

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO / CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**

ANTÔNIO GENÉSIO DE SOUSA FILHO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO
REGIMENTO INTERNO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2013**

ANTÔNIO GENÉSIO DE SOUSA FILHO

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO
REGIMENTO INTERNO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes da UFPB, na linha de pesquisa *Inovação em Gestão Organizacional*, em cumprimento aos requisitos para a obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte

**JOÃO PESSOA
2013**

S237a Sousa Filho, Antonio Genésio de.

Análise do processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba. / Antonio Genésio de Sousa Filho. – João Pessoa: UFPB, 2013.

130 f. : il.

Orientadora: Emeide Nóbrega Duarte
Dissertação (Mestrado Profissional - Gestão de Organizações Aparententes) – Universidade Federal da Paraíba.

1. Biblioteca Universitária. 2. Sistema de bibliotecas - UFPB.
3. Regimento Interno - Sistemoteca. I. Título

UFPB/BS-CCSA

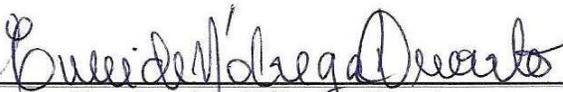
CDU: 027.7 (813.3) (043.2)

ANTÔNIO GENÉSIO DE SOUSA FILHO

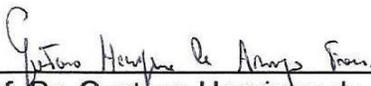
**ANÁLISE DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO
REGIMENTO INTERNO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação aprovada em 20 de fevereiro de 2013.

BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Emeide Nóbrega Duarte
Universidade Federal da Paraíba
(Orientadora)



Prof. Dr. Gustavo Henrique de Araújo Freire
Universidade Federal da Paraíba
(Examinador)



Profa. Dra. Jacqueline Echeverria Barrancos
Universidade Estadual Paraíba
(Examinadora externa)

Dedico ao meu pai

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me concedido saúde, vontade e acima de tudo capacidade para realizar esse trabalho.

Aos meus pais, Antonio Genésio de Sousa (in memoriam) e Ângela Guimarães de Sousa, meus primeiros orientadores neste mundo. Obrigado pela educação, saúde, formação, enfim, pela minha vida.

Aos meus irmãos, Marconi, Marcos, Marcelo, Genésio, Bruno, Plínio e Ângelo, afinal de contas, a família é um dos fundamentos para a nossa existência, com destaque para o “cumpadi” Plínio, pela suas sugestões e observações.

À minha esposa Agailra e às nossas filhas Isa e Liz, conquistas concomitantes à realização deste trabalho.

Aos dirigentes das unidades pesquisadas, que considero sujeitos co-responsáveis por este produto.

Especialmente, à professora Emeide Nóbrega Duarte, pela orientação e atenção dispensadas durante o período de realização desta pesquisa.

Aos professores Gustavo Freire e Jacqueline Echeverria, que, como membros da Banca Examinadora, contribuíram com considerações e sugestões relevantes para a construção deste trabalho.

Ao secretário Cijame Júnior, pela presteza na condução dos trabalhos burocráticos e pelo pronto atendimento às nossas solicitações.

Aos amigos pelo apoio e incentivo e aos colegas do curso pela convivência nesse tempo de estudo, desafios e conquistas. Pessoas e momentos inesquecíveis.

Enfim, a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para realização deste trabalho.

Muito obrigado!

“O pensamento sistêmico é a pedra fundamental que determina como as organizações que aprendem pensam a respeito do seu universo”.
(SENGE, 1998, p. 100).

RESUMO

Analisa o processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, aprovado em 2009. A abordagem metodológica consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo com base numa amostra não probabilística e intencional, constituída de dezessete gestores do Sistema. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por intermédio de entrevistas estruturadas e pela análise documental, respectivamente. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados alertam para a necessidade de criação de um contexto adequado para a gestão do conhecimento, principalmente por meio de um reexame na estrutura organizacional, de forma que esta venha a fomentar iniciativas de caráter integrado e sistêmico que estimulem a participação e o comprometimento dos sujeitos envolvidos nas atividades do sistema. Dentre as diretrizes organizacionais necessárias para mitigar as barreiras que dificultam a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca, propõe: institucionalização de espaços de participação no processo de tomada de decisões; desenvolvimento de um plano sistemático e integrado de aperfeiçoamento do sistema de comunicação; redimensionamento do quadro funcional; contratação de pessoal; investimento no preparo dos ocupantes dos cargos gerenciais; criação de uma assessoria intermediária, ligada à direção do Sistemoteca, com atuação específica para a coordenação técnica e supervisão das Bibliotecas Setoriais; implementação de gratificação para os responsáveis pelas Bibliotecas Setoriais; desenvolvimento de estudos visando à melhoria contínua dos processos administrativos; e criação de um programa de endomarketing. Recomenda, ainda, a elaboração de um novo documento regimental, de maneira que este venha a ficar em conformidade como ordenamento jurídico que regulamenta a constituição dos atos normativos.

Palavras-chave: Biblioteca Universitária. Sistema de bibliotecas - UFPB. Regimento Interno - Sistemoteca.

