

**XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação - XIII ENANCIB 2012**

GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

**ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL (DES)FAVORÁVEIS À IMPLEMENTAÇÃO DA  
NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB**

Comunicação Oral

Josélia Maria Oliveira da Silva – UFPB

Emeide Nóbrega Duarte – UFPB

joseliabiblio@gmail.com

## **ELEMENTOS DA CULTURA INFORMACIONAL (DES)FAVORÁVEIS À IMPLEMENTAÇÃO DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UFPB**

### **Resumo**

A pesquisa tem como objetivo analisar as implicações da cultura informacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, enquanto elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional. Metodologicamente, a pesquisa é de natureza descritiva, de abordagem qualitativa. Quanto aos meios, caracteriza-se como pesquisa documental e de campo. Como instrumento de pesquisa foi adotado o questionário, com questões abertas e fechadas, a análise documental, a entrevista semi-estruturada e a observação direta que permitiram usar a estratégia de abordagem da triangulação de dados. Para analisar os dados, foi empregado o método de análise de conteúdo. Os resultados obtidos indicam que a cultura informacional, atuante no Sistema de Bibliotecas, não contribui para a implementação da nova estrutura organizacional, tendo em vista que os meandros informacionais não demonstram haver equidades no comportamento informacional entre a gerência estratégica e tática adotadas no Sistema. Os resultados permitem concluir que os gestores das bibliotecas setoriais e a do Sistema necessitam encarar o desafio de juntos construírem de forma sistemática, estruturada e participativa uma cultura informacional possível de concatenar em sua estrutura os meios formais e informais de comunicação.

Palavras-chave: Cultura informacional. Ciência da Informação. Biblioteca Universitária.

## **ELEMENTS OF INFORMATIONAL CULTURE (UN-)FAVORABLE TO THE IMPLEMENTATION OF THE NEW ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE LIBRARY SYSTEM OF UFPB**

### **Abstract**

The present research aims to analyze the implications of informational culture of the Library Systems of Federal University of Paraíba, as a facilitator element for the implementation of a new organizational structure. Methodologically, it is a descriptive research with qualitative approach. Also, it is a documentary and field research. The research tools adopted were the questionnaire, with objective and subjective questions, document analysis, semi-structured interview and direct observation allowed use the strategy of data triangulation approach. To analyze the data, we employed the method of content analysis. The results indicate that the informational culture, active in the Library System, does not contribute to the implementation of the new organizational structure, once the informational meanders do not demonstrate equity in the informational behavior between the strategic and tactical management adopted on the System. The results permit to conclude that the managers of Sector Libraries and of the System need to face the challenge of building together, in a systematic, structured and participative way, an informational culture that enables to concatenate in its structure the formal and informal means of communication.

Key-words: Informational culture. Information Science. University Library.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema o estudo da cultura organizacional, com o enfoque voltado para o comportamento informacional, como um elemento de interação social, face aos processos de mudança estrutural em um ambiente acadêmico.

O estudo é considerado como interdisciplinar, tendo em vista que investigar a cultura organizacional é percorrer uma trajetória que veicula várias áreas de interesse, tais como: a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia Cultural, a Ciência Administrativa e a Ciência da Informação. Entretanto, isso se deve ao fato de a cultura organizacional ser uma área temática da administração, cujo estudo se direciona a entender e a proporcionar o desempenho organizacional e ao fato de o aporte teórico-prático ser um fenômeno que agrega uma extensa discussão entre os estudiosos do assunto.

A Ciência da Informação se destaca como uma área de relevância para o trabalho, pois se propõe a atender ao imperativo da cultura informacional, como elemento facilitador para a implementação de uma nova estrutura organizacional, que vislumbra entender o evento sob a perspectiva do comportamento informacional. Dessa feita, são consideradas as questões comunicacionais e informacionais sob o prisma do processo da interação do objeto informação entre os indivíduos e os grupos envolvidos no cenário organizacional.

