



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

**FERNANDO AUGUSTO ALVES VIEIRA**

**POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA  
2015**

**FERNANDO AUGUSTO ALVES VIEIRA**

**POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciência da Informação,  
como requisito para obtenção do grau de  
Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Henrique de  
Araújo Freire.

**JOÃO PESSOA**  
**2015**

V658p

Vieira, Fernando Augusto Alves.

Política e Gestão da Informação no Sistema de  
Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba / Fernando  
Augusto Alves Vieira. - - João Pessoa, 2015.

155 f. : il.

Orientador: Gustavo Henrique de Araújo Freire.

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA/PPGCI.

1. Políticas de informação. 2. Gestão da informação. 3.  
Sistema de bibliotecas (UFPB). 4. Regime de informação. I.

Título

UFPB/BC

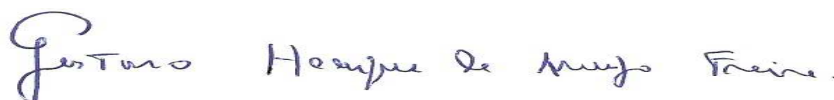
CDU: 02 (043.2)

**FERNANDO AUGUSTO ALVES VIEIRA**

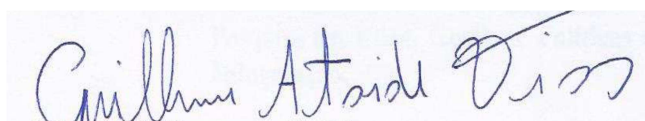
**POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de  
Pós-Graduação em Ciência da Informação,  
como requisito para obtenção do grau de  
Mestre em Ciência da Informação.

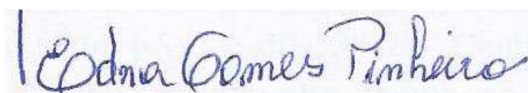
**BANCA EXAMINADORA**



**Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire (Orientador)**  
**Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**



**Prof. Dr. Guilherme Ataíde Dias (Membro Interno)**  
**Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**



**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Edna Gomes Pinheiro (Membro externo)**  
**Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**

**João Pessoa**  
**2015**

A minha mãe, Maria de Fátima, pela dedicação.

Ao SISTEMOTECA/UFPB, pela oportunidade.

Dedico.

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta pesquisa só se fez possível por conta da colaboração de diversas pessoas que, de forma direta ou não, contribuíram decisivamente para tal objetivo. Diante disto, declaro minha gratidão a todas estas pessoas, e de forma particular agradeço:

A Deus, por ter me proporcionado a possibilidade deste desafio, num momento em que busco maior capacidade e compreensão de entendimento das coisas, contribuindo assim tanto para a academia quanto para minha experiência de vida pessoal.

A minha família, em especial a minha mãe, Maria de Fátima, e ao meu tio, José Gomes, maiores referências e exemplos de vida que tenho na vida.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire, pessoa a quem tenho enorme gratidão e que, não apenas neste momento, mas desde minha formação inicial na graduação, vem demonstrando a sua grande capacidade e competência no esclarecimento dos caminhos necessários a serem percorridos na busca por mais conhecimento.

Aos gestores das bibliotecas, Sônia Suely, Maria das Graças, Angela Gouveia, Ana Lopes, Maria Teresa, Ilza Fragoso, Gláucia Lima, Sueleém Brito, Oneida Pontes, Lucimário dos Santos, Katiane Souza, Merilande Lima, Carlos Júnior, Maria José, Helton Figueiredo, pessoas sem as quais não seria possível a realização desta pesquisa.

Aos membros da banca, professores Guilherme Ataíde Dias e Edna Gomes Pinheiro, por aceitarem o convite e, mais do que isso, contribuírem efetivamente para o aprimoramento desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação/UFPB, por compartilharem seus conhecimentos e experiências ao longo do período acadêmico.

Aos servidores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação/UFPB, pela disponibilidade no atendimento.

A todos os amigos de mestrado da turma 2013. As nossas experiências vividas ao longo do tempo representam momentos de felicidade que para sempre serão lembrados em minha memória.

## RESUMO

Analisa os processos de política e gestão da informação no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (SISTEMOTECA/UFPB). Para tanto, e como primeiro objetivo, caracterizamos o regime de informação específico do SISTEMOTECA/UFPB, com a identificação dos elementos que o constituem. Em seguida, mapeamos as práticas de gestão da informação desenvolvidas pelos gestores, que nesta pesquisa foram representados pelos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB. Com as práticas de gestão determinadas, pudemos também identificar as barreiras, na ótica dos gestores, que interferiam no processo de gestão da informação. A partir deste material de análise foi possível propor ações de informação que pudessem efetivamente contribuir para a construção de uma Política de Gestão da Informação especificamente voltada ao SISTEMOTECA/UFPB, concorrendo assim para a melhoria de desempenho deste conjunto de bibliotecas. No que diz respeito à metodologia, foi utilizada a pesquisa-ação, método coerente aos nossos propósitos por potencializar a participação dos investigados, aliada à possibilidade de provocar mudanças, a exemplo das ações de informação. Quanto ao objetivo, a pesquisa se manifestou em exploratória e descritiva, o que contribuiu para o alcance de novas abordagens e perspectivas de estudo, assim como a compreensão de características, opiniões, atitudes e crenças de determinados grupos participantes da pesquisa. No que concerne à natureza da pesquisa, a abordagem utilizada foi a qualitativa, o que permitiu maior interação entre o pesquisador e os gestores das bibliotecas pertencentes à UFPB. O referencial teórico tem início com análises sobre a origem, conceitos e relações na Ciência da Informação. Em sequência, abordamos a gestão da informação, com destaque ao modelo processual de gestão da informação formulado por Choo (2003). As políticas de informação são discutidas sob o contexto das bibliotecas universitárias, ressaltando seu caráter regulador e normativo, assim como seus benefícios ao sistema de bibliotecas. O regime de informação foi investigado, buscando caracterizar e identificar os elementos formadores do regime específico do SISTEMOTECA/UFPB. Na análise do processo de gestão da informação empreendido pelos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, percebemos que muitos efetivamente empreendem práticas relacionadas às necessidades, aquisição e uso da informação. No entanto, em referência às etapas de organização e armazenamento, produtos e serviços e distribuição de informação, foi constatada a necessidade de melhoria e execução de maiores práticas de gerenciamento da informação. Por fim, estabelecemos as ações de informação inerentes e necessárias à Política de Gestão da Informação específica voltado à realidade social do SISTEMOTECA/UFPB.

Palavras-chave: Políticas de informação. Gestão da informação. Sistema de bibliotecas.

## **ABSTRACT**

It analyzes the political processes and information management in the Library System of the Federal University of Paraíba (SISTEMOTECA/UFPB). Therefore, and as the first objective, we characterize the specific information regime of SISTEMOTECA/UFPB, identifying the elements that constitute it. Then, we map the information management practices developed by managers, who in this research were represented by the coordinators of libraries of members SISTEMOTECA/UFPB. With management practices set, we could also identify barriers, in the view of managers, who interfered in the information management process. From this analysis material was proposed information actions that could effectively contribute to the construction of an Information Management Policy specifically directed to SISTEMOTECA/UFPB thus contributing to the improvement of performance of this set of libraries. With regard to methodology, was used action research, coherent method for our purposes by enhancing the participation of investigated, together with the ability to bring about change, such information actions. As to the goal, the research is expressed in exploratory and descriptive, which contributed to the achievement of new approaches and prospects for study, as well as the understanding of characteristics, opinions, attitudes and beliefs of certain groups participating in the research. Regarding the nature of the research, the approach used was qualitative, allowing greater interaction between researcher and managers of libraries belonging to UFPB. The theoretical framework begins with analysis of the origin, concepts and relationships in Information Science. In sequence, we approach the information management, especially the procedural model of information management formulated by Choo (2003). Information policies are discussed under the context of university libraries, emphasizing its regulatory and normative character, as well as its benefits to the library system. The information regime was investigated, seeking to characterize and identify the formative elements of the specific regime of SISTEMOTECA/UFPB. In the analysis of the management information process undertaken by the managers of libraries members of SISTEMOTECA/UFPB, we realize that many effectively undertake practices related needs, acquisition and use of information. However, in reference to the organization of stages and storage products and services and distribution of information, it was found the need for improvement and implementation of major practices of information management. Finally, we establish the information actions inherent and necessary for the specific Management Policy Information aimed at social reality of SISTEMOTECA/UFPB.

**Keywords:** Information Policy. Information Management. System libraries.

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Quadro 1</b> – Necessidades de informação – Práticas dos gestores .....                | 66  |
| <b>Quadro 2</b> – Aquisição de informação – Práticas dos gestores .....                   | 72  |
| <b>Quadro 3</b> – Organização e armazenamento de informação - Práticas dos gestores ..... | 77  |
| <b>Quadro 4</b> – Produtos e serviços de informação - Práticas dos gestores .....         | 82  |
| <b>Quadro 5</b> – Distribuição de informação - Práticas dos gestores .....                | 85  |
| <b>Quadro 6</b> – Uso de informação – Práticas dos gestores .....                         | 89  |
| <b>Quadro 7</b> – Estratos da ação de informação .....                                    | 116 |
| <b>Quadro 8</b> – Modalidades das ações de informação .....                               | 118 |
| <b>Quadro 9</b> – Ações de informação para o SISTEMOTECA/UFPB .....                       | 124 |

## **LISTA DE GRÁFICOS**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 1</b> – Modelo Processual de Gestão da Informação .....           | 29  |
| <b>Gráfico 2</b> – Representação dos elementos do Regime de Informação ..... | 38  |
| <b>Gráfico 3</b> – Regime de Informação do SISTEMOTECA/UFPB .....            | 42  |
| <b>Gráfico 4</b> – Processo e construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB .....    | 130 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

|                    |                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------|
| <b>SISTEMOTECA</b> | Sistema de Bibliotecas                               |
| <b>UFPB</b>        | Universidade Federal da Paraíba                      |
| <b>IES</b>         | Instituições de Ensino Superior                      |
| <b>SIGAA</b>       | Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas |
| <b>SIG</b>         | Sistema Integrado de Gestão                          |
| <b>PGI</b>         | Política de Gestão da Informação                     |
| <b>TICs</b>        | Tecnologias de Informação de Comunicação             |

## SUMÁRIO

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                            | <b>15</b> |
| <b>2 OBJETIVOS .....</b>                                             | <b>19</b> |
| 2.1 Objetivo Geral .....                                             | 19        |
| 2.2 Objetivos Específicos .....                                      | 19        |
| <b>3 APORTES TEÓRICOS .....</b>                                      | <b>20</b> |
| <b>3.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: origem, conceitos e relações .....</b> | <b>20</b> |
| <b>3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO .....</b>                                | <b>24</b> |
| 3.2.1 O Modelo Processual de Gestão da Informação de Choo .....      | 28        |
| <b>3.3 POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO .....</b>                             | <b>30</b> |
| <b>3.4 REGIME DE INFORMAÇÃO .....</b>                                | <b>35</b> |
| 3.4.1 O Regime de Informação do SISTEMOTECA/UFPB .....               | 39        |
| <b>3.5 AÇÃO DE INFORMAÇÃO .....</b>                                  | <b>43</b> |
| <b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>                               | <b>45</b> |
| 4.1 Caracterização da Pesquisa .....                                 | 46        |
| 4.2 Universo e Sujeitos da Pesquisa .....                            | 50        |
| 4.3 O Processo de Coleta de Dados .....                              | 51        |
| 4.4 Análise e Interpretação do Material Empírico .....               | 52        |
| 4.5 Aspectos Éticos da Pesquisa .....                                | 52        |
| <b>5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>                           | <b>54</b> |
| 5.1 Perfil dos gestores .....                                        | 54        |
| 5.2 Aplicação do questionário .....                                  | 56        |
| 5.2.1 <i>Questionário</i> .....                                      | 56        |
| 5.3 Apresentação das categorias .....                                | 59        |
| 5.3.1 <i>Categoria: necessidades de informação</i> .....             | 60        |

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.2 Categoria: aquisição de informação .....                                       | 61         |
| 5.3.3 Categoria: organização e armazenamento de informação .....                     | 62         |
| 5.3.4 Categoria: produtos e serviços de informação .....                             | 63         |
| 5.3.5 Categoria: distribuição de informação .....                                    | 64         |
| 5.3.6 Categoria: uso de informação .....                                             | 65         |
| <br><b>6 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>                            | <b>66</b>  |
| 6.1 Necessidades de informação .....                                                 | 66         |
| 6.1.1 Barreiras .....                                                                | 69         |
| 6.2 Aquisição de informação .....                                                    | 72         |
| 6.2.1 Barreiras .....                                                                | 75         |
| 6.3 Organização e armazenamento de informação .....                                  | 77         |
| 6.3.1 Barreiras .....                                                                | 80         |
| 6.4 Produtos e serviços de informação .....                                          | 81         |
| 6.4.1 Barreiras .....                                                                | 84         |
| 6.5 Distribuição de informação .....                                                 | 85         |
| 6.5.1 Barreiras .....                                                                | 87         |
| 6.6 Uso de informação .....                                                          | 89         |
| 6.6.1 Barreiras .....                                                                | 91         |
| <br><b>7 COOPERAÇÃO, COMPARTILHAMENTO E INTEGRAÇÃO NO<br/>SISTEMOTECA/UFPB .....</b> | <b>93</b>  |
| 7.1 Cooperação .....                                                                 | 94         |
| 7.2 Compartilhamento .....                                                           | 102        |
| 7.3 Integração .....                                                                 | 110        |
| <br><b>8 POLÍTICA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O SISTEMOTECA/UFPB<br/>.....</b>      | <b>116</b> |
| 8.1 Ações de Informação para a PGI do SISTEMOTECA/UFPB .....                         | 122        |
| 8.1.1 Ação de informação formativa .....                                             | 125        |
| 8.1.2 Ação de informação de mediação .....                                           | 127        |
| 8.1.3 Ação de informação relacional .....                                            | 128        |
| <br><b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                              | <b>131</b> |

|                                                                                |                |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                       | <b>134</b>     |
| <br><b>APÊNDICES .....</b>                                                     | <br><b>144</b> |
| APÊNDICE A – Proposta de roteiro para realização de Seminário .....            | 144            |
| APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....           | 145            |
| APÊNDICE C – Questionário .....                                                | 147            |
| <br><b>ANEXOS .....</b>                                                        | <br><b>155</b> |
| ANEXO A – Certidão de aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da UFPB ..... | 155            |
| ANEXO B – Carta de anuência dos gestores .....                                 | 156            |

## 1 INTRODUÇÃO

Parece sensato deduzir que é cada vez mais premente a compreensão da necessidade de ações, no âmbito das organizações, que possibilitem o desenvolvimento de planos e procedimentos vinculados diretamente ao fenômeno informacional. Desta forma, o presente estudo contempla temas, a exemplo da gestão, políticas e regime de informação que, no nosso entendimento, provocam alterações significativas nas atividades relativas às questões informacionais.

Por meio da caracterização da denominada Sociedade da Informação, em que há um destaque central da informação, pode-se refletir sobre a percepção da informação enquanto insumo básico de desenvolvimento no contexto social atual, marcado por mudanças que ocorrem em um tempo cada vez mais dinâmico e acelerado. Sendo assim, a informação encontra-se fundamentada teoricamente na Ciência da Informação, área credenciada como um “campo flexível, capaz de fazer dialogar e interagir, dentro dela, campos disciplinares distintos [...] e capaz de permitir a convivência de diferentes escolas e correntes teóricas, sob a perspectiva de uma ação humana” (ARAÚJO, 2011, p. 37). Tem por objetivo o ato de informar, isto é, utilizar-se desta ação informativa para propiciar a realização de atividades de compreensão, criação e comunicação.

A inclusão de determinado ator social num contexto se efetiva a partir do acesso a algum recurso informacional, ou seja, uma sociedade que atua e se relaciona por meio de todo um arsenal de ideias, crenças e ações, que só foram possíveis de existir a partir de um processo de busca por informação.

Na defesa da importância do acesso à informação, tem-se como premissa a constatação de que para que os recursos informacionais sejam acessados, ou possam ter um caráter mais efetivo de utilização, é preciso que os elementos garantidores de tal processo estejam articulados. Surge então a necessidade de gerenciamento e regulamentação destes recursos que estão sendo disseminados na sociedade atual. Para tanto, apresentam-se na temática deste estudo referenciais teóricos como políticas de informação, gestão da informação, regime de informação e ações de informação, a fim de efetivar com melhor precisão as demandas informacionais.

A gestão da informação será percebida, segundo Freire (2008, p. 199), enquanto política de informação que está “voltada para objetivos e metas específicos, que lhe darão contornos próprios e inerentes ao respectivo espaço ou regime de informação”. Corroborando esse pensamento, Branco (2006) enfatiza que esta política específica da

informação se relaciona aos aspectos inerentes de determinado setor de atividade, haja vista a informação ser considerada fator essencial para o aumento da produtividade.

Este processo se efetiva no âmbito de um regime de informação que “realça componentes que contribuem para a compreensão de uma política de informação e para relações das e entre comunidades e instituições no que tange às ações de informação” (DELAIA; FREIRE, I. M., 2010, p. 109).

Muitas instituições, sejam do setor público ou privado, têm idealizado práticas de tratamento da informação como meio de obtenção de maior competência, eficiência e desempenho. Buscar tal princípio demonstra a importância que a organização direciona aos seus recursos informacionais, compreendidos como elementos propulsores para o desenvolvimento social, assim como aos seus recursos humanos, pois são eles os responsáveis pela execução dessas práticas, além de seus beneficiários.

De acordo com González de Gómez (1999, p. 67), uma política de informação compreende “o conjunto das ações e decisões orientadas a preservar e a reproduzir, ou a mudar e substituir um regime de informação, e podem ser tanto políticas tácitas ou explícitas, micro ou macro-políticas”. Identificar e caracterizar um regime de informação possibilita a efetivação, de modo estável, de redes de gerenciamento de informações, por meio de canais comunicacionais que permitem o acesso por parte dos usuários.

O conhecimento de como ocorre o processo de gestão da informação em determinado setor, assim como as barreiras que dificultam tal processo, são imprescindíveis para que se possa considerar a implantação de políticas de informação, a partir do estabelecimento de diretrizes, que irão nortear a administração dos recursos de uma forma planejada e coerente com as necessidades do público a que estão destinadas. Esse tratamento informacional, para que tenha êxito, precisa ser conduzido a partir de ações reguladoras, antecipadas por meio de uma organização e gestão dos recursos de informação, conduta esta que trará um aviamento e consequente democratização no acesso aos serviços ora desenvolvidos pelas organizações, a exemplo das instituições federais de ensino superior, visto que as ações de informação atuam enquanto potencializadoras de atividades de produção de informação e conhecimento.

O objeto de estudo foi concebido com base no entendimento da existência de integração entre os temas citados. Representando um sistema que tem também como prerrogativas atividades normativa e de gerenciamento, escolheu-se o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (SISTEMOTECA/UFPB), que se

integra não apenas pelo conjunto físico e estrutural das bibliotecas que o compõe, mas também por todo o arsenal de serviços e operações pertencentes às bibliotecas participantes do sistema, que essencialmente atua no suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão da Universidade Federal da Paraíba.

A aplicação da pesquisa deve estar orientada em direção aos sujeitos responsáveis pela coordenação das bibliotecas integrantes do sistema, para que se possa atender às expectativas e necessidades de uma comunidade que realmente atue como produtora e disseminadora de informação. O gerenciamento da informação “estabelece a mediação entre as políticas de informação de um setor e a ação informada dos atores sociais envolvidos” (FREIRE, 2008, p. 198), isto é, propicia a ação de informação planejada e, ao se tornar regulamentado, permanente e contínuo, insere na rotina da organização e dos indivíduos que a forma, práticas de desenvolvimento.

Pretende-se analisar o processo de gestão da informação enquanto aplicação de uma política de informação, a partir de um regime de informação. Desta forma, se faz presente a seguinte questão de pesquisa: **Como se desenvolve o processo de gestão da informação no SISTEMOTECA/UFPB?** Considerando tal gestão enquanto política de informação específica.

A justificativa para o estudo da temática em políticas e gestão da informação, no contexto de um sistema de bibliotecas universitárias, tem origem na nossa vivência como bibliotecário da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba, unidade integrante do SISTEMOTECA/UFPB, que, aliada à relevância dos assuntos propostos, tem gerado inquietações que nos impulsionam a propor a referida pesquisa.

Parece evidente no mundo atual que as organizações estão inseridas num ambiente que se caracteriza pela competitividade, inovação e transformação. Tal cenário exige de seus personagens ações que possibilitem desempenho e, mais do que isso, uma renovação de práticas e políticas de gestão que estejam em consonância com o ambiente organizacional em vigência.

Dessa maneira, em estudos no campo da Ciência da Informação, existem diversos temas que, ao longo dos anos, vêm sendo explorados como forma de desenvolver as organizações, para que atuem com precisão, possibilitando aos gestores de informação subsídios para melhor atenderem às demandas informacionais dos usuários dos sistemas de informação.

Na política de informação foram identificados trabalhos que tem destacado a associação ao regime de informação. Consonante a isso, a gestão da informação tem como propósito “capitalizar o conhecimento para agregá-lo como valor aos bens e serviços, ampliando o potencial competitivo da organização” (BARRETO, 2006, p. 53). Também é enfatizada a necessidade de se compreender o fluxo informacional do sistema, competência esta exigível para uma efetiva gestão da informação.

Cabe ressaltar ainda a importância da informação, aliada ao conhecimento, para o desenvolvimento da sociedade contemporânea, e consequentemente para as organizações, a partir do momento em que a mesma é gerida como um valor estratégico determinante, isto é, um bem que deve ser compartilhado.

Por bibliotecas universitárias entendem-se as instituições de “apoio, ensino e aprendizado através da provisão do acesso à informação” (CAREGNATO, 2000, p. 48). Para, além disso, as bibliotecas devem estar presentes como setores que realizam suas atividades de informação de modo eficiente. Só assim é que elas estarão preparadas para atuar como suporte às universidades quanto à produção de conhecimento, estando harmonizadas com a missão destas instituições, principalmente no Brasil, país que inegavelmente cresce na geração de novos conhecimentos e pesquisas, mas que ainda pode realizar mais. Entre as características referentes a este tipo de sistema organizacional estão a formulação e implementação de políticas específicas de informação. É mediante estas regras que será possível harmonizar as atividades inerentes no processo de relacionamento entre instituições e sociedade.

Como constatação, durante as investigações sobre os temas, ficou perceptível a incipiência de pesquisas científicas nacionais, no contexto das bibliotecas universitárias, com foco em políticas e gestão da informação e com base num regime de informação. Quanto à relação entre tais assuntos, por meio de levantamento bibliográfico, percebe-se também que pouco tem sido pesquisado. Diante disso, torna-se necessário a realização de estudos que envolvam questões dessa natureza, no sentido de implementar práticas voltadas ao desenvolvimento das atividades de qualidade e precisão no processo de gestão da informação.

Para a prática organizacional, este trabalho pretende contribuir com a análise do processo de gestão da informação num sistema de bibliotecas, à luz dos estudos sobre política de informação, a partir da identificação das necessidades informacionais. Na medida em que essa caracterização é revelada, pode-se melhor elaborar ações e processos informacionais.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar o processo de Gestão da Informação do SISTEMOTECA/UFPB enquanto Política de Informação, à luz do conceito de regime de informação.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a. Caracterizar o regime de informação do SISTEMOTECA/UFPB;
- b. Mapear as práticas de gestão da informação realizadas pelos gestores;
- c. Identificar as barreiras que prejudicam o processo de gestão da informação;
- d. Propor ações de informação para a construção de Política de Gestão da Informação voltada ao SISTEMOTECA/UFPB.

### **3 APORTES TEÓRICOS**

#### **3.1 CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: origem, conceitos e relações**

Para melhor compreensão a respeito da Ciência da Informação e todas suas características e propriedades, além de seus eventos históricos, torna-se imprescindível identificarmos o contexto que permitiu a evolução das ciências.

Com este propósito, é bastante esclarecedor o panorama descrito por Freire (2006), ao elencar alguns fatos propulsores do desenvolvimento das ciências, a exemplo da criação da imprensa por Gutenberg, associações e revistas científicas.

A partir do momento que as informações puderam ser registradas, “impressas”, as atividades científicas surgem enquanto ação de comunicação. A imprensa possibilitou que um mesmo documento pudesse ser reproduzido em número ilimitado de vezes, ocasionando a circulação do conhecimento registrado. Neste momento, de forma mais diversificada de assuntos, e de modo mais abrangente, transmitida para um número bem maior de pessoas, em contraposição ao que ocorria no modelo de narrativa oral. Esta tinha a limitação de acesso apenas em tempo real e de transmissão para números mais reduzidos de pessoas, já que quanto mais pessoas, aliadas aos problemas de ambiente, maior a ocorrência de ruídos na comunicação.

Ainda entre os eventos empreendidos em momento anterior ao surgimento da Ciência da Informação está a criação das associações científicas. A atuação dos cientistas de maneira organizada e coletiva sem dúvida contribui para o desenvolvimento das ciências, pois envolve o debate, discussão de temas pertinentes a cada área do conhecimento, consolidando assim a formulação de ideias, premissa significativa para qualquer ciência.

Já quanto às revistas científicas, sua contribuição na área da Ciência da Informação tem uma consequência maior, que é a disposição de ser um novo canal de comunicação. Se com as associações têm-se a proposição de ideias, teorias, prática de debates, as revistas vem a somar em tal cenário, pois permite a saída do campo das “teorias” para a formulação de conteúdo, a possibilidade do registro de informações. Entre as qualidades das revistas científicas atuais, e isso se deve em grande parte às tecnologias da informação, estão a capacidade de representar as teorias que estão sendo discutidas num determinado período, ou identificar qual a mais aceita, dominante no momento.

Muitos autores (SARACEVIC, 1996; PINHEIRO, 1997; OLIVEIRA, 2008) estão de acordo no que diz respeito ao período histórico de surgimento da Ciência da Informação. Parece ser consenso nos estudos dos referidos autores que ela “nasce” no contexto das revoluções científica e técnica, ocorridas após a Segunda Guerra Mundial. Sua história está influenciada pelas contribuições de duas importantes disciplinas: “a Documentação, que trouxe novas conceituações; e a Recuperação da Informação, que viabilizou o surgimento de sistemas automatizados de recuperação de informações” (OLIVEIRA, 2005, p. 10).

A abordagem da Documentação está necessariamente relacionada às atuações de Paul Otlet e Henri La Fontaine, considerados os precursores desta disciplina, assim como a Recuperação da Informação está fortemente vinculada aos estudos de Vannevar Bush. A Documentação (FONTOURA, 2007) pretendeu organizar de forma racional a produção intelectual do homem.

Para tanto, Otlet idealiza a Classificação Decimal Universal (CDU), influenciada pela Classificação Decimal de Dewey (CDD). Com esta ferramenta, foi possível representar e dispor em espaços categorizados todo o arsenal de conteúdos inerentes às diversas áreas do conhecimento. Otlet pretendia classificar todo conhecimento produzido pelo homem, sem discriminação para seus respectivos suportes informacionais, com o nobre intuito de permitir o acesso por todos de toda esta grande massa de conhecimento produzido e posteriormente classificado.

Em relação a Bush (1945), o mesmo visualizava a eficiência das tecnologias no combate a determinado problema. É neste momento então que ele identifica duas questões, demonstradas por Saracevic (1996): definir objetivamente um problema até então não formulado, e propor solução a este problema, por meio do uso de tecnologias da informação. O problema identificado por Bush seria o de tornar o conhecimento cada vez mais acessível, considerando o crescimento exponencial da informação e de seus registros (explosão informacional).

No campo das tecnologias da informação, as atividades de recuperação da informação desempenharam e ainda desempenham importante papel no gerenciamento das informações. Neste processo, as tecnologias se tornaram imprescindíveis, a exemplo dos Sistemas de Recuperação da Informação (SRI), pois hoje em dia é impensável organizar e recuperar informação sem o uso de tecnologias.

Para a compreensão de algumas características da Ciência da Informação, enfatiza-se suas três características gerais, identificadas por Saracevic (1996). Ressalte-

se o destaque do autor, ao lembrar-nos que tais características não são particulares apenas à Ciência da Informação, pois outras ciências compartilham-nas: natureza interdisciplinar, fortemente ligada à tecnologia da informação e atuação de destaque na evolução da sociedade da informação.

Considerada por importantes autores (BORKO, 1968; DIAS, 2002; PINHEIRO, 2006, SMIT; TÁLAMO; KOBASHI, 2004) uma das principais características da Ciência da Informação, a interdisciplinaridade apresenta-se como “fator de coesão entre saberes diferentes que rompe a estrutura de cada disciplina para construir uma axiomática nova e comum a todas elas” (SANTOS; RODRIGUES, 2013, p. 340). Num sentido amplo e objetivo, “é o intercâmbio mútuo e integração recíproca entre várias ciências, cuja cooperação resulta no enriquecimento recíproco” (POMBO, 1994, p. 2).

A interdisciplinaridade na Ciência da Informação pode ser dimensionada na prática de resolução dos seus problemas, precisamente os problemas de informação, visto que os mesmos, sejam de natureza teórica ou prática, buscam serem solucionados por meio de interações com outras áreas do conhecimento, a exemplo da Administração, Matemática, Comunicação, Biblioteconomia. Na origem do ingresso da interdisciplinaridade na Ciência da Informação, de acordo com Saracevic (1992), está a diversidade de pessoas que se empenharam nos estudos dos problemas de informação, incluindo desde bibliotecários, químicos, até cientistas da computação e homens de negócios (OLIVEIRA, 2005).

Ainda sobre interdisciplinaridade, Araújo argumenta que “entendimentos mais recentes têm dado conta de que esse é o movimento interdisciplinar da Ciência da Informação: fazer dialogar, *dentro dela*, as contribuições das diferentes áreas do conhecimento” (ARAÚJO, 2014, p. 119). Ou seja, a essência não está no diálogo desta ciência para com outras, mas sim no impacto que as contribuições de outras áreas do conhecimento provocam na Ciência da Informação. Trata-se de um processo de apropriação.

Para Capurro (2003), a evolução da Ciência da Informação se dá numa sucessão de três paradigmas: paradigma físico; paradigma cognitivo e paradigma social.

No paradigma físico, a informação tem o *status* de “objetos” (BUCKLAND, 1991), algo que pode ser armazenado e transmitido por canais de comunicação. Além disso, não há preocupação em compreender os aspectos da informação que é transmitida. A ênfase recai “sobre o objeto da atividade de produção, organização e

busca de informação, ou seja, a informação” (SMIT, 2012, p. 88). A informação tem na sua essência o caráter objetivo, algo mensurável.

Em contraposição a esta noção objetiva, o paradigma cognitivo incorpora a ideia de relatividade, preponderante nas ciências humanas e sociais. É ressaltado o papel do sujeito enquanto agente transformador de informação em conhecimento, considerando as especificidades de cada indivíduo, inserido num contexto social. Neste paradigma, percebe-se que o conhecimento é produto da mente humana. Sendo assim, sem priorizar e investigá-la, conseqüentemente haverá maior distanciamento da dinâmica de produção do conhecimento.

Já o paradigma social diz respeito ao contexto em que ocorre a interação entre usuário e informação. Dependendo deste contexto social, a relação entre aqueles será modificada, pois as necessidades informacionais dos usuários serão determinadas pelos contextos aos quais pertencem. Sobre a caracterização desta dimensão social, Araújo (2014) defende que a Ciência da Informação não nasceu com tal característica, mas esteve direcionada ao longo do tempo por uma orientação em que os sujeitos eram são reconhecidos enquanto principais atores. Portanto, objetos centrais de estudos no campo desta área do conhecimento.

A Ciência da Informação é um campo do conhecimento incipiente, e, portanto, seus aspectos e propriedades ainda estão em desenvolvimento. Desta forma, são várias as conceituações do que vem a ser esta ciência. Borko (1968) a define como disciplina que averigua as características e o comportamento da informação, as forças que influenciam seu fluxo e os meios de processamento para favorecer sua acessibilidade e utilização. As atividades constitutivas desta ciência são a produção, coleta, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação e utilização da informação.

Para Goffman (1970), a Ciência da Informação tem a função de investigar os atributos que englobam os processos de comunicação, representados em sistemas de informações adequados a determinada situação física.

Destacando o processo evolutivo e enfoque contemporâneo, Saracevic (1996, p. 47) apresenta esta ciência como:

campo dedicado às questões científicas e à prática profissional voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação.

No tratamento destas questões são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais.

A natureza da Ciência da Informação pode ser também exemplificada pelo trabalho de Robinson e Karamuftuoglu (2010), que identifica o ciclo de vida da informação e a análise de domínio. O ciclo de vida é o caminho percorrido pela informação num processo de produção do conhecimento. Já a análise de domínio inclui duas atividades: a determinação de categorias essenciais na área de conhecimento abordada e a análise de temas, assuntos e questões que merecem investigação.

É interessante ainda abordarmos recente trabalho de Araújo (2014), onde o mesmo destaca que a Ciência da Informação, buscando distanciar-se de um modelo tecnicista e positivista, forte na década de 1960, passou a empreender três grandes propostas.

Silva e Freire (2012, p. 3) consideram que ao longo da história sempre houve a necessidade de uma ciência que tivesse a capacidade de “organizar o conhecimento e propor procedimentos de organização e disseminação da informação, principalmente a partir da explosão informacional do século XX”. Em outro trecho da mesma obra, os autores afirmam que a Ciência da Informação tem entre seus intentos iniciais o de abarcar num mesmo campo do conhecimento “estudos científicos sobre a informação, assim como contribuir para aprimorar disciplinas como a Documentação, a Biblioteconomia, a Arquivologia, a Museologia e a Gestão da Informação [...]” (SILVA; FREIRE, 2012, p. 17).

O que podemos inferir é que a atribuição vinculada à Ciência da Informação, qual seja a prerrogativa de lidar com problemas de informação, permite e, mais do que isso, propicia os estudos e pesquisas sobre temáticas que tratam do gerenciamento da informação. É esta analogia que pretendemos destacar neste momento, ou seja, a pertinência de análises que abordem as relações entre Ciência da Informação e gestão da informação.

### **3.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

De início ressaltamos um simples, porém forte argumento, para assimilação da relação entre Ciência da Informação e gestão da informação. Marchiori (2002, p. 73), ao comentar a atenção por parte do setor econômico para com bens e serviços de

informação, destaca entre diversas conjecturas a necessidade de “reconhecimento de que a informação, para ser acessível, deve ser organizada e gerenciada”.

A autora considera a gestão da informação mediante três enfoques: administração de empresas, tecnologia e Ciência da Informação. Neste último enfoque, busca-se identificar a abrangência da gestão da informação, que deve ter sua atenção voltada para o “indivíduo (grupos ou instituições) e suas ‘situações-problema’ no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas” (MARCHIORI, 2002, p. 75).

O desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) tem como consequência uma exponencial produção, disseminação e uso de informações. Diante disso, as organizações devem estar cientes que não basta apenas obter informação, mas sim geri-la, por meio de mecanismos e planos que permitam que estes recursos informacionais sejam explorados como fator diferencial na melhoria de desempenho.

De acordo com Marchiori (2002, p. 75), que enfoca o tema à luz da Ciência da Informação, gestão da informação compreende o:

monitoramento, a localização, a avaliação, a compilação e a disponibilidade de fontes de informação que, potencialmente, podem suprir a solicitação, e que devem ser descritas, analisadas, compiladas e apresentadas para sua utilização imediata.

A gestão da informação pode ser interpretada essencialmente como instrumento estratégico (OLIVEIRA; BERTUCCI, 2003), pois auxilia a organização na tomada de decisões, por meio de fluxo de informação eficiente e que esteja facilmente acessível para os que dela necessitem. Sob essa perspectiva é que deve ser concebida num ambiente institucional, até mesmo por meio da necessidade de se criar ações de gerenciamento de recursos de informação.

A princípio, ao se falar em gerenciamento, é comum identificar conceitos e visões que nos remetem para gestão de recursos humanos ou até mesmo de materiais. A gestão da informação expande essa percepção ao enfatizar a importância do gerenciamento de todo o ambiente informacional da organização (DAVENPORT, 1994).