ABSTRACT

This study analyzes the process of elaboration and implementation of Internal Regulation that rules the Paraiba Federal University Library System, which was approved by this University's Governing Board, in 2009. The methodological approach consisted of both explanatory and descriptive case study based on non-probable, intentional sample, consisting of seventeen unit of information managers of the mentioned System. One obtained research data from primary and secondary sources, through structured interviews and documental analysis, respectively. The analysis of data collected during the interviews was performed according to the technique of content analysis which rose evidence of the barriers that might be influencing the implementation process of the new system structure. Moreover, one identified likely deviations in certain administrative procedures related to the elaboration of the herein object of study. The results demonstrate the need of creating an appropriate context for Knowledge Management, primarily through a review in the organizational structure, so that it will foster both integrated and systemic initiatives which might encourage participation and commitment of individuals involved in the activities of the system. Among the organizational guidelines to mitigate the barriers that hinder the implementation of the Internal Regiment of this Library System, one proposes: institutionalization of participation in decision-making; development of a systematic and integrated plan for upgrading the communication system; resizing of the staff; employment of librarians and library assistants; investment in preparation of personnel to occupy management positions; creating an advisory intermediary service, linked to this Library System Office, in order to technically coordinate, and supervise Cross-sector Libraries; establishment of proper salaried department office managers to those who are responsible for the Cross-sector Libraries; development of studies focusing on the continuous improvement of administrative procedures; and creating of a programme of internal marketing. It also recommends the development of a new document regimental, so this will be in accordance to the legal framework that regulates the formation of normative acts.

Keywords: University Library. Paraiba Federal University Library System. Internal Regulation. Sistemoteca.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Diagrama Tendência de movimento.....	29
Figura 2 - Modelo de congruência organizacional.....	38
Figura 3 - Relações entre estrutura, estratégia e ambiente.....	43
Figura 4 - Diagrama das etapas da pesquisa.....	69
Figura 5 - Organograma do Sistemoteca - Res. Nº 201/1980	71
Figura 6 - Fluxo do processo de reestruturação do Sistemoteca.....	75
Figura 7 - Organograma do Sistemoteca - Res. Nº 31/2009	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados	68
Quadro 2 - Alterações no Regimento Interno.....	77
Quadro 3 - Inconsistências no Regimento Interno do Sistemoteca.....	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária dos gestores.....	85
Tabela 2 - Cargo/função dos gestores	85
Tabela 3 - Tempo de serviço	86
Tabela 4 - Tempo na função	87
Tabela 5 - Escolaridade	88
Tabela 6 - Conhecimento do Regimento Interno.....	88
Tabela 7 - Conhecimento sobre o processo de elaboração do RI.....	89
Tabela 8 - Participação no processo de elaboração do RI.....	91
Tabela 9 - Inovações nos processos de trabalho	92
Tabela 10 - Formalização das atividades	93
Tabela 11- Grau de satisfação com a equipe de trabalho	95
Tabela 12- Percepção sobre cargo comissionado	97
Tabela 13 - Barreiras à implementação na percepção dos gestores.....	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BC - Biblioteca Central

BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento

BS - Biblioteca Setorial

CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CCAIE - Centro de Ciências Aplicadas e Educação

CCHSA - Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias

CCA - Centro de Ciências Agrárias

CBT - Centro de Biotecnologia

CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza

CCHLA - Centro de Ciências Humanas Letras e Artes

CCM - Centro de Ciências Médicas

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CCJ - Centro de Ciências Jurídicas

CCSA - Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CCTA - Centro de Comunicação, Turismo e Artes

CE - Centro de Educação

CEAR - Centro de Energias e Alternativas Renováveis

CI - Centro de Informática

CT - Centro de Tecnologia

CTDR - Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional

CONSUNI - Conselho Universitário

DCI - Departamento de Ciência da Informação

DDC - Divisão de Desenvolvimento de Coleções

DPT - Divisão de Processos Técnicos

DSU - Divisão de Serviços aos Usuários

ETA - Escritório Técnico Administrativo

MEC - Ministério da Educação

MPGOA - Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes

PNBU - Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias

PREMESU - Programa de Expansão e Melhoramento das Instalações do
Ensino Superior

PROBIB - Programa Nacional de Bibliotecas das Instituições de Ensino Superior

REUNI - Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SCC - Seção de Catalogação e Classificação

SCE - Seção de Coleções Especiais

SCI - Seção de Circulação

SCO Seção de Compra

SDL - Seção de Desenvolvimento da Leitura

SER - Seção de Referência

SESU - Secretaria de Educação Superior

SID - Seção de Informação e Documentação

SIN - Seção de Intercâmbio

SISTEMOTECA – Sistema de Bibliotecas da UFPB

SIUNE - Seção de Inclusão de Usuários com Necessidades Especiais

SMPB - Seção de Manutenção do Patrimônio Bibliográfico

SMU - Seção de Multimeios

SODS – Secretaria dos Órgãos Deliberativos

SPS- Seção de Periódicos e Seriados

SSC - Seção de Seleção

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2 JUSTIFICATIVA	18
1.3 OBJETIVOS.....	20
1.3.1 Objetivo geral	20
1.3.2 Objetivos específicos	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 EVOLUÇÃO E ASPECTOS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM	22
2.1.1 A complexidade da aprendizagem organizacional	26
2.2 ELEMENTOS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	29
2.3 ASPECTOS BUROCRÁTICOS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	39
2.3.1 Aspectos e impactos das mudanças organizacionais	41
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	45
2.5 ESTRUTURA REGIMENTAL DAS ORGANIZAÇÕES	51
2.6 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA	53
2.6.1 A UFPB na linha do tempo	53
2.6.2 A Biblioteca Universitária	55
2.6.3 A Biblioteca Central da UFPB	60
2.6.4 A Biblioteca Universitária enquanto sistema	62
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	64
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	64
3.2 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	65
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	66
3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	66
3.5 ETAPAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	68
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	
4.1 COMPREENDENDO O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO SISTEMOTECA.....	70
4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO SISTEMOTECA.....	84