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

Segundo Oliveira (200-?), para que a organização esteja em condições de realizar mudanças, ela precisa, em princípio, ser uma organização aberta, porquanto uma estrutura aberta enfatiza maior desejo e estímulo à cooperação; aumenta o fluxo de informações; dá maior flexibilidade ao processo decisório; recompensa e estimula novas ideias; aumenta a capacidade de se ver além do óbvio; preocupa-se com o indivíduo e suas necessidades e desenvolve uma atmosfera de escolha, participação e liberdade, com poucos regulamentos, regras e políticas. Depois, deve estar atenta às forças positivas e negativas no processo de mudança.

A cultura organizacional é um ponto preponderante no processo de mudança, pois, dependendo de como se procedem às relações sociais, afetivas e emocionais entre as pessoas,

numa organização, e de que modo elas enxergam a organização e a si mesmas, a partir da concepção de seus valores, pode ser que o ambiente propicie o desenvolvimento de indicadores positivos e/ou negativos nessa cultura. Portanto, conhecer esses elementos é essencial para o gerenciamento da organização.

Nesse sentido, é imprescindível à organização dispor de uma cultura informacional positiva, que envolva a vertente interação social entre os indivíduos e os meios pelos quais ocorre a comunicação, gerando o fenômeno da troca e do compartilhamento da informação, o que desencadeia um processo de construção de significados e conhecimentos comuns àqueles que vivenciam o corpo informacional.

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

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

Este trabalho tem como tema o estudo da cultura organizacional, com o enfoque voltado para o comportamento informacional, como um elemento de interação social, face aos processos de mudança estrutural em um ambiente acadêmico, considerando que a estrutura organizacional corresponde a um dos condicionantes da gestão da informação e do conhecimento, como bem lembrado por Souza et al. (2011).

Por essas razões, este trabalho se propõe a pesquisar a cultura informacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, com o foco voltado para o comportamento informacional, especificamente no que se refere ao uso, à troca e ao compartilhamento da informação no contexto do cliente interno da organização. Isso devido

às questões em cuja estrutura organizacional vivencia mudanças, por causa das transformações políticas institucionais ocorridas nos últimos anos face ao crescimento da Universidade.

Diante dessa exposição, formula-se um questionamento de pesquisa fundamentado na problemática: quais são os elementos constitutivos da cultura informacional que vêm implicando no sentido de (des)favorecer a implementação da nova estrutura organizacional?

A estrutura de uma organização representa a maneira como seus componentes se relacionam entre si. É uma base muito importante, no que diz respeito à consolidação de atribuições, responsabilidades e ao processo de comunicação entre as pessoas que a constituem. Portanto, a organização precisa dispor de um conjunto de recursos que facilitem a realização de seus objetivos, para cuja concretização é preciso definir uma estrutura organizacional que identifique todas as unidades da organização de forma clara, precisa e comunicável. Maximiano (2004) aponta que, para isso, é preciso estabelecer o processo de organização que, como tal, é também um processo decisório.

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

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

A Ciência da Informação (CI) emergiu como uma ciência interdisciplinar, aproximadamente, em meados do Século XX. Porém, desde o final da década de 40, desencadeou-se um processo do reconhecimento dela como um novo campo científico. A partir daí, inicia-se uma gama de estudos epistemológicos voltados para sua consolidação como campo científico em relação aos seus conceitos teórico-metodológicos. Nesse terreno embrionário, a Ciência da Informação emergiu como uma ciência interdisciplinar. Saracevic (1996) aponta que ela ocupa um espaço de atuação em quatro áreas do conhecimento: Ciência da Computação, Biblioteconomia, Ciência Cognitiva e Comunicação.

Conforme Pinheiro (2002), a informação é caracterizada como objeto de estudo da Ciência da Informação (CI), porém, é preciso que se faça uma distinção no sentido de evidenciar em que consiste esse termo informação, em decorrência de a CI ser um campo vasto e complexo de pesquisas, tradicionalmente relacionado a documentos impressos e a

bibliotecas, quando, na verdade, a informação de que trata a CI tanto pode estar nas conversas entre os cientistas, quanto na comunicação informal, numa inovação tecnológica (produto), em patente, em objetos iconográficos, no registro magnético de uma base de dados, numa biblioteca virtual ou repositório e na Internet.