Por sua vez, percebendo a gestão da informação como um processo, González de Gómez (1999, p. 69) resalta as etapas de “planejamento, instrumentalização, atribuição

de recursos e competências, acompanhamento e avaliação das ações de informação e seus desdobramentos em sistemas, serviços e produtos”. Ter uma orientação definida de estratégia de atuação em gestão na rotina de trabalho é “identificar e potencializar recursos informacionais de uma organização ou empresa e sua capacidade de informação, ensinando-a a aprender e adaptar-se a mudanças ambientais” (TARAPANOFF, 2006, p. 22).

Para a informação enquanto instrumento de vantagem estratégica é preciso reconhecer que não basta apenas “existir” a informação, mas sim que esse recurso esteja gerido eficientemente. Para tanto, apresentam-se os fluxos de informação, que “permitem o estabelecimento das etapas de obtenção, tratamento, armazenamento, distribuição, disseminação e uso da informação no contexto organizacional” (VITAL; FLORIANI; VARVAKIS, 2010, p. 86). Do contrário, a informação estaria sendo processada de modo disperso e desorientado, prejudicando assim o desenvolvimento planejado.

Considerando a gestão da informação na perspectiva integrativa, por viés da tecnologia da informação, Alvarenga Neto (2005) depõe que ela intenciona resolver problemas informacionais. Sendo assim, faz-se adequado identificar as necessidades e executar o processamento de informações, por meio de ações relacionadas aos fluxos informacionais. Com a concordância deste cenário, Torres e Neves (2008, p. 5) acrescentam que a mesma deve levar em consideração a “cultura organizacional, seu sistema de valores e as diretrizes definidas pela organização em sua estratégia de negócios, apoiando e fortalecendo os objetivos corporativos, além de fornecer opções estratégicas”.

Detlor (2010) afirma que a gestão da informação diz respeito à maneira como a informação se apresenta no processo de criação, aquisição, organização, armazenamento, distribuição e utilização. Para o autor, seu objetivo é o de ajudar as pessoas e organizações no acesso, processamento e utilização da informação, de forma eficaz e eficiente (DETLOR, 2010). No seu trabalho são apresentados três perspectivas para a gestão da informação: a organizacional, pessoal e a voltada às bibliotecas.

A perspectiva organizacional é considerada a mais predominante e popular, e trata da gestão de todos os processos de informação envolvidos no ciclo de vida da informação, com o objetivo de ajudar uma organização a alcançar seus objetivos competitivos e estratégicos.

Na pessoal, que tem forte semelhança com a perspectiva organizacional, pois também envolve os processos de informação no ciclo de vida da mesma, a diferença se apresenta pelo simples motivo que, enquanto a perspectiva organizacional opera a gestão da informação voltada para o sucesso da organização, a pessoal lida com um conjunto de informações que sejam relevantes e de interesse do indivíduo.

Por fim, a perspectiva da gestão da informação voltada para as bibliotecas compreende a análise do ciclo de vida da informação direcionada aos usuários da biblioteca, com ênfase no acesso ao conjunto de informações que podem ser disponibilizados nesta unidade, considerando toda gama de atividades inerentes à gestão de bibliotecas, desde seleção de coleções para o acervo até ao desenvolvimento de políticas (DETLOR, 2010).

Fazendo uso em proposta de inclusão no âmbito de biblioteca especializada, Neves e Padilha (2012, p. 44) defendem que:

A gestão da informação, embora condicione diretamente em seus objetivos e conceitos o direcionamento às instâncias intelectuais de pessoas e organizações, também pode ser compreendida como uma maneira de contribuir com a inclusão. Nessa perspectiva entende-se que a gestão da informação, se utilizada para compartilhar, divulgar e disseminar informações, que até então eram de conhecimento de poucos, proporcione a inclusão de maiores parcelas do público, criando um coletivo.

Em trabalho publicado recentemente, Madsen (2013), ao indicar a necessidade de se caracterizar uma estrutura conceitual para a gestão da informação, por meio de perspectiva disciplinar, sugere que a mesma apresenta três campos de atuação: voltada para o nível institucional, para a Ciência da Informação e para a tecnologia. Em nível institucional, atua nos seus diversos relacionamentos formais com outras áreas do conhecimento, a exemplo de áreas ligadas à gestão de negócios e finanças, enquanto que na gestão com base na Ciência da Informação a informação é orientada para o conteúdo, isto é, as diversas atividades que tem na sua essência problemática um caráter informacional. Já a atuação voltada para a tecnologia é formada por aspectos que abrangem os sistemas de informação (MADSEN, 2013).

Analisando a temática com aplicação em bibliotecas universitárias, Ferreira e Maia (2013) investigam a capacidade em efetivar a disponibilização de produtos e serviços de informação que estejam em consonância com as necessidades de informação dos usuários.

São apresentados neste estudo três modelos de gestão da informação. O primeiro é o de MacGee e Prusak (1994) que, nas palavras de Ferreira e Maia (2013, p. 183-184), compreende quatro tarefas: “a identificação de necessidades e requisitos de informação; classificação/armazenamento e tratamento/apresentação da informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação e disseminação da informação”. Outro modelo de gestão da informação é o idealizado por Davenport (2001), que é formado também por quatro etapas, sendo estas a “determinação das exigências ou identificação das necessidades de informação; obtenção (aquisição) da informação; distribuição da informação e uso da informação” (FERREIRA; MAIA, 2013, p. 184).

O terceiro modelo apontado pelas autoras é o de Choo (2003). Este modelo terá maior destaque quanto sua análise, por conta da utilização na pesquisa ora pretendida, fato este mais bem explicitado na metodologia. Sendo assim, é imprescindível apresentar em mais detalhes o modelo processual de gestão da informação proposto por Choo.

### 3.2.1 O Modelo Processual de Gestão da Informação de Choo

A gestão da informação tem como seu principal objetivo o de explorar recursos de informação e capacidades de informação, possibilitando à organização aprendizagem e adaptação ao meio ambiente em mudança (AUSTER; CHOO, 2003). Basicamente, trata-se da organização estar preparada para atuar num ambiente muitas vezes caracterizado pelo imprevisível.

Neste sentido, surge então o modelo processual (Gráfico 1), que “descreve a gestão da informação como um ciclo contínuo de seis atividades estreitamente ligadas” (CHOO, 2003, p. 58). As atividades são as seguintes: identificação das necessidades de informação; aquisição de informação; organização e armazenamento de informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição de informação; uso de informação.

Gráfico 1 – Modelo Processual de Gestão da Informação



**Fonte:** Choo (2003).

Na primeira atividade, a de identificação das necessidades de informação, reconhece-se a variabilidade do meio ambiente, o que provoca a busca por informações inerentes a este ambiente, que servirão posteriormente para a tomada de decisões (CHOO, 2003). A atividade de aquisição de informação é dependente da anterior, e surge justamente para atender satisfatoriamente às necessidades de informação (CHOO, 2003).

A organização e armazenamento de informação tem o objetivo de criar “uma memória organizacional que seja o repositório ativo da maior parte do conhecimento e perícia da organização” (CHOO, p. 59), enquanto que a atividade de desenvolvimento de produtos e serviços de informação são os suportes necessários para abrigar esta “memória organizacional”, ressaltando que os mesmos devem agregar valor às informações percebidas a partir das necessidades.

A quinta atividade é a de distribuição da informação. De forma geral, esta diz respeito às ações de compartilhamento das informações, provocando assim maior potencialização da aprendizagem. A última etapa é denominada por Choo de “utilização

da informação”, mas iremos usar a expressão “uso da informação”, por considerar mais adequada ao vocabulário brasileiro, sem problemas para a interpretação do trabalho, e até mesmo por outros autores já fazerem emprego do “uso da informação”, a exemplo de Ferreira e Maia (2013). Esta última etapa é a que serve de base para a interpretação e tomada de decisão (CHOO, 2013), ou seja, possibilita tornar efetivo todo este processo iniciado a partir de uma necessidade informacional.

Para Choo (2013, p. 59), a gestão da informação concebida enquanto ciclo de atividades planejadas e coordenadas oferece “uma perspectiva de base processual que complementa as ideias mais convencionais de gestão da informação como gestão de tecnologia da informação ou gestão de recursos de informação”.

Ainda quanto aos seus objetivos, a mesma deve “apoiar as políticas organizacionais, amparando os gestores na tomada de decisão [e] propiciando o aprendizado proposto aos interesses da organização, mediante a construção do conhecimento organizacional” (FERREIRA; PERUCCHI, 2011, p. 447). Já Beal (2004) aponta que uma gestão da informação só será eficaz se houver uma composição de políticas que possam garantir acesso à informação. Diante disso, percebe-se nitidamente as afinidades, tanto de concepção quanto de atuação, dos temas Gestão e Políticas de Informação.

A gestão da informação, aliada às políticas de informação, se traduz naturalmente no estabelecimento de regras e diretrizes que resultarão na constituição de uma informação que se caracterizará pela relevância e precisão.

### **3.3 POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO**

Certamente que definir o que vem a ser política é algo por de mais abrangente, se considerarmos a sua existência nos diversos aspectos da realidade social. Para este trabalho, um breve entendimento a ser adequadamente aplicado é o de considerar o termo enquanto “conjunto de princípios ou opiniões referentes ao Estado, ao poder” (HOUAISS, 2010, p. 610). Em se tratando de política, inevitavelmente são dois elementos essenciais que a compõem: a atuação do Estado e a procura por poder, características estas presentes num sistema de representação política e social.

A partir desta explanação parte-se para a análise de políticas públicas, antes de iniciarmos qualquer sentença em relação às políticas de informação. Souza (2006, p. 26) entende política pública como um campo do conhecimento que “busca, ao mesmo

tempo, ‘colocar o governo em ação’ e/ou analisar essa ação e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações”. Para a autora, a formulação de políticas públicas é o momento em que todas as intenções declaradas pelo governo são realmente executadas no âmbito do real.

É bastante esclarecedor o cenário das políticas públicas e de informação visualizado por Pinheiro (2010, p. 115). Estas políticas têm o papel de:

articulação entre a dimensão singular do Governo e a dimensão plural representada pela sociedade, mesmo no atual contexto centrado nos dispositivos técnicos. O documento de uma política de informação com seus códigos e sua linguagem devem traduzir as direções tomadas a partir das demandas e necessidades da sociedade.

O conceito de política de informação formulado por Marciano (2006, p. 44) é o de ser “uma política voltada à caracterização, ao delineamento e à definição de ações voltadas à utilização da informação como elemento transformador da sociedade nas esferas governamentais, organizacionais e privadas”. Por este entendimento, percebe-se a força que é repassada às ações de uso da informação, consideradas apropriadamente como transformadoras sociais. Convergindo para este mesmo raciocínio, mas dando destaque às ações de caráter legal que lidam com as atividades inerentes num processo de informação, temos que política de informação pode ser definida como o conjunto de leis e regulamentos referentes à cadeia de produção da informação, a exemplo do armazenamento, transporte, distribuição, busca, uso e destruição da informação (BRAMAN, 1989).

O entendimento para melhor abordagem do tema políticas de informação passa antes pela conceituação dos termos “política” e “políticas públicas”, ou seja, o tema, tanto em sua análise teórica quanto na sua execução prática, não pode ser compreendido na sua real dimensão se antes não forem esclarecidos os conceitos dos termos citados acima. Vê-se tal relação até mesmo sob uma forma hierárquica, que principia com as políticas, transita por políticas públicas e culmina nas políticas de informação, estas sendo aplicadas no contexto das organizações, mais especificamente no que diz respeito à atuação das bibliotecas universitárias.

A abordagem a ser aplicada ao tema pressupõe inicialmente a percepção de questão essencial, que envolve a consideração da natureza informacional do Estado e de como este aspecto concretiza-se na formulação de políticas públicas de informação, o que pode favorecer ou dificultar o desempenho do governo na sua capacidade de

gerenciamento (JARDIM, 2000, p. 1). Isto é, identifica-se a existência ou não do Estado enquanto agente também de ações de natureza informacional, assim como a efetiva aplicabilidade destas ações. Reconhecido este cenário, percebe-se que a questão informacional é uma realidade atual e presente, mesmo que muitas vezes não esteja demonstrada de maneira compreensível por seus formuladores e responsáveis pelas políticas públicas relacionadas a este ponto de vista (JARDIM, 2000).

Para González de Gómez (2002, p. 27), uma das principais teóricas no Brasil em estudos sobre políticas de informação, o vínculo da informação com a política se estabelece por meio de uma relação de “inclusão na esfera de intervenção do Estado, agora não só como dimensão de racionalidade administrativa, mas como fator estratégico do desenvolvimento científico-tecnológico”. Esta ligação pode ter sua reformulação a partir de atividades empreendidas “nas novas configurações das infraestruturas de informação e da Sociedade da Informação” (GONZÁLEZ de GÓMEZ, 2002, p. 31), cujas infraestruturas são representadas pela concorrência das tecnologias da comunicação, telecomunicação e informática, todas inseridas no campo de atuação da *Internet*.

Visualizando um campo conceitual para a política de informação, teríamos o Estado como agente privilegiado de sua elaboração e implantação, e a ciência e a tecnologia, como domínio de seu exercício. No entanto, ressaltem-se os inúmeros desafios inerentes à construção de políticas de informação, pois em muitos casos ocorrem, “o mais das vezes, apenas planos e ações de caráter limitado, refletindo um imediatismo compulsivo, que responde a interesses puramente econômicos” (HIGINO; ARAÚJO; SCOTT, 2008, p. 299). A execução do poder constituído para e pela informação modifica processos político, legislativo e de regulamentação. Em virtude disto, a política de informação permite vislumbrar a forma como o Estado exerce tal poder (PINHEIRO, 2010).

Ressaltando a importância de estar inserida sob perspectiva regulatória e participativa, contribuindo para o avanço nas interações entre sociedade, ciência e tecnologia, Freire (2008, p. 199) define políticas de informação como “um conjunto de leis, regulamentos e políticas que estimulam ou regulam a geração, o uso, o armazenamento e a comunicação de informação”. O autor ainda enfatiza a compreensão da flexibilidade como característica presente na construção de uma política de informação, o que viabilizaria a participação dos mais diversos setores aos quais estão inseridos, de acordo com o contexto e modelo de política formulada.

A política de informação tem entre seus objetivos o “de prover o marco legal e institucional do qual decorre o intercâmbio formal de informação” (JARDIM; SILVA; NHARRELUGA, 2009, p. 7). Tal entendimento adquire maior dimensão por meio do conceito de Daniel (2000), ao afirmar que política de informação é o conjunto de regras, formais e informais, que diretamente restringem, estimulam, ou de outro modo, formam fluxos de informação, ou seja, infere-se que “a expressão de uma política de informação ultrapassa o campo formal das leis e regulamentos, pois também engloba as práticas e ações informais de um determinado contexto” (FREIRE, 2008, p. 199), compreendendo assim todo um acervo de ações em que se misturam pessoas, instituições e interesses, cujas manifestações nem sempre se revelam por meios formais.

Ao analisar a influência das políticas de informação na esfera das bibliotecas universitárias, Dias, Silva e Cervantes (2013, p. 46) lembram que elas têm a finalidade de “coordenar ações que visam integrar as bibliotecas à realidade educacional e administrativa da universidade, implementando políticas de planejamento (...), gerenciamento das tecnologias e desenvolvimento de coleções e serviços de informação”. São diversas atividades às quais o corpo gerencial das bibliotecas deve deter prerrogativa para satisfatória administração. Já Gontijo (2002, p. 187), quando concebe as políticas de informações como ações que podem fortalecer a autonomia dos sujeitos coletivos, afirma que estas políticas têm como meta principal:

A consolidação das formas coletivas de inteligência comunicacional, mantendo ativas as redes de informação com um duplo movimento: objetivo (direcionado ao conhecimento e controle das estruturas e condições de produção do conhecimento do mundo atual e social) e subjetivo (orientado ao monitoramento informacional dos contextos de ação, conforme processos de avaliação, reflexão crítica e idealização dos sujeitos coletivos).

Em orientação que remete às ideias de fins, valores e objetivos presentes numa política de informação, González de Gómez (1999) destaca a capacidade desta em perceber e identificar as figuras essenciais e adequadas, através de natureza normativa, ao sujeito coletivo (Organizações, Estado Nacional, etc.), dando ênfase à geração, circulação, tratamento e uso da informação. Uma política de informação é determinada e caracterizada pelo interesse dos sujeitos que a gerenciam. De outra forma, é um processo originário da vontade e necessário de intenção, prerrogativa que condiciona os mecanismos de realização destas políticas (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999). Não é por menos que Pinheiro (2010, p. 114) identifica o caráter de mediação das políticas de

informação, como um “campo imbricado na esfera social, por permitirem abordar, de forma ampliada, os problemas de informação em múltiplos contextos”.

Tendo como um dos mais valiosos conceitos existente está aquele que dimensiona a noção de ação enquanto capacidade de solidificar a independência informacional dos atores sociais. Desta forma, as políticas de informação têm como meta essencial a efetivação dos modelos coletivos de comunicação, explorando as redes de informação de duas formas: uma objetiva, direcionada ao contexto da produção de conhecimento nos campos natural e social, a outra subjetiva, em direção ao acompanhamento informacional dos contextos de ação, a exemplo da avaliação, reflexão crítica e idealização dos sujeitos coletivos (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999).

A construção de políticas de informação, para que tenha êxito, precisa ser conduzida a partir de ações reguladoras, antecipadas por meio de gestão dos recursos de informação, ação esta que resultará na facilitação, e consequente democratização no acesso aos serviços.

Ressaltamos que José Maria Jardim (1999) empreende diversos estudos que abordam as políticas de informação, estando estes relacionados às noções de políticas nacionais de informação e políticas públicas de informação. Desta forma, considerando-se um regime democrático de governo, o Estado atua enquanto instituição que tem o privilégio nos processos de produção, recepção e agregação das informações. Por este motivo, é urgente que esteja submetido ao controle social (JARDIM; SILVA; NHARRELUGA, 2009).

A política de informação, em Jardim (1999), engloba os aspectos que formam a “máxima extensão horizontal, ao mesmo tempo em que a máxima densidade, porque revela seus interstícios e nós às redes do poder, seus colapsos irreversíveis, suas linhas de equivalência (padrões, metrologias, códigos, inscrições unificadoras)” (JARDIM, 1999, p. 19). É a informação inserida inevitavelmente nas relações de poder e política, podendo estar presente enquanto diferencial competitivo e de desenvolvimento.

Trosow (2010) desenvolve um modelo holístico de política de informação, que é traduzido pela compreensão da existência de elementos que atuam num sistema integrado, a exemplo dos indivíduos, informação e instituições. Esta abordagem holística do autor possui quatro aspectos centrais: sintetização dos diversos componentes de uma política de informação, local em que a tomada de decisão ocorre (âmbito institucional, federal, regional etc.), necessidade de equilíbrio entre análises de

caráter jurídico e questões éticas, e o último aspecto, aquele que advoga que a política de informação deve ser vista sob o olhar da teoria social crítica.

Considerando os diversos estudos formatados na intenção de se desenvolver políticas de informação, Yusof (2010) classificou em seis classes as questões inerentes ao processo de desenvolvimento, sendo todas ligadas às seguintes propriedades informacionais: técnica e científica, biblioteca, tecnologia de comunicação, social, governo e economia. Neste seu trabalho também foi destacada a diversidade das formas de definição da política de informação.

Por fim, cabe aqui destacar o raciocínio formulado por González de Gómez (1999), que define a política de informação como um conjunto de ações e decisões, atos estes determinados à preservação, reprodução, mudança e substituição do regime de informação. A princípio, as políticas se manifestariam com a égide do Estado e nas políticas públicas. Porém, na ausência destes, emergiriam as micropolíticas de informação, empreendidas por diferentes setores da sociedade. Portanto, um dos objetivos de estudos que tratam das políticas de informação é a tentativa de representar os regimes de informação, identificando suas origens, assim como as relações sociais e suas consequentes formas de poder (FROHMANN, 1995).

### **3.4 REGIME DE INFORMAÇÃO**

O conceito de regime de informação formulado por González de Gómez (1999, p. 27) apresenta tal processo como um modo de:

produção informacional dominante numa formação social, que define quem são os sujeitos, as organizações, as regras e as autoridades informacionais e quais os meios e os recursos preferenciais de informação, os padrões de excelência e os modelos de sua organização, interação e distribuição.

Diante disto, o regime de informação se desdobra em um:

conjunto de redes formais e informais nas quais as informações são geradas, organizadas e transferidas de diferentes produtores, através de muitos e diversos meios, canais e organizações a diferentes destinatários ou receptores de informação, sejam estes usuários específicos ou públicos amplos. Em síntese, um regime de informação se caracteriza por sua complexidade e sua não transparência imediata, por nele ocorrerem conflitos, vontades plurais e efeitos não desejados. (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999, p. 27).

Tendo origem nos estudos de Frohmann (1995), que por sua vez baseia-se em Foucault, que reflete sobre “as influências dos contextos cultural, acadêmico, financeiro, institucional, que têm formas específicas e que atuam de maneira distinta sobre os fluxos de informação” (SILVA; PINHEIRO, 2012, p. 88), o regime de informação diz respeito ao “conjunto de redes onde as informações são transferidas de seus produtores, por canais determinados, com a mediação de estruturas organizacionais às comunidades específicas ou aos consumidores” (DELAIA; FREIRE, I. M., 2010, p. 109). Trata-se de uma espécie de sistema onde os denominados fluxos informacionais perpassam por meio de todo um conjunto de canais comunicacionais.

Este regime permite a análise dos temas política e poder sem a restrição de que os mesmos estejam inseridos apenas no âmbito do estado e das políticas públicas. Tal inspiração é devida, pois González de Gómez (2002, p. 35) considera o regime de informação como algo equivalente aos dispositivos de Foucault, em que destaca seu ser “definido só por meio de sua operacionalização; nunca é plenamente constituído por uma intenção *a priori* e carece, ao mesmo tempo, de uma neutralidade tal que possa ser considerado um mero instrumento a receber, *a posteriori*, um fim”. Por dispositivos definem-se os lugares materiais ou imateriais nos quais necessariamente se inscrevem os textos, isto é, atuam como instrumento ou tecnologia intelectual que possibilitam a compreensão das relações entre os atores inseridos numa política de informação (FREIRE, 2008).

São díspares as abordagens em regime de informação empreendidas por Frohmann e González de Gómez, pois enquanto o primeiro “aborda os artefatos tecnológicos e a viabilidade do trânsito informacional por e através do meio físico, a última aborda o regime de informação sob os aspectos político e gerencial” (FREIRE, 2013, p. 75).

Desta forma, Unger e Freire, I. M. (2008, p. 92) interpretam que ambas as dimensões trazem um equilíbrio conceitual para o regime de informação, visto como um “meio ambiente físico onde se instalam os artefatos tecnológicos e as políticas informacionais que regulam sua produção e comunicação”, meio este constituído por sistemas de recuperação da informação, linguagens documentárias, e seres humanos, com suas respectivas necessidades informacionais.

Magnani e Pinheiro (2011, p. 15) trazem para discussão a noção de transversalidade, ou seja, a necessidade de identificação das interseções, os cruzamentos analíticos e aplicados das relações entre “atores, sistemas e redes de informação,

políticas e normas estabelecidas e as práticas de informação adotadas, sem se restringir a uma única entidade [...] permitindo várias possibilidades de recorte [...]”.

O regime de informação atenta para os diversos conjuntos de relações em que a informação tem ação imperativa, através dos interesses dos sujeitos e componentes do regime disponíveis em cada contexto social específico. Sendo assim, qualquer alteração num regime de informação, seja no âmbito “temporal, político ou geográfico”, provoca alterações no ciclo de vida informacional, pois “qualquer modificação em qualquer dos elementos de um regime de informação significa modificação na estrutura geral”, já que estes “elementos são interdependentes numa relação de reciprocidade de atuação e de determinação de atitude e desempenho” (SILVA; EIRÃO; CAVALCANTE, 2013, p. 7).

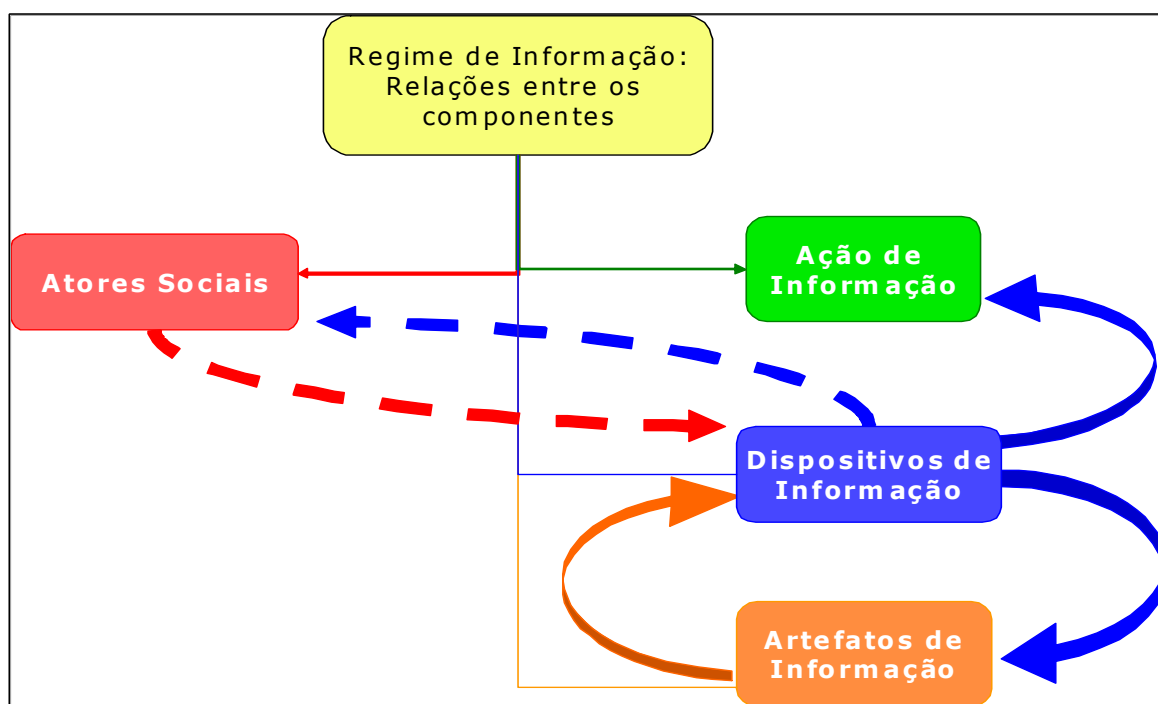
Nos estudos de Ekbja (2009), a noção de regime de informação estabelecida passa antes pelo papel da informação como suporte necessário à tomada de decisão. A informação pode ser recebida pelo indivíduo de diversas maneiras, assim como sua aplicação é efetivada em diversos métodos e por diferentes indivíduos. Essa variabilidade de acesso e uso, ou seja, de que maneira os indivíduos avaliam todo um conjunto de informações recebidas ao longo do tempo, pode ter melhor explicação através dos regimes de informação, com o mapeamento de cada regime específico.

Entre diversas atribuições conferidas aos regimes de informação, uma das centrais seria a de:

colocar em evidência essa tensão entre as configurações socioculturais das interações em que se manifestam e constituem os diferenciais pragmáticos de informação, e as estruturas jurídico-normativas, técnico-instrumentais e econômico mercadológicas, que visam a sobredeterminar essa configuração, com alguma imposição de direção ou valor. As regras, as normas, os padrões, os códigos, seriam justamente o domínio onde acontecem essas tensões (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2012, p. 56).

Tem indiscutível relevância para a presente pesquisa o trabalho de Delaia e Freire, I. M. (2010), que elaboraram, a partir de modelo de regime de informação proposto por González de Gómez, representação gráfica (Gráfico 2) dos componentes formadores do regime de informação, no caso específico sendo o regime da Embrapa e da Unidade Solos. Defendemos que tal modelo de representação, passando por adaptações, atende aos objetivos da nossa pesquisa. Ressalte-se ainda que os componentes estão dispostos num ciclo de atuação que se caracteriza pela interação.

Gráfico 2 – Representação dos elementos do Regime de Informação



**Fonte:** Delaia e Freire, I. M. (2010).

Os componentes representados acima têm sua caracterização definida a partir dos estudos de González de Gómez. Os dispositivos de informação são considerados o “conjunto de produtos e serviços de informação e das ações de transferência de informação” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 1999, p. 63). Trata-se de uma ferramenta que permite a operacionalidade das atividades informacionais. Já os atores sociais representam naturalmente os sujeitos ativos inseridos nos diversos regimes de informação e suas relações com os grupos aos quais estão vinculados num determinado regime, ao passo que os artefatos de informação constituem os modos e materiais tecnológicos necessários para o processamento de dados (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2002).

Por fim, tem-se a ação de informação, considerada por Delaia (2008, p. 66) um “ponto nevrálgico” do regime de informação, e que “refere-se a um conjunto de estratos heterogêneos e articulados [...]” (FREIRE, 2013, p. 76).

### 3.4.1 O Regime de Informação no SISTEMOTECA/UFPB

Apresentamos em seguida a **caracterização do regime de informação do SISTEMOTECA/UFPB**, sendo esta ação um dos objetivos específicos pretendidos nesta pesquisa.

Para a caracterização deste regime de informação específico, utilizamos como referência os trabalhos de González de Gómez (1999, 2002) e de Delaia e Freire, I. M. (2010), para indicar os elementos que constituem o regime de informação. Outro trabalho, de Amorim (2011), que abordou o regime de informação no âmbito da UFPB, serve para que a temática esteja aplicada efetivamente à realidade e contexto relacionado ao SISTEMOTECA/UFPB, a partir de sua instituição mantenedora. Foram ainda utilizados como referencial o Regimento Interno (UNIVERSIDADE..., 2009) do sistema de bibliotecas, documento este aprovado pelo CONSUNI/UFPB por meio da resolução 31/2009, além de consultas aos *sites* das bibliotecas integrantes do sistema.

Desta forma, caracterizamos o regime de informação específico do SISTEMOTECA/UFPB com a identificação dos seus elementos essenciais, sendo estes os atores sociais, os dispositivos de informação, os artefatos de informação e as ações de informação, na seguinte apresentação:

- **Atores sociais:** servidores que formam a equipe de trabalho do sistema de bibliotecas, sendo ao mesmo tempo produtores e usuários de informação. São responsáveis pela operacionalização e administração dos produtos e serviços ofertados pelo sistema. Como exemplo destes atores sociais, identificamos os **bibliotecários, auxiliares de biblioteca, assistentes em administração e estagiários**, que desempenham suas atividades em bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB. Ainda destacamos os **gestores** destas bibliotecas, assim como dos setores específicos da Biblioteca Central, representados, na grande maioria, por profissionais com formação acadêmica em Biblioteconomia. Finalmente, representando também o papel de atores sociais estão os **usuários** do sistema, principais beneficiários e utilizadores dos produtos e serviços de gerenciados pelo sistema;
- **Dispositivos de informação:** os dispositivos dizem respeito aos atos normativos que orientam e estabelecem os procedimentos necessários

para o desempenho do SISTEMOTECA/UFPB. Estão exemplificados pelo conjunto de documentos legais emitidos, como regimentos, circulares, manuais de serviços e normas de funcionamento. Com isso, destaca-se como principal dispositivo de informação deste sistema o seu **Regimento Interno**;

- **Artefatos de informação:** este elemento do regime de informação é o responsável por garantir a armazenagem, processamento e transmissão de informações, onde estas poderão ser utilizadas por diferentes grupos de usuários. Neste sentido, como artefatos de informação no SISTEMOTECA/UFPB temos o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas, módulo Biblioteca (**SIGAA/BIBLIOTECA**), base que responde pelo armazenamento, processamento técnico e disponibilização de acesso do material bibliográfico, além da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Federal da Paraíba (**BDTD/UFPB**), onde estão organizadas as produções científicas dos diversos Programas de Pós-Graduação vinculados à UFPB. Existem ainda diversos portais de pesquisa disponibilizados pelo sistema de bibliotecas, por meio de assinatura, a exemplo do *SciFinder* (Química), *BMJ Learning* (Saúde), *SLAVERY & Anti-Slavery* (História), que são bases de áreas específicas do conhecimento. Para áreas gerais do conhecimento, têm-se a *Ebrary*, e o Periódicos CAPES. Todos estes portais constam na página inicial da Biblioteca Central/UFPB. Por fim, ainda como exemplo de artefatos temos os **sites** das bibliotecas, onde estes representam um canal de comunicação das suas atividades, assim como a **fanpage** do SISTEMOTECA/UFPB, local de divulgação e interação dos membros integrantes deste sistema.
- **Ação de informação:** considerando as modalidades identificadas por González de Gómez (2003b), entendemos que o SISTEMOTECA/UFPB pratica ações de informação reconhecidas como de mediação e formativa. A mediação se apresenta a partir da **reunião de servidores**, **serviços de referência aos usuários** e **realização de visitas técnicas** às dependências das bibliotecas. Como ações de informação formativa temos a **realização de treinamentos** e de **seminários** no âmbito do sistema, ou realizada por profissionais vinculados, mas em ambiente

externo ao sistema de bibliotecas, a exemplo de aulas de normalização para estudantes.

O regime de informação tem como principal contribuição a de garantir um rumo para a construção de políticas, especialmente as que tratam dos fenômenos informacionais, pois serve de referencial quando do estabelecimento das diretrizes necessárias para o processo de negociação das políticas. De outra forma, ou seja, na ausência destas ações direcionadas, teríamos procedimentos executados de maneira desorganizada, sem um plano para orientação, causando riscos ao êxito na implementação das políticas de informação.

Gráfico 3 – Regime de Informação do SISTEMOTECA/UFPB



Fonte: Delaia (2008, adaptado).

### 3.5 AÇÃO DE INFORMAÇÃO

De maneira precisa, González de Gómez (1999, p. 4) chama de ação de informação os momentos em que se estipula “qual é o caso em que a informação é o caso”, isto é, toda e qualquer ação de informação é formada a partir de ocasiões em que a informação está no cerne do evento, e para tanto outorga para si o direito de ações que têm na sua essência o trato de questões informacionais.

Por meio das categorizações de “ação social” e “forma de vida” definidas por Collins e Kush (1999), a autora reconhece três diferentes modalidades de manifestação de uma ação de informação, sendo elas: mediação, formativa e relacional (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2003b).

Na primeira modalidade, a ação de informação está atrelada a interesses de outra ação de informação, o que provoca então seu caráter de dependência, onde o “sujeito dessa ação de informação é um ‘sujeito funcional’, cujas práticas e motivações serão definidas pelo contexto acional em que atua, dentro das múltiplas atividades sociais” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2003b, p. 36).

A ação de orientação formativa destina-se ao manuseio da informação não com interesses em se obter resultados intermediários, mas sim na busca por objetivos vinculados à parte final do processo, àquele responsável por efetivamente contribuir numa formação social. Esta modalidade é “gerada por sujeitos transformadores dos modos culturais de agir e de fazer, nas artes, na política, na ciência, na indústria e no trabalho” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2003b, p. 36).

Na terceira e última modalidade – ação de informação relacional – há o intuito de intervir em outra ação de informação. Desta forma, os interesses e até mesmo a autonomia (mesmo que de forma relativa) da ação que sofre a intervenção passam a fazer parte também dos objetivos daquela ação que iniciou o processo de intervenção. Diante disto:

Quando a ação de informação tem como objeto de referência ou intervenção outra ação de informação, duplicando assim o espaço de realização de uma outra ação de informação, o qual alarga nas formas da descrição, da facilitação, do controle ou do monitoramento, falamos de ações relacionais realizadas por sujeitos articuladores ou “relacionantes”, que executariam em grande parte uma forma de trabalho que teria a maior expansão no mundo contemporâneo: o trabalho relacional ou interativo. (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2003b, p. 36-7).