4.2.1 Categorização dos sujeitos da pesquisa.....	84
4.2.1.1 Categoria: faixa etária do(a) gestor(a).....	84
4.2.1.2 Categoria: cargo que ocupa na instituição	85
4.2.1.3 Categoria: tempo de serviço	86
4.2.1.4 Categoria: tempo na função de gestor(a).....	87
4.2.1.5 Categoria: nível de escolaridade.....	87
4.2.2 Categorias pré-determinadas.....	88
4.2.2.1 Categoria: conhecimento sobre o Regimento Interno.....	88
4.2.2.2 Categoria: conhecimento sobre o processo de elaboração do Regimento Interno.....	89
4.2.2.3 Categoria: participação no processo de elaboração do Regimento Interno.....	89
4.2.2.4 Categoria: inovações nos processos de trabalho.....	91
4.2.2.5 Categoria: formalização das atividades.....	92
4.2.2.6 Categoria: satisfação com a equipe de trabalho.....	94
4.2.2.7 Categoria: percepção sobre cargo comissionado.....	95
4.2.3 Categorias pós-determinadas.....	97
4.2.3.1 Categoria: visão sistêmica.....	98
4.2.3.2 Categoria: (in)eficiência do processo de comunicação.....	99
4.2.3.3 Categoria: (des)conhecimento das normas regimentais.....	100
4.2.3.4 Categoria: participação.....	100
4.2.3.5 Categoria: (des)comprometimento.....	102
4.2.3.6 Categoria: (in)formalização.....	103
4.2.3.7 Categoria: (des)integração.....	103
4.2.3.8 Categoria: resistência às mudanças.....	103
4.2.3.9 Categoria: estrutura organizacional.....	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	106
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	118
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	119
APÊNDICE C – Dados coletados nas entrevistas.....	121
ANEXO A - Certidão do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)	130

1 INTRODUÇÃO

As frequentes mudanças decorrentes das alterações ambientais e estruturais afetam diretamente a vida das organizações, gerando novos problemas e dificuldades de adaptação aos novos cenários.

Uma das características mais marcantes dos novos tempos é a velocidade com que ocorrem as mudanças e o processo de inovação nas organizações. Na verdade, elas acontecem com tanta rapidez, que se torna quase impossível acompanhá-las, bem como, compreender, plenamente, as suas causas e efeitos.

A globalização, a revolução tecnológica, o declínio, a ascensão e o surgimento de alguns setores, a diversidade cultural, as mudanças nas expectativas da sociedade, são exemplos de variáveis que estão desenhando novos modelos para as organizações e definindo novos papéis para os indivíduos.

Algumas dessas variáveis situam-se no ambiente externo da organização e, portanto, fogem ao controle da ação administrativa, porém, outras, teoricamente controláveis, fazem parte do ambiente interno, e, dessa forma, podem ser utilizadas para promover a adaptação da organização às transformações no ambiente organizacional.

Diante dessa conjuntura, as novas abordagens da gestão organizacional exigem uma visão sistêmica e integrada de todos os processos organizacionais. Ademais, faz-se necessário compreender que o mundo do trabalho é formado por organizações que têm a sua base estruturada nas pessoas. Assim, as ações administrativas devem ser capazes de integrar os interesses da organização e dos indivíduos.

Diante dessa breve contextualização, passa-se a fazer algumas considerações a respeito da intenção deste trabalho, que analisa o processo de reestruturação organizacional pelo qual passou o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (Sistemoteca).

A base para esta pesquisa partiu dos elementos constituintes e dos fatores que implicaram na elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, principalmente, nas questões relacionadas à sua implementação e aos processos organizacionais, que incorrem em empecilhos de natureza administrativa e funcional.

A pesquisa se insere numa perspectiva organizacional, contemplando várias teorias da administração, porém, diante da natureza pública e burocrática da instituição, vislumbramos a abordagem estruturalista, pois a dinâmica dos processos impõe uma ação permanente de mudança na estrutura e no comportamento das organizações, como condição imprescindível à sobrevivência. Além disso, consideram-se aspectos relacionados ao planejamento de ações para a implementação de processos de gestão e inovação administrativa, abordados pela disciplina “Organização, Sistemas e Métodos”, condizentes com a aprendizagem organizacional, abrangida pela área de Gestão e Aprendizagens do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA).

Ademais, em um estudo onde se configuram variáveis distintas, porém complementares, faz valer também abordagens multidisciplinares e sistêmicas, que percebem a organização como um todo e como parte integrante dos ambientes interno e externo, condizentes com a amplitude e importância da instituição pesquisada.

Embora não tenhamos a pretensão de esgotar o assunto, em virtude de uma série de limitações, sobretudo de tempo e recursos, acreditamos poder dar alguma colaboração em área tão importante da administração universitária, pois corroboramos que “a biblioteca é um dos instrumentos essenciais ao processo ensino/aprendizagem”, conforme afirma Ferreira (1980, p.26). Na verdade, em todo o processo educacional, é decisiva a sua influencia, pois, pode se constituir num dos principais instrumentos de que a universidade dispõe para atingir suas finalidades.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O aumento da demanda social pelo ensino superior provocou uma extraordinária expansão do sistema universitário. Entretanto, esse aumento da população de estudantes no nível superior acabou exigindo das instituições alterações em seus processos administrativos, sem que elas percebessem a exata proporção dessas mudanças.