Essa caracterização do objeto de estudo fortalece o espaço de atuação da CI como ciência interdisciplinar, principalmente por ter em seu cerne os estudos de produção, organização, recuperação e distribuição da informação voltada para as diversas áreas do conhecimento.

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

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

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

O presente trabalho encontra na CI subsídio, modelado no paradigma social, voltado para o estudo da cultura informacional do Sistemoteca-UFPB, na vertente da gestão da informação, do conhecimento e da inteligência competitiva organizacional, numa abordagem estratégica do comportamento informacional direcionado ao desenvolvimento da organização.

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

A partir destas considerações, discute-se a seguir o panorama da cultura organizacional, base da cultura informacional, cujo contexto fundamenta a sua inserção no campo da Ciência da Informação sob o prisma do paradigma social.

### **3 DA CULTURA ORGANIZACIONAL À CULTURA INFORMACIONAL**

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

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

na tomada de decisão junto com os demais participantes da organização, partindo do princípio de que esse é o principal componente que perfaz o núcleo da cultura organizacional.

É preciso evidenciar os elementos básicos da cultura organizacional (FREITAS, 2008) por serem determinantes na constituição de uma cultura informacional pró-ativa: valores (são importantes para o sucesso da organização e devem ser entendidos como a fonte que alimenta o comportamento organizacional em seu cotidiano). Eles indicam os pontos relevantes no processo decisório; crenças e pressupostos (tudo aquilo que o corpo funcional apreende e concebe como verdade. Essas crenças são reforçadas através da coerência entre a teoria e a prática dos gestores; normas (dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos, considerados o padrão, a regra para a realização das atividades organizacionais) e os ritos, rituais e cerimônias (fazem parte de um arsenal receptivo da organização, provenientes de eventos elaborados com o intuito de preencher algumas funções, como comunicar a maneira como as pessoas devem se comportar na organização e sinalizar os padrões de intimidade e os estilos aceitáveis).

Assim, percebe-se o poder da cultura organizacional, como um elemento decisivo para o comportamento organizacional, frente às ações e ao desempenho dos seus membros. Isso leva ao entendimento de que “o comportamento é a expressão da cultura que é por ele consolidada” (ZAGO, 2005, p. 82).

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

As proposições apresentadas sobre a cultura organizacional, no espaço da cultura informacional, são necessárias devido à linha tênue existente entre as duas. Conhecer a cultura informacional de uma determinada instituição implica andar por caminhos subjetivos, pois se sabe que a cultura é fator resultante da ação humana, assim como as características predominantes da cultura organizacional estão embasadas na forma como a organização concebe seus elementos constitutivos, tais como: o processo de trabalho, o tipo de hierarquia, o sistema de comunicação utilizado, enfim, inúmeras variáveis que, sendo objetivas ou subjetivas, influenciarão diretamente o comportamento das pessoas e a sua interação com o

ambiente onde estão inseridas. Essa influência comportamental constitui uma relação de reciprocidade nesse contexto organizacional.

Choo (2006) sugere que a cultura organizacional seja examinada constantemente por meio de múltiplas lentes. Para isso, ele apresenta três perspectivas: de integração, de diferenciação e de fragmentação. Entre os vários conceitos de cultura organizacional, destaca-se o de Schein (1992, citado por MORAES e FADEL, 2008, p. 32), considerado, entre os estudiosos, o mais completo para retratar a cultura organizacional:

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

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

### **3.1 Comportamento informacional e seus componentes essenciais**

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

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

estrutura organizacional, com ênfase em dois desses elementos: pessoas e os mecanismos de processo e procedimentos da informação.

A cultura informacional é definida por Davenport e Prusak (1998, p. 110) como o “[...] padrão de comportamentos e atitudes que expressam a orientação informacional de uma empresa”. Outro aspecto fundamental diz respeito às possibilidades de se controlar a cultura informacional. Sobre isso, Woida (2008, p.95) aponta: “[...], pressupõe-se que, para se tornar realidade em uma determinada organização, é necessário que exista a interação social entre os indivíduos e, nesse sentido, tornam-se válidos os meios formais e informais de comunicação, de troca/compartilhamento [de informação]”.