Seguindo esta mesma estrutura, Freire (2012) analisa a categorização das ações de informação no contexto do Laboratório de Tecnologias Intelectuais (LTi). Os projetos de ações estão relacionados às três linhas de atuação no âmbito da universidade, considerando que o LTi está vinculado à instituição federal de ensino superior. Nos três níveis de atividades (ensino, pesquisa e extensão), são propostos os seguintes objetivos (FREIRE, 2012):

1. Pesquisa – proposição e avaliação de ações de informação voltadas à promoção e compartilhamento de recursos informacionais, assim como à valorização da comunicação científica;
2. Ensino – atuação na melhoria da qualidade de trabalhos acadêmicos produzidos na graduação e pós-graduação;
3. Extensão – criação de oportunidades para a transferência de tecnologias intelectuais e também para prestação de serviços na *web*.

Em síntese, todas estas atividades se traduzem em ações de informação, contribuindo assim para a criação e compartilhamento de informação e conhecimento, no caso específico acima no contexto da *web*.

Cabe ainda ressaltar que a ação de informação é um processo que potencializa a informação, agrega valor. No entanto, para tal alcance, se faz necessário que estas ações sejam realizadas de maneira planejada, com seu devido acompanhamento, assim como também precisa haver clareza nos seus objetivos, que devem estar em consonância com o regime de informação vigente.

Por fim, destaca-se que “as ações de pesquisa e as ações de informação integrarão um mesmo domínio de orientações estratégicas e, em consequência, a política e gestão da informação formarão parte do mesmo plano decisional e prospectivo [...]” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2003a, p. 64), isto é, análises e estudos que tenham no seu cerne investigativo questões inerentes às temáticas em política e gestão da informação, ambas estabelecidas num mesmo contexto, certamente possuirão abordagem realista e pertinente.

#### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa no campo da ciência evidencia o seu caráter investigativo que, aliado a um conjunto de estratégias, procura produzir conhecimento a respeito de determinados fenômenos. Para Minayo (2010, p. 23), a pesquisa é “uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. É a ação combinada de teoria e prática para a realização de investigações sobre a realidade. Em sintonia com tal entendimento, Chizzotti (2008, p. 19) compreende a pesquisa científica como a:

busca sistemática e rigorosa de informações, com a finalidade de descobrir a lógica e a coerência de um conjunto, aparentemente, disperso e desconexo de dados para encontrar uma resposta fundamentada a um problema bem delimitado, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento em uma área ou em problemática específica.

Severino (2007, p. 117) ressalta que a “ciência se constitui aplicando técnicas, seguindo um método e apoiando-se em fundamentos epistemológicos”. São os procedimentos metodológicos que tornam possível a ordenação das ações, fazendo com que a pesquisa se desenvolva de maneira sistêmica e coerente, onde cada etapa da pesquisa é ordenada de uma forma que seja possível alcançar os objetivos almejados.

Numa perspectiva social, Gonsalves (2007, p. 63) afirma que a metodologia pode ser compreendida como um “processo de construção, um movimento que o pensamento realiza para compreender a realidade social”. Desta forma, a metodologia se constitui no detalhamento minucioso do caminho (método) a ser trilhado na pesquisa. Ao método é que se destina a responsabilidade no alcance de determinado objetivo, ao passo que a metodologia da pesquisa efetiva as regras necessárias para a implantação do método científico, a exemplo das formulações de hipóteses e da identificação dos instrumentos técnicos (RICHARDSON, 1999).

Em síntese, a metodologia da pesquisa se constitui no planejamento e execução de ações de pesquisa, como a definição das problematizações, justificativas, objetivos, tema e objetivo da pesquisa, além dos argumentos e fundamentações teóricas que dão suporte e que servem como ponto de reflexão à pesquisa.

A seguir, apresenta-se a caracterização da pesquisa, que visa publicitar cada etapa da mesma.

#### 4.1 Caracterização da Pesquisa

No que diz respeito ao método, foi utilizada a pesquisa-ação. Com origem no final dos anos 40, esta pesquisa tem Kurt Lewin como seu fundador, por meio de estudos que tinham ênfase em problemas sociais, que deveriam ser investigados a partir de processos participativos (O'BRIEN, 2003). Barbier (2004, p. 53) traça um panorama pertinente da atuação da pesquisa-ação no cenário das ciências e do conhecimento. Afirma o autor que:

Se por muito tempo o papel da ciência foi descrever, explicar e prever os fenômenos, impondo ao pesquisador ser um observador neutro e objetivo, a pesquisa-ação adota um encaminhamento oposto pela sua finalidade: servir de instrumento de mudança social. Ela está mais interessada no conhecimento prático do que no conhecimento teórico. Os membros de um grupo estão em melhores condições de conhecer sua realidade do que as pessoas que não pertencem ao grupo.

Trata-se de pesquisa que se caracteriza por ser “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagrada para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005, p. 443). No mesmo raciocínio argumentativo, Thiollent (2007, p. 15) considera que é “realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

São perceptíveis na pesquisa-ação dois aspectos essenciais: a participação dos investigados e a possibilidade de provocar mudanças. Já diz Gonçalves (2005, p. 45) que a pesquisa-ação “possibilita a participação dos investigados [...] de tal forma que possam levar a comunidade a perceber e a superar seus desequilíbrios, identificando-os e propondo ações de mudança [...]”. Ressalte-se ainda que o autor do estudo pretendido faz parte do campo de pesquisa, o que se constitui em justificativa para a utilização da pesquisa-ação.

Em obra de Barbier (2004, p. 45) é constatado que “o cerne do problema situa-se na questão da mudança. A pesquisa-ação visa sempre a uma mudança”. Richardson (2003b), porém, ressalta que tal mudança só é pertinente se vier realmente a efetivar a mudança para melhor, sendo aspecto essencial deste método a participação das pessoas que vivem na situação em análise, ou que podem sofrer os efeitos dos resultados da ação. Para tanto, o autor destaca alguns objetivos da pesquisa-ação. São eles:

1. Melhorar:

- a prática dos participantes;
- a sua compreensão dessa prática;
- a situação onde se produz a prática.

2. Envolver:

- assegurar a participação dos integrantes do processo;
- assegurar a organização democrática da ação;
- propiciar compromisso dos participantes com a mudança.

Ainda destacando a mudança social para determinado grupo de indivíduos, Denzin (2006, p. 100) conceitua pesquisa-ação como aquela em que a:

validade e o valor dos resultados de pesquisa são testados por meio de processos colaborativos de geração e de aplicação do conhecimento do pesquisador profissional como *insider* em projetos de mudança social que visam a aumentar a imparcialidade, o bem-estar e a auto-determinação.

Existem alguns modelos de etapas da pesquisa-ação que servem para melhor compreensão do seu processo. Destacamos aqui o de Richardson (2003a) que, por meio de modificação do de Susman e Evered, apresenta modelo formado por quatro etapas: diagnóstico; ação; avaliação e reflexão.

Na primeira etapa, a de diagnóstico, o pesquisador caracteriza o problema de pesquisa, estabelecendo as ações possíveis para solucioná-lo. Neste momento também se realiza o planejamento de ações. A etapa de ação é aquela em que há a implantação das ações até então discutidas no diagnóstico. A próxima etapa, a de avaliação, é a responsável por realizar o monitoramento do processo de pesquisa-ação e dos resultados até então alcançados, enquanto que na etapa de reflexão são divulgados o aprendizado dos participantes da pesquisa e os resultados teóricos obtidos com a pesquisa.

Em relação às dimensões de aplicação da pesquisa-ação, Thiollent (2007, p.16) identifica as principais características desta modalidade de pesquisa:

- Há ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;

- Dessa interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem encaminhados sob a forma de ação concreta;
- O objetivo de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nessa situação;
- O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou pelo menos esclarecer os problemas da situação observada;
- Há, durante o processo, acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- A pesquisa não se limita a uma forma de ação: pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o ‘nível de consciência’ das pessoas e grupos considerados.

De maneira objetiva e intencional, a pesquisa-ação:

procura contribuir tanto nas preocupações práticas das pessoas numa situação-problema imediata, quanto para atingir as metas das ciências sociais. Assim, há um duplo compromisso na pesquisa-ação, estudar um sistema e concomitantemente colaborar com os membros do sistema para mudá-lo em uma direção coletivamente desejada. Realizar este duplo objetivo requer a colaboração ativa tanto do pesquisador como dos “clientes”, e consequentemente mostra a importância da co-aprendizagem como um aspecto primário do processo de pesquisa (O'BRIEN, 2003, p. 194).

Dessa forma, acredita-se que a pesquisa-ação seja adequada para a compreensão de contexto informacional voltado para ações de política e gestão da informação, idealizadas num sistema integrado de bibliotecas.

A pesquisa, quanto ao objetivo, se manifestou em exploratória e descritiva. Na dimensão exploratória, os estudos buscam descobrir “o que está acontecendo e fazer perguntas a respeito. São especialmente úteis quando não se sabe o suficiente sobre um fenômeno” (GRAY, 2012, p. 36). Já Gonsalves (2007, p. 67) complementa que a pesquisa exploratória se caracteriza “pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado”.

A pesquisa exploratória contribuiu para o alcance de novas abordagens e perspectivas do objeto de estudo ora pretendido. As análises de como se efetiva o processo de gestão da informação do SISTEMOTECA/UFPB na ótica dos gestores, o

mapeamento do regime de informação local deste sistema e a proposição de ações de informação para Política de Gestão da Informação específica certamente são temas pertinentes, mas até então não muito explorados, ou até mesmo desconhecidos. Portanto, a pesquisa exploratória se fez pertinente, pois se viabiliza “quando a revisão de literatura revela que há temas não pesquisados e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo, ou seja, se desejarmos pesquisar sobre alguns temas e objetos com base em novas perspectivas e ampliar os estudos já existentes” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 99).

Em relação à pesquisa descritiva, esta tem por objetivo “estudar as características de um grupo, levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”. (GIL, 2002, p. 42). Para Gray (2012, p. 36), os estudos descritivos “buscam, ‘desenhar um quadro’ de uma situação, pessoa ou evento, ou mostrar como as coisas estão relacionadas entre si”.

O aspecto descritivo da pesquisa foi percebido quando da coleta de dados para identificar opiniões manifestadas e também caracterizar os gestores, a respeito das práticas de gestão da informação exercidas no SISTEMOTECA/UFPB, como por exemplo, as barreiras identificadas pelos sujeitos da pesquisa quanto à execução das atividades de gestão da informação. Tais enunciados embasam as propostas de ações de informação para uma Política de Gestão da Informação que esteja em harmonia com as características do sistema em estudo.

No que concerne à natureza da pesquisa, a abordagem foi a qualitativa. A pesquisa de abordagem qualitativa é fortemente contextual:

sendo coletada em um contexto natural, da “vida real”, muitas vezes no decorrer de longos períodos. Sendo assim, vai além de um simples instantâneo ou uma secção transversal de eventos, e pode mostrar como e porque as coisas acontecem [...] (CHARMAZ, 2005, p. 105).

Neste sentido, pretendeu-se alcançar o esclarecimento de temas até então não bem definidos, assim como avançar no fortalecimento de conhecimento em problemas vinculados à atuação do SISTEMOTECA/UFPB. Ademais, a abordagem qualitativa permitiu maior interação entre o pesquisador e o conjunto de indivíduos inseridos no contexto da pesquisa, no caso, os gestores de bibliotecas pertencentes à UFPB.

## 4.2 Universo e Sujeitos da Pesquisa

O local do estudo foi realizado no SISTEMOTECA/UFPB, definido como um:

conjunto de bibliotecas integradas sob os aspectos funcional e operacional, tendo por objetivo a unidade e harmonia das atividades educacionais, científicas tecnológicas e culturais da UFPB, voltadas para a coleta, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, para o apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão (UNIVERSIDADE..., 2009).

O sistema é formado pela Biblioteca Central e Bibliotecas Setoriais da instituição, compreendendo atualmente um conjunto de dezesseis unidades, distribuídas nos cinco Campi da UFPB (João Pessoa – Campus I; Areia; Bananeiras; Rio Tinto/Mamanguape e o de Mangabeira, na cidade de João Pessoa). A relação das bibliotecas pertencentes ao SISTEMOTECA/UFPB está discriminada logo abaixo:

### Campus I – João Pessoa

- Biblioteca Central;
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN);
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA);
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Médicas (CCM);
- Biblioteca Setorial do Centro de Educação (CE);
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA);
- Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia (CT);
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde (CCS);
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ);
- Biblioteca Setorial do Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional (NDIHR);
- Biblioteca Setorial do Hospital Universitário Lauro Wanderley (HULW);
- Biblioteca Setorial do Núcleo de Cidadania e Direitos Humanos (NCDH).

### Campus II – Areia

- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias (CCA).

#### Campus III – Bananeiras

- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA).

#### Campus IV (Litoral Norte) – Rio Tinto e Mamanguape

- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAEE).

#### Campus V (Mangabeira) – Reitor Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque

- Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR).

Os sujeitos da pesquisa serão formados pelos gestores das bibliotecas pertencentes ao sistema de bibliotecas, ou seja, não iremos analisar apenas uma amostra do conjunto total. Ao invés disso, pretendemos realizar as atividades de pesquisa com todos os gestores, representados pelos gestores de cada unidade, totalizando um universo de 16 (dezesesseis) sujeitos pesquisados.

### 4.3 O Processo de Coleta de Dados

Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados o questionário e a pesquisa documental.

O questionário esteve constituído por perguntas abertas e fechadas, com o propósito de identificar as práticas de gestão da informação e as barreiras inerentes a tais práticas. Para tanto, tivemos como referência o modelo processual de gestão da informação elaborado por Choo (2003). A caracterização do regime de informação foi efetivada a partir da representação gráfica dos componentes empreendida por Delaia (2008), sob orientação dos estudos de González de Gómez (1999, 2002, 2003).

A aplicação do questionário realizou-se por meio de visitas às bibliotecas integrantes do sistema, considerando a disponibilidade e possibilidade dos gestores. A pesquisa documental teve apoio no Regimento Interno do SISTEMOTECA/UFPB, assim como em acessos aos *sites* destas bibliotecas.

#### 4.4 Análise e Interpretação do Material Empírico

Para a execução deste tópico adotamos a técnica de análise de conteúdo, compreendida como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1979, p. 42). Maior dimensão desta modalidade de análise pode ser apreendida por meio de contribuição de Minayo (2010, p. 308), quando afirma que:

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma leitura de primeiro plano das falas, depoimentos e documentos, para atingir um nível mais profundo das falas, ultrapassando os sentidos manifestos do material. Para isso, geralmente, todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e a articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características [...].

A análise de conteúdo primou pela objetividade e clareza, para que os procedimentos executados pudessem garantir o alcance dos resultados. Permitiu o processo de codificação dos dados, isto é, o que de mais relevante emergiu do conteúdo em pesquisa, que auxiliaram a análise e interpretação do material empírico. Quanto ao questionário, formado tanto por perguntas fechadas quanto abertas, a análise foi efetivada por meio de codificações e classificações, identificando padrões ou similaridades nas respostas. Desta forma, “um padrão constituirá uma categoria de resposta” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006 p. 338).

#### 4.5 Aspectos Éticos da Pesquisa

A pesquisa observou rigorosamente as considerações éticas inerentes ao processo de pesquisa em que há o envolvimento de seres humanos. Em virtude disto, foi submetida para análise ao Comitê de Ética do CCS/UFPB, tendo sido aprovada, conforme apêndice no final do trabalho.

Após a autorização do Comitê de Ética, os sujeitos da pesquisa assinaram o termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (ver apêndice B). Para garantir o rigor ético, a pesquisa norteou-se sob três princípios básicos: proteção ao anonimato, obediência ao TCLE e respeito na relação pesquisador/sujeito.

No que diz respeito aos potenciais riscos para os participantes advindos da pesquisa, esta esteve comprometida para que os benefícios prevalecessem sempre em

relação aos possíveis riscos, que poderiam se apresentar por meio de desconfortos e/ou incômodos por parte dos participantes da pesquisa. No entanto, foi nossa preocupação trabalhar para que os riscos pudessem ser minimizados, fato este que acreditamos ter alcançado.

Os benefícios poderão ser constatados tanto em relação aos gestores das bibliotecas, quanto ao sistema de bibliotecas como um todo, por meio da criação de conhecimento sobre o processo de gestão da informação destas unidades, aliado à proposição de ações de informação para a elaboração de política de gestão da informação específica.

Durante a aplicação do questionário foi informado aos participantes da pesquisa o direito dos mesmos poderem interromper sua participação, a qualquer momento, sem que tal fato acarretasse em qualquer espécie de prejuízo.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados dos dados que foram coletados durante a aplicação dos questionários, realizados com os dezesseis gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB. Em seguida, os mesmos dados passam a ser analisados, tendo como referencial teórico o modelo processual de gestão da informação de Choo (2003), constituído por seis etapas inerentes ao ciclo da informação, e que para esta pesquisa se estabelecem enquanto categorias de análise do processo de gestão da informação do SISTEMOTECA/UFPB, sob a ótica dos gestores das bibliotecas.

### 5.1 Perfil dos gestores

Por meio da aplicação do questionário com os gestores das bibliotecas universitárias integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, foi possível obter dados que servem de suporte para um breve perfil dos sujeitos participantes da pesquisa. Com base nestas informações, elaboramos um quadro (Tabela 1) que apresenta o sexo, faixa etária, nível de escolaridade e tempo de função de gestão na biblioteca.

Tabela 1 – Perfil dos gestores

| SEXO                          |                   |                    |                    |                  |
|-------------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Maculino                      |                   |                    | Feminino           |                  |
| 4                             |                   |                    | 12                 |                  |
| FAIXA ETÁRIA (Anos)           |                   |                    |                    |                  |
| 20 - 30                       | 31 - 40           | 41 - 50            | 51 ou mais         |                  |
| 4                             | 4                 | 3                  | 5                  |                  |
| ESCOLARIDADE                  |                   |                    |                    |                  |
| Graduação                     | Especialização    | Mestrado           | Doutorado          |                  |
| 1                             | 3                 | 12                 |                    |                  |
| TEMPO DE GESTÃO NA BIBLIOTECA |                   |                    |                    |                  |
| Menos de 5 anos               | Entre 6 a 10 anos | Entre 11 e 15 anos | Entre 16 e 20 anos | Acima de 20 anos |

**Fonte:** Dados da pesquisa (2015).

O questionário foi aplicado com dezesseis gestores. Destes, a grande maioria é do sexo feminino, compreendendo um total de doze pessoas, enquanto que são quatro os gestores do sexo masculino. Quanto à faixa etária dos pesquisados, foi delimitado no

questionário os seguintes intervalos etários: 20-30 anos; 31-40 anos; 41-50 anos e 51 anos ou mais. Sendo assim, temos que cinco gestores de biblioteca pertencem à faixa etária de 51 anos ou mais, quatro gestores se encaixam na faixa de 31 a 40 anos, outros quatro na de 20 a 30 anos, enquanto que três estão inseridos nos do grupo que possuem entre 41 e 50 anos.

Em relação ao nível de escolaridade dos gestores, identificamos no questionário os graus de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Como resultado, a grande maioria dos pesquisados são qualificados pelo nível de escolaridade em especialização, compreendendo um total de doze gestores. Outros três possuem o nível de mestrado, e apenas um detém o nível de escolaridade apenas em graduação. Ressaltamos, com estes dados, que não há atualmente neste grupo alguém ainda com a qualificação em doutorado.

Por fim, como último item de análise do perfil dos pesquisados têm-se o tempo que estes sujeitos estão na biblioteca exercendo a função de gestor. Para tanto, foram definidos os seguintes prazos no questionário: menos de 5 anos; entre 6 e 10 anos; entre 11 e 15 anos; entre 16 e 20 anos e acima de 20 anos.

As respostas ao questionário demonstram que o maior número de gestores – num total de nove – exercem as atividades de gestor na biblioteca por menos de 5 anos. Num período entre 6 e 10 anos de gestão existem atualmente cinco gestores, enquanto que outros dois períodos – entre 16 e 20 anos e acima de 20 anos – possuem cada apenas um único profissional atuando como gestor. No período entre 11 e 15 anos não há, no momento da pesquisa, nenhum gestor de biblioteca.

Para a apresentação e análise dos dados desta pesquisa, os gestores estão identificados ao longo desta seção com a letra em maiúsculo “C”, que diz respeito à palavra “gestor”, acrescida de números que vão de 01 a 16 (Ex: **G15**). Portanto, os sujeitos estão identificados nesta análise por códigos que compreendem desde **G01** até **G16**.

A definição para cada código foi realizada a partir das sequências de entrega e respectiva transcrição dos dados constantes nos questionários respondidos por cada gestor, o que também serviu para melhor organização e individualização dos dados. Vale ressaltar que esta nomeação por códigos se faz presente também por considerações éticas, para que sejam resguardadas as autorias das falas dos participantes no momento da apresentação e análise dos dados.

## 5.2 Aplicação do questionário

A aplicação do questionário foi realizada com todos os gestores das dezesseis bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, entre os meses de setembro e outubro de 2014, por meio presencial, ou seja, o pesquisador inicialmente entrou em contato, seja por *e-mail*, telefone e/ou redes sociais, explicou os objetivos da pesquisa, e depois agendou, de acordo com a possibilidade dos gestores, a aplicação do questionário nos seus respectivos locais de trabalho.

A iniciativa pela aplicação de maneira presencial foi decidida em virtude até mesmo das características do trabalho. Nossa intenção não era enviar o questionário e esperar pela resposta, mas sim conhecer, sempre que possível, *in loco*, as bibliotecas participantes da pesquisa, assim como construir um contato “olho no olho” com os gestores, provocando maior interação entre pesquisador e participantes.

É preciso ainda elucidar que são dezesseis os gestores das bibliotecas, mas esse número não corresponde ao de bibliotecas pois no Campus IV, localizado no Litoral Norte da Paraíba, existem atualmente duas bibliotecas universitárias, uma em cada cidade: Rio Tinto e Mamanguape, que fazem parte do centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE) da UFPB.

É o mesmo caso do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), que possui também duas bibliotecas universitárias, sendo uma localizada na cidade de João Pessoa e outra na de Santa Rita, Paraíba. Cabe lembrar que as bibliotecas de Rio Tinto e de Mamanguape têm sua gestão desempenhada por um mesmo profissional, caso também das bibliotecas do CCJ, que têm apenas um profissional atuando na coordenação das bibliotecas de João Pessoa e de Santa Rita.

### 5.2.1 Questionário

De início, é necessário explicar de que forma o questionário foi estruturado. O mesmo é constituído por sete partes. A primeira diz respeito aos dados vinculados ao perfil de cada pesquisado. A partir daí, as partes seguintes são formadas pelas etapas do modelo processual de gestão da informação de Choo (2003), sendo elas:

- Parte 2: necessidades de informação;
- Parte 3: aquisição de informação;

- Parte 4: organização e armazenamento de informação;
- Parte 5: produtos e serviços de informação;
- Parte 6: distribuição de informação;
- Parte 7: uso de informação.

O questionário foi formulado com a intenção de alcance dos seguintes objetivos: caracterizar o perfil dos gestores; identificar a existência de determinadas etapas do Modelo Processual de Gestão da Informação (GI) de Choo (2003); identificar práticas (atividades, ações, exemplos, etc.) inerentes a cada etapa do modelo, e que fosse realizada pelo gestor ou fizesse parte da unidade à qual o mesmo está vinculado, além de hierarquizar, visto que foram no questionário já explicitadas, as barreiras que ocasionavam maior prejuízo à efetivação do processo de GI.

Os dados existentes na parte que trata do perfil dos pesquisados já foram indicados anteriormente. Para as partes relacionadas ao ciclo de vida da informação, a estrutura se apresenta da seguinte forma. No cabeçalho são identificadas as etapas em análise, com a respectiva conceituação das mesmas. Apenas na “Parte 2” há um acréscimo do conceito de barreiras, que vem a ser os fatores, aspectos e situações que atuam como obstáculos para o alcance de determinado objetivo. Considerando que tal conceito se aplica a todas as outras etapas, não foi necessário então incluí-lo ao longo de todo o questionário.

Cada parte das etapas era compreendida por quatro questões. A primeira tinha o objetivo de identificar se a etapa da gestão da informação em análise, com base no modelo de Choo (2003), era praticada pelo gestor na biblioteca em que atua, ou se esta, na ótica do sujeito pesquisado, efetivamente realizava, a partir do seu funcionamento, atividades inerentes à etapa em análise. A solicitação na questão era que o gestor respondesse “sim” ou “não”.

Em seguida, se a resposta fosse positiva, pedíamos ao respondente que exemplificasse quais atividades desempenhadas por ele que se relacionariam com a etapa do ciclo de vida da informação. Por exemplo, na “Parte 2”, que trata das “Necessidades de informação”, se o gestor considerasse que no desempenho das suas funções praticava atos relacionados ao processo de identificação das suas próprias necessidades de informação, pedíamos para este gestor exemplificar as atividades inerentes a tal processo de identificação das suas necessidades de informação.

A próxima questão abordava as barreiras que causavam prejuízo à efetivação da gestão da informação nas bibliotecas. No questionário decidimos por apresentar uma relação de barreiras, por entendermos que assim seria possível uma análise mais objetiva, permitindo uma categorização mais efetiva das respostas. A formulação destas barreiras teve referência em trabalhos de autores que abordam a GI, a exemplo de Choo (2003); Barbosa, Sepúlveda e Costa (2009); Barreto (2006); Ferreira e Maia (2013); Lopes e Valentim (2010, 2013).

Cabe ressaltar que após a apresentação das barreiras em cada etapa, havia a opção do respondente, achando necessário, exemplificar ele próprio alguma barreira ao processo de gestão da informação que não estivesse presente no questionário. Sobre o conjunto das barreiras, as mesmas serão melhores detalhadas na próxima seção, onde cada etapa do ciclo da informação representará as categorias de análise da pesquisa.

Sobre a identificação das barreiras, objetivo específico desta pesquisa, as mesmas foram analisadas seguindo um processo hierárquico. Já falamos que no questionário as barreiras já estão identificadas, lembrando que estão individualizadas para cada categoria de análise. Pedimos que os respondentes, considerando as barreiras inseridas no instrumento de coleta de dados, identificassem das barreiras apresentadas, aquelas que causavam maior e menor prejuízo ao processo de gestão da informação.

Com esse propósito, os gestores deveriam responder à sentença de forma numérica. Se na parte do questionário que tratava das necessidades de informação existiam quatro diferentes barreiras, eles tinham que responder usando numeração de 1 a 4, onde o número 1 é usado para a barreira que o respondente considera como aquela que provoca maior prejuízo, seguindo então a noção de hierarquia com os outros números, usando por fim o número 4, para identificar a barreira que, no seu entendimento, provoca menor prejuízo ao processo de GI.

Da mesma forma, existindo cinco barreiras, por exemplo, para a etapa de aquisição de informação, então a numeração a ser utilizada seria a que compreende o intervalo de 1 a 5. Conforme dito anteriormente, existia em tal questão a opção do gestor incluir alguma barreira não contemplada no questionário, o que resultaria no acréscimo da numeração, procedimento este devidamente esclarecido no questionário. Se para determinada etapa houvesse quatro barreiras, logicamente a numeração de preenchimento seria de 1 a 4, mas se o gestor incluísse na questão alguma barreira não existente até então, a numeração a ser seguida seria o intervalo de 1 a 5, o que contemplaria naturalmente a hierarquização de todas as barreiras.

Para fins de análise desta hierarquização, definimos alguns critérios, que permitiram uma interpretação mais objetiva, até mesmo para posterior categorização das barreiras. Os critérios são os seguintes:

- Para etapas do processo de gestão da informação que tenham indicadas até quatro barreiras, consideramos para análise as duas primeiras colocadas na hierarquização, isto é, as selecionadas pelos gestores como a primeira e segunda barreira;
- Para etapas que apresentem cinco barreiras, consideramos para análise as três barreiras que mais receberam indicação dos gestores;
- Serão analisadas as barreiras exemplificadas pelos gestores, e que não estavam indicadas no questionário.

Como última questão, havia um espaço para comentários, ou seja, após responder todas as outras três questões, referentes a cada etapa, os gestores tinham a opção de escrever comentários sobre a questão em análise.

Em síntese, o questionário foi estruturado desta forma. Tem início com os dados do perfil de cada gestor. Em seguida, cada parte é representada pelas etapas do modelo processual de gestão da informação de Choo (2003), onde se têm a definição da etapa, se tal é praticada pelo gestor ou está presente na biblioteca, quais os exemplos destas práticas, quais as barreiras que causam prejuízo ao processo de gestão da informação e por fim o espaço para que os gestores pudessem realizar comentários.

### 5.3 Apresentação das categorias

As categorias foram definidas a partir do modelo processual de gestão da informação de Choo (2003), por considerarmos ser o mesmo apropriado para análise do processo de gestão da informação praticado pelas bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, ou seja, o ciclo de vida da informação neste modelo, formado por seis etapas, e caracterizado por ser um ciclo contínuo de atividades, apresenta-se como importante referencial teórico para a realidade social das bibliotecas em análise, tendo em destaque a atuação dos gestores destas bibliotecas.

Na análise da pesquisa concebemos um gestor que tem na informação seu instrumento necessário para a tomada de decisão e criação de conhecimento. Portanto,

nosso foco está nos gestores enquanto tomadores de decisão, que resolvem problemas e criam conhecimento, e nas bibliotecas às quais estão sob suas supervisões.

### *5.3.1 Categoria: Necessidades de informação*

Diz respeito às atividades de identificação das necessidades de informação, considerando o ambiente organizacional em vigência e constituem o subsídio para que os gestores possam efetivamente tomar decisões e resolver problemas relacionados ao seu ambiente de trabalho.

Para a pesquisa, e presentes no conteúdo do questionário, foram quatro as barreiras identificadas à etapa de identificação das necessidades de informação. A primeira barreira é a que trata do “desconhecimento por parte dos gestores de suas necessidades de informação”. É imprescindível que eles tenham em boa conta aquelas informações necessárias para um bom desempenho profissional.

A segunda barreira está relacionada à “dificuldade em compreender o ambiente organizacional”, isto é, muitas vezes o gestor pode tomar alguma decisão equivocada para determinadas situações, e isso em muitos casos ocorre em virtude da não compreensão do ambiente organizacional ao qual a biblioteca está inserida, o que acarreta em obstáculo considerável para o processo de GI.

O “reconhecimento insuficiente dos problemas de informação” é a terceira barreira inserida naquelas relacionadas à etapa da identificação das necessidades de informação. Toda esta pesquisa aborda em sua grande maioria temas que estão fortemente integrados ao fenômeno informacional. É o caso da GI, políticas de informação, ações de informação e regime de informação. Desta forma, é natural concebermos então que problemas de informação que se caracterizam por constituir uma dificuldade relacionada ao fenômeno informacional, podem gerar dificuldades para as organizações. Nenhuma organização estará imune a tal situação. O que ocorre é que existem aquelas que se preparam satisfatoriamente para lidar com estas situações. E o reconhecimento inadequado destes problemas informacionais certamente se traduz numa barreira.

A quarta e última barreira é a “necessidade em efetivar grupos de trabalho no SISTEMOTECA/UFPB”. Percebemos, na nossa vivência enquanto de gestor de biblioteca e no contato com colegas a grande urgência em efetivar formalmente grupos de trabalho que possam atuar com vistas ao desenvolvimento do sistema de bibliotecas.

### 5.3.2 Categoria: Aquisição de informação

Esta categoria evidencia o ato de adquirir informação, com base na identificação das necessidades de informação, para a tomada de decisão e criação de novos conhecimentos<sup>1</sup>. A aquisição de informação, para que se efetive, precisa antes que as necessidades de informação tenham sido identificadas, ou seja, é preciso ter conhecimento das informações que temos necessidade.

A primeira barreira constante da aquisição de informação é a que trata da “atuação não integrada dos gestores de bibliotecas”. Por ser um sistema formado por diversas bibliotecas, é preciso que o mesmo tenha entre suas características uma dimensão integrativa. Do contrário, surge então um obstáculo para o funcionamento do sistema.

Em seguida, identificamos como barreira a “ausência de planejamento para a aquisição de informação”. Da mesma forma que percebemos o processo de identificação das necessidades de informação como um ato a ser executado de maneira planejada, consideramos também que a aquisição de informação, por parte dos gestores, deve ser concebida por meio de ações baseadas no planejamento.

A “inexistência de avaliação contínua das fontes de informação” é outra barreira apresentada no questionário. Para que a aquisição de informação possa ser executada, os gestores têm como suporte de extração diversas fontes de informação (bases de dados, relatórios, etc.). E levando em consideração esta grande diversidade, é que se torna necessário empreender avaliação contínua destas fontes, e da pertinência delas para os interesses dos gestores.

Ainda sobre as fontes de informação, temos como barreira ao processo de gestão da informação o uso de “fontes de informação desatualizadas”. Com a possível volatilidade das fontes informacionais, os gestores devem ter uma preocupação permanente com o uso, para que não tenham entre ferramentas de gestão fontes que já não estão mais em acordo com o ambiente em pauta.

Para a categoria de aquisição de informação, também enfatizamos a importância das Tecnologias de Informação e Comunicação, já que estas têm cada vez maior influência e presença nas rotinas de trabalho dos gestores e das organizações. Sendo

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, estamos em acordo com autores da Ciência da Informação que consideram o conhecimento como um processo cognitivo realizado na mente do indivíduo, de maneira distinta para cada um. Assim, a “informação” ocorre quando alguém exterioriza este conhecimento.

assim, entendemos que a “carência de recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs)” certamente se apresenta como barreira ao processo de GI.

### *5.3.3 Categoria: Organização e armazenamento de informação*

A categoria de organização e armazenamento de informação se define por ser a atividade de criação de uma memória organizacional, responsável pela coleta, organização e conservação das informações produzidas pela organização, para posterior transformação em conhecimento. São ações indispensáveis para que as informações saiam do caráter disperso, e possam estar ambientadas sob o auxílio de atividades que irão garantir a sua ordenação e provisão, sendo mais facilmente acessadas e utilizadas.

Para esta categoria, a primeira barreira é a “falta de regularidade na preservação da memória organizacional”. As organizações devem ter em mente que preservar sua história é sem sombra de dúvidas uma das mais importantes ações a se desempenhar. Muitas vezes, as atividades de preservação ocorrem marcadas por improvisações, ou por programas que se alteram a cada nova gestão. É por isso que a memória organizacional necessita de noções de gestão para sua implementação.

Para o caso específico do SISTEMOTECA/UFPB, é evidente que o mesmo constantemente deve de forma contínua avaliar suas atividades de organização e armazenamento de informações pertinentes ao seu desempenho. Neste cenário, uma barreira a tal ação é a “carência de maior padronização às atividades de organização e armazenamento realizadas pelo SISTEMOTECA/UFPB”.

Os atos de organizar e preservar exigem, ainda mais nos dias atuais, uma forte exploração dos recursos de TICs, que são muitas vezes os responsáveis por garantir o êxito na organização e armazenamento de informação. Por isso mesmo que a “ineficiência das TICs” acarreta em prejuízo ao desempenho dos gestores das bibliotecas.

A última barreira desta categoria é a “ausência de normas para organização e armazenamento de informação”. A não formalização, isto é, disposição clara dos aspectos regimentais acarretará num movimento disperso, onde cada gestor opera mediante decisões que necessariamente deveriam estar orientadas por determinações formais e comuns a todas as unidades integrantes do sistema.

#### *5.3.4 Categoria: Produtos e serviços de informação*

Os produtos e serviços agregam valor à informação, realçando sua qualidade, assim como melhor integração com as necessidades informacionais dos gestores. Para esta categoria, foram identificadas cinco barreiras.

A primeira diz respeito à “dificuldade na utilização dos produtos e serviços de informação”, tendo em vista que os gestores devem estar capacitados e ter o conhecimento adequado para o manuseio e gerenciamento dos produtos e serviços informacionais.

A barreira seguinte envolve a atuação dos gestores localizados na alta gerência da organização, e que, portanto são responsáveis finais pela aquisição da maior parte dos produtos e serviços contratados. Nesta perspectiva, considerando um processo integrativo de gerenciamento da informação, há prejuízo para a organização quando ocorre a “aquisição de produtos e serviços sem consulta prévia aos gestores” das bibliotecas, naturalmente que se tratando de produtos e serviços relacionados às atividades destes profissionais.