Na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a expansão da atividade bibliotecária, aliada à reestruturação a que foi compelida a instituição, desencadeou um processo de mudança e inovação, que levou, inevitavelmente, à busca por um

funcionamento melhor do Sistema de Bibliotecas da Instituição, que é formado por um conjunto de bibliotecas integradas, sob o aspecto funcional e operacional, compreendendo a Biblioteca Central, sediada no Campus I, e quinze¹ Bibliotecas Setoriais, distribuídas por diversos setores da Instituição, sendo a maioria delas instaladas nos seus Centros de Ensino, conforme se apresenta no item 3.2, que delimita o campo de pesquisa deste projeto.

A alteração do Regimento Interno do Sistemoteca, decorrente da necessidade de adequação à nova estrutura organizacional da UFPB, ocasionada pelo seu desmembramento, ocorrido em 2002, que culminou com a criação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), vem provocando impacto administrativo e operacional em todas as unidades de informação que compreendem formal ou informalmente o Sistemoteca, sendo estas compelidas a se adequarem ao novo Sistema que as integram.

Era de se esperar que o Regimento Interno acompanhasse as alterações estruturais, adequando-se às mudanças ocorridas, de modo que se alinhasse às ações administrativas inovadoras e necessárias ao desenvolvimento da instituição. No entanto, percebe-se que as alterações ocorridas na estrutura organizacional da UFPB, em especial no que se refere ao Sistemoteca, foram propostas e aprovadas formalmente, porém, até o momento, não se concretizaram integralmente, motivo pelo qual emergiram as seguintes perguntas de pesquisa: Como se configura o processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistemoteca? Quais as principais barreiras à implementação do Regimento Interno? O Regimento Interno aprovado atende aos anseios e necessidades dos gestores das unidades de informação que compõem o Sistemoteca?

1.2 JUSTIFICATIVA

As práticas administrativas sempre estiveram aliadas ao ordenamento dos elementos que constituem as organizações, e os estudos sobre as organizações

¹ Considerando as Bibliotecas Setoriais do Centro de Ciências Médicas (CCM) e do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR), não incluídas no Regimento Interno, aprovado em 2009.

constituem sempre parcela relevante das teorias administrativas, assumindo maior ou menor importância, conforme a sua evolução.

O novo contexto paradigmático da Sociedade da Informação e do Conhecimento tem provocado mudanças profundas em todos os segmentos da sociedade, atingindo, inclusive, as universidades e as suas bibliotecas. Além disso, as atuais exigências do mundo globalizado impõem a todas as organizações mudanças estruturais e de comportamento que buscam assegurar as próprias sobrevivências.

De acordo com Lubisco e Vieira (2009), este é o motivo principal pelo qual os sistemas bibliotecários vêm sendo compelidos a aperfeiçoar, continuamente, seus processos de gestão. Ademais, é imperativo que as mudanças proporcionem condições de atender às necessidades da comunidade de uma forma geral, e, em especial, aquela que precisa dos seus serviços, como é o caso da comunidade universitária. Neste sentido, convém observar que toda organização é influenciada pelos ambientes externo e interno, que, muitas vezes, afetam a dinâmica organizacional, provocando alterações no planejamento das ações e no rumo dos processos administrativos.

Na qualidade de coordenador da Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) e conhecedor das dificuldades gerenciais de uma unidade de informação desse porte, despertou-me o interesse em conhecer a base em que se construiu o novo Regimento Interno do Sistemoteca, e que formalizou as Bibliotecas Setoriais do Campus I, integrando-as ao novo sistema.

A análise do processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistemoteca nos interessou sobremaneira, pela estreita ligação com nossa formação e atividade profissional.

Além disso, o interesse em investigar os motivos que vêm dificultando a implementação da nova estrutura organizacional, emergiu a partir da recomendação de Silva (2012), que constatou, em sua pesquisa, que a cultura informacional predominante na instituição não contribui para a implementação das ações previstas no novo Regimento Interno, pois, em termos práticos, a formalidade definida ainda não se mostrou evidente, visto que os processos administrativos e de serviços ainda são desempenhados nos padrões e formatos da estrutura anterior.

Considerando esse âmbito, o estudo analisa o processo de implementação da nova estrutura do sistema, como forma de compreender e explicar a elaboração do seu Regimento Interno, apontando as barreiras, as causas e os efeitos de possíveis disfunções da referida implementação, bem como, propõe ações que resultem em um modelo de instrumento que atenda às necessidades da instituição, em sua amplitude. Diante desta explanação, entendemos que esta pesquisa torna-se relevante, pois proporcionará importante contribuição para o desenvolvimento institucional, para o meio acadêmico e para o capital intelectual da instituição, tendo em vista a possibilidade de melhoria na qualidade dos serviços prestados à comunidade, de forma geral.

1.3 OBJETIVOS

Apoiando-se no que foi exposto anteriormente, cabe apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos, inicialmente concebidos:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da UFPB.