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

O comportamento informacional é importante no contexto da cultura informacional por visar a maneira como as pessoas se comportam frente à necessidade, a busca, o recebimento, a troca, o compartilhamento e o uso da informação. Nesse sentido, Choo (2006) considera que o comportamento de uso da informação constitui-se de grupos de pessoas que partilham sobre o papel que a informação desempenha no seu trabalho; que relacionam aos problemas caracterizados em relação à informação, assim como à disponibilidade e ao valor da informação, e cujas percepções sobre a solução dos problemas determinam a intensidade com que buscam a informação que necessitam.

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

Entende-se que o comportamento informacional é o resultado da incorporação e da prática de elementos e processos da cultura informacional

existentes na organização que valoriza a informação, bem como propicia que esse valor seja transformado em ações de busca, captura, aquisição, compartilhamento e uso para a tomada de decisão (WOIDA, 2008, p.95).

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

No que concerne ao compartilhamento de informações, Davenport e Prusak (1998) discorrem sobre a vantagem de essa ação possibilitar que os fluxos de informação, formais e informais, permeiem efetivamente entre setores e departamentos, valorizando os fluxos horizontais entre os indivíduos. Essa situação favorece a intensificação do processo de trocas de informação. Por fim, evidencia-se a relevância do uso da informação, porquanto é através da efetividade do uso que o conhecimento é construído. Para Choo (2006), o conhecimento organizacional é construído a partir da interação participativa das pessoas, como sujeitos cognoscentes, enquanto o uso da informação está subordinado a fatores externos e internos ao indivíduo.

Segundo Angeloni (2008), uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. O uso da informação está diretamente relacionado à seleção e ao processamento das informações com vistas à criação de novos conhecimentos ou ações.

Diante da exposição sobre a possibilidade de gerenciar o comportamento informacional, Davenport e Prusak (1998, p. 135) orientam o auxílio de sete táticas, a saber: comunicar que a informação é valiosa; tornar claros as estratégias e os objetivos da organização; identificar competências informacionais necessárias; atribuir responsabilidades pelo comportamento informacional, tornando-o parte da estrutura organizacional; criar um comitê ou uma rede de trabalho para cuidar da questão do comportamento informacional;

instruir os funcionários a respeito do comportamento informacional e apresentar a todos os problemas do gerenciamento das informações.

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

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

#### **4 CONSIDERAÇÕES SOBRE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA**

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

Para Duarte (2011) a biblioteca universitária assume um papel fundamental, por ser um importante instrumento que a universidade dispõe para exercer sua função social e de cidadania e oferecer uma formação de qualidade. Assim, a evolução do ensino, pesquisa e da extensão nas universidades brasileiras tem contribuído para o desenvolvimento do país em todos os níveis, sendo assim, crescem as exigências para o desenvolvimento, aperfeiçoamento, melhoria contínua e responsabilidade social das Bibliotecas Universitárias.

As universidades desempenham um papel bastante importante na sociedade, porquanto são responsáveis pela geração e pela produção de saberes, pela formação de competências, pelo compartilhamento de conhecimentos e por atender às necessidades educacionais, culturais, tecnológicas e científicas da sociedade. Nesse contexto, a biblioteca universitária é a responsável pelo patrimônio informacional e tem como função educativa orientar os usuários a utilizarem a informação. A biblioteca é considerada um dos instrumentos essenciais ao processo ensino/aprendizagem. Não se pode conceber o ensino sem a utilização de bibliotecas. Elas desempenham um papel sobremaneira relevante, visto que possibilitam o acesso à informação, favorecem o desenvolvimento de potenciais, capacitando pessoas para formarem suas próprias ideias e tomarem suas próprias decisões (FERREIRA, 1980, p. 5).

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

É com base nesse cenário que se estabeleceram os procedimentos metodológicos, cujos caminhos de investigação são expostos na seção seguinte.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Numa demonstração dos caminhos percorridos em direção a um resultado plausível descreve-se o campo e as características da pesquisa.