Outra barreira que interfere no processo de gestão da informação é o “alto custo de aquisição” dos produtos e serviços de informação, sendo muitas vezes difícil obter determinado produto e/ou serviço por conta da indisponibilidade de recursos financeiros para aquisição, ou até mesmo quando se avalia apenas seu valor, sem ponderar sobre os benefícios que a aquisição pode resultar.

Tendo em vista a importância da atuação coordenada dos gestores das bibliotecas, criando e preservando canais eficientes de comunicação entre todos os integrantes, assim como potencializando a participação destes, certamente que a “fragilidade na cooperação entre os gestores” se constitui em barreira à efetivação do processo de GI.

O último obstáculo inserido nesta categoria trata da “necessidade maior de divulgação dos produtos e serviços de informação”. Aliada à existência destas atividades, devem estar presentes as ações de divulgação, pois de nada adiantaria obter produtos e serviços informacionais exitosos, mas que carecem urgentemente de melhor divulgação, ou seja, não estão sendo explorados na sua plenitude.

### 5.3.5 Categoria: Distribuição de informação

Em resumo, esta etapa se traduz na maneira pela qual a organização compartilha as informações inerentes às atividades de gestão, neste caso específico, de que modo os gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB compartilham aquelas informações imprescindíveis ao bom gerenciamento de suas unidades.

Como primeira barreira constante na pesquisa, está a de que o “gestor não atua para o compartilhamento de informação”. A atuação dos gestores deve ter a iniciativa entre suas características, isto é, compreender o ambiente organizacional ao qual está inserido, e perceber que ações podem empreender para lidar com situações até então inesperadas. O compartilhamento da informação, não sendo praticado, provoca fragilidade às atividades de gerenciamento da informação.

É o mesmo caso de quando a “distribuição da informação é realizada de modo insuficiente”, segunda barreira desta categoria. Basicamente tratamos de acompanhamento e avaliação das etapas do ciclo de informação. Será que o compartilhamento de informação empreendido pode ser melhor exercido. Há algo que pode contribuir para sua melhoria? São essas indagações que os gestores devem constantemente questionar.

A terceira barreira é representada pela “ausência de colaboração na distribuição entre os gestores”. É mais uma vez a valorização da atuação coletiva, constituída por noções de integração, coordenação e colaboração. Ao contrário disso, temos como resultado prejuízos ao sistema como um todo, neste caso, um obstáculo ao processo de GI, quando o compartilhamento da informação (distribuição) entre os gestores não está sendo desenvolvido de maneira colaborativa.

Outra barreira relacionada à categoria de distribuição de informação é a “disseminação da informação considerada como atividade secundária”. Esta, na visão dos gestores das bibliotecas e também da própria organização, no caso a Instituição de Ensino Superior (IES).

Mais uma vez, nesta etapa inserimos uma barreira relacionada às TICs, que é a “ineficiência dos recursos de TICs”. Não há como pensar nas diversas temáticas exploradas neste trabalho sem conceber que as TICs são, e não é de agora, potencializadoras do desenvolvimento dos fenômenos informacionais. Por isso mesmo que existem ao longo do questionário barreiras em diferentes etapas, pois, considerando

a abrangência das TICs nas atividades de GI, é natural que as mesmas também estejam presentes em diferentes etapas do processo de GI.

#### *5.3.6 Categoria: Uso de informação*

A última categoria significa a atividade em que a informação é utilizada para a criação de conhecimento e tomada de decisão. Não haveria sentido realizar todas as outras etapas do ciclo se a de uso de informação não for colocada em prática. Todo este processo tem sua importância porque justamente a informação é utilizada, e possibilita que as decisões sejam tomadas de maneira eficiente, assim como a construção de novos conhecimentos.

Nesta categoria, estabelecemos quatro barreiras. A primeira trata da “insuficiência na interação entre os gestores”. O uso da informação é muitas vezes atividade subjetiva e individual do gestor, mas isso não exclui a importância em desenvolver trabalhos cooperativos entre os gestores.

A segunda barreira é a vinculada à “limitada participação dos gestores no processo de decisão”. Muitas vezes os gestores se preocupam, até por conta de reduzida equipe de trabalho, tarefas sobrecarregadas, em ações que estão relacionadas à rotina administrativa das bibliotecas, esquecendo a contribuição que podem exercer para formulações de procedimentos inerentes à estrutura organizacional, a exemplo de resoluções, políticas de informação, etc.

Em seguida, temos como barreira a “ausência de reconhecimento da autoridade dos gestores por parte da instituição”. Não é preciso muito esforço para perceber que diversas instituições ainda carecem de melhor valorização aos profissionais que atuam em bibliotecas, neste caso os que desempenham funções de gestão. É preciso reconhecer a capacidade que estes gestores têm e a contribuição que podem proporcionar para o desenvolvimento do sistema, que em consequência representa desenvolvimento para a instituição.

A última barreira aborda a “carência de políticas de gestão integradas”. Na formulação de diretrizes, que garantam que as decisões irão efetivamente favorecer todas as unidades que fazem parte do sistema, garantindo assim os interesses do conjunto de bibliotecas formadoras do sistema.

## 6 INTERPRETAÇÃO A ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo visa apresentar e interpretar os resultados obtidos com a aplicação do questionário. As categorias de análise, representadas pelas etapas do modelo processual de GI, são interpretadas de acordo com a ordem constante no instrumento de coleta de dados. Temos inicialmente a questão da aplicação ou não por parte dos gestores das atividades do processo de GI. Sendo positiva a resposta ao questionamento, identificamos, na visão dos gestores, os exemplos de práticas relacionadas à etapa do processo de gestão da informação em discussão. Em seguida são identificadas e interpretadas as barreiras que causam maior prejuízo à efetiva implementação da GI. Por fim, são demonstrados os comentários produzidos pelos gestores sobre as temáticas em análise pela pesquisa.

### 6.1 Necessidades de informação

Na categoria que trata das necessidades de informação, ou seja, a ação de identificação das necessidades informacionais dos gestores, sob influência do ambiente organizacional em execução, foi indagado aos respondentes se eles consideram que desempenham a atividade de identificação das suas necessidades informacionais. Como resposta, do total de dezesseis pesquisados, quatorze disseram que desempenham tal ação, o que representa 87,5%, enquanto que apenas dois respondentes declararam não realizar a identificação de suas necessidades informacionais, representando 12,5%.

Em seguida, os pesquisados que responderam positivamente puderam exemplificar que práticas os mesmos entendem como inerentes ao processo de identificação de necessidades de informação. Diante disto, o quadro abaixo apresenta tais práticas, na perspectiva dos gestores, que dizem respeito ao processo de identificação de necessidades de informação.

Quadro 1 – Necessidades de informação – Práticas dos gestores

|           |                                                                                                                            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G1</b> | <i>Em caso de tomada de decisão procuro informações com a Biblioteca Central ou com as outras setoriais da mesma área.</i> |
| <b>G2</b> | <i>Procurou identificar as informações, através de computador (informática) de correspondências e telefone.</i>            |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G4</b>  | <i>Através de consultas de outras fontes. Coordenadores de outras bibliotecas; junto a direção/gestores do sistema; outros servidores da biblioteca em que atuo.</i>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>G5</b>  | <i>Porque quando não sei algo procuro saber algo que me pode ser útil conhecer, procuro me informar sobre o assunto que naquele momento me interessa.</i>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>G6</b>  | <i>Identificar sob o ponto de vista dos usuários, quais são as suas necessidades e expectativas informacionais para com isto, fazer um planejamento dentro da biblioteca, a fim de que ela possa disponibilizar serviços informacionais de qualidade.</i>                                                                                                                            |
| <b>G7</b>  | <i>No contato diário com os funcionários e usuários que fazem parte do ambiente organizacional em que estou inserido.</i>                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>G8</b>  | <i>Autoavaliação; avaliação da organização; avaliação do ambiente organizacional.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>G9</b>  | <i>Observando as ocorrências do dia-a-dia e lendo sobre o que está acontecendo no mundo e em outras unidades de informação.</i>                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>G10</b> | <i>Quando preciso tomar alguma decisão ou resolver algum problema. Geralmente consulto outras pessoas com mais experiência, a literatura na área de interesse, pesquisa na internet.</i>                                                                                                                                                                                             |
| <b>G11</b> | <i>Reuniões periódicas com os Coordenadores integrantes do Sistemoteca, com os Diretores de Divisões e Chefes de Seções que compõem a Biblioteca Central.</i>                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>G12</b> | <i>Quando aparece um problema, por exemplo, identificar que informações são necessárias para a resolução dos mesmos.</i>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>G13</b> | <i>Realizando cursos de capacitação, interação com profissionais da área, internet e consultando o regimento do SISTEMOTECA.</i>                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>G15</b> | <i>Acompanhando as novidades sobre temas relacionados a minha área de atuação.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>G16</b> | <i>Sempre somos obrigados a tomar decisões, ora com caráter humano, resolvendo conflitos entre funcionários, ou de caráter técnico, buscando a melhor forma de inserção de material ao acervo, ora de caráter administrativo, tendo que se reportar aos superiores o andamento dos processos da biblioteca e buscando ao mesmo tempo subsídios para uma melhoria nas atividades.</i> |

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2015).

A partir das respostas obtidas, podemos interpretar que, de maneira geral, os gestores empreendem a identificação de suas necessidades informacionais com base em três categorias: ação social, que pode se dar de modo formal e/ou modo informal; ação particular e análise do ambiente organizacional.

Quanto à primeira categoria, que se refere ao relacionamento do gestor com outras pessoas da organização, o modo formal se dá por meio de realização de reuniões com os integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, além de participação em cursos de capacitação que são programados pela organização, conforme as respostas do **G11** e do **G13**. Para Choo (2003, p. 98), “os gestores trocam frequentemente informações e consultam-se uns aos outros através de reuniões [...]”. Sendo assim, a ocorrência destes encontros formais assume um caráter interativo e dinâmico, onde os gestores podem desenvolver atividades reciprocamente, permitindo a todos a obtenção de benefícios advindos deste processo. Tal situação também se faz presente para os cursos de capacitação, que devem primar pelo aperfeiçoamento de procedimentos, estes em conformidade com a atuação da organização.

Já a efetivação do modo informal para a identificação de necessidades de informação pode ser compreendida por meio das respostas do **G7** e do **G10**, que destacam a importância do *contato diário com os funcionários e usuários (G7)* e a *consulta a outras pessoas mais experientes (G10)*. É importante destacar a resposta do **G7**, pois o mesmo enfatiza a participação dos usuários como pessoas imprescindíveis ao contexto das bibliotecas universitárias. Tal ideia vai ao encontro da resposta do **G6**, que ainda observa que a identificação das necessidades de informação dos gestores é dependente das necessidades informacionais dos usuários.

Neste contexto, Evedove e Fujita (2013a, p. 24) destacam que “por ser uma organização dinâmica, a biblioteca universitária busca de maneira contínua aprimorar suas atividades tendo em vista as necessidades informacionais dos seus usuários, as quais devem ser sanadas de maneira rápida e precisa”. Da mesma forma, Pinho Neto (2010) afirma que deve ser preocupação central para qualquer organização conhecer as necessidades de informação de seus diferentes grupos sociais, e no caso das bibliotecas universitárias naturalmente que entre aqueles se destacam os usuários.

Outra categoria que identificamos como representante do processo de identificação de necessidades de informação dos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB é a que se traduz numa ação particular do gestor, isto é, um

processo individual de análise e tomada de decisão, selecionando desta forma as informações necessárias para o eficiente gerenciamento nas bibliotecas.

Como exemplo desta categoria, temos as respostas elaboradas por alguns gestores:

*Porque quando não sei algo procuro saber algo que me pode ser útil conhecer, procuro me informar sobre o assunto que naquele momento me interessa (G5);*

*Quando aparece um problema, por exemplo, identificar que informações são necessárias para a resolução dos mesmos (G12);*

*Acompanhando as novidades sobre temas relacionados a minha área de atuação (G15).*

Neste processo particular de identificação, podemos enfatizar que as necessidades, de acordo com Choo (2003), se originam de problemas, incertezas e ambiguidades inerentes ao ambiente organizacional. Sendo assim, não cabe ao gestor apenas a tentativa de reconhecer suas necessidades de informação. Além disso, é urgente ter consciência de como tais informações poderão contribuir para melhor compreensão das adversidades presentes na organização, que conforme explicitado acima, influenciam o tipo de informação a ser necessária.

Como última categoria temos a análise do ambiente organizacional. Podemos demonstrar a importância do ambiente organizacional, na avaliação dos gestores:

*Autoavaliação; avaliação da organização; avaliação do ambiente organizacional (G8);*

*Observando as ocorrências do dia-a-dia e lendo sobre o que está acontecendo no mundo e em outras unidades de informação (G9).*

Para Choo (2003, p. 58), os integrantes da organização precisam compreender a “volatilidade” do meio ambiente. A partir desta noção, que considera a inconstância como característica pertencente ao ambiente, no caso aqui específico o ambiente organizacional, os gestores poderão ter uma visão mais clara do contexto em que atuam, o que acarreta em maior discernimento na tomada de decisões e resolução de problemas.

### 6.1.1 Barreiras

A partir dos critérios definidos nesta pesquisa para estabelecimento das barreiras que mais provocam prejuízo ao processo de GI, no contexto do SISTEMOTECA/UFPB,

foram identificadas, com base nas respostas dos gestores, as seguintes barreiras para a efetivação do processo de identificação de necessidades de informação:

1. Necessidade em efetivar grupos de trabalho no SISTEMOTECA;
2. Desconhecimento por parte dos gestores de suas necessidades de informação.

O instrumento de pesquisa também possibilitou que os gestores indicassem que barreiras consideravam como prejudicial ao processo de GI, mas que não estavam contempladas na pesquisa. Sendo assim, além das barreiras já determinadas, temos também aquelas indicadas pelos gestores e que não estavam incluídas no conjunto constante no questionário, que são as seguintes:

- *Ruído na comunicação resultante da cultura organizacional (G7);*
- *Indiferença decorrente da falta de motivação (G11).*

Cabe enfatizar que o **G13**, das barreiras apresentadas no questionário para esta categoria, não considerou as três últimas como existentes na sua atuação, concordando apenas com a primeira barreira indicada na pesquisa.

Quanto à primeira barreira, os gestores compreendem ser essencial a efetivação de grupos de trabalho no âmbito do SISTEMOTECA/UFPB. Os mesmos devem buscar soluções ou desenvolvimento para assuntos específicos. Por exemplo, inicia-se um grupo de trabalho com profissionais que tenham experiência em trabalhos de gerenciamento de informação. Desta forma, serão instituídos, com base em prazos e metas específicos, diretrizes e padrões de atividades que visem garantir melhorias ao serviço de referência. Por isso, a “criação de mecanismos e modelos, bem como a organização de uma equipe de trabalho voltada às atividades de gestão da informação, é fundamental para que se reconheçam os fluxos informacionais e com isso seja possível a criação de vantagem competitiva” (LOPES; VALENTIM, 2010, p. 279).

Consideramos que a segunda barreira, que trata do não conhecimento dos gestores de suas próprias necessidades informacionais, tem relação direta com a barreira identificada pelo **G7**, que fala da cultura organizacional, que se deficiente pode provocar falha no processo de comunicação.

Choo (2003) afirma que a identificação das necessidades de informação é executada pelas pessoas por meio de um processo de comunicação, que é muitas vezes

complexo. Sendo assim, entendemos que o desconhecimento dos gestores de suas próprias necessidades informacionais pode estar relacionado com falhas no processo comunicacional entre os gestores. Portanto, para tal processo, no contexto específico das necessidades de informação, “é imprescindível que a identificação da necessidade de informação seja contínua, que se avalie o retorno das informações recebidas e que se monitorem as mudanças de prioridades da organização” (FERREIRA; MAIA, 2013, p. 184-185).

Em relação à cultura organizacional, que na opinião do **G7** pode ter como fator negativo a apresentação de ruído na comunicação entre os gestores, é válido o cenário percebido por Araújo, Pereira e Oliveira (2010, p. 254), ao idealizar um ambiente nas bibliotecas caracterizado por práticas que possibilitem uma cultura organizacional que incentive as relações de troca de experiências entre as pessoas:

Portanto, pretende-se buscar a integração entre esses servidores e também para que eles apresentem ao grande grupo as boas práticas de sua biblioteca, bem como as dificuldades encontradas, seja para buscar soluções ou apenas para a socialização. Busca-se também aproximar os servidores e incentivar conversas, produção científica conjunta, ações integradas e a busca por solução para problemas comuns.

A última barreira desta seção aborda a temática da indiferença do gestor, sendo esta advinda da falta de motivação, fato este exemplificado no discurso de um dos gestores participantes da pesquisa:

*Na minha percepção, o problema da gestão da informação pesa mais na falta de interesse dos gestores em oferecer o melhor. Muitas barreiras desmotivam os gestores (G8).*

De acordo com Alves e Barbosa (2010), a motivação no ambiente organizacional é empreendida mediante três aspectos: reciprocidade nas relações de troca, recompensa oferecida em virtude do ato de participar e pelas oportunidades de crescimento profissional que a organização oferece aos profissionais. A reciprocidade potencializa as relações sociais, já que representa uma ação de mutualidade. Por recompensa não se fala exclusivamente de retornos financeiros ao profissional, mas sim no reconhecimento da organização por um ato meritório praticado. Já a oportunidade é nada menos do que criar canais favoráveis que estimulem e permitam o crescimento profissional.

Desta forma, a organização proporciona um ambiente de incentivo aos gestores, que em contrapartida estarão motivados à colaborar para a melhoria de todo o sistema organizacional.

## 6.2 Aquisição de informação

Nesta categoria, indagados se realizam atividade de aquisição enquanto gestores, ou seja, buscar informação com vistas à tomada de decisão e resolução de problemas, 87,5% dos gestores afirmaram que sim, totalizando quatorze respondentes. Por outro lado, diante do mesmo questionamento, 12,5% dos respondentes entendem não realizar a etapa de aquisição de informação, fato este assinalado por apenas dois gestores. Diante disto, fica evidente estabelecer que a grande maioria dos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB consideram praticar atividades inerentes à aquisição de informação.

Quadro 2 – Aquisição de informação – Práticas dos gestores

|            |                                                                                                                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G1</b>  | <i>Procuo respeitar os valores institucionais, assim como o regimento da Biblioteca Central, e em alguns casos procuro entrar em contato direto com a unidade/setor ao qual interessa o serviço.</i> |
| <b>G4</b>  | <i>Através de busca/aquisição por conta própria ou de treinamentos, cursos, informações ofertadas pela instituição.</i>                                                                              |
| <b>G5</b>  | <i>Analizando a situação atual do sistema de informação em funcionamento. Realizando em 1º lugar um estudo exploratório das necessidades atuais do sistema.</i>                                      |
| <b>G8</b>  | <i>Utilizando os meios disponíveis no ambiente organizacional. Participando de cursos de capacitação e de eventos. Trocando experiências com colegas profissionais, etc.</i>                         |
| <b>G10</b> | <i>Consultando literatura da área, experiências de outras bibliotecas, congressos, conversas informais com outros colegas de trabalho.</i>                                                           |
| <b>G12</b> | <i>Me mantendo atualizada e informada sobre minha área de atuação, através de leituras, conversas, atividades de congresso.</i>                                                                      |
| <b>G13</b> | <i>Curso de capacitação na área de atuação, entre outros o SIGAA – Módulo Biblioteca, treinamento Portal Capes, Ebrary.</i>                                                                          |
| <b>G14</b> | <i>Através da consulta a fontes de informação, realização de cursos de</i>                                                                                                                           |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <i>capacitação.</i>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>G15</b> | <i>Atualizando meu conhecimento. Participando de capacitações, eventos na área de atuação e reuniões no trabalho. Conversas informais com outros servidores.</i>                                                                                       |
| <b>G16</b> | <i>Como sou “novo” na gestão, tento adquirir tanto com meus colegas de trabalho, tanto bibliotecários como os não bibliotecários que já atuam a mais tempo no serviço. Também me qualifico através de cursos de capacitação dentro e fora da UFPB.</i> |

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2015).

Analisando as práticas desempenhadas pelos gestores no processo de aquisição de informação, destacamos algumas para uma investigação mais pormenorizada, a exemplo das que tratam de valores institucionais (**G1**); processo de busca de informação (**G4**); participação em eventos de capacitação (**G8, G13, G14, G15**) e utilização de fontes de informação (**G14**).

Em relação aos valores institucionais, destacadas pelo **G1**, trazemos para discussão a contribuição de Torres e Neves (2008, p. 5), quando afirmam, ao tratar de GI, que a mesma “deve levar em consideração a cultura organizacional, seu sistema de valores e as diretrizes definidas pela organização em sua estratégia de negócios, apoiando e fortalecendo os objetivos corporativos, além de fornecer opções estratégicas”.

Em suma, exercendo a análise no contexto das bibliotecas universitárias, é imprescindível que os valores e estratégias de funcionamento delas estejam de acordo as da instituição a qual estão vinculadas. Como exemplo, podemos falar de missão e visão, que objetivamente representam, respectivamente, aquilo que a organização é e o que pretende ser. É inconcebível propor tais valores para as bibliotecas sem que os mesmo se harmonizem com a missão e visão da instituição. No campo de atuação informacional dos gestores não é diferente. Os valores institucionais têm influência no conjunto informacional a ser adquirido, pois são esses valores que regem numa dimensão geral o funcionamento da organização em sua plenitude.

Sobre o processo de busca de informação empreendido pelo gestor, é suficientemente claro entendimento deste processo por Caixeta e Barbosa (2008, p. 82), que por sua vez buscam apoio referencial em Choo (2003), Davenport (2001) e em Roberts e Clarke (1989). Os autores, que vinculam o ato de busca à redução de incertezas, observam que “ao buscar informações para a redução de incerteza, o gerente

assume o papel crucial de interpretá-las, de forma a dar-lhes o significado necessário a uma boa decisão”. Assim, o gestor exerce um perfil ativo, pois além de buscar, procura interpretar e dar significado àquilo que absorveu, processo que culmina, conforme os autores, com a “boa decisão”, aspecto essencial para aquisição de informação, visto que esta tem como objetivo a tomada de decisão.

Com base nas práticas identificadas pelos gestores, percebemos que grande parte destes realiza a aquisição de informação por meio de atividades ligadas a eventos de capacitação, treinamento, etc. Para Anderson (1996), que trata do tema no contexto das bibliotecas universitárias, a realização de capacitação para os bibliotecários, aliada à contínua atualização profissional, representa um recurso indispensável para a organização, pois esta modalidade de treinamento proporciona aos participantes maior desempenho técnico, possibilitando assim o substancial necessário para a efetivação de determinado processo, neste caso específico o de GI.

Já a utilização de fontes de informação como apoio para a etapa de aquisição de informação, destacada pelo **G14**, pode ser empreendida com base em dois aspectos: o que considera como fonte de informação essencial os próprios gestores, e o que tem nos recursos tecnológicos atuais (bases de dados, portais de pesquisa, etc.) a representação concreta das fontes informacionais.

No primeiro, o “sujeito passa a ser considerado o centro do fenômeno informacional e, conseqüentemente, passa-se a considerar sua opinião, necessidades, problemas e visões de mundo enquanto elementos significantes e influentes [...]” (EVEDOVE; FUJITA, 2013a, p. 22). Neste caso, os gestores têm a capacidade de constituir atividades inerentes ao gerenciamento da informação, sendo decisivos para a compreensão dos fenômenos informacionais.

Quanto às fontes de informação referentes às propriedades tecnológicas, Ferreira e Maia (2013) destacam que aos profissionais que desempenham suas funções no âmbito das bibliotecas universitárias são requeridas cada vez mais duas características: conhecimento e habilidade. A primeira para que tenha ciência das diversas fontes de informação existentes atualmente, considerando até mesmo o alto grau de surgimento e volatilidade de muitas, enquanto que a habilidade significa a competência do profissional para manipular satisfatoriamente as fontes de informação existentes. Somente assim, conhecendo e sabendo usar, é que os gestores poderão explorar os benefícios advindos das diversas fontes de informação, e que atuarão como suporte essencial para a aquisição de informação.

### 6.2.1 Barreiras

As barreiras destacadas pelos participantes da pesquisa foram as seguintes:

1. Atuação não integrada dos gestores de bibliotecas;
2. Inexistência de avaliação contínua das fontes de informação;
3. Ausência de planejamento para a aquisição de informação.

Os gestores também indicaram barreiras que não estavam presentes no questionário, sendo elas:

- *Interconectividade com Instituições nacionais e internacionais, seja através de rede local ou internet (G5);*
- *Insuficiente força idealizadora por parte dos gestores (G12).*

Como principal barreira ao processo de gestão da informação no SISTEMOTECA/UFPB, especificamente quanto à atividade de aquisição de informação, os gestores identificaram a atuação não integrada, isto é, fragilidade nos procedimentos gerenciais quanto às ações que possam garantir a efetiva contribuição dos integrantes do sistema.

Analisando a gestão da informação numa perspectiva integrativa, e por influência de trabalho empreendido por Alvarenga Neto (2005), Torres e Neves (2008, p. 5) idealizam a gestão da informação como um:

Caminho convergente para a resolução de problemas informacionais, procurando integrar e harmonizar as fontes, os serviços e sistemas de informações corporativas, visando a obter uma sinergia entre as fontes internas e externas de informação organizacional, contemplando as necessidades e o processamento das informações, ou seja, concentra-se nos fluxos e ações formais de informação dentro da organização, a partir de informações internas e externas [...].

Portanto, a abordagem da gestão da informação numa dimensão de integração concorre em grande parte, com base nos autores citados, para o combate aos problemas de informação, objetivo este também inerente à aquisição de informação, que busca fazer uso da informação para a tomada de decisão e resolução de problemas.

Em seguida, outra barreira identificada pelos gestores foi a que trata da inexistência de avaliação permanente das fontes de informação que servem de apoio para a atuação dos gestores. Mais acima consideramos como fontes de informação os próprios gestores e os recursos de dimensão tecnológica.

Pois bem, diante disto, é urgente demonstrar de que forma a avaliação é procedida. Em se tratando dos sujeitos como fontes de informação, naturalmente que não se trata de realizar uma espécie de exame, a fim de categorizar determinada nota e assim definir estatisticamente seu grau de eficiência enquanto fonte de informação. A verdade é que a avaliação permanente deve se orientar aos meios utilizados para a efetivação da interação informacional entre os gestores, ou seja, não é somente o gestor em si, mas os procedimentos que o mesmo ativa para a troca de informação.

Quanto às fontes de dimensão tecnológica, pode-se estabelecer critérios com vistas a garantir a qualidade e, conseqüentemente, pertinência das mesmas ao processo de GI. Até mesmo porque, nas palavras de Choo (2003, p. 284), as fontes de informação devem ser reconhecidas como um “recurso vital para a organização”.

A terceira barreira diz respeito à ausência de planejamento na atividade de aquisição de informação. Dziekaniak (2009) afirma que o planejamento é algo que deve estar inserido na rotina, tanto para os indivíduos, quanto para a organização. Sendo assim, é necessário que o processo de aquisição de informação seja constituído por procedimentos programados, ou seja, antes de se adquirir informação, faz-se a análise de quais informações são necessárias e que importância terão para determinadas situações. Enfim, planeja-se. Ainda mais considerando a fragmentação das fontes de informação, influenciada pelo desenvolvimento humano em diversos campos do conhecimento (CHOO, 2003).

Para além das barreiras hierarquizadas, alguns gestores contribuíram para a pesquisa com o acréscimo de outras barreiras, levando em consideração as suas experiências de gestão no contexto das unidades que administram. O **G5** aborda a importância da *interconectividade com outras instituições*, ao passo que o **G12** destaca a *insuficiente força idealizadora por parte dos gestores*, ambas consideradas como barreiras à atividade de aquisição de informação.

Na primeira barreira, entendemos que representa uma preocupação do gestor quanto a necessidade de constituir ações de cooperação, isto é, potencializar procedimentos que possibilitem a comunicação entre as instituições, e que as mesmas atuem com vistas a um interesse comum. Já a segunda barreira, no nosso entendimento,

demonstra, na visão do G?, a necessidade dos gestores em desenvolver mais satisfatoriamente práticas que influenciem o surgimento de novas ideias e criação de novos conhecimentos, características estas essenciais para o processo de GI.

### 6.3 Organização e armazenamento de informação

No instrumento de coleta de dados da pesquisa foi questionado aos gestores se realizavam nas suas unidades de trabalho práticas de organização e armazenamento de informação, necessárias para uma gestão eficiente da unidade. Como resposta 62,5% responderam positivamente à indagação, o que expressa um quantitativo de dez gestores. Em contrapartida, 37,5% do total de respondentes declararam não desempenhar nas suas respectivas bibliotecas práticas de organização e armazenamento de informação, representando o número de seis gestores.

Quadro 3 – Organização e armazenamento de informação – Práticas dos gestores

|            |                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G6</b>  | <i>O sistema DSPACE foi produzido para possibilitar a formação de repositórios digitais com funções de captura, distribuição e preservação da criação intelectual, podendo ser adotado por outras instituições.</i> |
| <b>G8</b>  | <i>Criação de catálogos, guias, manuais, relatórios. Livros de controle bibliográfico, de visitas e ocorrências etc.</i>                                                                                            |
| <b>G9</b>  | <i>Formulários, registros de ocorrências, e-mail específico, registro fotográfico, documentação das aquisições, página do centro e página no facebook.</i>                                                          |
| <b>G10</b> | <i>No momento está só no armazenamento de publicações sobre nosso centro e de autores do nosso centro e da cidade de areia, futuramente queremos criar um catálogo dessa coleção.</i>                               |
| <b>G11</b> | <i>Arquivamento cronológico por assunto.</i>                                                                                                                                                                        |
| <b>G13</b> | <i>Elaboração de um vocabulário controlado (em 2005, em contínua atualização) o qual auxilia na classificação e ordenação do acervo, na elaboração de fichas catalográficas, entre outros.</i>                      |
| <b>G14</b> | <i>Manutenção do arquivo físico e digital com todos os documentos produzidos pela unidade.</i>                                                                                                                      |
| <b>G15</b> | <i>Práticas simples e básicas: organização e armazenamento de documentos administrativos no computador e em pastas físicas.</i>                                                                                     |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G16</b> | <i>Devido a pouca experiência em gestão e pelo fato de não ter havido transição entre a antiga e a atual, tudo que era registrado, se é que era, foi perdido ou não conseguimos aproveitar. Mas estamos a partir dessa renovação iniciando uma sistematização do conhecimento de forma que independente do gestor a biblioteca flua sem prejuízo aos usuários.</i> |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2015).

Inicialmente, para que possamos melhor compreender a atividade de organização e armazenamento de informação, cabe ressaltar o entendimento de Choo (2003, p. 59) a respeito de tal etapa do processo de GI:

Na organização e armazenamento de informação, o objetivo é criar uma memória organizacional que seja o repositório ativo da maior parte do conhecimento e perícia da organização. O volume de dados produzidos e recolhidos precisa ser estruturado de forma a refletir os interesses e os modos de utilização da informação pela organização e seus membros. As tecnologias de informação podem aumentar a eficiência e a credibilidade das atividades operacionais da organização.

Portanto, esta atividade busca garantir a preservação das informações produzidas e, mais do que isso, de interesse aos gestores no uso de suas atribuições. A organização e o armazenamento são necessários para que a informação possa ser buscada de modo preciso, para posterior utilização. Também torna possível para a organização identificar que tipos de informação seus membros estão a fazer uso, já que idealmente apenas as informações que os gestores identificam como necessárias para sua atuação é que são adquiridas e em seguida organizadas e armazenadas. Para o autor, as informações que constituem a memória organizacional estão disponibilizadas em diferentes produtos e serviços de informação. Sendo assim, há uma clara evidência de dependência e ligação destas, pois a organização e armazenamento só se efetiva com a criação de produtos e serviços.

É em virtude disto que percebemos que os gestores, ao identificar práticas de organização e armazenamento de informação exercidas em suas bibliotecas, responderam a tal investigação muitas vezes com a indicação das práticas, acrescidas de determinados produtos e/ou serviços existentes em suas unidades de atuação.

Neste cenário, percebemos que as práticas apresentadas pelos gestores são constituídas, em grande parte, por meio do seguinte processo:

1. Ação de gestão. Ex: criação, elaboração, manutenção, organização e armazenamento;
2. Formação de produtos e/ou serviços. Ex: catálogos, relatórios, livros de ocorrências, registro fotográfico, vocabulário controlado, guias, manuais;
3. TICs como potencializadoras das atividades de organização e armazenamento.

Neste processo, os gestores inicialmente empreendem ações de gerenciamento, necessárias para a criação de produtos e serviços informacionais eficientes, e estes são postos em prática a partir da utilização das TICs. Ribeiro (2005) ressalta a relação mútua entre as TICs e o fenômeno informacional, onde a tecnologia não apenas atua como suporte, mas está indissociável hoje em dia das atividades inerentes ao ciclo de vida da informação, a exemplo da busca e recuperação de informação. E esse contexto deve fazer parte da rotina gerencial das bibliotecas universitárias.

A organização e armazenamento tem o objetivo de garantir a preservação para posterior acesso e utilização das informações necessárias para um bom desempenho por parte dos gestores. Serve também muitas vezes para evitar a ocorrência de atividades já anteriormente executadas por determinada biblioteca.

Podemos exemplificar a situação acima por meio de processo de aquisição de informação. Suponhamos que a biblioteca “A” tenha adquirido um sistema de segurança para o acervo bibliográfico. Para tal objetivo, seu gestor naturalmente teve que realizar inúmeras ações, desde identificação de empresas fornecedoras, solicitação de catálogos entre outros. No ano seguinte, a biblioteca “B” pretende também adquirir um sistema de segurança, nas mesmas especificações do contraído pela biblioteca “A”. Para tal objetivo, a biblioteca “B” realiza também a identificação de fornecedores, solicitação de catálogo, etc., ou seja, atividades já praticadas pela biblioteca que havia adquirido o sistema de segurança, e que, se de conhecimento da biblioteca “B”, muitas delas não precisariam ter sido executadas.

Portanto, se houvesse uma espécie de base de dados que tratasse de aquisição de sistema de segurança, com a explicitação de quem já adquiriu dos procedimentos necessários a serem realizados, e se esta base fosse efetivamente compartilhada por todos os gestores das bibliotecas, com uma eficiente comunicação, certamente haveria maior qualidade nos serviços prestados.

### 6.3.1 Barreiras

Em relação às barreiras, foram estabelecidas pelos gestores como as que provocam maior prejuízo à gestão da informação as seguintes:

1. Carência de padronização às atividades de organização e armazenamento realizadas pelo SISTEMOTECA;
2. Ausência de normas para organização e armazenamento da informação.

Os gestores identificaram a carência de maior padronização nas atividades de organização e armazenamento presentes no SISTEMOTECA/UFPB. Lopes e Valentim (2013, p. 172) afirmam que o objetivo primordial da gestão da informação é o de apoiar a organização no “processo decisório”. Para tanto, precisa desenvolver atividades que propiciem a identificação de estratégias de ação. E são essas estratégias que orientam comportamentos de gestão, a exemplo, do “estabelecimento de normas e padrões que visam garantir a existência de procedimentos contínuos que permitam que as estratégias de gestão da informação e comunicação interna e externa tenham eficácia [...]” (LOPES; VALENTIM, 2013, p. 172).

Desta forma, “o estabelecimento de procedimentos e instruções internas torna-se necessário no contexto de bibliotecas universitárias por direcionar as ações profissionais e garantir a padronização da prática profissional” (EVEDOVE; FUJITA, 2013b, p. 42). A padronização tem a pretensão de uniformizar ações que, de outra maneira, provocariam redundâncias e duplicidades, o que certamente contribuiria para a ineficiência do desempenho organizacional.

A segunda barreira aborda a fragilidade da preservação da memória organizacional. Vale ressaltar que a memória organizacional, mais do que oriunda da organização e armazenamento de informação, representa a história da organização. E a verdade é que só se pode compreender satisfatoriamente o presente e futuro, a partir dos acontecimentos ocorridos no passado.