1.3.2 Objetivos específicos

E, para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca;
- b) Conhecer a percepção dos gestores das bibliotecas que compõem o Sistemoteca em relação ao seu Regimento Interno;
- c) Identificar as barreiras à implementação da nova estrutura do Sistemoteca;
- d) Propor diretrizes que viabilizem a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica desta pesquisa é apresentada em seis seções.

A seção 2.1 aborda elementos gerais sobre a evolução das teorias clássicas da administração e aquelas que englobam o desenvolvimento das organizações, especialmente nos contextos introdutórios dos princípios da administração científica. Faz-se uma breve inserção na Teoria Geral dos Sistemas e suas implicações para os estudos organizacionais. Trata de aspectos fundamentais da burocracia weberiana e apresenta algumas discussões a respeito do Pensamento Complexo nas organizações, da Teoria do Caos, da Teoria da Ação e dos novos paradigmas relacionados à estrutura geral do conhecimento organizacional.

Na seção 2.2 encontram-se alguns elementos fundamentais à estruturação e funcionamento de uma organização. São abordados desde temas conceituais relacionados às formas tradicionais de estruturação organizacional a alguns elementos fundamentais ao projeto e estruturação de uma organização, incluindo uma breve explanação pelas abordagens que orientam uma visão arquitetônica da estruturação organizacional.

Na seção 2.3, apresentam-se aspectos da burocracia enquanto fenômeno relacionado à racionalidade do conhecimento, no âmbito da estruturação hierárquica das organizações. São discutidos alguns fatores burocráticos que influenciam as mudanças organizacionais, não deixando de considerar as perspectivas políticas que cercam as organizações. Traz-se, também, algumas discussões superficiais inerentes às relações entre estratégias, estruturas organizacionais e o ambiente.

Na seção 2.4, a abordagem paira, primeiramente, sobre aspectos conceituais e metodológicos relacionados à administração de processos, diante de um contexto de modernização tecnológica e de abordagem ambiental que prescreve a análise administrativa nas organizações contemporâneas. Em seguida, trata-se de conceitos elementares da aprendizagem organizacional.

A seção 2.5 trata da estrutura regimental a partir das relações funcionais de uma organização.

Por fim, a seção 2.6 procura caracterizar a instituição pesquisada. Para isso, o conteúdo da seção é dividido em quatro subseções, de acordo com as suas especificidades.

2.1 EVOLUÇÃO E ASPECTOS DAS ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM

As principais teorias organizacionais surgiram a partir da Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra no século XVIII, que ficou caracterizada pelas intensas mudanças sociais e econômicas associadas ao processo produtivo. No entanto, a maioria dos trabalhos relacionados aos processos administrativos remete às abordagens desenvolvidas a partir do início do século XX (CHIAVENATO, 2003, p.30-34)

A Escola Clássica da administração, que tem Frederick Taylor e Henri Fayol como os principais precursores, abordava como enfoque principal a especialização do trabalho, a amplitude do comando e o agrupamento de funções. O trabalho de Taylor, de certa forma, é complementado por Fayol, que classificou o planejamento, organização, coordenação, comando e controle como as principais funções que determinam alguns princípios da administração científica (MOTTA, 2003, p. 6).

A lista de autores clássicos, na área das organizações, é vasta, no entanto, para o entendimento da ciência administrativa, é fundamental discorrer, um pouco, a respeito da Teoria Geral dos Sistemas, surgida em meados da década de 1920, quando o cientista Ludwig Von Bertalanffy estudou a auto-regulação dos sistemas orgânicos. A Teoria dos Sistemas surgiu como uma crítica à abordagem científica reducionista, predominante naquela época, que reduzia o todo para o estudo individual de suas partes. Essa nova Teoria direciona a análise para o todo, ou seja, para as relações entre as partes que se interconectam e interagem orgânicamente (DE SORDI, 2008, p.11).

De acordo com Ackoff (1981. p.28), a característica essencial de um sistema é que ele se compõe de partes que interagem, cada uma delas com seus interesses. Sem estas interações, o estudo dos sistemas seria relativamente desinteressante, já que os sistemas revelam uma estrutura hierárquica com partes dentro de partes que, por sua vez, estão dentro de outras partes, permitindo, assim, que cada parte da hierarquia seja vista como um próprio sistema.

A administração de uma grande organização é, fundamentalmente, uma questão de enfrentar sistemas complexos, formados pelo relacionamento de diversos componentes, que, por sua vez, assumem a forma de fluxos de entradas e saídas de informações. Neste contexto, um componente é definido quando se sabe como as entradas são transformadas em saídas, salientando-se que um conhecimento do comportamento individual de cada componente não é suficiente para prever o comportamento do sistema como um todo, pois, como afirma Emery (1980, p.4), “no caso de um sistema, o todo, é em certo sentido, maior do que a soma de suas partes”.

De acordo com a autora, existem muitas maneiras pelas quais se conseguem juntar vários componentes de um sistema sob uma forma hierárquica, no entanto, procura-se selecionar uma estrutura que combine atividades de interação e atividades complementares, de modo a reduzir a interdependência entre os elementos e a conseguir eficiência na consecução dos objetivos gerais do sistema.