### **5.1 Campo de pesquisa**

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

A Biblioteca Central da UFPB, situada em João Pessoa, é o órgão responsável pela coordenação geral das atividades do Sistemoteca, na pessoa do seu diretor. O Sistema é

composto pela: Biblioteca Central, Bibliotecas Setoriais do Campus I , e as Bibliotecas Setoriais dos demais campi da UFPB.

## **5.2 Características da pesquisa**

Esta pesquisa é do tipo exploratório e descritivo, de natureza quanti- qualitativa. Quanto aos meios, utiliza-se da pesquisa documental e de campo, que envolvem o uso de múltiplas técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário, entrevista, análise de documentos e observação direta. Enfim, compreende um conjunto de técnicas que viabilizam e validam a confiabilidade dos resultados.

Com base nesses pré-requisitos, foi empregada a estratégia de abordagem da triangulação de dados, a respeito da qual Moraes e Fadel (2008, p. 35) fazem as seguintes considerações: “Na triangulação de dados ou técnicas diferentes são combinadas para estudar o mesmo fenômeno.” Desse modo, buscou-se, na análise dos documentos (Regimentos internos) selecionar quais são as mudanças mais relevantes para as bibliotecas do Sistema e, a partir desse elemento, construir o questionário pautado nessas mudanças.

De posse dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos gestores das bibliotecas (10 setoriais) situadas no Campus I, definida como amostra, foi estruturada a entrevista com a gestora do Sistema, seguindo o roteiro do questionário, com o intuito de entender como se dá o processo de comunicação de mão dupla; ou seja, na perspectiva do emissor e dos receptores, ao cotejar as interpretações por parte do gestor do Sistema e a dos gestores das bibliotecas setoriais sobre os elementos constitutivos das mudanças e verificar como se processa a comunicação das informações no ambiente das bibliotecas componentes do Sistema de Bibliotecas da UFPB.

Para analisar os dados, foi empregado o método de análise de conteúdo visando dar subsídios para a compreensão e explicação do tema, sob o enfoque da mensagem transitada entre os indivíduos ou grupo. Dessa forma, contribuiu para a interpretação dos dados da pesquisa, validados no sentido de legitimá-la. Bardin (2010, p. 42) define a análise de conteúdo como conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção das mensagens.

Desse modo, os indicadores extraídos do Regimento passíveis de mudança foram analisados e considerados como categorias, tais como:

- a) Participação em reuniões do Conselho de Coordenação Executiva;
- b) Perfil do Gestor do Sistema de Bibliotecas;
- c) Conhecimento sobre as competências do Diretor da Biblioteca Central;
- d) Conhecimento sobre a criação de órgãos na Biblioteca Central;
- e) Conhecimento sobre o serviço de catalogação na fonte;
- f) Conhecimento sobre a uniformização de procedimentos técnicos;
- g) Conhecimento sobre a Seção Desenvolvimento da Leitura (SDL) e a de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE);
- h) Conhecimento sobre criação de assessorias;
- i) Requisitos de Biblioteca Setorial;
- j) Responsabilidade administrativa e canal de comunicação;
- k) Designação de Diretores de Bibliotecas setoriais;
- l) Conhecimento sobre incentivo à capacitação;
- m) A Biblioteca como Laboratório;
- n) Biblioteca Setorial como espaço para estágio supervisionado;
- o) Horário de funcionamento da Biblioteca Central.

Os instrumentos de pesquisa, seus dados e as análises giraram em torno destas categorias que permitiram apresentar os resultados expostos na seção seguinte.

## 6 SÍNTESE DOS RESULTADOS

A trajetória metodológica nos permitiu alçar os contornos definidos por meio do campo dos objetivos num processo iterativo que possibilitou a realização do diagnóstico da cultura informacional como elemento facilitador para a implementação da nova estrutura organizacional. Portanto, no Quadro 1 evidenciam-se os pontos favoráveis e desfavoráveis identificados com a aplicação do questionário aos diretores das bibliotecas setoriais, entrevista com o gestor, observação direta e o estudo documental, a partir das análises dos dados triangulados.