Por isso, cabe ao gestor ter capacidade para compreender que a história da organização é formada por atribuições e características muitas vezes singulares, que precisam ser interpretados pelos gestores como evento histórico e contínuo, ou seja, não se pode imaginar o presente desvinculado do passado (CHOO, 2003). Sendo assim, a organização, aliada às pessoas que a constituem, deve atuar estrategicamente para a

elaboração de procedimentos com vistas à contínua preservação da memória organizacional.

Para melhor compreender este cenário apresentamos abaixo comentários dos gestores em referência às atividades de organização e armazenamento de informação, considerando as suas realidades de atuação.

*A memória em acervo bibliográfico é fundamental para a preservação e sustentabilidade do povo brasileiro. A carência de padronização, organização sistemática e armazenamento de dados são elementos que dificultam o funcionamento de bibliotecas (G2);*

*Em alguns casos, a falta de equipamentos adequados, a falta de materiais exige dos gestores maior superação na atividade de organização e armazenamento da informação (G8).*

Em síntese, a organização e armazenamento de informação contribuem para a preservação da memória organizacional, e é posta em prática com a criação de produtos e serviços de informação. No entanto, para que tenha êxito, precisam do estabelecimento de padrões e normas de procedimentos, que irão proporcionar maior credibilidade e qualidade no seu desempenho. E para isso as TICs se destacam como fator essencial, potencializando a aplicação das estratégias de GI.

Por fim, em relação às barreiras apresentadas nesta categoria, o **G13** considerou que as apresentadas na terceira e quarta posição do questionário não são reconhecidas por ele como barreiras existentes no seu processo de aquisição de informação.

#### 6.4 Produtos e serviços de informação

Os produtos e serviços de informação têm como objetivo agregar valor à informação, contribuindo assim para sua qualidade. Diante disto, como resposta à existência de práticas que estimulassem a criação e desenvolvimento de produtos e serviços de informação, 50% dos gestores opinaram de forma positiva, o que representa o quantitativo de oito respondentes. De outra maneira, outros 50% declararam não desempenhar tais práticas, o que também representa a opinião de oito gestores.

Abaixo apresentamos por meio de quadro demonstrativo o conjunto de práticas identificadas pelos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB:

Quadro 4 – Produtos e serviços de informação – Práticas dos gestores

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G8</b>  | <i>Oficinas de classificação e catalogação. Aplicação da ABNT em trabalhos acadêmicos.</i>                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>G9</b>  | <i>Divulgação dos serviços do SISTEMOTECA; informações diversas de interesse acadêmico e profissional; links de vídeos motivacionais; tutoriais.</i>                                                                                                                                                                                                    |
| <b>G10</b> | <i>Folder da biblioteca, com informações dos serviços e produtos da mesma, bem como todos os contatos e redes sociais da biblioteca e outras informações, facebook, onde colocamos todos os dias informações relevantes aos usuários da nossa biblioteca.</i>                                                                                           |
| <b>G13</b> | <i>Política de aquisição do acervo (publicada na página do Centro); vocabulário controlado; Fan page da Biblioteca; uso do Facebook, recepção aos feras, entre outros.</i>                                                                                                                                                                              |
| <b>G15</b> | <i>Uso do SIGAA/Biblioteca, que possui ferramentas para apresentação de dados estatísticos (número de empréstimos, etc.).</i>                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>G16</b> | <i>Como gestor e único bibliotecário, cabe a mim disseminar tanto para meus colaboradores, quanto para os usuários. Os serviços oferecidos pela biblioteca, como os portais virtuais (BVS, CAPES), as bases de dados (EBRARY, minha biblioteca) o uso do sigaa, até coisas rotineiras do ambiente do sigrh (registro do ponto, marcação de férias).</i> |

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2015).

Para Evedove e Fujita (2013a, p. 24), os produtos e serviços informacionais pertencentes às bibliotecas universitárias devem ter entre suas características o “dinamismo dos processos e excelência em seus resultados”. Considerando o cenário organizacional atual, influenciado pelos ambientes interno e externo aos quais as bibliotecas universitárias fazem parte, percebemos que a flexibilidade e imprevisibilidade são aspectos inerentes a um ambiente organizacional competitivo. Portanto, para que os produtos e serviços de informação tenham eficácia, é imprescindível que passem por permanentes avaliações, que objetivem adequá-las, sempre que necessário, aos interesses da organização.

Além disso, não é suficiente apenas dispor de produtos e serviços. Conforme destacado acima, os mesmos devem ser flexíveis, para que possam, quando necessário, sofrer modificações que visem adequá-los ao ambiente organizacional em vigência. Some-se a isso a necessidade por parte dos gestores em aperfeiçoar competências relacionadas às atividades de uso e aplicação dos produtos e serviços de informação,

pois é este o grande diferencial competitivo (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009). O grande desafio não é desenvolver produtos e serviços, e sim saber administrá-los de uma forma que propicie benefícios efetivos à organização.

Quanto ao detalhamento das práticas relacionadas aos produtos e serviços de informação no contexto das bibliotecas do SISTEMOTECA/UFPB, naturalmente que, tendo como referência o fato de que metade dos gestores afirma não desempenhar ações de desenvolvimento dos produtos e serviços de informação, o resultado demonstra certamente a urgência em fortalecer um ambiente que possa estimular a atuação dos gestores para o desenvolvimento de produtos e serviços que qualifiquem a informação utilizada por eles.

Ainda assim, podemos apresentar, com base nas respostas dos gestores, alguns produtos e serviços de informação reconhecidos pelos gestores a partir de suas experiências vivenciadas nas bibliotecas.

O **G9** destaca os vídeos motivacionais e documentos tutoriais. Ambos podem ser ferramentas eficientes tanto para a divulgação de informações relacionadas à biblioteca, quanto como apoio às ações de ensino para a equipe formadora da unidade, bem como seus usuários. Já o **G10** cita a criação de *folder*, instrumento que permite disponibilizar de forma resumida e objetiva os diversos produtos e serviços constantes nas bibliotecas, e que pode ser ofertado de diversas maneiras (impresso, por *e-mail*, redes sociais, página *on-line* da biblioteca, etc.).

O **G13** inclui como produto de informação a política de aquisição de acervo para a biblioteca, documento de extrema importância, e que norteia os procedimentos corretos e necessários no que diz respeito às atividades de aquisição. Por fim, o **G15** cita o SIGAA (Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas). Sistema originário da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), o SIG (Sistema Integrado de Gestão) foi adquirido pela UFPB para a gestão unificada de diversas atividades, no caso específico aqui destacado o de atividades acadêmicas (SIGAA). Para os gestores de bibliotecas, o sistema permite a elaboração de relatórios relacionados ao processamento técnico do material, assim como seu empréstimo para os usuários. Desta forma, o gestor tem uma essencial ferramenta para a análise e criação de procedimentos de funcionamento da biblioteca, com base nas informações do material bibliográfico, empréstimos e usuários (UNIVERSIDADE...).

#### 6.4.1 Barreiras

As barreiras determinadas pelos gestores como aquelas que mais dano provocam à efetivação do processo de gestão da informação foram as que estão identificadas abaixo:

1. Fragilidade na cooperação entre os gestores;
2. Necessidade de divulgação dos produtos e serviços de informação;
3. Aquisição de produtos e serviços sem consulta prévia aos gestores.

A barreira considerada como a que provoca maior prejuízo é a que trata da fragilidade nas atividades de cooperação entre os gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB. Já afirma Dziekaniak (2009, p. 46) que o desempenho de uma biblioteca universitária “depende da sinergia, isto é, do trabalho coordenado e cooperativo”. De mesmo raciocínio, Choo (2003, p. 95) explica que “a gestão tem a ver, afinal, com o fazer as coisas acontecerem, especialmente através de uma ação de cooperação”.

Obviamente que a nossa pesquisa tem como foco de análise um sistema de bibliotecas específico, no caso o da UFPB. E nos parece até mesmo imprescindível que este sistema tenha entre suas características a de garantir estímulos que possibilitem que todos os seus elementos constituidores, em especial as bibliotecas e seus gestores, possam contribuir para o desenvolvimento contínuo deste sistema. E a cooperação parece ser algo bastante pertinente para tal objetivo. Isso pode ser exemplificado por meio de comentário de um dos gestores participante da pesquisa, ao enfatizar que:

*Precisamos fazer um levantamento das inovações em produtos e serviços criados em bibliotecas universitárias, de forma que possamos conhecer o que está sendo feito para atrair usuários e manter os espaços de informação mais atrativos (G6).*

Reconhecida como segunda maior barreira está a necessidade de divulgação dos produtos e serviços de informação relacionados às bibliotecas. Corrêa e Silva (2012) opinam até mesmo que a disseminação, quando mal exercida, diminui a própria função da biblioteca. Em muitos casos, para os produtos e serviços de informação que não são disseminados, é como se realmente não existissem. Então, percebemos a disseminação

de tudo o que responde pelo funcionamento da biblioteca como algo de extrema necessidade em ser praticado.

Nesta perspectiva, isto é, a prática efetiva de divulgação e disseminação de informações por parte das bibliotecas possibilita que outros grupos de pessoas, que até então não tinham conhecimento de determinadas informações, passem a interagir com estas unidades, o que tem como consequência benéfica o aumento dos grupos sociais nas atividades de relacionamento (NEVES; PADILHA, 2012).

Sobre a terceira barreira, a mesma trata do ato de adquirir produtos e/ou serviços relacionados às atividades dos gestores, mas sem consulta a estas mesmas pessoas que serão responsáveis por sua utilização. Neste caso, tem a ver em grande maioria com a alta administração da organização, existindo em alguns outros casos também a atuação da direção do próprio sistema de bibliotecas. É preciso que qualquer produto e serviço a ser adquirido, passe antes por um processo de avaliação por parte daqueles que naturalmente irão utilizá-los. Desta forma, parece ser consenso que os produtos e serviços adquiridos devem realmente estar em consonância com os interesses e necessidades das pessoas, incluindo logicamente não apenas os gestores, mas sim a equipe como um todo e também os usuários do sistema.

## 6.5 Distribuição de informação

A distribuição de informação é a maneira pela qual a organização compartilha as informações inerentes às atividades de gestão. Quanto a esta etapa, 56,25% dos gestores participantes da pesquisa afirmaram compartilhar com seus pares informações que consideram relevantes para o exercício de gerenciamento das bibliotecas, o que representa a opinião de nove gestores, enquanto que 43,75%, ou seja, sete gestores, disseram que não realizam essa atividade de compartilhamento de informações.

No que diz respeito às práticas de compartilhamento, os que responderam de modo positivo identificaram as seguintes atividades:

Quadro 5 – Distribuição de informação – Práticas dos gestores

|            |                                                                            |
|------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>G8</b>  | <i>Utilizando as redes sociais. Em reuniões e encontros pessoais.</i>      |
| <b>G9</b>  | <i>E-mails e mensagens no grupo do facebook.</i>                           |
| <b>G10</b> | <i>De forma informal, só para alguns que tenho mais conhecimento e nem</i> |

|            |                                                                                                                                                          |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | <i>sempre essa troca acontece.</i>                                                                                                                       |
| <b>G11</b> | <i>Através de treinamentos, e-mails, circulares, portarias e redes sociais.</i>                                                                          |
| <b>G12</b> | <i>Principalmente em encontros informais e e-mails.</i>                                                                                                  |
| <b>G13</b> | <i>Quando há realização de reuniões e em cursos de capacitação com os Diretores das Bibliotecas Setoriais, de forma pública pelo Face Book e e-mail.</i> |
| <b>G15</b> | <i>Em redes sociais, e-mail, intranets e informalmente.</i>                                                                                              |
| <b>G16</b> | <i>Através de email ou por telefone principalmente com os mais próximos (amizade). Também por afinidade de relacionado a temática da biblioteca.</i>     |

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2015).

Observando atentamente o conjunto de práticas apresentadas pelos gestores, percebemos que as mesmas podem ser analisadas mediante duas espécies de categorias: compartilhamento de informação realizado de modo formal e compartilhamento de informação realizado de modo informal.

No modo formal, podemos afirmar que o compartilhamento é efetivado por meio de:

- Reuniões;
- Cursos de capacitação;
- *Intranets*;
- Elaboração de documentos administrativos (circulares, portarias, etc.);
- *E-mails*.

Em relação ao compartilhamento de maneira informal, compreendemos que se dá por meio de:

- Encontros informais entre as pessoas;
- Uso de redes sociais;
- Telefone;
- *E-mails*.

Consideramos que o compartilhamento de informação por *e-mail* se adequa tanto no modo formal quanto no informal, pois se trata de ferramenta presente na rotina de trabalho do gestor, estando o diferencial, ou seja, se formal ou informal, na abordagem específica empreendida pelo gestor ao fazer uso do instrumento.

Lopes e Valentim (2010) afirmam que os fenômenos informacionais perpassam por todos os setores componentes das organizações. São os chamados fluxos formais e informais, que se apresentam de forma registrada e não registrada. Nos fluxos formais, que têm a ver com os aspectos produtivos da organização, a informação registrada é exemplificada nos portais corporativos, intranets, relatórios, registros, documentos contendo normas e códigos, entre outros. Na forma não registrada, por meio de reuniões e eventos formais, mas que não estão registrados em nenhum tipo de suporte.

Já os fluxos informais, na visão dos autores, originam-se de modo espontâneo, por meio de contatos entre os integrantes da organização. Eles ainda destacam que estes fluxos, na sua grande maioria, apresentam-se de maneira não registrada, pois são executados nas diversas interações entre os sujeitos, sendo estas não formalizadas, e, por conseguinte, sem registro em suportes.

Outros autores (BARBOSA; SEPÚLVEDA; COSTA, 2009, VIEIRA; BAPTISTA; CERVERÓ, 2013) são de acordo que as tecnologias baseadas em recursos da *Web* (*Internet, e-mail e intranets*) são de grande importância para o desenvolvimento da comunicação por parte das bibliotecas universitárias, que podem, diante destes instrumentos, melhorar a sua disseminação de informação, assim como empreender cada vez mais redes de contato e interação com outras organizações que atuam no mesmo campo profissional.

#### 6.5.1 Barreiras

As barreiras relacionadas à distribuição de informação no processo de gestão da informação são as que seguem abaixo:

1. Carência de colaboração no compartilhamento de informação entre os gestores;
2. Compartilhamento de informação realizado de modo insuficiente;

3. Disseminação da informação considerada como atividade secundária pela instituição.

Diante das barreiras que mais influenciam a não efetivação do processo de gestão da informação nas bibliotecas, a identificada como causadora de maior prejuízo diz respeito à necessidade dos gestores realizarem o compartilhamento de informação de forma mais colaborativa:

Nesse contexto, o compartilhamento da informação constitui um tipo especial de interação social que possibilita a construção de organizações mais flexíveis, ágeis e inteligentes, bem como relações mais abertas e confiáveis, as quais irão contribuir para uma cultura informacional que valorize processos participativos e livres de imposições e interesses (ALVES; BARBOSA, 2010, p. 126).

O caráter colaborativo a estar presente nas atividades de compartilhamento de informação exercidas pelos gestores potencializa as relações pessoais entre os diversos grupos sociais inseridos no contexto das bibliotecas universitárias, e isso contribui para que estas unidades sejam gerenciadas por meio de ações que foram construídas com a efetiva participação destes diversos grupos. Portanto, de acordo com discurso de um dos gestores participantes da pesquisa *o gestor compartilhar informações deveria ser algo prioritário num sistema (G10)*.

A segunda barreira trata do compartilhamento de informação sendo exercido de maneira insuficiente. É importante destacar que Choo (2003) considera que compartilhar é antes de qualquer coisa uma atividade de percepção e interpretação, ou seja, o compartilhamento de informação passa antes por um processo que visa identificar a informação correta para cada tipo de situação. De nada adianta disseminar para outra pessoa informação que não irá atender suas necessidades. Daí a urgência em compartilhar a informação certa, para a pessoa certa, no momento certo e para a situação certa.

A terceira e última barreira diz respeito à disseminação da informação, que, sob a ótica dos gestores, é considerada uma atividade secundária no conjunto de atividades exercidas pela instituição, no caso específico, a UFPB. Para Araújo, Pereira e Oliveira (2010) a biblioteca é, por natureza, um espaço de disseminação. Sendo assim, o ato de disseminar de modo eficiente deve estar ente as competências dos profissionais que atuam nas bibliotecas. Mais do que isso, estas pessoas precisam “participar ativamente

no processo de disseminação da informação” (BUFREM; PEREIRA, 2004, p. 176). Portanto, nada mais justo que as ações de disseminação da informação a ser elaboradas pela instituição tenham a contribuição efetiva destes profissionais, considerando que entre suas atividades de rotina está a de disseminar diversos tipos de informação e, dependendo do perfil da biblioteca, para diferentes grupos de usuários.

## 6.6 Uso de informação

Esta etapa do processo de gestão da informação é aquela que busca fazer uso da informação essencialmente para a tomada de decisão e criação de conhecimento. Nesta perspectiva, ao serem questionados se efetivamente utilizam a informação para estes fins, 93,75% dos pesquisados responderam de forma positiva, o que constitui um total de 15 gestores. Como resposta contrária, isto é, entendendo que não faz uso de informação para a tomada de decisão e criação de conhecimento, apenas 6,25% respondeu desta forma, o que representa a opinião de somente um gestor.

Quadro 6 – Uso de informação – Práticas dos gestores

|            |                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>G1</b>  | <i>Na tomada de decisão a busca de informação é essencial, e para tal faz-se necessário ter conhecimento de normas, regimento, da Instituição como um todo e das demais unidades de informação.</i>           |
| <b>G2</b>  | <i>A informação é base para conhecimento e consequentemente, esse conhecimento conduz-me a tomar decisão.</i>                                                                                                 |
| <b>G5</b>  | <i>Nosso trabalho tem que ser bem orientado e informado, pois dependemos da informação para podermos passar aos nossos usuários o que temos de mais novo relacionando aos assuntos que nos são delegados.</i> |
| <b>G6</b>  | <i>Procuramos desenvolver alternativas para buscar a satisfação dos usuários da biblioteca, através da identificação de suas necessidades, oferta de informações e serviços atualizados.</i>                  |
| <b>G7</b>  | <i>Adequando a informação adquirida ao contexto socioinformativo em questão por meio de conteúdos que atendam as demandas informacionais.</i>                                                                 |
| <b>G8</b>  | <i>Relatórios. Manuais, tesouros, vocabulário controlado. Regimento interno etc.</i>                                                                                                                          |
| <b>G11</b> | <i>Análise crítica das demandas bibliográficas, planejamento da aquisição de livros para os Centros obedecendo a disponibilidade orçamentária do exercício.</i>                                               |

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>G12</b> | <i>Através de leituras e percebendo o momento correto de usar determinada informação.</i>                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>G13</b> | <i>Em todos serviços prestados pela Biblioteca.</i>                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>G14</b> | <i>Aquisição de obras para o acervo; processo de recuperação da informação para o usuário; na aplicação de políticas de seleção da biblioteca.</i>                                                                                                                                                            |
| <b>G15</b> | <i>Criação de normas para funcionamento da biblioteca. Resolução de problemas informacionais.</i>                                                                                                                                                                                                             |
| <b>G16</b> | <i>Sim mas com ressalvas, haja vista que só me cabe a parte de finalização do processo a tomada das decisões a grosso modo vem de “cima”, ao bibliotecário gestor cabe apenas a tarefa de execução de trabalho técnico para remediação de um problema anteriormente identificado por vezes por ele mesmo.</i> |

**Fonte:** Dados da pesquisa, (2015).

De acordo com as diversas práticas exemplificadas pelos gestores, podemos destacar que, em geral, os mesmos utilizam a informação para a criação e elaboração de documentos e normas para o funcionamento da biblioteca (**G1**; **G8** e **G15**), para atender da melhor maneira possível os usuários das bibliotecas (**G5** e **G6**), atividades de planejamento (**G11** e **G14**), a exemplo das relacionadas à aquisição bibliográfica, e tendo a informação como base para o conhecimento (**G2**) e em harmonia com o ambiente socioinformativo (**G7**). O **G12** destaca a importância de se perceber o momento oportuno para uso da informação, e o **G16** afirma que ao bibliotecário gestor somente trabalhos de caráter técnicos são pertinentes, restando as atividades de tomada de decisão aos que possuem cargos superiores na organização.

Analisando o uso da informação por parte das organizações, Choo (2006) visualiza que este processo se dá de maneira holística, isto é, as ações ocorrem de modo dinâmico e constante, onde todos os eventos estão integrados, influenciando e sofrendo influência de cada elemento presente na atividade de uso da informação.

Nessa visão holística, o autor destaca que a organização faz uso de informação sob três perspectivas. A primeira enfatiza que a informação é utilizada pelas organizações para a compreensão das mudanças ocorridas no ambiente externo, considerando sua complexidade e incerteza. Diante disto, cabe à organização identificar as mudanças que provocam mais interferência no seu desempenho, para então

interpretá-las e assim criar soluções que minimizem as adversidades provocadas por conta do ambiente externo.

A segunda modalidade é aquela em que a organização gerencia a informação para a criação de conhecimento. E este é consequência das atividades de aprendizagem exercidas no contexto organizacional. Com isto, “novos conhecimentos permitem à organização desenvolver novas capacidades, criar novos produtos e serviços, aperfeiçoar os já existentes e melhorar os processos organizacionais” (CHOO, 2006, p. 28).

Já o terceiro e último uso da informação, no âmbito da organização, é aquele em que ela busca e avalia informação com o objetivo de tomar decisões. Em tese, a tomada de decisão deveria ser um processo executado de maneira racional, com objetivos claros e ações exequíveis. Por fim, Choo (2006, p. 29) destaca que, embora sendo um processo complexo, a tomada de decisão “é uma parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para a ação”.

#### *6.6.1 Barreiras*

Apresentamos as barreiras determinadas pelos gestores como mais prejudiciais ao não estabelecimento do processo de gestão da informação no SISTEMOTECA/UFPB. São elas:

1. Limitada participação dos gestores no processo de decisão;
2. Carência de políticas de gestão integradas.

Para Choo (2003, p. 89), o gestor, ao tomar decisões, deve ser um “participante ativo no processo de decisão, ser sensível à natureza dinâmica e aberta do processo de decisão e estar bem preparado para tratar os diferentes tipos de necessidades de informação [...]”. Consideramos que a atuação dos gestores na tomada de decisão, para que tenha êxito, deve se basear geralmente em dois aspectos. O primeiro diz respeito à uma marcada pela competência, efetivamente utilizando informação para tomada de decisões e resolução de problemas. O gestor deve ter atitude ativa neste processo. Outro aspecto está relacionado ao reconhecimento da organização, ou seja, a mesma precisa

reconhecer a autoridade dos gestores das bibliotecas, facilitando a abertura de canais que possibilite aos gestores o cumprimento de suas atribuições.

Quanto à segunda barreira, a carência de políticas de gestão integradas no contexto das bibliotecas do SISTEMOTECA/UFPB, Choo (2003) destaca que as mesmas permitem que os fenômenos de informação sejam analisados tendo na sua estrutura de investigação aspectos referentes a questões de legalidade, pois reconhecidos no ambiente da organização, e formais, já que norteados por diretrizes consensuais e que foram legitimadas pelos setores competentes. Para tal barreira, o **G8** emitiu o seguinte comentário:

*Acredito que, se houvesse políticas de gestão integradas, os gestores das bibliotecas exerceriam suas funções com melhor desempenho (G8).*

A última barreira aborda a necessidade de maior interação entre os gestores nas atividades de utilização de informação. Para Evedove e Fujita (2013b), a interação entre os que formam a equipe de trabalho no contexto das bibliotecas universitárias é algo que precisa ser contínuo, pois a conciliação das diversas contribuições emitidas pela equipe proporciona uma atuação coletiva. Por conta disso, os problemas enfrentados no âmbito das bibliotecas certamente podem ser gerenciados de forma mais eficaz.

Para o **G13**, as barreiras de posição três e quatro no questionário não acontecem na biblioteca de atuação do gestor. Afirma o mesmo:

*O gestor tem autonomia no processo de decisão em relação aos serviços prestados pela biblioteca (G13).*

De maneira geral, analisando as etapas do processo de GI, e com base nas respostas dos participantes da pesquisa, percebemos que, em se tratando da identificação das necessidades, aquisição e uso de informação há um processo efetivo de práticas, ou seja, são ações que os gestores vêm desempenhando no ambiente de trabalho. Em contrário, as etapas de organização e armazenamento, produtos e serviços e distribuição de informação, na nossa avaliação, necessitam de maior atenção, pois as respostas demonstram que os gestores necessitam exercer melhor e mais práticas relacionadas a tais etapas, para que todo o processo de gestão da informação esteja aplicado ao contexto do SISTEMOTECA/UFPB.

E para a efetiva aplicação da gestão da informação entendemos que a atuação do sistema numa perspectiva permanente de cooperação, compartilhamento e integração é algo que certamente contribui a melhoria de desempenho, fato este analisado no próximo capítulo.

## **7 COOPERAÇÃO, COMPARTILHAMENTO E INTEGRAÇÃO NO SISTEMOTECA/UFPB**

Considerando as barreiras identificadas durante a análise do processo de gestão da informação do SISTEMOTECA/UFPB, percebemos que tal processo pode ser potencializado se estiver orientado a partir de três grandes perspectivas: cooperação, compartilhamento e integração. Nesta análise, a cooperação tem seu foco nas atividades técnicas e gerenciais exercidas pelos gestores, numa dimensão participativa. O compartilhamento enfatiza as trocas de experiências e a criação de novos conhecimentos, enquanto que a integração se preocupa com a unificação efetiva das bibliotecas integrantes do sistema, assim como a integração deste com a instituição a qual está vinculada.

Desta forma, a cooperação, o compartilhamento e a integração têm, no nosso entendimento, duas essenciais contribuições. Primeiramente, atuam para o combate às barreiras identificadas pelos gestores quanto ao processo de gestão da informação do SISTEMOTECA/UFPB. Em segundo lugar está o fato de considerarmos que a GI, quando influenciada por estas três perspectivas, desenvolvem no ambiente organizacional a discussão, planejamento e construção de políticas de informação, pois institui um sistema participativo (cooperação), comunicativo (compartilhamento) e representativo (integração), aspectos necessários para a constituição de normas e procedimentos relacionados ao bom desempenho organizacional.

Em síntese, temos que a cooperação de trabalhos e práticas técnicas e gerenciais, o compartilhamento de informações para a troca de experiências e criação de conhecimento, além da integração efetiva das bibliotecas, assim como destas para com a instituição, possibilitam o ambiente adequado para uma eficiente gestão da informação e, como consequência, temos um cenário organizacional capacitado para empreender discussões que possam identificar diretrizes para elaboração de Política de Gestão da Informação (PGI), no âmbito do SISTEMOTECA/UFPB.

Sendo assim, neste capítulo caracterizamos os termos cooperação, compartilhamento e integração, a partir de trabalhos empreendidos por diversos autores. Em seguida, absorvermos tais contribuições para aventar algumas ações, com o objetivo de servir de resolução às barreiras que causam prejuízo à gestão da informação no SISTEMOTECA/UFPB. Desta maneira, entendemos contribuir para o aprimoramento da gestão da informação.

Inicialmente, é preciso fixar nesta pesquisa sob que teorias conceituais visualizamos a cooperação, o compartilhamento e a integração.

## 7.1 Cooperação

No que diz respeito à conceituação do termo cooperação, considerando sua aplicação ao contexto da presente pesquisa, estamos de acordo com as percepções empreendidas principalmente nos trabalhos de Balestrin e Verschoore (2009), Tomaél (2008), além de Casarotto Filho e Pires (1997). Vale ressaltar que, apesar de Balestrin e Verschoore (2009) focarem sua análise no campo empresarial, e abordarem as redes de cooperação numa aplicação entre duas ou mais organizações, entendemos que muitas de suas contribuições são pertinentes ao contexto das organizações públicas, assim como acreditamos ser viável considerar a ideia de rede cooperativa não somente entre duas ou mais organizações, mas entre setores específicos que constituem determinado sistema, a exemplo do SISTEMOTECA/UFPB.

Os autores citados acima analisam os aspectos da cooperação mediante a noção de rede, onde esta representaria os relacionamentos proficientes entre os diversos elementos individuais constituidores de uma coletividade, ao passo que a cooperação retrataria o princípio que determina as práticas dos indivíduos envolvidos (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Desta forma, a essência da cooperação é dependente do estabelecimento de três condições determinantes: “objetivos comuns, interação e gestão” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009, p. 151). Quanto aos objetivos comuns, os mesmos atuam para que os interesses dos participantes envolvidos no processo de cooperação estejam num menor nível possível de divergência, o que só pode ocorrer quando todos os interesses de cada participante estiverem contemplados e compartilhados. Para as organizações que buscam a cooperação, os objetivos comuns se traduzem, na sua maioria, em: acessar recursos, exercer assimetria de poder, buscar reciprocidade, ganhar eficiência, alcançar estabilidade, conquistar legitimidade e obter flexibilidade (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

O acesso a recursos ocorre quando a organização estabelece relacionamentos a partir da necessidade de angariá-los, podendo ser materiais, tecnológicos, entre outros. Já a assimetria de poder representa o empenho da organização para a ampliação do poder que exerce, o que garante maior capacidade de negociação. O objetivo em comum

que trata de buscar reciprocidade diz respeito ao interesse, com base em práticas de cooperação, da organização em desenvolver ações coletivas, fortalecendo assim os interesses que são compartilhados.

A obtenção de eficiência é simplesmente a preocupação em exercer melhor desempenho organizacional, ao passo que a busca da estabilidade visa fazer frentes às incertezas do ambiente organizacional. A legitimidade conduz a organização ao fortalecimento de sua imagem junto àqueles aos quais se relaciona. Por fim, a flexibilidade é item imprescindível para que a organização possa ser capaz de atuar num ambiente que vive em constante adaptação. Em síntese, estes sete objetivos comuns “são os principais fatores que motivam as organizações a estabelecerem redes de cooperação” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009, p. 153).

Em relação ao segundo fundamento da cooperação, a interação, é ressaltada a importância dos indivíduos integrantes da organização estabelecerem vínculos entre si. Mesmo diante da existência de diversos objetivos comuns, de nada adianta se não houver um processo de interação, pois “as estratégias coletivas dificilmente trarão ganhos substanciais sem um robusto processo de conectividade entre os membros” (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009, p. 156).

Quanto ao último fundamento, a gestão se apresenta como sustentáculo que proporciona efetivo desenvolvimento à organização. Com a gestão é possível, de forma articulada, realizar ações de planejamento, implementação, acompanhamento e controle, que irão garantir a estrutura organizacional adequada para atuar num ambiente caracterizado pela complexidade e imprevisibilidade.

Se Balestrin e Verschoore (2009) defendem que a cooperação se fundamenta em objetivos comuns, interação e gestão, da mesma forma, Casarotto Filho e Pires (1997) e Tomáel (2008) destacam que a cooperação fortalece os elos entre diferentes indivíduos, que atuam no alcance de objetivos em comum, contribuindo assim para o aprimoramento da atuação coletiva, ao invés do fortalecimento de ações individuais. Em síntese, “a cooperação está relacionada, quase sempre, ao desenvolvimento que gera e à interação” (TOMÁEL, 2008, p. 1).

De outra maneira, Oliveira e Cianconi (2013, p. 238) percebem o processo de cooperação como “aquele que se dá quando parceiros repartem o trabalho, mediante acordos pré-estabelecidos entre as partes, visando, principalmente, o racionamento de recursos (humanos, tecnológicos e materiais)”. Neste trabalho, as autoras, com base em Dillenbourg (1999), enfatizam a diferenciação entre cooperação e colaboração. Na

primeira, há uma divisão de trabalhos, que são praticados em tarefas realizadas de modo individual, para no final haver a junção dos resultados preliminares em resultados finais. Já na colaboração, os indivíduos empreendem suas tarefas em grupo, ou seja, não há tarefas sendo realizadas individualmente.

Apesar de reconhecermos a grande contribuição teórica de Oliveira e Cianconi para temas como a colaboração e compartilhamento, entendemos não haver distinção entre os termos cooperação e colaboração, pois não percebemos a cooperação exclusivamente como um processo em que se fragmenta o trabalho em partes, para posterior junção das mesmas, formando assim um todo. Conforme defendido anteriormente, entre as principais características da cooperação está a interação, e para tanto, se faz necessário a busca por ações mútuas e compartilhadas, o que está em oposição às noções de repartição de trabalhos.

Desta maneira, entendemos a cooperação, no contexto desta pesquisa, como a associação de indivíduos que possuem objetivos em comum, e que empreendem o alcance por tais objetivos por meio de um processo interativo, orientado por atividades gerenciais, com vistas a lhe garantir melhor desempenho. Não se concebe a cooperação de forma isolada. Portanto, pretendemos com o fortalecimento da cooperação no SISTEMOTECA/UFPB qualificar e potencializar de modo contínuo as diversas atividades técnicas e gerenciais desempenhadas pelos gestores no seu dia-a-dia.

É importante ressaltar que, conforme nos alertam Klaes e Pfitscher (n.d), a cooperação na realidade das bibliotecas universitárias não é algo de fácil execução, considerando as singularidades de cada biblioteca. Some-se a isso também o fato de grande parte das bibliotecas tradicionalmente não realizarem atividades de caráter cooperativo, seja entre bibliotecas integrantes de um mesmo sistema, ou até mesmo ações com unidades de outras instituições.

No entanto, se o sistema de bibliotecas se dispuser efetivamente ao aprofundamento de práticas cooperativas, os benefícios advindos de tal atuação certamente justificariam os esforços a serem empreendidos para a transposição das barreiras surgidas ao longo do processo cooperativo. Conforme Balestrin e Verschoore (2009), os participantes de qualquer processo cooperativo buscam o alcance de objetivos que, se empreendidos de forma isolada, possivelmente suas condições de êxito seriam remotas. Para os autores, no que concordamos, a cooperação é a união de ações para a obtenção de soluções coletivas.

Diante do exposto até agora a respeito das ações relacionadas às noções de cooperação, ressaltando seu caráter interativo, onde os indivíduos e os setores aos quais estão vinculados buscam o alcance de interesses e objetivos em comum, de modo planejado e organizado, é fundamental assimilarmos a necessidade de ampliação das atividades técnicas e gerenciais no SISTEMOTECA/UFPB, a partir de uma perspectiva cooperativa.

Ressaltando que o foco da cooperação nesta pesquisa se apresenta no aprimoramento das atividades técnicas e gerenciais exercidas pelos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, apresentamos as barreiras identificadas durante a aplicação do questionário e que, no nosso entendimento, estão ligadas à cooperação.

Em seguida, o que nós fazemos é propor ações que consideramos como solucionadoras para a problemática abordada em cada barreira. Estes apontamentos de melhoria que sugerimos têm base no referencial teórico utilizado ao longo da pesquisa, assim como na nossa vivência profissional, ao longo de quase sete anos enquanto bibliotecário e gestor de biblioteca setorial integrante do SISTEMOTECA/UFPB. Portanto, inserido na realidade social em análise.

É importante ressaltar que o fato de inserirmos determinadas barreiras em cada uma das três perspectivas que consideramos fundamentais para uma gestão da informação eficiente – cooperação, compartilhamento e integração – não representa que apenas por cada uma destas é que as barreiras serão resolvidas. O que determinamos é qual perspectiva atua com maior impacto para o combate à determinada barreira, mas naturalmente pode ocorrer de outra perspectiva também contribuir para tal objetivo, até porque percebemos a cooperação, compartilhamento e integração como processos fortemente conectados.

Diante disto, do conjunto de barreiras identificadas na análise do processo de GI, consideramos como relacionadas à cooperação as seguintes:

1. Necessidade em efetivar grupos de trabalho no SISTEMOTECA/UFPB;
2. Desconhecimento por parte dos gestores de suas necessidades de informação;
3. Carência de padronização às atividades de organização e armazenamento realizadas pelo SISTEMOTECA/UFPB;
4. Ausência de normas para organização e armazenamento da informação;
5. Fragilidade na cooperação entre os gestores.

Na formulação de propostas para que o SISTEMOTECA/UFPB amplie sua atuação numa perspectiva cooperativa, ao mesmo tempo em que contribui para minimizar ou até mesmo excluir os obstáculos indicados acima, temos como referencial o trabalho de Costa (2013), especificamente quando analisa o ciclo da coordenação de ações e os procedimentos para organização de equipes.