Uma questão crucial no projeto de um sistema é a especificação da sua estrutura hierárquica, que resulta do fracionamento de seus objetivos globais numa hierarquia de subsistemas menos complexos. Cada subsistema contribui, presumivelmente, para a consecução dos objetivos do sistema que lhe esteja imediatamente acima e, em última instância, para os objetivos globais. O processo de fracionamento continua até os subsistemas dos níveis mais baixos poderem funcionar sem qualquer outra subdivisão (EMERY, 1980, p.6)

No início do século XX, emergiu o pensamento do alemão Max Weber, que trouxe princípios importantes para o contexto da administração científica, principalmente no campo da burocracia e da autoridade, como modelo de organização baseado na coordenação e no controle, realizados por meio de regras e regulamentos racionais. Segundo Chiavenato (2003, p.254), “Weber estudou as organizações sob um ponto de vista estruturalista, preocupando-se com sua racionalidade”.

Na visão de Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p. 97), a respeito da abordagem estruturalista, três princípios weberianos merecem destaque:

- As organizações devem ser construídas em torno de um sistema claro de relações hierárquicas, que explicita a subordinação e a separação entre planejamento e execução;

- As organizações devem ser governadas por um conjunto claro e coerente de regras e procedimentos escritos cobrindo todos os cargos, tanto operacionais como administrativos;
- Os ocupantes de cargos devem ser qualificados para desempenhar suas tarefas; portanto, a competência técnica deve ser a base para o preenchimento dos cargos.

Etzioni (1989, p.67) alerta, no entanto, que a grande preocupação de Weber era a distribuição do poder entre as posições da organização na estrutura burocrática, que caracterizava o aspecto formal da sua teoria. Esse excesso de formalismo, na configuração das organizações, segundo o autor, abriu uma perspectiva nova para a análise organizacional, a partir do estudo da legitimidade e da satisfação, que, em síntese, busca compreender até que ponto a organização pode esperar que seus participantes aceitem suas normas e regulamentos.

Nessa linha, Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p.40), acrescentam que o modelo weberiano se baseia no controle de processos operacionais, por meio da hierarquia e, para reduzir a complexidade desses processos, a organização os divide em unidades e subunidades distintas de especialização. E, ainda, para que as atividades sejam desempenhadas conforme o planejamento deve-se definir políticas e procedimentos operacionais.

Para ilustrar o modelo weberiano, Grobman (2005, p. 355) afirma que “a metáfora dominante no início do século XX, aplicada ao desenho das organizações, era de uma máquina”, onde a hierarquia burocrática, o controle centralizado, a divisão do trabalho, os organogramas, as ferramentas e procedimentos padronizados, dentre outros elementos, caracterizavam uma perspectiva de sistema fechado do ponto de vista organizacional.

Diante dessa abordagem, De Sordi (2008, p.28) comenta que “a associação dos conceitos de Weber com os princípios da Administração Científica de Taylor determinaram a forma de gestão até meados do século XX”, caracterizada pela autoridade formal instituída de cima para baixo, em uma hierarquia claramente definida, que Mintzberg (2008, p.188) veio a chamar de “Burocracia Mecanizada”. Entretanto, havia outro paradigma da ciência, naquela época, que apresentava um universo sob o prisma de um relógio, onde as partes trabalhavam juntas em uma maneira determinista. Tratava-se de uma perspectiva newtoniana, onde tudo podia

ser explicado pelo exame cuidadoso das peças. No entanto, como afirma Grobman (2005, p. 355), “isso não funciona para muitos aspectos do comportamento humano”, pois existem muitas situações em que o todo não é a soma das partes, onde não podemos explicar os resultados de uma situação, estudando apenas os elementos individuais.

A percepção inicial de que as coisas não aconteciam, necessariamente, como pensavam os teóricos clássicos, tomou destaque quando o meteorologista norte-americano Edward Lorenz, demonstrou que era possível fazer previsões meteorológicas por meio de equações envolvendo as variáveis: temperatura, pressão atmosférica e velocidade dos ventos. Lorenz, assim como os clássicos, imaginava, *a priori*, que pequenas modificações nas condições iniciais provocariam alterações também pequenas na evolução do quadro como um todo. No entanto, o seu estudo demonstrou que pequenas causas podem provocar grandes efeitos, independentemente do espaço e do tempo.

Axelrod (1999, p.58) acrescenta que as metáforas da complexidade têm sido aplicadas de forma produtiva para diferentes processos de planejamento e uma das principais características dos sistemas adaptativos complexos é a capacidade de aprendizagem, adaptabilidade e auto-organização, além das interações que emergem entre os agentes. Esses recursos são imprescindíveis às organizações que necessitam se adaptar facilmente às novas situações. Como afirma o autor, “compreendendo o mecanismo e estruturas que orientam as melhorias dinâmicas em sistemas físicos, podemos ajudar empresas e sociedades a melhorarem o seu desempenho”.

Essa diversidade de abordagens e processos contribuiu para a evolução analítica da organização, provocando o surgimento de diversas correntes, dentre as quais, se destaca o pensamento complexo nas organizações, que Thompson (1976, p. 20 *apud* SILVA e REBELO, 2007, p.2) procura explicar como sendo “um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo, porque cada uma delas contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo que, por sua vez, é interdependente com algum ambiente maior”. Silva e Rebelo (2007, p. 2), inclusive, acrescentam que as evidências de troca entre as partes e o todo contribuem para a busca da sobrevivência, num processo marcado pelos relacionamentos e pela evolução constante.

Diante dessas considerações, percebe-se que o momento remete a discussões acerca de um novo cenário, onde as relações de troca entre as partes e o todo requerem pensamentos e atitudes mais amplas e complexas, e que permitam espaços para o contraditório e a inovação.

