de uma realidade estagnante administrativa. Desse modo, o resultado revelou que o ponto crítico está na atuação das relações informacionais pautadas, apenas, na informalidade. Isso devido à inexistência de meios formais e informais concatenados e sistematizados, pois estes são o maior problema para a efetivação de um comportamento informacional que possibilite uma cultura informacional propícia ao conhecimento organizacional e, assim, facilitadora às necessárias mudanças na organização.

Considerando esse resultado, sugere-se que os gestores (das bibliotecas e do Sistema) encarem o desafio de, juntos, construírem, de forma sistemática, estruturada e participativa, uma cultura informacional possível de concatenar em sua estrutura os meios formais e informais de comunicação com a determinante de troca e compartilhamento da informação, visando contribuir para o desenvolvimento organizacional e potencializar os seus recursos informacionais. Com isso, o grupo precisa conhecer os processos informacionais e instituir políticas informacionais que possibilitem o gerenciamento da informação. Além disso, cada gestor, como líder organizacional, precisa ter uma percepção global da organização para saber utilizar, de forma adequada, os canais de comunicação necessários a determinada especificidade informacional.

Sugere-se ainda, considerando o ambiente estudado e as questões abordadas pela literatura da área, no sentido de reverter à situação vigente, estabelecer uma equipe de assessores competentes com as seguintes atribuições: procurar incutir na corporação que a informação é valiosa, propiciar momentos para tornar claros os objetivos e as estratégias definidas, apresentar e discutir todos os problemas de gerenciamento das informações, instruir os colaboradores a respeito do comportamento informacional, atribuir responsabilidades diante da estrutura organizacional e proporcionar um tratamento especial às competências informacionais necessárias.

Considera-se como limitação para a pesquisa o fato de não ter sido possível sua realização, conforme foi definido no projeto inicial de pesquisa, que seria investigar o universo do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, composto pelas

bibliotecas Setoriais do Campus 1, João Pessoa; Campus II, Areia; Campus III, Bananeiras; Campus IV, Rio Tinto e Mamanguape, do qual se fez o recorte e optou-se por pesquisar apenas as bibliotecas setoriais do Campus I. Justifica-se essa amostra devido ao fato de essas bibliotecas formarem um número bastante expressivo em relação às demais do Campus I. Some-se a isso o fato de que o acesso constitui um elemento facilitador para a investigação. Porém, ressalta-se que a amostra pesquisada - as bibliotecas setoriais do Campus 1 - foi plausível para nos fornecer os elementos necessários para responder à questão motivadora da pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

Outra limitação se deu devido ao desconhecimento do Regimento Interno de Funcionamento do Sistema, que define sua estrutura organizacional. Logo, algumas questões da pesquisa deixaram de ser comentadas, razão por que não foi possível apontar outras nuances da cultura informacional.

A forma como está redigido o Regimento também implicou outra limitação, pois o texto traz alterações na forma de apresentação dos dispositivos, e isso ocasiona a redundância de alguns termos descritos nos artigos.

Entre outros estudos, que poderão ser provocados a partir do resultado desta pesquisa, sugere-se investigar os motivos de não ter sido, até o presente, implementada a nova Estrutura Organizacional do Sistema de Bibliotecas. Suscita-se também um estudo sobre os agentes implicativos na consolidação das ações administrativas do Sistema de Bibliotecas.

## REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ATKINSON, Philip. **Criando mudança cultural.** Tradução Vera Lúcia Mello Joscelyne. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

AZEVEDO NETTO, Carlos Xavier de. Signo, Sinal, Informação: as relações de construção e transferência de significados. **Informação e Sociedade.** V. 12, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br>>. Acesso em: 07 ago 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BARRETO, Aldo de Albuquerque. A condição da informação. Cap. 1, p. 3-16. In: STAREC, Cláudio et al (Orgs.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2005.

BRONOWSKI, Jacob. **As origens do conhecimento e da imaginação.** Brasília: UNB, 1997.

CAPURRO, Rafael. Epistemologia e Ciência da Informação. Tradução de Ana Maria Rezende Cabra e al. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. Disponível em: <<http://www.capurro.de/enancib>>. Acesso em: 20 jun. 2008.

CAPURRO, Rafael; HOJORLAND, B. O conceito de informação. **Pesrspectiva em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, p. 148-207, jan/abr. 2007.

CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAVALCANTE, Luciane de F. Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Comportamento informacional em ambientes empresariais. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 20008. Cap. 7, p. 117-127.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987. v.2.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento.** 2. ed. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2006.

COSTA, Sérgio Paulo Muniz. Cultura organizacional nas empresas e instituições. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Aprendizado organizacional:** fundamentos e abordagens multidisciplinares, volume 1. Curitiba: IbpeX, 2011. Cap. 7, p. 222.

DAMATTA, Roberto. **Relativizando:** uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. I. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas, SP: Alínea, 2003.

DUARTE, Emeide Nóbrega et al. A cultura informacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. **Informação e Sociedade:** estudos, João Pessoa, v. 10, n. 2, 2000. Disponível em:  
[<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>](http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255). Acesso em: 15 jan. 2010.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras.** São Paulo: Pioneira, 1980.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo, Cengage Learning, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnica de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GUTIÉRREZ, Mario Pérez-Montoro; MARTOS, Sandra Sanz. Estruturas organizacionais para a criação do conhecimento e da aprendizagem colaborativa. In:  
TARAPANOFF, Kira (Org.). **Aprendizado organizacional:** fundamentos e abordagens multidisciplinares, volume 1. Curitiba: Ibex, 2011. Cap. 5, p. 159.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. 8. ed. Tradução Roberto Galman. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOEBEL, E. Adamson; FROST, Everett L. **Antropologia cultural e social.** São Paulo: Cultrix, 2006.

KOTTER, John. **Liderando mudança.** Tradução Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Uma teoria científica da cultura.** Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

MANGANOTE, Edmilson J. T. **Organização, sistemas e métodos.** 2. ed. rev. e ampl. Campinas, SP: Alínea, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTELETO, Regina Maria. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação,** Brasília, v. 24, n. 1, 1995. Disponível em:  
[<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/535/487>](http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/535/487). Acesso em: 20 jan. 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração.** 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. 2. ed. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, C.R.B.; FADEL, B. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 20008. cap. 2, p. 27-40.

MÜLBERT, Ana Luísa; MUSSI, Clarissa Carneiro; ANGELONNI, Maria Terezinha. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: \_\_\_\_\_. **Organizações do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.cap. 4, p. 62-78.

NASCIMENTO, Célia M. Pereira do; COUTO, Ana Maria de S.; BASTOS, M. Maia S. **A biblioteca universitária hoje:** gerência compartilhada. In: Memória SNBU 2000, Florianópolis. Disponível em <[snbu.bvs.br/snbu2000/docs](http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs)>. Acesso em: 12 jan. 2009.

OLIVEIRA, Silas Marques de. **Gerenciamento de bibliotecas universitárias.** Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/silas.doc>>. Acesso em: 17 de jan. 2009.

PACHECO, Cíntia Gomes; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Tecnologias e comunicação aplicadas à proposta e monitoramento informacional. Cap. 8, p. 129-155. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 20008.

PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. Gênese da Ciência da Informação ou sinais anunciantes da nova área. In: AQUINO, Mirian de Albuquerque (Org.). **O campo da Ciência da Informação:** gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2002. p. 61-86.

RICHTER, Fábio Andréas. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONNI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento:** infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002. cap. 2, p. 29-43.

SAHLINS, Marshall. **Cultura e razão prática.** São Paulo: Zahar, 1979.

SARACEVIC, T. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.1, n.1, p. 41-62, jan./abr. 1996. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br>>. Acesso em: 10 jan. 2009.

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Heide Miranda da.; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Modelos de gestão do conhecimento aplicados à ambientes empresariais. In: \_\_\_\_\_. **Gestão da informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 20008. cap. 9.

SOUZA, E. D. ; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na Ciência da Informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.21, n.1, p.55-70, jan./abr.2011.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil: sua posição socioeconômica e estrutural. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2., 1981, Brasília. **Anais...** Brasília: CAPES, 1981. p. 9-30.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Contextualizando a graduação. João Pessoa, 1997.

VALENTIM, Marta (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo; Cultura Acadêmica, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão da informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 20008.

WERSIG, Gernot. Ciência da Informação: estudo do uso pós-moderno do conhecimento. Tradução livre de Ana Pirolo e Nabor Alves Monteiro. Título original: Information Science: the study of postmodern knowledge usage. **Information Processing & Management**, v. 29, n. 2, p.229-239, 1993. Online.