O ciclo coordenado de ações é um modelo que possibilita melhor organização de fluxos de trabalho de equipes, notadamente as formadas por gestores. Costa (2013, p. 324) afirma ser uma “poderosa ferramenta de trabalho organizacional, cobrindo todas as necessidades para negociação, definição, acompanhamento e avaliação nos processos de implementação de políticas”. Com quatro fases, e representando basicamente o processo comunicativo dos gestores no trabalho, o ciclo é constituído por: definição da demanda, negociação, realização e avaliação.

Na primeira fase, a de definição da demanda, alguém declara, algum tipo de falha, que está gerando alguma insatisfação, podendo ser técnica, gerencial, etc. Esta declaração, muitas vezes, se manifesta por meio de pedidos ou solicitações. A ação declaratória representa o ato comunicativo, ou seja, o momento em que alguém apresenta algum tipo de demanda, permitindo que outro, considerando uma perspectiva cooperativa influenciada pela interação, possa efetivamente atuar no combate à falha indicada, potencializando assim o caráter recíproco e colaborativo do processo cooperativo. Até porque a falha apontada pode também estar presente na realidade de outros gestores. Daí a importância também para que as demandas sejam comunicadas e formalizadas.

A fase seguinte diz respeito à ação de negociação. Em resumo, é dependente da etapa anterior, isto é, pretende, a partir de uma demanda que foi efetivamente formalizada, definir as tarefas e prazos, “fixando um compromisso e responsabilidades para a execução do que foi solicitado” (COSTA, 2013, p. 324).

Na terceira etapa, a de realização, ocorre a aplicação daquilo que foi demandado e negociado nas ações anteriores. Para, além disso, é importante não só executar o que foi solicitado, mas também divulgar tal processo executório.

A última fase é a de avaliação. Nesta, de acordo com Costa (2013, p. 324), se “verifica o que foi feito e declara que as condições de satisfação foram, ou não, cumpridas. É uma fase em que pode ser forte o componente de aprendizagem sobre erros e acertos, criando-se condições para novos ciclos de coordenação de ações”.

Outra contribuição de Costa (2013, p. 333) é quando define alguns procedimentos para a organização de equipes. Para o autor, o trabalho em equipe é a principal forma de trabalho nas organizações. “Além disso, é a maneira por excelência dos processos de discussão, de análise de situações, de resolução de problemas, de planejamento e de tomada de decisão utilizada por equipes dirigentes”.

É de grande valor as suas contribuições no campo da formação e trabalho em equipe, já que esta:

- Agrega os conhecimentos e experiências de seus membros, facilitando o trabalho em situações complexas;
- Possui mais força para influenciar a trajetória da organização do que pessoas individualmente;
- Apresenta flexibilidade para mudar a orientação em situações novas;
- Apresenta equipes atuando de forma coordenada, as quais geram uma dinâmica positiva para a organização;
- Apresenta maior qualidade nas decisões em equipe, já que essas são normalmente maiores do que a das decisões individuais.

No entanto, para que os resultados possam ser alcançados, Costa (2013, p. 334) defende que a atuação da equipe deve ser constituída pelas seguintes características:

- Seus membros devem ter objetivos comuns;
- O trabalho deve ser cooperativo e participativo;
- As responsabilidades e as tarefas devem ser claramente definidas;
- A liderança deve ser compartilhada por todos os membros da equipe;
- Deve haver tempo suficiente para a discussão e para a definição de soluções consistentes;
- O trabalho e a definição de suas etapas devem ser cuidadosamente preparados;
- As regras para o desenvolvimento dos trabalhos devem ser estabelecidas pela equipe e reconhecidas por seus membros.

Todos estes resultados esperados reforçam a importância da cooperação no ambiente das organizações, pois estimula que os interesses em comum do coletivo

estejam acima dos individuais, além de contribuir para o fortalecimento da interação e colaboração entre os membros da equipe.

Por fim, Costa (2013) apresenta três princípios necessários para a formulação de equipes. O primeiro destaca que a qualificação dos membros da equipe deve prevalecer em relação à posição hierárquica que ocupam no momento. Outra regra é que os membros tenham conhecimentos especializados e diversificados, o que facilita nas decisões e soluções de problemas. Como último preceito, o autor destaca que as equipes devem se preocupar em não ser formada por muitos membros, pois pode inviabilizar o fluxo informacional e a eficiência nas tomadas de decisões.

Considerando as barreiras relacionadas à dimensão cooperativa na atuação do sistema de bibliotecas, entendemos que tanto o ciclo de coordenação de ações quanto o processo de organização de equipes propostos por Costa (2013) contribuem de modo prático e efetivo para a resolução de tais obstáculos.

Em relação às barreiras inseridas na perspectiva da cooperação, para a que trata da **necessidade em efetivar grupos de trabalho no SISTEMOTECA/UFPB**, o ciclo de coordenação de ações e a organização de equipes servem como procedimentos norteadores para o fortalecimento dos grupos de trabalho. O ciclo serve como ferramenta de incentivo à criação dos diversos grupos de trabalho que o sistema pode constituir. A partir desta criação, as fases do ciclo de coordenação de ações atuam no acompanhamento e avaliação destes grupos, possibilitando o *feedback* adequado, ou seja, se tais grupos estão realmente atuando para a obtenção dos objetivos propostos quando da sua formação.

Já os aspectos relacionados à organização de equipes contribuem para a atuação de grupos de trabalhos específicos, pois indicam de forma objetiva como que estes grupos podem ser constituídos, a partir dos resultados, características e regras para a organização de equipes propostos por Costa (2013).

A barreira representada pelo **desconhecimento por parte dos gestores de suas necessidades de informação**, no nosso entendimento, pode ser analisada considerando a ação de definição da demanda do ciclo da coordenação de ações de Costa (2013). Nesta fase, conforme já explicitado, o gestor manifesta algum tipo de falha, com vistas a sua resolução. O ato de manifestação pode ser compreendido como o instante em que o gestor identifica e, mais do que isso, comunica determinado problema. Influenciado por este processo comunicativo, o gestor pode ser estimulado a desenvolver práticas que avaliem seu desempenho, buscando identificar seus aspectos positivos e os que exigem

melhoria. Desta forma, um processo de autoavaliação contínuo contribui para que as necessidades informacionais de cada gestor possam ser identificadas e comunicadas a outros gestores, criando assim um processo interativo na organização.

Para as barreiras que representam a **carência de padronização às atividades de organização e armazenamento realizadas pelo SISTEMOTECA/UFPB** e a **ausência de normas para organização e armazenamento da informação** percebemos que a própria criação de grupos de trabalhos específicos é uma medida satisfatória como ação inicial.

A necessidade de mais padronização indica que muitas atividades (técnica ou gerencial) comuns para o grupo de gestores são realizadas por meio de procedimentos diversos, quando o adequado seria haver maior uniformização, considerando tratar-se de um sistema de bibliotecas, com muitos produtos e serviços em comum. A perspectiva cooperativa, por ser um processo participativo e coordenado, pode atuar para o desenvolvimento de maior uniformização às atividades dos gestores, quando estas forem necessárias.

Já a constituição de normas para atividades relacionadas ao fluxo informacional é imprescindível, pois garantem o caráter formal das atividades, assim como é algo que legitima o que foi acordado, quando da formulação por parte dos responsáveis. Sem a existência de um processo regulatório, qualquer decisão a ser tomada estará em grande parte sendo relacionada de maneira mal planejada, pois não tem o suporte formal adequado. Portanto, a constituição de equipes de trabalho específicas, com profissionais especializados para a temática em discussão, e com o objetivo de estabelecer normas que norteiem determinadas atividades no SISTEMOTECA/UFPB é algo que deve estar inserido na rotina da organização, considerando a necessidade deste sistema estar em permanente evolução e atualização de seus procedimentos.

A última barreira que identificamos como mais relacionadas à perspectiva cooperativa é a que representa a **fragilidade na cooperação entre os gestores**. De modo geral, a mesma é solucionada a partir do momento que a organização fundamenta seu desempenho numa perspectiva cooperativa. Conforme ressaltado anteriormente, um dos cerne da cooperação é a interação entre as pessoas. Não se visualiza o processo cooperativo sem que os interesses da coletividade sejam defendidos. A cooperação potencializa a colaboração e a participação, criando assim um ambiente ativo, que estimule o desenvolvimento organizacional.

Por fim, alguns autores defendem que a cooperação contribui (Martins, 2011) para o compartilhamento, criando um “ambiente propício para o compartilhamento da informação, que dirime barreiras e impulsiona a construção do conhecimento” (Tomaél, 2012, p. 37). Assim, iremos analisar as contribuições deste compartilhamento para o contexto do SISTEMOTECA/UFPB.

## 7.2 Compartilhamento

Em estudo produzido em 2010, Ribeiro alertava sobre a necessidade das bibliotecas para com o compartilhamento da informação, pois este as ajudava a atuarem em ambientes com carência de recursos (financeiros, materiais, humanos, etc.), além da responsabilidade de garantir aos usuários acesso efetivo às informações demandadas.

Para Carvalho (1999, p. 24), o compartilhamento “implica em reciprocidade, em parceria, onde cada biblioteca tem algo de útil a contribuir, deseja contribuir e tem condições de disponibilizar seus recursos, no momento em que o mesmo está sendo demandado”. Ou seja, a efetivação do compartilhamento depende de haver ação ativa das bibliotecas, onde as mesmas atuam como inovadoras de produtos e serviços, mas também são beneficiadas com a inovação originária de biblioteca distinta, mas relacionada ao ambiente organizacional. Em síntese, é como se uma biblioteca fosse ao mesmo tempo fornecedora e usuária no processo de compartilhamento, que tem na reciprocidade o termo que mais bem explica tal processo.

Ainda neste sentido, Oliveira e Cianconi (2013, p. 239) relacionam o compartilhamento à “vontade ou desejo de ajudar outro indivíduo, dividindo algo que se possui com informações e experiências”. É o fortalecimento das relações sociais, por meio de atividades que estimulem a interação, colaboração e participação no ambiente organizacional.

Para Tomaél (2012), que aborda o compartilhamento no âmbito dos fenômenos informacionais, o compartilhamento de informação é imprescindível para a ampliação da produtividade e o alcance de benefícios, constituindo-se, de forma geral, num processo de troca de informações. Em outras palavras, podemos falar que este processo, para além das informações, representa a troca de experiências entre os envolvidos nas ações de compartilhamento, provocando assim uma grande oportunidade de apropriação de informação e conhecimento.

A autora ainda define três elementos como essenciais para o compartilhamento de informação: confiança, motivação e experiências comuns (TOMAÉL, 2012). A confiança se apresenta como determinante para o sucesso ou fracasso do compartilhamento. A mesma tem relação com a reputação, isto é, alguém que seja respeitado e desfrute de reconhecimento perante seus pares certamente representa uma “fonte confiável” (TOMAÉL, 2012, p. 36). Assim, a informação que pretende compartilhar terá bem mais chances de sucesso. Da mesma forma podemos pensar sum sistema de bibliotecas. Tendo boa reputação, obtendo confiança daqueles que a constituem, tem maior facilidade em desempenhar suas atribuições.

O segundo elemento é a motivação. Significa a causa responsável pelo ato de compartilhar, “que pode ser a resolução de problemas encontrados em ações, práticas ou processos do dia a dia, bem como em atividades singulares a uma situação específica” (TOMAÉL, 2012, p. 37). Indivíduos motivados compõem um dos principais objetivos das organizações, pois é sinal de maior e melhor produção profissional.

Como último elemento têm-se as experiências comuns. As trocas de informações geralmente ocorrem a partir de indivíduos com atividades e funções equivalentes, ou seja, de mesma natureza. Com isso, as experiências comuns levam à interação, criando “elos que são mantidos enquanto o interesse em partilhar suas perícias existir” (TOMAÉL, 2012, p. 37).

Um importante aspecto do compartilhamento é que, aliado à cooperação, matéria já discutida anteriormente, contribui para a aprendizagem e inovação. Alguns autores defendem tal característica (TOMAÉL, 2008, 2012; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2009; OLIVEIRA, CIANCONI, 2013). A aprendizagem e a inovação se estabelecem enquanto diferenciais competitivos no mundo organizacional, possibilitando às organizações que atuem com êxito num ambiente cada vez mais competitivo.

Nesta pesquisa, em se tratando do compartilhamento, abordamos também os conceitos e características das redes virtuais de aprendizagem, por meio do trabalho de Freire (2008), e da socialização da informação, com base em trabalho de Silva e Freire (2013).

Em relação à socialização da informação, trata de tema que surge inicialmente nos campos teóricos da Comunicação Científica e Sociologia do Conhecimento Científico, tornando-se matéria de interesse da Ciência da Informação a partir da década de 1990, conforme ressaltam Silva e Freire (2013). Estes autores também demonstram, por meio de revisão de literatura, que a socialização da informação, considerando-se o

campo de atuação da Ciência da Informação, é percebida mediante dois conceitos: um mais geral, em que é compreendida como um processo de disseminação da informação, e um conceito mais específico, que entende a socialização da informação como um processo de parceria entre indivíduos (produtores e usuários de informação) para a construção e tratamento informacional. Tal tese tem Christovão e Braga (1994) como seus principais construtores.

Da mesma forma que Silva e Freire (2013) e Christovão e Braga (1994), percebemos que a noção de disseminação não é suficiente para representar adequadamente a socialização da informação. Portanto, a ideia de parceria se apresenta de maneira bem mais coerente com o conceito de socialização, um processo em que o indivíduo apreende os meios necessários para se adaptar a determinado grupo social, desenvolvendo assim a coletividade.

Christovão e Braga (1994, p. 14) entendem a socialização da informação como “a construção, tratamento e divulgação da informação de diferentes tipos em parceria, ou seja, a partir da definição conjunta por parte de produtores e usuários, que aqui se confundiriam, de suas necessidades, e quais seriam os caminhos (...) para atendê-las”. É importante destacar que na socialização da informação não há uma distinção clara entre produtor e usuário de informação, até mesmo por se tratar de um ambiente que impulsiona o coletivo, por meio de um processo de parceria e interação, o que faz com que o usuário de informação também tenha a capacidade e necessidade de utilizar a informação.

Em pioneiro trabalho que abordou a socialização da informação, com foco no campo da CI, Gilda Braga e Heloísa Christovão empreendem uma investigação interdisciplinar desta com as contribuições de Paulo Freire, onde suas obras concorrem “não apenas por tentar explicar a realidade do sujeito, mas por valorizar a construção de relações por meio de um diálogo com eles, para intervir na realidade e construir um produto informacional a partir do interesse da coletividade” (SILVA; FREIRE, 2013, p. 27).

Este trabalho foi desenvolvido pela equipe do Projeto Integrado de Pesquisa “Socialização da Informação: desenvolvimento de metodologias para a sua efetivação. Estudo aplicado às áreas de Ciência da Informação e Saúde”, denominado de Projeto Saci. Indicando o foco intencional do projeto, Freire (2000, p. 101-102) destaca que “o nosso propósito foi construir um produto de informação a partir da interação com seus usuários potenciais, levando em consideração sua visão de mundo, suas formas de

expressão e meios de comunicação (...). Com isso, seria possível desenvolver recursos que contribuiriam para o desenvolvimento da socialização da informação, com ênfase nas noções de coletividade e comunicação.

Nosso entendimento é o de que a socialização da informação apresenta evidente similaridade com o processo de compartilhamento, pois ambos atuam para o fortalecimento da comunicação, ou seja, permitindo dessa forma que a atuação dos profissionais seja efetivada a partir dos objetivos do grupo, ao invés de interesses que dizem respeito apenas ao indivíduo. Mais do que isso, e este é um dos focos de abordagem ao tratarmos de compartilhamento e socialização da informação, temos que estes processos devem ter duas pretensões vitais para a organização: a troca de experiências e a criação de novos conhecimentos entre os gestores do SISTEMOTECA/UFPB. Para tanto, é interessante conhecermos trabalho de Freire (2008b) que trata das redes virtuais de aprendizagem.

O autor afirma que estas redes de aprendizagem são determinantes para tornar possível a comunicação da informação, assim como também, e em especial, “na criação de possibilidades de produção de novos conhecimentos” (FREIRE, 2008b, p. 55). A facilitação da comunicação informacional tem como consequência um melhor compartilhamento da informação por parte dos grupos sociais que deste processo participam. A essência das redes de aprendizagem está no fato delas representarem essencialmente um espaço de comunicação. Desta forma:

Uma rede virtual de aprendizagem pode ser muito produtiva no sentido de facilitar o acesso a grande quantidade de informações e a troca de experiências entre os seus participantes, o que torna o aprendizado mais rico e significativo, principalmente quando a rede incentiva a participação de grupos multidisciplinares. Essa troca de experiências valoriza o capital intelectual dos usuários e tem grande repercussão na produção e circulação de informação entre os participantes. Assim, na nossa abordagem, o grande benefício de uma rede de aprendizagem vem a ser o próprio aprendizado dos participantes e a utilização de modelos de trabalho cooperativo e colaborativo (FREIRE, 2008b, p. 65-66).

Portanto, o compartilhamento leva à socialização da informação, oportunidade em que os gestores podem cada um contribuir com as suas respectivas experiências e competências para a melhoria contínua das atividades inerentes à atuação gerencial nas unidades de informação. E as redes virtuais de aprendizagem são os espaços adequados para que as informações possam ser socializadas, tendo como perspectiva central a troca de experiências e criação de novos conhecimentos.

Há de se destacar que o compartilhamento de informações tem no seu cerne as pessoas. Sendo assim, sem elas torna-se impossível tal ação (ARAÚJO; PEREIRA; OLIVEIRA, 2010), o que faz com que seja imprescindível garantir efetiva participação no processo de compartilhamento, até mesmo porque nenhum gestor pode considerar-se como suficiente em si mesmo. Deve buscar, com o apoio de sua equipe de trabalho, compartilhar as informações e conhecimento, ao mesmo tempo em que faz uso das de outrem (AMARAL; BRITO; CALABREZ, 2013).

Nossa proposta, em se tratando das barreiras do processo de gestão da informação do SISTEMOTECA/UFPB que identificamos como relacionadas à perspectiva do compartilhamento de informações, é de que estes obstáculos quanto ao gerenciamento da informação poderão ser reduzidos, a partir de uma maior exploração das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's). Com elas, há certamente um aprimoramento do compartilhamento, por meio dos seus diversos canais comunicacionais (ALCARÁ *et al.*, 2009), entre eles destacamos a *Fan Page* do SISTEMOTECA/UFPB. Trata-se de ferramenta essencial, em que se pode não apenas comunicar diversas informações, mas principalmente interagir com as pessoas pertencentes ao grupo. Dessa forma, surge um ambiente que estimula a troca de experiências e, com isso, a criação de novos conhecimentos, recursos de sobrevivência para as organizações.

Assim, entendemos que o uso ativo e planejado da *Fan Page* contribui adequadamente para o processo de gestão da informação, especificamente no que diz respeito ao compartilhamento da informação. Com isto, propomos algumas ações que, no nosso entendimento, contribuem para maior aprimoramento desta ferramenta.

Sendo assim, estabelecemos as barreiras do processo de gestão da informação relacionadas à perspectiva do compartilhamento. Após a apresentação de cada barreira, destacamos as propostas que percebemos como pertinentes ao problema em questão, considerando que as mesmas se dão no ambiente de utilização da *Fan Page* do SISTEMOTECA/UFPB, e estão influenciadas pelas noções de compartilhamento e socialização da informação explicitadas anteriormente:

a) Inexistência de avaliação contínua das fontes de informação

Estas fontes de informação tratam dos recursos informacionais que os gestores fazem uso para a tomada de decisão e resolução de problemas. No contexto específico

da *Fan Page* do sistema de bibliotecas em análise, sugerimos a criação de um sistema efetivo de *feedback*. Por exemplo, um gestor faz uso de determinada fonte informacional relacionada às questões de acessibilidade para a biblioteca. Em seguida, o mesmo pode colocar na página a sua avaliação, isto é, que percepções apreendeu dos recursos explorados, até mesmo se sua experiência não tenha tido êxito.

Desta forma, seria possível criar uma relação de fontes de informação indicadas e utilizadas pelos gestores. Nela, seria informado se a fonte atendeu satisfatoriamente ou não ao objetivo pretendido. Basicamente, com esta ação os gestores compartilhariam tanto as fontes que consideraram satisfatórias quanto as que tiveram insucesso, o que constituiria uma margem maior de informações, pois se determinada fonte não atendeu a algum gestor, não quer dizer que para outro, e para objetivo diverso, também seria inadequada. Assim, acreditamos que as fontes de informação de suporte para a atuação dos gestores passariam efetivamente por um processo contínuo de análise.

#### b) Ausência de planejamento para a aquisição de informação

Para que o gestor adquira informação, é necessário que antes o mesmo passe por um processo de assimilação das suas necessidades informacionais, o que geralmente acontece quando da ocorrência de algum problema no âmbito da organização. Portanto, entendemos que a aquisição de informação está fortemente vinculada aos problemas relacionados ao fenômeno informacional.

Sendo assim, propomos que os gestores, tendo a *Fan Page* do SISTEMOTECA/UFPB como base exploratória, criem uma espécie de histórico de relatos de problemas enfrentados ao longo da administração das bibliotecas. Por exemplo, um gestor vem enfrentando dificuldades com relação ao pedido de sistema de segurança para acervo bibliográfico, pois teve o pedido recusado em setor específico da instituição, pois estariam faltando determinados documentos. Com isso, o gestor comunica ao grupo, pela *Fan Page*, o seu caso. Ao verificar o problema relatado, outro gestor, que em outro momento também fez solicitação de aquisição de sistema de segurança, mas diferentemente do primeiro, obteve êxito, ou seja, recebeu o sistema, interage com o que relatou o problema. Assim, pode-se comparar os procedimentos utilizados pelo que conseguiu o sistema de segurança com os do que vem enfrentando dificuldades, o que certamente contribui para a identificação do que pode estar ausente no pedido.

É interessante notar que a própria *Fan Page* se apresenta enquanto ambiente profícuo de aquisição de informação. Logicamente que o gestor pode identificar e adquirir a informação que necessita de modo individual, considerando-se principalmente os aspectos de subjetividade dos indivíduos, mas compreendemos que num ambiente em que há comunicação, interação e compartilhamento as práticas de aquisição de informação estão bem mais diversas, e dizem respeito a um conjunto de pessoas ligadas por interesses comuns, visto que executam atividades que devem estar integradas.

c) Necessidade de divulgação dos produtos e serviços de informação

Não se precisa debater muito sobre a importância da *Internet* para a divulgação de produtos e serviços, pois tal aspecto já está bem compreendido. Agora, entre perceber a importância e efetivamente fazer uso das possibilidades que a ela dispõe há considerável distância. Em geral, produtos e serviços mal divulgados são como se não existissem, ou muitas vezes representam subutilização, acarretando em prejuízos diversos aos seus detentores.

Tratamos aqui de produtos e serviços de informação, numa realidade de análise dos gestores das unidades de informação do SISTEMOTECA/UFPB. No entanto, é sensato pensar que os produtos e serviços de informação, no contexto das bibliotecas universitárias, estão também vinculados às demandas dos usuários do sistema (servidores, alunos, pesquisadores).

Diante disto, entendemos que uma maneira de potencializar a divulgação de produtos e serviços é aprimorar mais ações seletivas para grupos específicos. Se levarmos em consideração a totalidade dos servidores e alunos usuários do SISTEMOTECA/UFPB, certamente que o número será alto, mas tendo em conta, por exemplo, os alunos do curso de Nutrição, naturalmente que seria um grupo bem mais reduzido, e que por isso seria mais bem atendido se suas demandas específicas, em produtos e serviços, fossem divulgadas.

Por exemplo, se o SISTEMOTECA/UFPB adquire uma base de dados com conteúdo que trata de Farmacologia, entendemos que, não se excluindo uma divulgação geral, o foco estaria em concentrar os esforços de divulgação nos canais comunicacionais mais efetivos para se chegar ao grupo específico, no caso os professores, pesquisadores e alunos da área de Farmácia. Daí a importância também das

bibliotecas setoriais e dos centros acadêmicos, que naturalmente atuam num nível maior de proximidade a estes grupos específicos de usuários.

Portanto, nosso entendimento é o de que a divulgação dos produtos e serviços de informação será potencializada se realizada numa perspectiva seletiva, não em caráter de exclusão, mas sim com atenção a uma maior seleção (especialização) dos diversos grupos que formam a totalidade dos usuários do sistema.

d) Compartilhamento de informação realizado de modo insuficiente

Em acesso à *Fan Page* do SISTEMOTECA/UFPB, realizado no dia 16 de janeiro de 2015 (sábado), às 21 horas e 30 minutos, constatamos que a mesma possui um total de 41 membros (incluindo o autor desta pesquisa). A última publicação havia sido postada no dia 13 de janeiro (terça-feira). Em relação a “eventos”, até o dia consultado, só havia a comunicação de uma reunião, realizada no ano de 2012. No campo destinado a “fotos”, não há nenhuma, a não ser um aviso de manutenção de biblioteca no mês de setembro de 2014. Por fim, a aba em que se disponibilizam “arquivos”, recurso essencial da *Fan Page*, apresenta o carregamento de documento referente ao sistema, especificamente seu Regimento Interno, apenas no ano de 2012.

Obviamente que o compartilhamento de informação por parte dos gestores não se dá exclusivamente no âmbito da *Fan Page*, até porque, levando em conta, conforme relato acima, o nível de comunicação e compartilhamento na página está naturalmente necessitando de maior interação. Mesmo assim, consideramos que, se efetivamente utilizada, a *Fan Page* do SISTEMOTECA/UFPB pode ser um poderoso canal comunicacional e de compartilhamento por parte dos integrantes do sistema. Assim, é necessário antes de tudo um maior comprometimento e atividade dos membros do grupo.

Mais do que comunicar, que seria uma ação de disseminação e/ou divulgação, entendemos que o compartilhamento e a socialização da informação buscam a interação social, representada através das trocas de experiência, com a consequente criação de conhecimento. E é com esta essência que visualizamos a *Fan Page* do SISTEMOTECA/UFPB, ou seja, um espaço de compartilhamento, em que as pessoas efetivamente relatem suas experiências, contribuindo, numa dimensão cooperativa e colaborativa, para a criação de novos conhecimentos, garantidores do desenvolvimento organizacional do sistema.

Ainda como propostas de ações no âmbito da *Fan Page*, os participantes do grupo poderiam criar documentos, relatando casos de sucesso e insucesso nas suas respectivas bibliotecas, desde procedimentos técnicos, até atividades de caráter mais gerencial. Também poderiam criar listas de contatos de fornecedores que atuam no mercado de bibliotecas, com uma espécie de avaliação de cada fornecedor. Assim, os gestores certamente teriam informações mais precisas, o que seria essencial para a tomada de decisão.

Portanto, realizar o compartilhamento de informação de modo satisfatório passa inicialmente pela responsabilidade dos que fazem parte da organização. De muito não adianta apoderar-se das coisas. A virtude está na sua partilha. E o compartilhamento se apresenta enquanto perspectiva que amplia a capacidade da organização em tomar decisão e criar novos conhecimentos.

### 7.3 Integração

Para o entendimento do que vem a ser integração, no contexto desta pesquisa, é essencial a noção de sistema, que se traduz num conjunto de elementos correlacionados. Desta forma, a integração efetiva-se a partir do momento em que este sistema apresenta uma totalidade coerente, onde todos os seus elementos estão efetivamente incluídos e, mais do que isso, se sentindo representados, formando assim um sistema harmônico, onde haja benefícios mútuos.

As nossas propostas para o debate sobre o fortalecimento da integração no SISTEMOTECA/UFPB tem influência nos trabalhos de Araújo; Pereira e Oliveira (2010), Costa (2013), Ring (1997) e Balestrin e Verschoore (2009). As obras não tratam especificamente da integração num cenário de bibliotecas, mas entendemos que suas contribuições são pertinentes para nossa pesquisa.

Nesta pesquisa, aliada à cooperação e compartilhamento, a ampliação da integração se apresenta enquanto dimensão de evolução do SISTEMOTECA/UFPB considerando-se dois aspectos relacionados a sua atuação. Em primeiro, destacamos a integração do sistema de bibliotecas em si, ou seja, na inclusão dos setores constituidores do SISTEMOTECA/UFPB, desde as bibliotecas setoriais, até as divisões administrativas do sistema. Ademais, cabe mais uma vez destacar que a integração visa garantir que todas as unidades constituintes deste sistema possam estar realmente integradas, não apenas como elemento pertencente a determinado conjunto, mas

principalmente enquanto setor expressivo, com autoridade reconhecida, e capacidade para desempenhar suas atividades.

Para além desta integração do sistema, é importante também que o SISTEMOTECA/UFPB esteja efetivamente integrado ao contexto da própria Instituição de Ensino Superior (IES), contribuindo de modo profícuo para o planejamento de ações que proporcionem o desenvolvimento permanente do ensino, pesquisa e extensão na instituição. Este é o segundo aspecto que destacamos ao abordar a integração.

Após caracterizarmos a maneira pela qual percebemos a integração, especificamente no contexto de um processo de gestão da informação efetivado por gestores de bibliotecas universitárias, apresentamos a seguir algumas barreiras identificadas nesta pesquisa, e que relacionamos como aquelas vinculadas à perspectiva da integração:

1. Indiferença decorrente da falta de motivação;
2. Atuação não integrada dos gestores de bibliotecas;
3. Carência de políticas de gestão integradas.

Ring (1997) afirma que uma das principais funções da integração é a de equiparar valores, visões e práticas, com o objetivo de propiciar à organização a unificação dos interesses individuais aos coletivos. Levando em pauta uma das barreiras identificadas acima, a **indiferença decorrente da falta de motivação**, temos que tal desmotivação pode ser muitas vezes resultado desta incongruência entre interesses pessoais e interesses organizacionais. Garantir o equilíbrio entre ambos é tarefa que a organização precisa sempre considerar, pois cria um ambiente favorável ao crescimento organizacional, onde todos (organização e pessoas) saem beneficiados.

Acreditamos que a integração deve ser ampliada tendo em análise quatro elementos: as pessoas, as práticas (atividades técnicas e gerenciais), o sistema de bibliotecas e a universidade a qual está vinculada. Sendo assim, cabe à perspectiva integrativa desenvolver uma disposição coerente e harmônica destes elementos. E para que tal objetivo seja alcançado, é necessário aprimorar algumas atividades, entre elas destacamos: reuniões de trabalho, treinamentos, seminários, confraternização e ações de responsabilidade social. São qualidades que, no nosso entendimento, atuam também no

combate às barreiras do processo de GI, a exemplo da **atuação não integrada dos gestores de bibliotecas** e da **carência de políticas de gestão integradas**.

Quanto às reuniões, sugerimos que o SISTEMOTECA/UFPB crie e divulgue, no início de cada ano, uma lista com as datas de cada reunião, considerando que a mesma dever ser uma atividade de rotina para a organização. Assim, os servidores poderiam programar melhor suas atividades, em especial aqueles que trabalham em cidades diferentes da qual se dará a reunião. Sobre os objetivos das reuniões, Costa (2013) assegura que as reuniões são voltadas à resolução de problemas, análises de situações e análises de estratégias gerais para acompanhamento e avaliação das ações coordenadas por uma equipe.

Outra proposta seria diversificar o local de reuniões da equipe. Por exemplo, pode-se realizar uma reunião na Biblioteca Central e outra na setorial de Medicina, ou até mesmo, de acordo com as possibilidades, em bibliotecas localizadas fora da capital, a exemplo das de Areia e Bananeiras. Isso resultaria certamente em maior interação entre os gestores, além dos mesmos conhecerem a unidade de trabalho de outro colega gestor.

As reuniões também devem ser ampliadas com outros setores da UFPB, que executam atividades ligadas ao SISTEMOTECA/UFPB, a exemplo dos responsáveis por aquisição de materiais permanentes, lançamentos de editais, etc. Uma maior integração com estes setores certamente propiciaria mais eficiência nas ações de planejamento.

Outra importante ação que promove o fortalecimento da integração diz respeito à organização de treinamentos e/ou cursos de capacitação, com o objetivo de garantir a necessária atualização profissional aos servidores, assim como repassar-lhes os valores e visões institucionais. O SISTEMOTECA/UFPB poderia criar uma espécie de lista de especialistas. Nela, estariam identificados os profissionais mais capacitados a ministrar treinamentos, de acordo com os conteúdos a serem repassados. Esses profissionais seriam pessoas referenciais dentro do SISTEMOTECA/UFPB. Nas reuniões os gestores identificariam as necessidades de capacitação suas e da sua equipe, com os respectivos conteúdos a serem ministrados.

Em relação aos seminários, seria interessante promover um evento anual. Por exemplo, uma semana de integração entre as bibliotecas pertencentes ao sistema, com apresentação de trabalhos, de iniciativas de sucesso por parte de alguma biblioteca. Sabemos que ao longo do ano muitos bibliotecários participam e defendem trabalhos

em eventos nacionais da categoria. No entanto, muitos desses não são divulgados no próprio local de atuação do profissional. Portanto, entendemos que a implementação permanente de um período do ano destinado à apresentação de trabalhos, de casos de sucesso e troca de experiências entre os gestores e demais servidores das bibliotecas é um excelente estímulo à integração do sistema. Aliado a isso, neste evento também seriam convidadas pessoas de outros setores da instituição, para ministrarem palestras sobre temas relacionados à atuação das bibliotecas.

Sobre as confraternizações, acreditamos que as mesmas desenvolvem uma aproximação de caráter mais informal à equipe, influenciando assim de modo positivo as atividades formais desempenhadas pelos gestores. Seria interessante que o SISTEMOTECA/UFPB promovesse anualmente um encontro entre seus profissionais e familiares, o que fortaleceria as relações, diminuindo assim possíveis barreiras de comunicação. Com as tarefas do cotidiano, muitos não conhecem seus companheiros de profissão. A confraternização serviria até para dirimir tal distanciamento, criando pelo menos um princípio de vínculo entre os gestores.

Por último, como ação que consideramos de estímulo à integração do SISTEMOTECA/UFPB está a que trata da responsabilidade social. Em contatos informais com bibliotecários ao longo da aplicação do questionário, foi percebido que alguns desenvolvem em suas bibliotecas ação de impacto social, a exemplo de recebimento de livros para doação. No entanto, maior efeito teria se estas ações fossem efetivamente realizadas de forma mais integrada, ou seja, com a contribuição do sistema como um todo.

Conforme Balestrin e Verschoore (2009), as ações de responsabilidade social aproximam as organizações, criam um vínculo com as comunidades assistidas pela instituição. Como proposta, pode-se criar uma data fixa em que o SISTEMOTECA/UFPB realizaria alguma ação de caráter social. Seriam confeccionadas camisas, a ser utilizadas pelos servidores de todas as bibliotecas, desde João Pessoa, até Bananeiras. A equipe poderia criar um logotipo do evento, que seria incluído como permanente nas atividades do sistema desempenhadas ao longo do ano. Como atividades de programação a relação é extensa, podendo ser de recepção aos alunos, visitas às comunidades, doação de sangue, entre tantas outras mais. O importante é realizar um evento que demonstraria o compromisso social do sistema.

É importante ainda ressaltar que a perspectiva integrativa não deve estabelecer-se apenas no contexto do SISTEMOTECA/UFPB, mas também na relação deste com a

instituição, no caso a UFPB. Assim, reuniões com setores específicos, treinamentos ministrados por profissionais não apenas do sistema de bibliotecas e seminários com a participação de pessoas lotadas em unidades da instituição que se relacionem com as atribuições da biblioteca são processos necessários para o aprimoramento da integração.

Nosso entendimento é o de que o SISTEMOTECA/UFPB deve sempre aprimorar seu caráter integrativo, mas também ter sempre como preocupação o desenvolvimento de canais comunicacionais com a instituição, até porque diversas ações de responsabilidade do sistema de bibliotecas são dependentes do reconhecimento e legitimação da instituição, como por exemplo, a regulamentação de políticas de informação específicas. Por isso, havendo uma efetiva integração entre o SISTEMOTECA/UFPB e a universidade, certamente que os procedimentos necessários para implementação serão mais eficientes.