Quadro 1 – Pontos favoráveis e desfavoráveis no contexto organizacional

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
A experiência profissional advinda de maturação da formação acadêmica contribui para o desempenho das ações administrativas.	Desproporcionalidade na distribuição do quadro funcional das bibliotecas setoriais
A busca de formação continuada.	Figuração de um estado assistemático no processo de comunicação da informação

O tempo de direção na organização, tanto dos diretores quanto da gestora, contribui para se entender como se processa o fluxo informacional e um possível conhecimento organizacional.	Inexistência de reuniões do Conselho de Coordenação Executiva
O inter-relacionamento pessoal entre os indivíduos no contexto organizacional	À periodicidade das reuniões se dá conforme a necessidade da organização, quando precisa resolver algum problema.
Dimensões correlacionadas, como competência e gestão, suscitam o grupo à busca de mecanismos que os levam a conhecer esses indicadores no âmbito da organização.	O processo de comunicação acontece de forma livre, ocasionando inconsistência no processo de informação do Sistema.
O entusiasmo do grupo evidencia a sensibilização da administração estratégica para o apoio à educação continuada.	A predominância da informalidade no processo comunicacional/informacional
Pré-disposição para mudança, inclusive com sugestões para a criação de mecanismos que solucionem as ocorrências destoantes entre o Sistema e as bibliotecas pertencentes a ele.	Desconhecimento dos dispositivos que formam a nova estrutura organizacional do Sistema.
Os gestores estão abertos ao entendimento (conhecimento organizacional) do órgão em que atuam.	Desconhecimento do Regimento de Funcionamento Interno do Sistema de Bibliotecas
Reiteração do desejo dos diretores por uma educação continuada direcionada à qualificação profissional.	Inexistência de canais formais de comunicação para informar aos membros do Sistema sobre as resoluções e decisões no âmbito da organização.
Desejo de ação, mudança e concretude no âmbito da realização organizacional.	Ambivalência na concepção dos gestores em relação às mudanças ocorridas na estrutura do Sistema.
Existência de força motivadora para fluir a informação.	Déficit de pessoal para gerenciar, além da falta de incentivo remunerado.
A informação, quando relacionada a uma ação concreta, alcança êxito, pois, de alguma forma, chega ao seu destinatário.	Insatisfação quanto às necessidades de apoio e orientação informacional para o desenvolvimento das atividades na rotina do setor.
Referencial humano com amplo potencial flexível às mudanças necessárias para o âmbito organizacional.	Caracterização de comportamento informacional fluente.
	Deficiência no processo de comunicação entre o Sistema e as bibliotecas que o compõem.
	A gerência do processo de comunicação se configura em imediatista, devido ao caráter emergencial da informação.
	Ausência de sistematização e formalização de mecanismos para comunicar as informações ocorridas e necessárias ao desempenho das ações administrativas.
	A não funcionalidade dos dispositivos legais.
	Falta da comunicação das alterações ocorridas no Regimento de Funcionamento do Sistema,

Fonte: Elaborado pela autora, 2012

O quadro funcional das bibliotecas do Sistema é bastante representativo, no que se refere à formação acadêmica, à experiência profissional e à busca por uma formação continuada. Outro aspecto importante foi o tempo de gestão na função de coordenador, pois esse é um fator preponderante para entender como se processam as informações, o fluxo informacional e conhecer a organização.

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

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

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

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

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

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Constatou-se que as intenções do gestor do Sistema, em relação às mudanças ocorridas em sua estrutura, pairam nas contingências das condicionantes administrativas, e isso implica a ocorrência de conflitos organizacionais, pois o gestor visualiza os pontos de mudanças, porém não os reconhece ou os ignora frente às suas limitantes administrativas. Essa situação

caracteriza um cenário confuso de caráter excludente, diante dos ditames das decisões e aprovações do que rege a estrutura organizacional.

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

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

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

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

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

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

### Referências

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

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

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

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

DUARTE, Emeide Nóbrega. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da Ciência da Informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 159-173, 2011.

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

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

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

MORAES, C.R.B.; FADEL, B. Triangulação metodológica para o estudo da gestão da informação e do conhecimento em organizações. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Gestão da**

**informação e do conhecimento:** no âmbito da Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 2008. cap. 2, p. 27-40.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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