WERSIG, Gernot; NEVELLING, U. **The phenomena of interest to information scientist**. V. 9, n. 4, Dec. 1975

WOIDA, Luciane Maia. Análise de conteúdo aplicada à pesquisa sobre cultura informacional. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.

\_\_\_\_\_. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 20008. cap. 6, p. 27-40.

ZAGO, Célia Cristina. Cultura organizacional: dimensões estruturais e aspectos dinâmicos. **Informação e Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 63-93, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/333/255>>. Acesso em: 15 jan. 2010.

ZEMAN, Jirí. Significado filosófico da noção de informação, p. 154-179. In: ROYAUMONT, Chahiers de. **O conceito de informação na ciência contemporânea:** colóquios filosóficos de Royaumont. Traduzido por Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Paz e Terra, [1970].

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Convidamos você a responder este questionário que tem como objetivo coletar dados da pesquisa “A cultura informacional no processo de implementação da nova Estrutura Organizacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba”, sob a responsabilidade da pesquisadora Josélia Maria Oliveira da Silva, mestrandona Universidade Federal da Paraíba. Antecipadamente queremos agradecer por sua contribuição para essa pesquisa.

---

### PERFIL DO RESPONDENTE

1) Sexo:

Feminino ( ) Masculino ( )

2) Idade:

20 a 35 anos ( ) 36 a 51 ( ) 52 a 66 ( ) de 67 acima ( )

3) Há quanto tempo concluiu a graduação?

De 0 a 4 anos ( ) de 5 a 10 anos ( ) de 11 anos acima ( )

4) Nível da pós-graduação:

Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Nenhuma ( )

5) Há quanto tempo está na direção?

Menos de 1 ano ( ) De 1 a 4 anos ( ) De 4 a 6 anos ( ) Acima de 6 anos ( )

6) Quantos bibliotecários colaboradores têm na biblioteca?

7) Quantos colaboradores auxiliares têm na biblioteca?

### PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL

8) Você como diretor de Biblioteca Setorial já participou de alguma reunião do Conselho de Coordenação Executiva?

Sim ( ) Não ( )

Em caso negativo, explique o motivo:

9) Você tem conhecimento que o gestor do Sistema de Bibliotecas da UFPB deve ser um profissional lotado na Biblioteca Central ou no Departamento de Ciência da Informação, e com bacharelado em Biblioteconomia e pós-graduação em Biblioteconomia ou Ciência da Informação?

Sim ( )      Não ( )

Em caso positivo, através de que meio (canal) de comunicação:

Faça comentário a respeito dessa exigência:

10) Das competências do diretor da Biblioteca Central, descritas abaixo, marque a que você tem conhecimento.

Supervisionar a elaboração da proposta orçamentária do SISTEMOTECA ( )

Representar o SISTEMOTECA perante os usuários, [...], e o público em geral ( )

Elaborar políticas e projetos de desenvolvimento do SISTEMOTECA ( )

Gerenciar os recursos orçamentários referentes à aquisição de material informacional ( )

11) Você sabia que foi incorporado mais dois órgãos para o apoio administrativo da Biblioteca Central, o órgão Gestão em Tecnologia da Informação e de Gestão em Marketing?

Sim ( )      Não ( )

Em caso positivo, através de que meio (canal) de comunicação:

Faça comentário a respeito dessa informação:

12) Marque abaixo a/as modalidade(s) que esta biblioteca colabora na elaboração das fichas catalográficas.

Teses ( )      Dissertações ( )      Monografias ( )      Publicação editorial/UFPB ( )

Explique se tem orientação pela BC nesta atividade e como se dá essa orientação:

13) Você recebeu alguma orientação no sentido de normas e procedimentos padrões para a uniformidade na organização do acervo desta biblioteca?

Sim ( )      Não ( )

Considerando que a sua biblioteca faz parte do SISTEMOTECA, posicione-se a esse respeito:

14) Você já conhece a Seção para o Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE)?

Sim ( )      Não ( )

Em caso positivo, através de que meio (canal) de comunicação:

Faça comentário a respeito dessa informação:

15) Você tem conhecimento sobre a possibilidade da criação de assessorias técnicas destinadas a estabelecer plano de capacitação/educação permanente do pessoal lotado nas Bibliotecas do Sistema?