Traçando um panorama da análise empreendida neste capítulo, temos que as três perspectivas indicadas: cooperação, compartilhamento e integração, propiciam ao SISTEMOTECA/UFPB uma atuação colaborativa. Destacamos que a colaboração indica algo efetivamente horizontal, onde as pessoas que exercem funções diferentes colocam-se num mesmo nível de atuação. Não é porque determinada pessoa é portadora naquele momento de função hierarquicamente superior a de outros participantes do processo de colaboração que a mesma possui maior importância. O que está em pauta é a contribuição que cada um pode propiciar, e isso depende em grande parte de competências e habilidades individuais que possam contribuir para objetivos comuns.

Na atuação voltada para colaboração, os gestores não serão apenas receptores, mas sim autores e protagonistas do processo, tudo isso num cenário caracterizado pela atuação em conjunto. Assim, poderão levar a efeito o processo de GI, identificando claramente suas necessidades informacionais, praticando de modo planejado a aquisição de informação, estabelecendo as ações de organização e armazenamento de informação, elegendo os mais apropriados produtos e serviços de informação, colocando em prática a distribuição de informação e finalmente fazendo o uso mais adequado da informação, para a tomada de decisão e criação de novos conhecimentos.

Em síntese, temos que a cooperação de trabalhos e práticas técnicas e gerenciais, o compartilhamento de informações com vistas à troca de experiências e criação de novos conhecimentos, além da integração efetiva do sistema de bibliotecas, assim como desta para com a instituição, possibilitam o ambiente adequado para uma eficiente gestão da informação e, como consequência, temos um cenário organizacional

capacitado para empreender discussões que possam identificar diretrizes, por meio de ações de informação, para elaboração de Política de Gestão da Informação, no âmbito do SISTEMOTECA/UFPB, o que é também **objetivo específico da presente pesquisa.**

## 8 POLÍTICA DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO PARA O SISTEMOTECA/UFPB

Neste capítulo, tivemos como intenção central **propor ações de informação para a construção de Política de Gestão da Informação (PGI) voltada ao SISTEMOTECA/UFPB**, o que representa o último objetivo específico informado na pesquisa.

Com este propósito, foram abordadas como temáticas referenciais as ações de informação e as políticas de informação, considerando que a PGI é uma política de informação específica. No primeiro tema, utilizamos como eixo teórico os trabalhos de González de Gómez (2003b, 2004), Freire, I. M. (2013), enquanto que as políticas de informação têm suporte nas obras de Dias, Silva e Cervantes (2013), Ferreira e Perucchi (2011), Lindblom (1981), Bardach (1998) e Dagnino *et al.* (2013).

De início, é preciso caracterizar os modelos de ação de informação utilizados para análise da PGI. Destacamos dois quadros, ambos adaptados de González de Gómez (2003b), que demonstram aspectos essenciais das ações de informação.

O Quadro 8 diz respeito aos estratos da ação de informação, ou seja, estágios percorridos pela ação de informação ao longo de sua efetivação. Cabe lembrar que de acordo com González de Gómez (2003b) estes estágios não representam um esquema estruturado, onde o início de um se dá apenas após o término do anterior. Pelo contrário, eles ocorrem de maneira simultânea durante o desenvolvimento de determinado processo.

Quadro 7 – Estratos da ação de informação

| ESTRATOS INFORMACIONAIS           | CARACTERIZAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Informação (semântico-pragmática) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- remete a formações discursivas e à comunidades de informação;</li> <li>- é polimórfico, expressivo de todas as heterogeneidades e singularidades dos sujeitos e seus “mundos de vida”;</li> <li>- as ações de informação acontecem como ações narrativas, relacionadas às múltiplas formas culturais de produção de sentido;</li> <li>- regras ou usos, na maior parte das vezes</li> </ul> |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | implícitos e habituais nas comunidades de informação.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Estruturas de meta-informação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ação regulatória, de enquadramento, monitoramento e de controle;</li> <li>- aquele onde se estipula o domínio relacional ou o contexto dentro do qual algo apresenta ou representa um valor de informação;</li> <li>- responde a normas organizacionais, padrões e contratos, que em geral formalizam alianças e convenções.</li> </ul> |
| Infraestruturas de informação | <ul style="list-style-type: none"> <li>- estrato tecnológico;</li> <li>- ações pré-modeladas;</li> <li>- atos prévios de ação;</li> <li>- atende a princípios estruturadores que resultam ora de modelos, ora de normas técnicas condicionalmente obrigatórias.</li> </ul>                                                                                                       |

**Fonte:** González de Gómez (2003b, adaptado).

Como primeiro estrato tem-se a **informação**, onde o aspecto fundamental está no polimorfismo, que compreende as diversidades e singularidades dos indivíduos, expressas nas significações que atribuem às coisas do mundo. Aqui, as ações de informação são efetivadas por meio de ações narrativas, representadas pelas interpretações singulares empreendidas por cada indivíduo.

O segundo estrato articula as **estruturas de meta-informação**. Freire, I. M. (2013, p. 78) afirma tratar-se de um “estrato regulatório definido nos espaços institucionais do Estado, do campo científico, da educação formal, da legislação e dos contratos”. O caráter normativo deste estágio representa o papel da ação de informação enquanto processo legitimador de determinada atividade, contribuindo assim no amparo às tomadas de decisão.

As **infraestruturas de informação** representam o terceiro e último estrato da ação de informação. De forma simples, podemos entender este estágio como o responsável em garantir às ações de informação a capacidade de estabelecer princípios necessários à efetivação de algo. Por exemplo, digamos que um usuário de biblioteca

pretende tomar por empréstimo um livro. Normalmente, ele se dirige até a biblioteca, faz a busca na base de dados, verifica o número de chamada do exemplar e vai até a estante retirar o livro pretendido. Podemos dizer que o ato de empréstimo do livro representa uma ação de informação. Já a ação necessária para tal objetivo – consulta à base de dados – representa o estrato de infraestrutura da informação. Em síntese, seria um tipo de pré-ação que garantiria a efetivação da ação de informação.

Após os estratos da ação de informação, são demonstradas as modalidades (Quadro 8) da ação de informação empreendidas por González de Gómez (2003b), com as suas respectivas caracterizações e especificações dos perfis de atores que desenvolvem a ação.

Quadro 8 – Modalidade das ações de informação

| AÇÕES DE INFORMAÇÃO | CARACTERIZAÇÃO                                                                 | SUJEITO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ação de Mediação    | Quando a ação de informação fica atrelada aos fins e orientação de outra ação. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- o sujeito dessa ação de informação é um “sujeito funcional”, cujas práticas e motivações serão definidas pelo contexto acional em que atua, dentro das múltiplas atividades sociais;</li> <li>- domínio de atuação: <i>práxis</i>.</li> </ul>                                                  |
| Ação Formativa      | Aquela que é orientada à informação não como meio, mas como sua finalização.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sujeitos sociais heurísticos ou “experimentadores”;</li> <li>- esta ação de informação é gerada por sujeitos transformadores dos modos culturais de agir e de fazer, nas artes, na política, na ciência, na indústria e no trabalho;</li> <li>- domínio de atuação: <i>poiesis</i>.</li> </ul> |
|                     | Quando uma ação de                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sujeitos articuladores ou “relacionantes”, que</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                      |

|                 |                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ação Relacional | informação tem como finalidade intervir numa outra ação de informação, de modo que – ainda quando de autonomia relativa – dela obtém a direção e fins. | executariam em grande parte uma forma de trabalho que teria a maior expansão no mundo contemporâneo: o trabalho relacional ou interativo;<br>- domínio de atuação: <i>legein</i> . |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** González de Gómez (2003b, adaptado).

Na primeira modalidade, a ação de informação se apresenta enquanto **ação de mediação**, ou seja, um movimento de mediação para uma ação social, onde as práticas e intenções dos sujeitos são constituídas por influência do contexto em que atua. A dimensão *práxis* que caracteriza a atuação deste sujeito é entendida como uma “prática profissional em que os atores sociais atuam a partir de uma teoria que é a base para sua ação no mundo” (FREIRE, I. M., p. 77).

A segunda modalidade destaca a ação de informação como **ação formativa**. Nesta, as ações são construídas a partir das expressões de sujeitos heurísticos, isto é, capazes de realizar investigações e descobertas relacionadas ao seu campo de atuação. Esta disposição, influenciada na noção de *poiesis*, que designa o sujeito como um ser essencialmente criativo, permite que as ações de informação tenham a capacidade de transformar os modos de produção dos saberes, interferindo assim na relação dos sujeitos com os seus elementos construtivos, a exemplo da cultura, política, trabalho, etc.

Já na **ação relacional**, terceira e última modalidade, o principal fundamento é que a ação de informação é estabelecida tendo como maior motivação uma ação de informação já existente. Basicamente, a ação relacional visa servir de referência, ou até mesmo intervir, numa outra ação de informação, apresentando-se assim numa perspectiva de controle e acompanhamento. Assim, os sujeitos atuam no domínio do *legein*, que representa um ser interativo, capaz de articular de forma efetiva as diversas ações de informação concebidas, nos seus diferentes estratos.

Por fim, é interessante destacar que os modos *práxis*, *poiesis* e *legein*, na visão de González de Gómez (2003b), não se apresentam em sujeitos com categorias sociais específicas. São domínios de atuação possíveis a qualquer grupo social.

A partir de uma apresentação geral da ação de informação e dos seus respectivos elementos de formação, podemos melhor estabelecer os parâmetros adequados para caracterizar uma política de informação específica, neste caso a PGI do SISTEMOTECA/UFPB.

Inicialmente, entendemos ser necessário apontar alguns aspectos inerentes à PGI. É preciso levar em conta, como bem lembra Dagnino *et al.* (2013, p. 52), que a nossa visão a respeito das políticas de informação é contrária à “proposição tecnocrática de que a elaboração de política pública pode ser encarada como a simples operacionalização de um conjunto de normas, de procedimentos e de passos de um manual”. Com isso, partindo dos ensinamentos formatados pelos autores citados neste parágrafo (DAGNINO *et al.*, 2013), consideramos que a PGI do SISTEMOTECA/UFPB deve ter entre suas características:

- **PGI como processo:** diferentemente da noção de simples documento normativo, esta política deve ser interpretada como um processo dinâmico, onde os responsáveis por sua construção empreendem debates planejados, com vistas ao alcance dos objetivos declarados pela organização;
- **Aspectos políticos:** estes são inerentes ao tema em análise. Portanto, naturalmente que a formulação de uma PGI passa também por uma espécie de discussão política, onde os diferentes grupos sociais procuram cada um apresentar suas opiniões ao tema em análise;
- **Missão e visão da organização:** o planejamento da PGI depende fortemente das definições da missão e visão organizacionais, pois é a partir destas que ações deverão ser definidas;
- **Flexível:** conforme já salientado por Freire (2008a), a PGI deve ser flexível, pois a mesma é uma espécie de retrato momentâneo quando da sua discussão. Assim, deve ser constituída de maneira que seja possível empreender possíveis atualizações, de acordo com o contexto em vigência.

Com base em Dagnino *et al.* (2013), temos que a construção da PGI deve estar orientada por três fases sucessivas: **formulação, implementação e avaliação.**

Em primeiro lugar, a PGI deve ser formulada. E isso é obtido considerando-se um processo pretensamente democrático, representado pelo conjunto de decisões dos gestores que respondem pela tomada de decisão no sistema. A fase de formulação é caracterizada pela etapa em que ocorrem diversos encontros e debates entre os gestores, a fim de identificar as ações necessárias a constar numa efetiva política de informação.

Após ser formulada, concebe-se a implementação da PGI. Para tanto, tal ação é dependente dos setores organizacionais, assim como dos mecanismos existentes, relacionados ao processo prático de execução da política. Ou seja, são considerados aqueles que detêm a prerrogativa e autoridade para avaliar as decisões tomadas quando da formulação. Além disso, incluem-se nesta fase as ações indispensáveis para que a PGI efetivamente seja implementada, a exemplo de solicitações, pareceres, etc.

Por fim, temos a fase de avaliação. Para Dagnino *et al.* (2013, p. 92), é quando “os resultados [...] e impactos [...] decorrentes de sua implementação são comparados com o planejado”. Conforme o autor, os resultados traduzem as metas pretendidas quando da fase de formulação, ao passo que os impactos representam especificamente atividades que inicialmente não foram desejadas, sendo assim prudente avaliar os efeitos de algo que até então não estaria em conformidade com as ações definidas no processo de construção da política.

Fazendo uma breve síntese deste capítulo, de início pretendemos discorrer sobre as ações de informação, destacando seus estratos, categorias e domínios de atuação, por meio dos atores sociais, ou seja, sujeitos que atuam por influência dos modos *práxis*, *poiesis* e *legein*. Em seguida, apresentamos característica que entendemos serem essenciais à PGI do SISTEMOTECA/UFPB. Também o modelo processual de gestão da informação de Choo (2003) contribui para delimitarmos cada fase do gerenciamento da informação nas modalidades da ação da informação. Finalmente, utilizamos o modelo de Dagnino *et al.* (2013) para enfatizar que a PGI deve ser construída a partir das fases de formulação, implementação e avaliação. Agora, respaldados pelos trabalhos de González de Gómez (2003b) e Freire, I. M. (2013), a respeito das ações de informação, aliado aos modelos de elaboração de políticas de informação formulados por Lindblom (1981) e Bardach (1998), que serão apresentados adiante, buscamos estabelecer ações de informação que entendemos como imprescindíveis para a construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB.

Ademais, é importante lembrar que não temos intenção de prescrever uma política rígida e completa. Nosso desejo maior é de indicar ações que sirvam de diretriz

para uma discussão maior, isto é, constituir uma base referencial para que os responsáveis pela formulação, implementação de avaliação da PGI possam ter um efetivo apoio referencial na tomada de decisão. É assim que pensamos.

### 8.1 Ações de informação para a PGI do SISTEMOTECA/UFPB

Em relação ao desempenho dos gestores das bibliotecas integrantes do sistema, e com a adaptação dos domínios de atuação dos atores sociais designados por González de Gómez (2003b), podemos interpretar que no estabelecimento de ações de informação para a construção da PGI, os gestores exercem três perfis: gestor prático (*práxis*), gestor criativo (*poiesis*) e gestor interativo (*legein*). Mais uma vez, ressaltamos que tais domínios não são excludentes, isto é, um gestor prático pode ser também um gestor interativo. Apenas, até para fins didáticos, entendemos que determinado perfil de atuação pode se ressaltar sobre outro em determinada situação.

A respeito da elaboração de políticas de informação, o modelo de Lindblom (1981) compreende cinco passos, a saber:

1. Os diferentes problemas e reclamações, sociais ou de governo, chegam ao processo decisório e convertem-se em temas da agenda de política dos dirigentes;
2. As pessoas ou atores concretamente envolvidos com o processo concebem, formulam ou descrevem estes temas objeto da ação governamental;
3. Planejam-se a ação futura, os riscos e as potencialidades envolvidos, as alternativas, os objetivos previstos e os resultados esperados;
4. Os administradores aplicam (implementam) a política formulada;
5. Uma determinada política pode ser avaliada, o que pressupõe a construção de metodologias específicas para este tipo de análise.

Por meio de uma breve análise do modelo de Lindblom (1981), percebemos que os três primeiros passos dizem respeito à fase de formulação de uma política. Já o quarto traduz a fase de implementação propriamente da política, enquanto que o quinto e último passo envolve as ações para avaliação. O autor ainda lembra que as

metodologias que irão ser responsáveis por esta avaliação já devem ter sido criadas, ou seja, é um processo a ser empreendido paralelamente à elaboração da política, não apenas na sua etapa de avaliação.

O segundo modelo que temos como referência é o de Bardach (1998), formado pelos seguintes passos:

1. Definição do problema a ser enfrentado;
2. Obtenção de informação;
3. Construção de alternativas;
4. Seleção de critérios para avaliar alternativas;
5. Projeção dos resultados;
6. Confrontação de custos;
7. Tomada de decisão;
8. Argumentação e defesa da proposta: comunicação.

O autor destaca que o processo de elaboração das políticas não deve ser entendido como algo intransigente e completo, até porque, conforme já alertado, as políticas devem ser flexíveis, capazes de se adequarem ao contexto social em vigência. Assim, em muitos casos se torna necessário, de acordo com Bardach (1998), que os passos indicados acima se realizem em ordem diversa.

Diante de todo o exposto até o momento, apresentamos finalmente nossa proposta (Quadro 9) de ações de informação que visem garantir um processo efetivo de construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB. Com isto, esperamos contribuir com novos conhecimentos para uma maior discussão das atribuições e responsabilidades deste sistema, promovendo assim um avanço significativo no seu desempenho organizacional.

Quadro 9 – Ações de informação para o SISTEMOTECA/UFPB

| FASES DA PGI  | GESTOR     | ETAPAS DA GI<br>(Modelo de Choo)                                                                                                  | ESTRATO DA AÇÃO DE<br>INFORMAÇÃO | AÇÕES DE INFORMAÇÃO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Formulação    | Criativo   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidades</li> <li>- Aquisição</li> <li>- Organização e armazenamento</li> </ul>      | Informação                       | <p>Formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- definição da equipe;</li> <li>- identificação da missão e visão do SISTEMOTECA e da UFPB;</li> <li>- Regime de informação como elemento orientador;</li> <li>- áreas centrais de atuação do SISTEMOTECA/UFPB;</li> <li>- problemas de informação;</li> <li>- definição de metas a serem cumpridas;</li> <li>- planejamento de ações para identificar possíveis ameaças;</li> <li>- apreciação da PGI pelo grupo;</li> <li>- formulação do documento (PGI).</li> </ul> |
| Implementação | Prático    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtos e serviços</li> <li>- Distribuição (compartilhamento)</li> <li>- Uso</li> </ul> | Meta-informação                  | <p>Mediação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- seleção de metodologia específica para avaliação da PGI;</li> <li>- fluxograma dos procedimentos para julgamento (aprovação) da PGI;</li> <li>- comunicação e compartilhamento da PGI;</li> <li>- aplicação pelos gestores da PGI.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          |
| Avaliação     | Interativo | Avaliação do processo de GI                                                                                                       | Infraestrutura de informação     | <p>Relacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aplicação da metodologia de avaliação;</li> <li>- identificação das metas cumpridas;</li> <li>- avaliação das metas não atingidas;</li> <li>- atualização permanente da PGI.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                              |

**Fonte:** Autor (2015).

### *8.1.1 Ação de informação formativa*

As ações de informação pertencentes à modalidade formativa nós inserimos na fase de formulação da PGI, por se tratar do momento em que são realizadas discussões entre o grupo, debates de ideias, proposições de ações, entre outras medidas que estimulam a formulação das políticas. Aqui, o gestor atua como um ser criativo, apto a desenvolver diversas atividades inovadoras, que contribuiriam efetivamente num ambiente de estímulo à criação. O estrato da ação é o de informação, que remete às narrativas e visões de mundo dos diferentes indivíduos que compõem determinado grupo social.

As ações de informação propostas têm início com a definição da equipe responsável pela formulação da PGI. É primordial constituir tal equipe, tendo por base critérios de competência e experiência para o objetivo almejado.

Em seguida, a ação recomendada é a que trata de identificar a missão e visão tanto do SISTEMOTECA quanto da UFPB. Já afirmam Caridad Sebastián, Méndez Rodriguez e Rodriguez Mateos (2000) que a política de informação é um processo de planejamento, onde a manifestação da missão e visão é essencial para o estabelecimento das linhas de ações que se pretendem alcançar.

Outra ação de informação formativa diz respeito à utilização do regime de informação do SISTEMOTECA/UFPB como elemento referencial para a formulação da PGI, pois o mesmo atua como norteador das políticas de informação, por meio da compreensão dos seus atores sociais, dispositivos e artefatos de informação.

Após estas três ações, sugerimos que a equipe analise quais são as áreas de atuação por parte do SISTEMOTECA/UFPB. Logicamente que existe uma vinculação às atribuições da própria instituição, e nisto está também a importância da missão e visão, pois as do sistema de bibliotecas são elaboradas a partir das da instituição. Dias, Silva e Cervantes (2013, p. 46) afirmam que é prerrogativa das políticas de informação “coordenar ações que visam integrar as bibliotecas à realidade educacional e administrativa da universidade, implementando políticas de planejamento, fomento à pesquisa, gerenciamento das tecnologias e desenvolvimento de coleções e serviços de informação”.

Tendo formalizado as áreas de atuação, surge então a necessidade de investigar os problemas de informação. Considerando-se as áreas de atuação definidas anteriormente, a exemplo de desenvolvimento de coleções, estudo de usuários, entre outros, que problemas

inerentes a estas áreas estão ligados aos fenômenos informacionais? Ou seja, questões que têm no seu cerne de análise a informação. É disto que se trata.

A ação seguinte é a de definição de metas. Tendo a PGI como um processo dinâmico, mas também de planejamento, se faz urgente firmar objetivos que devem ser alcançados, até para que posteriormente seja possível compreender se o que foi planejado foi efetivamente cumprido. Em caso negativo, as causas para tal devem ser identificadas.

O planejamento de ações para identificar possíveis ameaças à construção da PGI é outra ação de informação proposta. É possível que ao longo deste processo ocorram problemas que interfiram no seu êxito, podendo ser em relação ao ambiente organizacional, relações humanas, escassez de recursos materiais, etc. Assim, de maneira antecipada, os gestores podem já listar possíveis riscos, fazendo com que o processo de construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB tenha a capacidade também de ser implementada, levando-se em consideração a sucessão de acontecimentos até então não existentes, mas de certa maneira já previsíveis.

Após a ação de planejamento, sugerimos que as decisões empreendidas pela equipe que formula a PGI possam ser apreciadas pela comunidade que compõe o SISTEMOTECA/UFPB, promovendo assim maior democratização no processo de tomada de decisão, assim como garantindo que a PGI possa envolver as contribuições do grupo social como um todo.

Por fim, depois de todas as ações acima, articula-se então a formulação do documento propriamente dito, com seu respectivo conteúdo normativo, que servirá de referência formal e legítima às questões que tratem do gerenciamento da informação no âmbito do SISTEMOTECA/UFPB, pois um dos objetivos da gestão da informação é apoiar as políticas de informação, “amparando os gestores na tomada de decisão e propiciando o aprendizado proposto aos interesses da organização, mediante a construção do conhecimento organizacional” (FERREIRA; PERUCCHI, 2011, p. 447).

Na proposição de ações de informativa na modalidade formativa, e no estrato de informação, consideramos que as etapas do processo de gestão da informação que estão relacionadas a tal natureza são as de identificação das necessidades de informação, onde o gestor apreende a informação que entende como imprescindível, a etapa de aquisição de informação, na qual o gestor efetivamente toma posse daquilo que anteriormente identificou como necessário, e a organização e armazenamento de informação, onde o

gestor busca administrar para posterior acesso às informações que fará uso na tomada de decisão.

### *8.1.2 Ação de informação de mediação*

Consideramos que as ações de informação na modalidade mediação estão ligadas à fase da PGI de implementação. Nesta fase, temos o gestor predominantemente prático, com capacidade para a execução das ações anteriormente formuladas. Consideramos como pertinentes as etapas do processo de gestão da informação referentes aos produtos e serviços, distribuição (compartilhamento) e uso da informação, pois entendemos que as mesmas contribuem de forma efetiva para atividades de natureza executória. Já o estrato de informação indicado é o da meta-informação, devido ao seu caráter regulatório, coerente com a fase de aplicação da PGI.

Sobre as ações de informação de implementação propostas, iniciamos com a seleção de metodologia específica para avaliação da PGI. Comentamos anteriormente sobre a necessidade em se estabelecer uma metodologia, que será responsável pela avaliação da PGI na última fase de elaboração. Assim, entendemos que é na fase de implementação que a metodologia deve ser selecionada. Trata-se de uma escolha a ser empreendida paralelamente à elaboração da PGI.

Em seguida, indicamos a criação de um fluxograma dos procedimentos para julgamento da PGI. A formulação da PGI culmina na elaboração de um documento formal, a ser apreciado pelos setores competentes da instituição, ou seja, exige-se todo um rito de medidas para tal fim. Desta forma, julgamos ser pertinente que a equipe responsável pela construção da PGI produza um fluxograma com o caminho a ser percorrido para a aprovação do documento, indicando os setores pelos quais será examinado, que ações são necessárias para este devido exame, até que o mesmo chegue ao setor competente final, para efetivo julgamento e, conforme o esperado, seja aprovado pela instituição, podendo assim ser aplicado pelo SISTEMOTECA/UFPB.

Após aprovação da PGI, entendemos que se faz necessária uma grande ação de comunicação e compartilhamento da PGI, no âmbito de toda a UFPB. Naturalmente que a política só poderá ser executada na sua plenitude se os grupos sociais contemplados tiverem acesso e conhecimento das orientações formalizadas. Assim, esta ação visa garantir o efetivo contato entre a PGI e os que dela farão uso.

Com a efetiva comunicação e compartilhamento da PGI, ou seja, tendo as pessoas que compõem o SISTEMOTECA/UFPB ciência da política, surge então a necessidade de aplicar a PGI. Com isto, as decisões e atividades exercidas no contexto do sistema, e relacionadas à GI, devem estar norteadas pelas diretrizes inscritas na política. É neste momento que a PGI é realmente implementada.

### *8.1.3 Ação de informação relacional*

Nesta última modalidade da ação de informação o processo de construção da PGI está também em sua última fase: a de avaliação. Nesta, o gestor, fazendo parte da equipe responsável pela construção da política, exerce um perfil de sujeito interativo, com competência para atuar num ambiente em que interesses individuais devem estar em equilíbrio com os interesses do coletivo (grupo social).

Em relação à GI, não indicamos nenhuma etapa do processo, pois entendemos que neste momento o próprio processo de gestão da informação deve passar também por avaliação, a ser realizada pelos gestores, com a devida análise das suas etapas.

Quanto aos estratos da ação de informação, o que trata das infraestruturas de informação se apresenta como mais adequado, em virtude de ser aquele que garante as atividades necessárias para a efetivação da ação de informação, assim como a fase de avaliação é a responsável em garantir a aplicação permanente da PGI, pois verifica possíveis distorções e ações de melhoria ao longo do processo.

Como primeira ação de informação relacional proposta, temos a aplicação da metodologia de avaliação, definida em momento anterior. Só assim é que a avaliação será constituída de maneira planejada, isto é, a PGI terá sua avaliação praticada por meio de critérios bem definidos, constantes na metodologia selecionada. A partir da metodologia de avaliação é que será possível fazer uma comparação das metas definidas na formulação com as realmente alcançadas na fase de implementação.

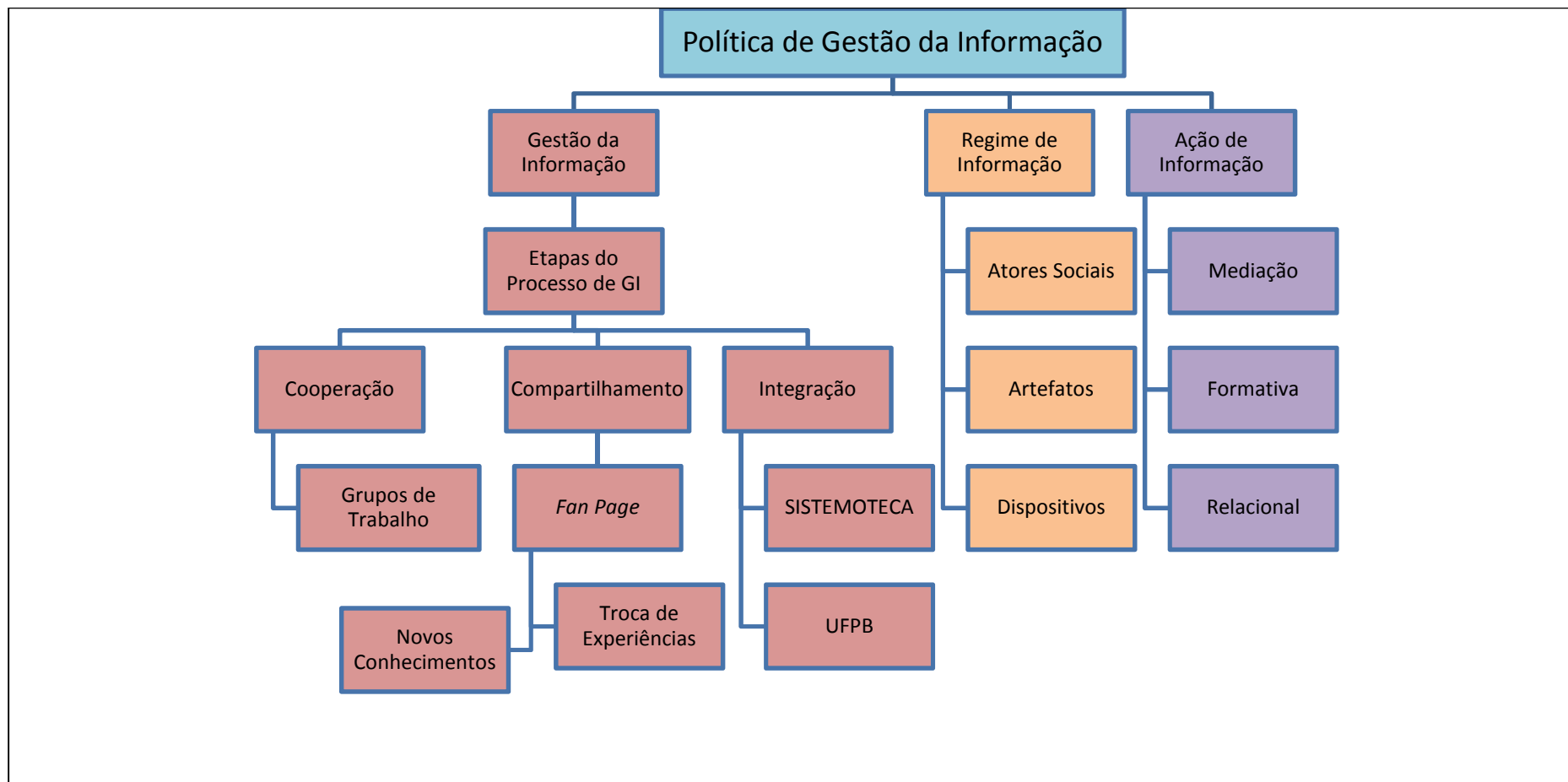
Assim, busca-se um desenvolvimento contínuo e permanente, com a aplicação de ação de melhoria ao processo de construção da PGI, que é justamente a ação de informação proposta em seguida, a de avaliação das metas não atingidas. Devem ser analisadas as causas para o insucesso destas metas, assim como a escolha dos procedimentos necessários para a correção de ações consideradas como ineficientes.

Finalmente, como última ação de informação relacional proposta, aconselhamos que a equipe que articula o processo de construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB

execute atividades que visem garantir as atualizações necessárias à política. Já dissemos que a PGI é o reflexo de um momento do sistema. Portanto, deve ser flexível, não rígida, pois certamente em outro momento o processo de construção precisará abarcar aspectos não existentes. Assim, a fase de avaliação da PGI deve criar ferramentas que adequem a PGI ao contexto de atuação em vigor, tendo em vista um ambiente muitas vezes imprevisível.

Por fim, apresentamos de forma resumida (Gráfico 4) o caminho necessário a ser percorrido no que diz respeito à construção de uma PGI. Assim, esperamos estar contribuindo efetivamente para o desenvolvimento contínuo e permanente do SISTEMOTECA/UFPB, expectativa principal quando do início desta pesquisa.

Gráfico 4 – Processo e construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB



**Fonte:** Autor, (2015).

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa pesquisa se consolidou fundamentalmente com base em duas motivações. A primeira dizia respeito ao sincero desejo de contribuir para o aprimoramento do desempenho organizacional no SISTEMOTECA/UFPB, base de atuação profissional do pesquisador. A outra motivação representava o interesse em articular uma base teórica e prática de conhecimentos voltados ao campo da Ciência da Informação. Assim, esperamos que esse conjunto de conhecimentos seja efetivamente compartilhado, de maneira que resulte em benefícios tanto no campo científico quanto na organização ora em análise.

Esta pesquisa teve como propósito central analisar o processo de gestão da informação empreendido pelos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, considerando tal processo como uma política de informação específica, onde esta está orientada por meio do regime de informação. Com isso, inicialmente buscamos caracterizar o regime de informação específico do sistema. Em seguida, promovemos o mapeamento de práticas inerentes à gestão da informação e desempenhadas pelos gestores. Paralelamente, estes mesmos gestores identificaram as barreiras que maior prejuízo causava ao processo de gestão da informação. Por fim, propomos ações de informação que consideramos como essenciais para a constituição de uma PGI voltada à realidade do SISTEMOTECA/UFPB.

Para o primeiro objetivo pretendido, caracterizamos o RI específico do sistema, identificando os seus elementos constituintes. Como indicação para pesquisas futuras, recomendamos que este RI específico possa ser analisado de forma mais aprofundada, com destaque para investigações a respeito das relações de poder entre os atores sociais pertencentes ao sistema. Outra recomendação é a caracterização também do RI de outros setores pertencentes à UFPB, fazendo um contraponto com o RI do SISTEMOTECA, ações estas não possíveis, por conta do exíguo tempo para o desenvolvimento desta pesquisa, em caráter de dissertação.

O segundo objetivo pretendido foi o de mapear as práticas de gestão da informação realizadas pelos gestores no âmbito da sua unidade de atuação. Tendo como referência o Modelo Processual de Gestão da Informação de Choo (2003), os gestores puderam, para cada etapa da gestão da informação, indicar as atividades executadas por eles e que reconheciam como inerentes ao processo de gestão da informação.

O terceiro objetivo logrou êxito com a definição, por parte dos gestores, e mediante uma relação já definida de possíveis barreiras, daquelas barreiras que os gestores acreditavam causar maior prejuízo à efetivação do processo de gestão da informação, no contexto das bibliotecas em que exercem suas atividades. Nesta etapa, foi possível que os gestores indicassem barreiras que entendiam como relacionadas ao processo de gestão da informação, mas que não estavam assinaladas no questionário, assim como havia a possibilidade dos mesmos comentarem sobre a questão investigada, indicando não considerar determinada questão uma barreira à gestão da informação, por exemplo.

Após a identificação das barreiras, para cada etapa do processo de gestão da informação, percebemos que a atuação do SISTEMOTECA/UFPB sob orientação das perspectivas de cooperação, compartilhamento e integração concorreria para a prática de uma gestão da informação eficiente, que contribuiria para o aprimoramento das atividades que têm como problemática essencial aspectos relacionados ao gerenciamento da informação.

Em relação ao quarto e último objetivo específico, pudemos esquematizar um conjunto de ações de informação que efetivamente contribuem para a construção da PGI do SISTEMOTECA/UFPB. Como instrumento orientador, o sistema pode iniciar sua pretensão à construção da política a partir das contribuições inscritas na pesquisa. Neste sentido, as ações devem ser planejadas visando sempre à ampliação da integração, participação e empenho dos sujeitos formadores do sistema.

Na nossa proposta inicial de pesquisa havíamos indicado a realização de um seminário com os gestores das bibliotecas. Incluímos no trabalho até mesmo um roteiro de execução do evento. Por conta da impossibilidade de encontro de grande parte dos gestores, considerando as celebrações de fim de ano e as férias no mês de janeiro, não tivemos como realizar tal seminário, visto que só haveria razão em programar o evento com a participação da grande maioria dos participantes da pesquisa. Apesar disto, decidimos permanecer com o roteiro de programação nos apêndices do trabalho, a fim de que o SISTEMOTECA/UFPB possa ter como pretensão a realização do seminário proposto no início do projeto de pesquisa. Assim, tal ação se apresenta enquanto sugestão de atividade a ser implementada pelo sistema de bibliotecas.

Na análise do processo de gestão da informação empreendido pelos gestores das bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB, percebemos que muitos efetivamente empreendem práticas relacionadas às necessidades, aquisição e uso da

informação. No entanto, em referência às etapas de organização e armazenamento, produtos e serviços e distribuição de informação, foi constatada a necessidade de melhoria e execução de maiores práticas de gerenciamento da informação.