2.1.1 A complexidade da aprendizagem organizacional

Neste contexto, vale recorrer, novamente, à Silva e Rebelo (2007, p. 3), quando estes revelam “a necessidade de olhar a organização como um sistema adaptativo, inacabado e permeado pela incerteza”. Ademais, de acordo com Mariotti (1995, p. 43) “num sistema complexo as partes podem ser individualizadas, mas nunca desconectadas da totalidade, pois, “não existe um fenômeno sem contexto”.

Murray (1998, p. 277) aproveita essa discussão para estabelecer comparações entre a Teoria da Complexidade e a abordagem das cinco disciplinas de Peter Senge, principalmente em relação à Aprendizagem Organizacional. A base para esta comparação nasce da sua visão de que “os sistemas podem se comportar de maneira imprevisível, mesmo quando eles são baseados em conjuntos de regras simples”, Desta forma, conclui o autor, “também há a possibilidade de se apresentar um comportamento simples, mesmo diante de fenômenos ainda não compreendidos”.

Para Senge (1998, p.13-14) as situações de aprendizagem baseiam-se na mudança e na evolução do pensar e agir do pessoal da organização e de suas lideranças, de modo a permitir adequada sustentabilidade ao processo de implementação de reestruturação organizacional, pois, “nenhuma mudança organizacional significativa pode ser realizada sem que se efetuem profundas mudanças nas formas de pensar e interagir das pessoas”.

Ademais, o autor assevera que as organizações só aprendem por meio de indivíduos e equipes que aprendem, pois, somente a aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Esta só se torna possível de acontecer quando os indivíduos e as equipes desenvolvem uma visão compartilhada daquilo que a organização necessita. Contudo, ela baseia-se também no domínio pessoal, pois “as equipes talentosas são compostas de indivíduos talentosos”. No entanto, como afirma Senge (1998, p. 263), “visão compartilhada e talento não bastam, pois o

mundo está repleto de equipes com indivíduos talentosos que compartilham uma visão durante algum tempo, mas que não conseguem aprender”.

A metáfora da banda de jazz, que “toca como se fosse uma pessoa“, demonstra que uma ação coordenada de alinhamento de talentos e visão compartilhada reforça o pressuposto do pensamento sistêmico em que se alinham e interagem interesses e compromissos comuns.

Diante disso, emergem inúmeras contextualizações para a Aprendizagem Organizacional, porém, percebe-se que a maioria delas tem o foco principal nos processos de mudanças. Esta constatação é confirmada por Antonello (2005, p. 15), quando ela argumenta que, no campo da administração, a aprendizagem organizacional só tem sentido se associada ao processo de mudança que reflita novas estratégias, novos métodos e novas práticas de trabalho, dentre um leque de possibilidades na perspectiva da complexidade social que incentiva a busca por uma compreensão mais holística de aprendizagem.

Para entendermos melhor este novo paradigma, analisemos, a partir de estudiosos da área, alguns preceitos que constituem a sua base conceitual. Na visão de Grobman (2005, p. 376), por exemplo, uma nova maneira de olhar para a mudança organizacional sugere que os gestores tragam suas organizações para a “beira do caos”, ao invés de buscarem soluções imediatas para os problemas, pois a capacidade dos trabalhadores de se auto-organizarem para resolverem problemas pode induzir a um nível saudável de tensão e ansiedade na organização que, muitas vezes, culmina promovendo a criatividade e maximizando a eficácia organizacional.

Esse também é o entendimento de Stacey (1995, p.483), que diz que o “caos” não significa desordem absoluta ou uma perda completa da forma. Ele significa que sistemas orientados por certos tipos de leis perfeitamente ordenadas são capazes de se comportar de uma maneira aleatória e, desta forma, de difícil previsibilidade.

Dessa forma, Siffert (2011, p.1) infere que a idéia de sistemas complexos e caóticos parece perfeita para descrever o ambiente corporativo contemporâneo.

Já a abordagem de Choo (2006), no âmbito organizacional, envolve reflexões a partir da teoria da ação e das suas propriedades como um processo social e no exame da estrutura geral do conhecimento organizacional. Segundo o autor, a teoria de ação pode ser deduzida de duas maneiras:

Primeiro, um exame dos documentos formais da organização, como seus estatutos, descrição de funções e arquivos, revela a **teoria adotada**, aquela que a organização deseja projetar para o mundo exterior e para seus membros. Em segundo lugar, uma observação dos comportamentos da organização pode mostrar que os membros agem de acordo com regras e pressupostos diferentes, o que indica a existência de uma **teoria em uso alternativa**, que pode não ser coerente com a teoria adotada. (CHOO, 2006, p. 346).

Argyris e Schön (1976 *apud* CHOO, 2006, p.347) sugerem ainda que “a teoria em uso quase sempre é tácita, e pode continuar sendo assim porque os membros da organização não são capazes de articular seus elementos”. Entretanto, continua o autor, “cada pessoa na organização constrói uma representação parcial da teoria em uso, como objetivo de entender como sua atividade se relaciona com o contexto organizacional”. Desta forma, a autora infere que “o processo de aprendizagem organizacional ocorre quando os membros, reagindo às mudanças do ambiente, detectam e corrigem erros por meio da modificação de estratégias, suposições ou normas”.