Sim ( )                  Não ( )

Em caso positivo, através de que meio (canal) de comunicação:

Comente a importância dessas assessorias:

16) Você sabe quais os requisitos considerados para que esta biblioteca fosse considerada oficialmente como biblioteca setorial?

Sim ( )                  Não ( )

Em caso positivo comente sobre esses requisitos e como obteve essa informação (qual o canal):

17) De quem é a responsabilidade administrativa pela manutenção do espaço físico, mobiliários e equipamentos, disponibilização de material permanente, de consumo, obras e serviços desta biblioteca?

De que maneira obteve essa informação (e qual o canal de informação):

18) Você está ciente que os diretores das Bibliotecas Setoriais devem ser designados pela Direção do SISTEMOTECA e lotados na Biblioteca Central?

Sim ( )                  Não ( )

Caso positivo, como obteve (e qual o canal) essa informação?

Qual a sua opinião a respeito dessa designação?

19) Você está ciente que compete às Pró-reitorias dos Campi e os Centros darem apoio à capacitação e atualização dos profissionais das respectivas Bibliotecas?

Sim ( )                  Não ( )

Caso positivo, como obteve essa informação e qual o canal?

Qual a sua opinião a respeito desse apoio à capacitação/atualização?

20) Você sabe que as bibliotecas do Sistema devem ser laboratório e espaço para estágio curricular, exclusivamente, para os estudantes do Curso de Biblioteconomia?

Sim (  )                  Não (  )

Em caso positivo, como obteve essa informação e qual o canal?

21) Já foi comunicada alguma informação sobre estágio supervisionado por parte da direção do Sistema de Bibliotecas?

Sim (  )                  Não (  )

Em caso positivo, como obteve essa informação e qual o canal?

22) Você está ciente que a Biblioteca Central deverá manter seu funcionamento integral (todos os setores) durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso de Biblioteconomia na UFPB?

Sim (  )                  Não (  )

Em caso positivo, como obteve essa informação e qual o canal?

Comente sobre o funcionamento integral de todos os setores, durante o horário noturno, na Biblioteca Central?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista com questões semi-estruturadas aplicado à gestora do Sistema de Bibliotecas da UFPB, com o objetivo de coletar dados para a pesquisa “A cultura informacional no processo de implementação da nova Estrutura Organizacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba”, sob a responsabilidade da pesquisadora Josélia Maria Oliveira da Silva, mestrandona Universidade Federal da Paraíba. Antecipadamente queremos agradecer por sua contribuição para essa pesquisa.

---

### PERFIL DO RESPONDENTE

1) Sexo:

Feminino (  ) Masculino (  )

2) Idade:

20 a 35 anos (  ) 36 a 51 (  ) 52 a 66 (  ) de 67 acima (  )

3) Há quanto tempo concluiu a graduação?

De 0 a 4 anos (  ) de 5 a 10 anos (  ) de 11 anos acima (  )

4) Nível da pós-graduação:

Especialização (  ) Mestrado (  ) Doutorado (  ) Nenhuma (  )

5) Há quanto tempo está na direção?

Menos de 1 ano (  ) De 1 a 4 anos (  ) De 4 a 6 anos (  ) Acima de 6 anos (  )

6) Você tem ideia de quantos bibliotecários as bibliotecas setoriais do Campus 1 dispõem?

7) Quantos colaboradores auxiliares têm nessas bibliotecas, aproximadamente?

## PERCEPÇÃO ORGANIZACIONAL

8) Após a aprovação do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas, você como gestora do Sistema de Bibliotecas, já realizou alguma reunião do Conselho de Coordenação Executiva?

Em caso negativo, explique o motivo:

Em caso positivo, qual a periodicidade?

Em todo caso, de que forma os diretores das bibliotecas setoriais contribuirão com as atividades do Sistema, enquanto membro desse Conselho?

9) Qual a sua opinião a respeito do Art. 13, o qual determina que o gestor do Sistema de Bibliotecas da UFPB deve ser um profissional lotado na Biblioteca Central ou no Departamento de Ciência da Informação, e com bacharelado em Biblioteconomia e pós-graduação em Biblioteconomia ou Ciência da Informação?

Foi comunicada essa informação às bibliotecas componentes do Sistema, especificamente, as setoriais do Campus 1?

Através de que meio (canal) de comunicação:

10) Entre as competências do diretor da Biblioteca Central, quais delas requer maior conhecimento da organização junto aos gestores das bibliotecas componentes?