Esperamos ainda ter contribuído para uma maior discussão na análise dos temas que tratam de políticas de informação e gestão da informação, considerando, conforme apontado no referencial teórico da pesquisa, a pouca ocorrência de trabalhos que tenham no seu cerne investigativo a identificação de aproximações e relações teóricas e práticas entre os temas.

Esta pesquisa não teve a pretensão, e nem seria possível, de empreender análises que refletissem uma investigação por completa dos fenômenos pesquisados. Longe disso, defendemos que outros estudos sejam realizados, com o propósito de expandir as questões estabelecidas nesta pesquisa. Assim, as problemáticas apresentadas - de ordem teórica e prática - podem ser examinadas de forma mais efetiva.

Mesmo reconhecendo as dificuldades enfrentadas por aqueles que fazem parte do SISTEMOTECA/UFPB, e até mesmo do próprio sistema na implementação de suas diretrizes e atividades, nossa intenção não foi de apontar possíveis falhas. Trata-se de algo maior, que é o sugerir soluções, cabendo então aos que têm a prerrogativa de tomada de decisão deliberar se o que construímos na pesquisa deve ser ou não aplicado à realidade do SISTEMOTECA/UFPB. Naturalmente, nossa opinião é a de que efetivamente produzimos algo de interesse à organização. Assim, estaremos sempre orientados pela vontade de participar ativamente deste processo de desenvolvimento, propiciando ao sistema uma melhor execução das atividades relacionadas ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão no âmbito da UFPB.

## REFERÊNCIAS

ALCARÁ, A. R. *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.14, n. 1, p. 170-191, jan./abr. 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

AMORIM, A. A. V. C. de. **Arquivos e informação: os caminhos da gestão de documentos da Universidade Federal da Paraíba**. 2011. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011.

ANDERSON, J. D. Organization of knowledge. In: FEATHER, J.; STURGES, P. (Ed.). **Internacional encyclopedia of information and library science**. London: Routledge, p. 336-353. 1996.

ARAÚJO, C. A. A. **Arquivologia, biblioteconomia, museologia e ciência da informação: o diálogo possível**. Brasília: Briquet de Lemos; ABRAINFORM, 2014.

\_\_\_\_\_. Condições teóricas para a integração epistemológica da Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia na Ciência da Informação. **Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 19-41, jul./dez. 2011.

ARAÚJO, P. C. de; PEREIRA, S. Z.; OLIVEIRA, M. E. P. de. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 244-259, jan./jun. 2010.

AUSTER, E.; CHOO, C. W. Environmental scanning: preliminary findings of a survey of CEO information seeking behavior in two canadian industries, **Proceedings of the 55<sup>th</sup> Annual Meeting of the American Society for Information Science**, Pittsburgh, PA, 26-29 de Outubro, 1992, publicado por Debora Shaw, Medford, NJ, Learned Information, Inc., p. 48-54.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro, 2004.

BARBOSA, R. R.; SEPÚLVEDA, M. I. M.; COSTA, M. U. P. da. Gestão da informação e do conhecimento na era do compartilhamento e da colaboração. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 19, n. 2, p. 13-24, maio/ago. 2009.

BARDACH, E. **Los ocho pasos para el análisis de políticas públicas**. México: Centro de Documentación y Docencia Económicas, 1998.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BARRETO, A. M. Gestão da informação: ferramenta da produção ou da significação? **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 16, n. 2, p. 51-61, jul./dez. 2006.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BRAMAN, S. Defining information: an approach for policymakers. **Telecommunications Policy**, v. 13, p. 233-242, 1989.

BRANCO, M. A. F. **Política Nacional de Informação em Saúde no Brasil**: um olhar alternativo. 2001. Tese. (Doutorado em Medicina Social) – Instituto de Medicina Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, Rio de Janeiro, 2001.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. **Resolução n. 466**, de 12 de dezembro de 2012.

BUCKLAND, M. Information as thing. **Journal of the American Society for Information Science**, v. 42, n. 5, p. 351-360, 1991.

BUFREM, L. S.; PEREIRA, E. C. Os profissionais da informação e a gestão de competências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 170-181, jul./dez. 2014.

BUSH, V. As we may think. **Atlantic Monthly**, v. 176, n. 1, p. 101-108, 1945.

BORKO, H. Information science: what is it? **American Documentation**, v. 19, n. 1, p. 3-5, 1968.

CAIXETA, M. L.; BARBOSA, R. R. A decisão como resultado de um processo social da informação compartilhada. **Informação e Informação**, Londrina, v. 13, n. 1, p. 81-104, ago./dez. 2008.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 5., Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <[www.capurro.de/enancib\\_p.htm](http://www.capurro.de/enancib_p.htm)>. Acesso em: 25 de fevereiro de 2014.

CARIDAD SEBASTIÁN, M.; MÉNDEZ RODRIGUEZ, E. M.; RODRIGUEZ MATEOS, D. La necesidad de políticas de información ante la nueva sociedad globalizada: el caso español. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 22-36, maio/ago. 2000.

CAREGNATO, S. E. O desenvolvimento de habilidades informacionais: o papel das bibliotecas universitárias no contexto da informação digital em rede. **Revista de Biblioteconomia & Comunicação**, Porto Alegre, v. 8, p. 47-55, jan./dez. 2000.

CARVALHO, M. C. R. de. **Compartilhamento de recursos e acesso à informação no Brasil**: um estudo nas áreas de química e engenharia química. 1999. 173 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, DF, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHARMAZ, K. The body, identity and self: adapting to impairment. **The Sociological Quarterly**, v. 36, n. 4, p. 657-680, setembro de 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2008.

CHOO, C. W. **Gestão da informação para a organização inteligente**: a arte de explorar o meio ambiente. Lisboa: Caminho, 2003.

\_\_\_\_\_. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CHRISTOVÃO, H. T.; BRAGA, G. M. Ciência da informação e sociologia do conhecimento científico: a intertematicidade plural. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 3, p. 33-45, set./dez. 1997.

COLLINS, H. M.; KUSH, M. **The shape of actions**: what humans and machines can do. Cambridge, Mass: MIT Press, 1999. p. 11-21. 1999.

CORRÊA, T. P. P.; SILVA, V. B. da. Divulgação da biblioteca da divisão de gestão do conhecimento da secretaria municipal de educação e cultura da cidade do Rio Grande/RS. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 26, n. 2, p. 139-152, jul./dez. 2012.

COSTA, G. Metodologia de trabalho em equipes. In: COSTA, G.; DAGNINO, R. (Orgs.). **Gestão estratégica em políticas públicas**. Campinas: Alínea, 2013. p. 305-336.

DAGNINO, R. *et al.* Metodologia de análise de políticas públicas. In: COSTA, G.; DAGNINO, R. (Orgs.). **Gestão estratégica em políticas públicas**. Campinas: Alínea, 2013. p. 51-113.

DANIEL, E. **Information policy**. Chapel Hill: University of North Carolina, School of Information and Library Science, 2000. Disponível em: <<http://www.ils.unc.edu/daniel/info-policy.html#policy>>. Acesso em: 19 nov. 2012.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

\_\_\_\_\_. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.

DELAIA, C. R. **Subsídios para uma política de gestão da informação da Embrapa Solos: à luz do regime de informação**. 2008. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal Fluminense/Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, UFF/IBICT, Niterói. 137 f. 2008.

DELAIA, C. R.; FREIRE, I. M. Subsídios para uma política de gestão da informação da Embrapa Solos: à luz do regime de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 107-130, set./dez. 2010.

DENZIN, N. et al. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teoria e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DETLOR, B. Information management. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 103-108, 2010.

DIAS, E. W. O específico da ciência da informação. In: AQUINO, M. de A. (Org.). **O campo da ciência da informação: gênese, conexões e especificidades**. João Pessoa: Ed. Universitária, 2002. p. 87-99.

DIAS, G. D.; SILVA, T. E. da; CERVANTES, B. M. N. Políticas de informação nas bibliotecas universitárias: um enfoque no desenvolvimento de coleções. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 39-54, jan./abr. 2013.

DILLENBOURG, P. What do you mean by collaborative learning? In: \_\_\_\_\_ (Ed.). **Collaborative-learning: cognitive and computational approaches**. [S.l.p.]: Elsevier, 1999. Disponível em: <<http://tecfa.unige.ch/teaching/aei/papiers/Dillenbourg.pdf>>. Acesso em: 07 de novembro de 2014.

DZIEKANIAK, C. V. Sistema de Gestão para Biblioteca Universitária (SGBU). **Transinformação**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 33-54, jan./abr. 2009.

EKBIA, H. R.; EVANS, T. P. Regimes of information: land use, management and policy. **The Information Society**, v. 25, p. 328-343, 2009.

EVEDOVE, P. R. D.; FUJITA, M. S. L. O conhecimento profissional do catalogador de assunto sobre política de indexação em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 21-39, maio/ago. 2013a.

EVEDOVE, P. R. D.; FUJITA, M. S. L. Estudo sociocultural da comunidade discursiva do tratamento temático da informação em bibliotecas universitárias. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 36, p. 23-50, 2013b.

FERREIRA, L. A.; MAIA, L. C. G. Gestão da informação em bibliotecas universitárias: as práticas do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (Sibi/UFG). **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 18, n. 36, p. 181-202, jan./abr. 2013.

FERREIRA, T. E. de L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: a informação no contexto organizacional. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, jul./dez. 2011.

FONTOURA, M. C. da. **A Documentação de Paul Otlet: uma proposta para a organização racional da produção intelectual do homem**. 2007. 220 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação/Universidade de Brasília, Brasília, 2007.

FREIRE, I. M. Categorização das ações de informação no Laboratório de Tecnologias Intelectuais – Lti. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Brasília, DF: IBICT, 2012. 19 p.

\_\_\_\_\_. Sobre o regime de informação no Laboratório de Tecnologias Intelectuais – Lti. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 4, n. 1, p. 70-86, jan./jun. 2013.

FREIRE, G. H. de A. Construção participativa de instrumento de política para gestão e acesso à informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 195-207, set./dez. 2008a.

\_\_\_\_\_. Redes virtuais de aprendizagem na sociedade e na pesquisa. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, n. 25, p. 55-67, jan./jun. 2008b.

\_\_\_\_\_. Ciência da Informação: temática, histórias e fundamentos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 111, n. 1, p. 6-19, jan./abr. 2006.

FROHMANN, B. Taking information policy beyond information science: applying the actor network theory for connectedness: information, systems, people, organizations. In: **ANNUAL CONFERENCE FOR INFORMATION SCIENCE**, 23., Alberta, 7-10 jun. 1995. Alberta: Canadian Association for Information Science, 1995. Disponível em <<http://www.fims.uwo.ca/people/faculty/frohmman/actor.htm>> Acesso em: 05 fev. 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFFMAN, W. Information science: discipline or disappearance. **ASLIB Proceedings**, v. 22, n. 12, p. 589-596, 1970.

GONÇALVES, H. de A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Avercamp, 2005.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2007.

GONTIJO, M. Análise da proposta brasileira de e-governo como expressão de uma política de informação a partir do conceito de regime de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 179-188, jul./dez. 2002.

GONZÁLEZ de GÓMEZ, M. N. O caráter seletivo das ações de informação. **INFORMARE** – Cadernos do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 7-31, 1999.

\_\_\_\_\_. Novos cenários políticos para a informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 1, p. 27-40, jan./abr. 2002.

\_\_\_\_\_. As relações entre ciência, Estado e sociedade: um domínio de visibilidade para as questões da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 32, n. 1, p. 60-76, jan./abr. 2003a.

\_\_\_\_\_. Escopo e abrangência da Ciência da Informação e a Pós-Graduação na área: anotações para uma reflexão. **Transinformação**, Campinas, v. 15, n. 1, p. 31-43, jan./abr. 2003b.

\_\_\_\_\_. Regime de informação: construção de um conceito. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 22, n. 3, p. 43-60, set./dez. 2012.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

HIGINO, A. F. F.; ARAÚJO, R. F. de; SCOTT, C. DE S. P. Construção de políticas de informação: aspectos epistemológicos e metodológicos. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 286-302, 2008.

HOUAISS, A. **Minidicionário Houaiss da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.

JARDIM, J. M. **Transparência e opacidade do estado no Brasil**: usos e desusos da informação governamental. Niterói: EDUFF, 1999. 239p.

\_\_\_\_\_. Capacidade governativa, informação e governo eletrônico. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, out. 2000.

JARDIM, J. M.; SILVA, S. C. de A.; NHARRELUGA, R. S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 2-22, jan./abr. 2009.

KLAES, R. R.; PFITSCHER, E. F. **Bibliotecas Universitárias**: e agora? Disponível em:  
<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1616/000214194.pdf?sequence=1>>  
. Acesso em: 20 de nov. 2014.

LINDBLOM, C. **O processo de decisão política**. Brasília: Ed. UNB, 1981.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. In: LOPES, E. C. (Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 277-300.

LOPES, E. C.; VALENTIM, M. L. P. Processos de gestão da informação: tratamento, recuperação e uso da informação no mercado de capitais. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. 1, p. 157-174, jan./jun. 2013.

MACGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MADSEN, D. Disciplinary perspectives on information management. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 73, p. 534-537, 2013.

MAGNANI, M. C. B.; PINHEIRO, M. M. K. “Regime” e “Informação”: a aproximação de dois conceitos e suas aplicações na Ciência da Informação. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 593-610, 2011.

MARCHIORI, P. Z. A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002.

MARCIANO, J. L. P. Bases teóricas para a formulação de políticas de informação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 16, n. 2, p. 37-50, jul./dez. 2006.

MARQUES, R. M.; PINHEIRO, M. M. K. Política de informação nacional e assimetria de informação no setor de telecomunicações brasileiro. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 65-91, jan./mar. 2011.

MARTINS, E. G. **Compartilhamento da informação nas Pró-Reitorias administrativas da Universidade Estadual de Londrina (UEL)**. 2011. 160 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação/Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2010.

MIRANDA, S. V. de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 97-112, jan./mar. 2010.

NEVES, B. C.; PADILHA, M. C. N. A gestão da informação como proposta de inclusão em uma biblioteca especializada. **TransInformação**, Campinas, v. 34, n. 1, p. 39-46, jan./abr. 2012.

O'BRIEN, R. Uma análise da abordagem metodológica da pesquisa-ação. In: RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa-ação: princípios e métodos**. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2003. p. 193-219.

OLIVEIRA, C. B. de; CIANCONI, R. de B. Cooperação, compartilhamento e colaboração: caso da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro (REDARTE/RJ). **BJIS**, Marília, v. 7, n. especial, p. 224-246, jan./jun. 2013.

OLIVEIRA, M. Origens e evolução da ciência da informação. In: Oliveira, M. (Coord.). **Ciência da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

OLIVEIRA, M.; BERTUCCI, M. G. E. S. As pequenas e médias empresas e a gestão da informação. In: PAIN, I. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

PINHEIRO, L. V. R. **A ciência da informação entre a sombra e luz: domínio epistemológico e campo interdisciplinar**. 1997. 269 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – ECO, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro/Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 1997.

\_\_\_\_\_. Ciência da informação: desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade. In: GONZÁLEZ DE GÓMEZ, M. N.; ORRICO, E. G. D. (Orgs.). **Políticas de memória e informação: reflexos na organização do conhecimento**. Natal: Ed. Universitária da UFRN, 2006. p. 111-141.

PINHEIRO, M. M. K. Processo de transformação das políticas de informação no estado informacional. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 3, n. 1, p. 113-126, jan./dez. 2010.

PINHO NETO, J. A. S. de. Ética, responsabilidade social e gestão da informação nas organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 20, n. 3, p. 27-38, set./dez. 2010.

POMBO, O. Contribuição para um vocabulário sobre interdisciplinaridade. In: POMBO, O.; LEVY, T.; GUIMARÃES, H. (Org.). **A interdisciplinaridade: reflexão e experiência**. 2. ed. Lisboa: Texto, 1994.

RIBEIRO, F. Organizar e representar informação: apenas um meio para viabilizar o acesso? **Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Patrimônio**, Porto, v. 4, p. 83-100. 2005.

RIBEIRO, G. da R. **O bibliotecário e o compartilhamento de saberes e informação no contexto da avaliação de tecnologias em saúde**. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Coletiva) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) / Instituto de Medicina Social. 2010.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Como fazer pesquisa-ação? In: RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa-ação: princípios e métodos**. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2003a. p. 149-174.

\_\_\_\_\_. Pesquisa-participante e pesquisa-ação: alternativas de pesquisa ou pesquisa alternativa. In: RICHARDSON, R. J. (Org.). **Pesquisa-ação: princípios e métodos**. João Pessoa: Ed. Universitária/UFPB, 2003b. p. 175-192.

RING, P. S. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: EBERS, M. **The formation of inter-organizational networks**. Oxford: Oxford University, 1997.

ROBERTS, N.; CLARKE, D. Organizational information concepts and information management. **International Journal of Information Management**, v. 9, n. 1, p. 25-34, March 1989.

ROBINSON, L.; KARAMUFTUOGLU, M. The nature of information Science: changing models. **IR Information Research**, v. 15, n. 4, p. 1-13, dec. 2010.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 2006.

SANTOS, A. P. L. dos.; RODRIGUES, M. E. F. A interdisciplinaridade e a ciência da informação: algumas reflexões. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 335-349, maio 2013.

SARACEVIC, T. Information science: origin, evolution and relations. In: VAKKARI, P.; CRONIN, B. (Ed.). **Conceptions of Library and Information Science**: historical, empirical and theoretical perspectives. Proceedings of the Internacional Conference for the celebration of 20<sup>th</sup> anniversary of the Department of Information Studies, University of Tampere, Finland, 26-28, 1991. London, Los Angeles: Taylor Graham, 1992. 5-27.

\_\_\_\_\_. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. L. C.; FREIRE, G. H. de A. Um olhar sobre a origem da Ciência da Informação: indícios embrionários para sua caracterização identitária. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 17, n. 33, p. 1-29, jan./abr. 2012.

SILVA, M. F. A. P. da; FREIRE, G. H. de A. Socialização da informação: possíveis contribuições de Paulo Freire à Ciência da Informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 8, n. 2, p. 23-31, 2013.

SILVA, T. E. da; EIRÃO, T. G.; CAVALCANTE, R. S. Acesso à informação: notas de pesquisa. **Informação e Informação**, Londrina, v. 18, n. 2, p. 1-19, maio/jul. 2013.

SILVA, T. E. da.; PINHEIRO, M. M. K. Configurações contemporâneas da Política de Informação: poder, política e regime de informação. In: TOMAÉL, M. I. (Org.). **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduep, 2012, p. 73-102.

SMIT, J. W. A informação na ciência da informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 3, n. 2, p. 84-101, jul./dez. 2012.

SMIT, J. W.; TÁLAMO, M.; F. G. M.; KOBASHI, N. Y. A determinação do campo científico da Ciência da Informação: uma abordagem terminológica. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v.5, n.1, fev. 2004.

SOUZA, C. Políticas públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, jul./dez. 2006, p. 20-45.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília, DF: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-35.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 15<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TOMAÉL, M. I. Redes de conhecimento. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, abr. 2008.

\_\_\_\_\_. Categorias e dimensões do compartilhamento da informação. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Compartilhamento da informação**. Londrina: Eduep, 2012, p. 13-40.

TORRES, R. F.; NEVES, J. T. de R. Gestão estratégica da informação: estudo de caso em uma prestadora de serviços de tecnologia da informação. **DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, 2008.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

TROSOW, S. E. A holistic model of information policy. **Canadian Library Association – Feliciter**, v. 56, n. 2, 2010.

UNGER, R. J. G.; FREIRE, I. M. Regimes de informação na sociedade da informação: uma contribuição para a gestão da informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 2, p. 87-114, jan./jun. 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. Aprova o regimento interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB. **Resolução n. 31**, de 26 de maio de 2009. João Pessoa, 2009.

\_\_\_\_\_. **Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA)**. Disponível em: < <https://sistemas.ufpb.br/sigaa> >. Acesso em: 10 dez. 2015.

VITAL, L. P.; FLORIANI, V. M.; VARVAKIS, G. Gerenciamento do fluxo de informação como suporte ao processo de tomada de decisão. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 1, p. 85-103, jul./jun. 2010.

YUSOF, Z. M.; BASRI, M.; ZIN, N. A. M. Classification of issues underlying the development of information policy. **Information Development**, v. 26, n. 3, p. 204-213, 2010.

## APÊNDICE A – Proposta de roteiro para realização de Seminário

### LOCAL

Auditório da Biblioteca Central/UFPB.

### DATA

Janeiro de 2015.

### TEMA

Políticas e Gestão da Informação aplicadas no contexto do SISTEMOTECA/UFPB.

### OBJETIVO

Ser um momento de reflexão e debate sobre como o SISTEMOTECA/UFPB pode contribuir para elaboração de Políticas de Gestão da Informação, potencializando o desenvolvimento da produção de informação e conhecimento nesta temática.

### PÚBLICO ALVO

Profissionais na área de Biblioteconomia que exercem atividades de coordenação nas bibliotecas integrantes do SISTEMOTECA/UFPB.

### PROGRAMAÇÃO

#### Manhã

8h – 8h30: Solenidade de Abertura

8h30 – 9h30: Apresentação da pesquisa desenvolvida com os gestores

9h30 – 10h: *Coffee Break*

10h – 12h: Palestra, com pessoa de notório e reconhecido domínio do tema.

12h – 14h: Almoço

#### Tarde

14h – 16h: Debates com os participantes do seminário a respeito das possibilidades e responsabilidades do SISTEMOTECA/UFPB em desenvolver Políticas de Gestão da Informação aplicáveis a sua realidade de atuação.

16h – 17h: Encaminhamento de ações, a serem definidas pelos participantes, que visem à continuidade de atividades por parte dos gestores (seminários, fóruns, conferências, formação de grupos de trabalho, etc.).

17h – 17h30: Avaliação do evento, com a abertura de espaço para opiniões e sugestões dos participantes.

17h30 – 18h: Encerramento do evento pelos organizadores, com os devidos agradecimentos aos que contribuíram e participaram tanto do seminário quanto da pesquisa.

**APÊNDICE B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre **POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**, e está sendo desenvolvida pelo pesquisador **Fernando Augusto Alves Vieira**, aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob orientação do Prof. Dr. **Gustavo Henrique de Araújo Freire**.

Os objetivos do estudo são:

- Analisar o processo de Gestão da Informação enquanto Política de Informação, a partir do conceito de regime de informação;
- Caracterizar o regime de informação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (SISTEMOTECA/UFPB);
- Mapear as práticas de gestão da informação realizadas pelos gestores;
- Identificar as barreiras que prejudicam o processo de gestão da informação;
- Propor ações de informação para a construção de Política de Gestão da Informação voltada ao SISTEMOTECA/UFPB.

A finalidade deste trabalho é a de **analisar o processo de gestão da informação nas unidades integrantes do sistema de bibliotecas da UFPB, sob a ótica de seus gestores, provocando maior compreensão das atividades e ações de gerenciamento da informação, assim como a identificação das barreiras que interferem diretamente em tal processo.**

Solicitamos a sua colaboração enquanto respondente do questionário da pesquisa, assim como sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área e publicações em revistas científicas. Em caso de publicação dos resultados, **seu nome será mantido em sigilo. Informamos que a presente pesquisa tem o compromisso de minimizar ao máximo possível eventuais riscos, a exemplo de incômodos e/ou desconfortos por parte dos pesquisados, fazendo com que os benefícios da mesma sejam bem mais evidentes.**

Esclarecemos que sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer informações e/ou colaborar com as atividades

solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar, ou resolver, a qualquer momento, desistir da mesma, não sofrerá nenhum dano.

O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário, em qualquer etapa da pesquisa.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido (a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa e para publicação dos resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

---

Assinatura do Participante da Pesquisa  
ou Responsável Legal

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador **Fernando Augusto Alves Vieira**.

Endereço:

Universidade Federal da Paraíba / Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação / CCSA – Campus I. Cidade Universitária. CEP 58051-900. João Pessoa-PB.

Telefone: (83)3216-7483 / (83) 8832-9712 (Pessoal - Celular).

E-mail: nandogusto6@gmail.com

Ou

Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba Campus I - Cidade Universitária - 1º Andar – CEP 58051-900 – João Pessoa/PB

☎ (83) 3216-7791 – E-mail: eticaccsufpb@hotmail.com

Atenciosamente,

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

**Obs.: O sujeito da pesquisa, ou seu representante, e o pesquisador responsável deverão rubricar todas as folhas do TCLE, apondo suas assinaturas na última página do referido Termo.**

## APÊNDICE C - Questionário

---

Caro Coordenador (a),

Este questionário faz parte de minha pesquisa de mestrado, cujo título é **“Política e Gestão da Informação no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba”**. Está sendo realizada por Fernando Augusto Alves Vieira, aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba, sob orientação do Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire.

Todas as respostas serão tratadas respeitando a confidencialidade e o anonimato. Por favor, procure responder a todos os itens do questionário. Em caso de dúvida pergunte ao pesquisador.

Obrigado por sua participação!

---

### PARTE 1 – PERFIL DOS PESQUISADOS

#### 1.1 Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

#### 1.2 Faixa etária:

☐ 20-30   ☐ 31-40   ☐ 41-50   ☐ 51 ou mais

#### 1.3 Escolaridade:

☐ Graduação

☐ Especialização

☐ Mestrado

☐ Doutorado

#### 1.4 Tempo de coordenação na biblioteca:

☐ Menos de 5 anos

☐ Entre 16 e 20 anos

☐ Entre 6 e 10 anos

☐ Acima de 20 anos

☐ Entre 11 e 15 anos

**ATENÇÃO: a partir de agora, para você responder às questões observe as instruções e considerações destacadas em negrito no início de cada seção. Em caso de dúvida pergunte ao pesquisador.**

## **PARTE 2 – NECESSIDADES DE INFORMAÇÃO**

**No contexto desta pesquisa, considere as seguintes definições:**

- **Necessidades de informação:** atividade em que se identifica, considerando o ambiente organizacional em vigência, as necessidades de informação para a tomada de decisão e resolução de problemas;
- **Barreiras:** fatores, aspectos e situações que atuam como obstáculos para o alcance de determinado objetivo.

2.1 Você procura identificar suas necessidades de informação?

( ) Sim ( ) Não

2.2 Em caso positivo. De que forma?

---

---

---

2.3 Considerando a identificação das necessidades de informação, que valores você definiria para cada uma das barreiras abaixo?

Utilizar numeração de 1 a 4, sendo 1 para o que você considera a maior barreira e 4 para a de menor importância.

Obs.: se houver o acréscimo de outra barreira, considerar a numeração até 5.

- ( ) Desconhecimento por parte dos gestores de suas necessidades de informação
- ( ) Dificuldade em compreender o ambiente organizacional
- ( ) Reconhecimento insuficiente dos problemas de informação
- ( ) Necessidade em efetivar grupos de trabalho no SISTEMOTECA
- ( ) Outra. Qual?

---

---

## 2.4 Comentários

---



---



---

## PARTE 3 – AQUISIÇÃO DE INFORMAÇÃO

**No contexto desta pesquisa, considere a seguinte definição:**

- **Aquisição de informação:** ato de adquirir informação, com base na identificação das necessidades de informação, para a tomada de decisão e criação de conhecimento.

3.1 Você realiza atividades de aquisição de informação na biblioteca?

( ) Sim ( ) Não

3.2 Em caso positivo. De que forma?

---



---



---

3.3 Em sua opinião, quais as barreiras que dificultam a atividade de aquisição de informação? Utilizar numeração de 1 a 5, sendo 1 para o que você considera a maior barreira e 5 para a de menor importância.

Obs.: se houver o acréscimo de outra barreira, considerar a numeração até 6.

- ( ) Atuação não integrada dos gestores de bibliotecas
- ( ) Ausência de planejamento para a aquisição de informação
- ( ) Inexistência de avaliação contínua das fontes de informação
- ( ) Fontes de informação desatualizadas
- ( ) Carência de recursos de TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação)
- ( ) Outra. Qual?

---



---

### 3.4 Comentários

---



---



---

## PARTE 4 – ORGANIZAÇÃO E ARMAZENAMENTO DE INFORMAÇÃO

**No contexto desta pesquisa, considere a seguinte definição:**

- **Organização e armazenamento de informação:** criação de uma memória organizacional, responsável pela coleta, organização e conservação das informações produzidas pela organização, para possível transformação em conhecimento.

4.1 Nesta biblioteca são realizadas práticas de organização e armazenamento de informações necessárias para a gestão da unidade?

( ) Sim ( ) Não

4.2 Em caso positivo, quais as práticas?

---



---



---

4.3 Em sua opinião, quais as barreiras que dificultam a atividade de organização e armazenamento da informação? Utilizar numeração de 1 a 4, sendo 1 para o que você considera a maior barreira e 4 para a de menor importância.

Obs.: se houver o acréscimo de outra barreira, considerar a numeração até 5.

- ( ) Falta de regularidade na preservação da memória organizacional
- ( ) Carência de padronização às atividades de organização e armazenamento realizadas pelo SISTEMOTECA
- ( ) Ineficiência de TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação)
- ( ) Ausência de normas para organização e armazenamento da informação
- ( ) Outra. Qual?

---

---

#### 4.4 Comentários

---

---

---

### PARTE 5 – PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

**No contexto desta pesquisa, considere a seguinte definição:**

- **Produtos e serviços de informação:** produtos e serviços que agregam valor, realçando a qualidade da informação, assim como sua melhor integração com as necessidades dos gestores.

5.1 Esta biblioteca realiza práticas de desenvolvimento de produtos e serviços de informação?

( ) Sim ( ) Não

5.2 Em caso positivo, quais as práticas?

---

---

---

5.3 Considerando a elaboração de produtos e serviços de informação, que barreiras dificultam tal processo?

Utilizar numeração de 1 a 5, sendo 1 para a maior barreira e 5 para a de menor importância.

Obs.: se houver o acréscimo de outra barreira, considerar a numeração até 6.

- ( ) Dificuldades na utilização dos produtos e serviços de informação
- ( ) Aquisição de produtos e serviços sem consulta prévia aos gestores
- ( ) Alto custo de aquisição
- ( ) Fragilidade na cooperação entre os gestores
- ( ) Necessidade de divulgação dos produtos e serviços de informação
- ( ) Outra. Qual?

---



---

#### 5.4 Comentários

---



---



---

## PARTE 6 – DISTRIBUIÇÃO DE INFORMAÇÃO

**No contexto desta pesquisa, considere a seguinte definição:**

- **Distribuição de informação:** maneira pela qual a organização compartilha as informações inerentes às atividades de gestão.

6.1 Você compartilha com outros gestores de biblioteca as informações que considera relevante para o seu trabalho?

- ( ) Sim ( ) Não

6.2 Em caso positivo. De que forma?

---



---



---

6.3 Em sua opinião, quais as barreiras que dificultam o compartilhamento (distribuição) de informação?

Utilizar numeração de 1 a 5, sendo 1 para a maior barreira e 5 para a de menor importância.

Obs.: se houver o acréscimo de outra barreira, considerar a numeração até 6.

- ( ) O gestor não atua para o compartilhamento de informação
- ( ) Distribuição da informação realizada de modo insuficiente
- ( ) Carência de colaboração no compartilhamento de informação entre os gestores
- ( ) Disseminação da informação considerada como atividade secundária
- ( ) Ineficiência dos recursos de TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação)
- ( ) Outra. Qual?

---



---

#### 6.4 Comentários

---



---



---

## PARTE 7 – USO DE INFORMAÇÃO

**No contexto desta pesquisa, considere a seguinte definição:**

- **Uso de informação:** atividade em que a informação é utilizada para a criação de conhecimento e tomada de decisão.

7.1 Você utiliza a informação para criação de conhecimento e/ou tomada de decisão no seu trabalho?

- ( ) Sim ( ) Não

7.2 Em caso positivo, exemplifique.

---



---



---

7.3 Considerando a utilização da informação para criação de conhecimento e tomada de decisão, quais as barreiras que prejudicam tal atividade?

Utilizar numeração de 1 a 4, sendo 1 para a maior barreira e 4 para a de menor importância.

Obs.: se houver o acréscimo de outra barreira, considerar a numeração até 5.

- ( ) Insuficiência na interação entre os gestores
- ( ) Limitada participação dos gestores no processo de decisão
- ( ) Ausência de reconhecimento da autoridade dos gestores por parte da instituição
- ( ) Carência de políticas de gestão integradas
- ( ) Outra. Qual?

---

---

#### 7.4 Comentários

---

---

---

Muito obrigado!

**ANEXO A – Certidão de aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética da UFPB**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

**CERTIDÃO**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou por unanimidade na 9ª Reunião realizada no dia 18/09/2014, o Projeto de pesquisa intitulado: **“POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA”** do Pesquisador Fernando Augusto Alves Vieira. Protocolo 0467/14. CAAE: 34630914.8.0000.5188.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à apresentação do resumo do estudo proposto à apreciação do Comitê.

  
**Andrea Márcia da C. Lima**  
Mat. SIAPE 1117510  
Secretária do CEP-CCS-UFPB

**ANEXO B – Cartas de anuência dos gestores**

SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
Biblioteca Setorial



**CTDR**  
CENTRO DE TECNOLOGIA  
E DESENVOLVIMENTO REGIONAL

**DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA**

Eu, Maria José Rodrigues Paiva, Matrícula SIAPE 1773858, Coordenadora da Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR) desta Universidade, declaro estar **ciente e de acordo** com a pesquisa a ser realizada nesta unidade por Fernando Augusto Alves Vieira, CPF 013.071.074-19, aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI/UFPB), cujo título do trabalho é **POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**.

João Pessoa, 06 de agosto de 2014.

  
\_\_\_\_\_  
Maria José Rodrigues Paiva  
Bibliotecária - CRB-15079 / 387



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS SOCIAIS E APLICADAS  
BIBLIOTECA SETORIAL

CARTA DE ANUÊNCIA

Bananeiras, Paraíba, 04 de agosto de 2014.

Eu, Melinda de Rodrigues F. Lima,  
coordenador (a) da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Sociais e  
Aplicadas (CCHSA), declaro estar **ciente e de acordo** com pesquisa a ser realizada  
neste setor por Fernando Augusto Alves Vieira, CPF 013.071.074-19, aluno de mestrado  
do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI/UFPB), cujo título  
do trabalho é **POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE**  
**BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.**

Melinda de Rodrigues F. Lima

Assinatura e Carimbo

SIAPÉ

11108908

Melinda de Rodrigues F. Lima

Diretora Biblioteca Setorial

CCHSA/UFPB CRB 15/1488

Mgt. UFPB: 16873

  
 UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
 CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO  
 BIBLIOTECAS SETORIAIS



**CARTA DE ANUÊNCIA**

Río Tinto, Paraíba, 06 de agosto de 2014.

Eu, Carlos Augusto Rolim da Silva Junior, coordenador (a) das Bibliotecas Setoriais do Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAE), localizadas em Rio Tinto e Mamanguape, declaro estar ciente e de acordo com pesquisa a ser realizada nestas setores por Fernando Augusto Alves Vieira, CPl 013.071.074-19, aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI/UFPB), cujo título de trabalho é **POLÍTICA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**.

  
 Carlos Augusto Rolim  
 Bibliotecário-Documentalista  
 STAFF: 3897907  
 BIBLIOTECA CCAL/UFPB

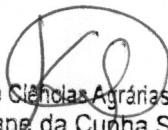


UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS  
BIBLIOTECA SETORIAL

**CARTA DE ANUÊNCIA**

Areia, Paraíba, 04 de agosto de 2014.

Eu, Katiane da Cunha Souza,  
coordenador (a) da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias (CCA), declaro  
estar **ciente e de acordo** com pesquisa a ser realizada neste setor por Fernando Augusto  
Alves Vieira, CPF 013.071.074-19, aluno de mestrado do Programa de Pós-Graduação  
em Ciência da Informação (PPGCI/UFPB), cujo título do trabalho é **POLÍTICA E  
GESTÃO DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA.**

  
Centro de Ciências Agrárias da UFPB  
Katiane da Cunha Souza  
Coordenadora da Biblioteca Setorial  
Mat. SIAPE 1646236

---

Assinatura e Carimbo  
SIAPE