Os diretores das bibliotecas componentes do Sistema têm conhecimento do que compete ao diretor da Biblioteca Central, enquanto gestor desse Sistema?

Através de que canais foi comunicado a ampliação das competências?

11) De que maneira os dois novos órgãos para o apoio administrativo da Biblioteca Central, o órgão Gestão em Tecnologia da Informação e de Gestão em Marketing, poderá contribuir para o desenvolvimento das atividades do Sistema?

As bibliotecas componentes do Sistema já foram comunicadas a respeito desses dois órgãos?

Através de que meio (canal) de comunicação:

Faça comentário a respeito dessa informação:

12) Quanto a determinação de se elaborar a catalogação na fonte das teses, dissertações, monografias e a publicação editorial/UFPB, em conjunto com as bibliotecas setoriais do Campus 1, houve algum comunicado?

Qual o canal utilizado?

Explique se há alguma orientação dada pela BC nesta atividade e como se dá essa orientação:

13) Houve alguma orientação no sentido de normas e procedimentos padrões para a uniformidade na organização do acervo para as bibliotecas do Sistema?

Qual o canal utilizado?

Quais as suas considerações sobre essa determinação, no sentido de padronização na organização do acervo?

14) Já foi divulgada junto às bibliotecas do Sistema a criação das duas novas seções, Seção para o Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE), da Divisão de Serviço ao Usuário?

Através de que meio (canal) de comunicação:

Qual a importância dessas duas novas seções para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral?

15) Já houve a divulgação, junto as bibliotecas do Sistema, sobre a possibilidade da criação de assessorias técnicas destinadas a estabelecer plano de capacitação/educação permanente do pessoal lotado nas Bibliotecas do Sistema.

Através de que meio (canal) de comunicação:

Qual a importância dessas assessorias para o desenvolvimento das bibliotecas componentes do sistema?

16) Foi comunicado aos diretores das bibliotecas setoriais os requisitos mínimos para que elas possam ser consideradas oficialmente como biblioteca setorial?

Através de que meio (canal) de comunicação:

Como podem ser compreendidos esses requisitos?

Existe algum acompanhamento e orientação às bibliotecas a esse respeito?

De que forma?

17) Houve alguma comunicação aos diretores das bibliotecas em relação a responsabilidade administrativa pela manutenção do espaço físico, mobiliários e equipamentos, disponibilização de material permanente, de consumo, obras e serviços?

De que maneira foi comunicada essa informação?

Existe algum acompanhamento e orientação às bibliotecas a esse respeito?

De que forma?

18) Foi comunicado aos diretores das Bibliotecas Setoriais que a designação deles devem ser feita pela Direção do SISTEMOTECA, e os mesmos serem lotados na Biblioteca Central?

Qual o canal utilizado?

Qual a sua opinião a respeito dessa designação?

19) Foi comunicado aos diretores das bibliotecas setoriais que compete às Pró-reitorias dos Campi e aos Centros darem apoio à capacitação e atualização dos profissionais das respectivas Bibliotecas?

Como foi comunicado essa informação?

Qual a sua opinião a respeito desse apoio à capacitação/atualização, de fato existe?

20) Os diretores das bibliotecas setoriais, já estão cientes que estas devem ser laboratório e espaço para estágio curricular, exclusivamente, para os estudantes do Curso de Biblioteconomia?

Como foi comunicada essa informação (qual o canal)?

21) Já foi comunicado aos diretores das bibliotecas do Campus 1 sobre o funcionamento integral (todos os setores) da Biblioteca Central durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso de Biblioteconomia na UFPB?

Como foi comunicada essa informação (qual o canal)?

Qual o seu posicionamento sobre o funcionamento integral de todos os setores, durante o horário noturno, na Biblioteca Central?

22) Diante de todas as alterações e incorporações dos novos dispositivos do Regimento do Sistema, sabe-se que se formou um novo organograma institucional, que por sua vez determinará uma nova estrutura organizacional, pergunta-se: já se iniciou o processo de implementação dessa nova estrutura organizacional?

Quais os procedimento que estão sendo tomados para, de fato, implementar a nova estrutura organizacional?

Você tem encontrado alguma barreira para encaminhar o processo de implementação da nova estrutura organizacional do Sistema?

**ANEXO A – CERTIDÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA COM  
SERES HUMANOS - CEP**