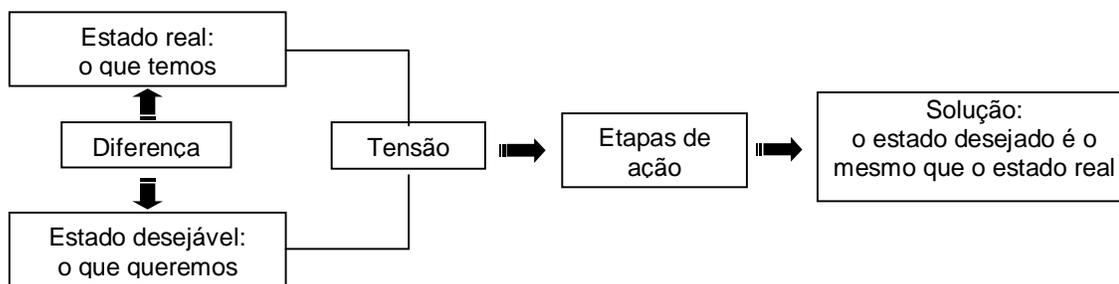
Segundo Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.138), dois sintomas podem prejudicar essa capacidade de agir. “O primeiro se revela pela incapacidade de se ocupar dos problemas organizacionais básicos, que ocorre quando importantes problemas não chegam à fase de decisão e ação”. O outro, a que eles chamam de “falha de implementação” se caracteriza quando os problemas são identificados, as soluções são desenvolvidas e as decisões tomadas, no entanto, as ações de implementação das soluções não se realizam, ou, quando se realizam, acontecem de maneira ineficiente e incompleta.

Esses autores (p.150), inclusive, sustentam que a estrutura e as práticas de uma organização podem facilitar as tentativas do administrador de agir e implementar soluções, já que “a responsabilidade clara com a autoridade de agir aumenta a probabilidade de que as pessoas resolvam problemas críticos”. Eles afirmam que algumas instituições mantêm estruturas organizacionais que facilitam a resolução de problemas. Elas delegam certo grau de autonomia às unidades organizacionais no sentido de garantir os recursos necessários para administrar suas próprias ações e tomar as suas decisões.

Esta abordagem desperta atenção para o pensamento de Villela (2000, p. 39-40), que comentando o “estado desejável” criado por Fritz (1997), descrito na Figura 1, infere que “a verdadeira vantagem competitiva está na maneira como as pessoas

‘geram’ o futuro, e não como reagem ao presente”, sendo que, muitas vezes, oportunidades são desperdiçadas quando simplesmente se copiam modelos, numa atitude de mera repetição, que impede a descoberta de modelos alternativos e inovadores.

Figura 1 – Diagrama Tendência de movimento



Fonte: Fritz (1997, p. 32 *apud* Villela, 2000, p. 39)

Na análise da contraposição da realidade com aquilo que foi idealizado, percebe-se uma diferença que Fritz (1997, p. 32) chama de “tensão estrutural”, que, sendo bem conduzida, poderá alimentar o processo de inovação.

Ao comparar o estado desejável com o estado real (determinado pelo diagnóstico organizacional), cria-se uma tensão estrutural – responsável pelo impulso do movimento de resolução no processo de mudança. Quando cria-se [*sic*] a tensão estrutural conscientemente, o grupo torna-se mais capaz de administrar os processos que utiliza, as atitudes que toma, as correções de curso que faz e o ímpeto que produz. (VILLELA, 2000, p. 39)

Villela (2000, p. 50) explica que “o estabelecimento da tensão estrutural é fundamental para a mudança planejada, uma vez que esta irá realizar alterações significativas na organização e em seus objetivos e direcionamentos”. E, desta forma, poderá contribuir para a composição dos níveis de relacionamentos desejados para a estrutura organizacional.

2.2 ELEMENTOS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A estrutura de uma organização é definida em decorrência de um processo por meio do qual se distribui hierarquicamente a autoridade e a escala de responsabilidade, onde se especificam as atividades e se delineia um sistema de gestão, com fins de possibilitar o exercício do poder a quem compete

(VASCONCELLOS; HEMSLEY, 1997, p. 3). Este delineamento, segundo Simeray (1978, p. 161) compreende “um conjunto de textos que determinam a existência de um determinado número de órgãos e especificam sua composição, suas atribuições e o sistema de suas relações mútuas”. No entanto, para que essa explanação textual consiga se tornar mais compreensível recorre-se à representação gráfica da estrutura formal, por meio de diagramas, que atendem à necessidade de informação e de estudo dos princípios de funcionamento da organização.

Na concepção de Mintzberg (2008, p. 20), “as organizações são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir inter-relacionamentos das diferentes partes”. Os seus estudos também deixam claro que o desenho estrutural tem influência direta no processo de integração entre os níveis hierárquicos e interfere nos processos de comunicação e operacional, no ambiente de trabalho, e, conseqüentemente, na eficiência e eficácia organizacional.

Existem vários critérios que podem ser utilizados para agrupar, em unidades, as atividades e os indivíduos no âmbito organizacional. Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 6) inferem que atividades repetitivas e ambiente estável favorecem as chamadas estruturas tradicionais, que se caracterizam por possuírem: alto nível de formalização; unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical; e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

Dentre as formas tradicionais de estruturação organizacional, Manganote destaca quatro: o tipo linear, a funcional, a mista (*linha-staff*), e a matricial.

Na visão de Manganote (2005, p. 29), a característica mais marcante da organização em linha é que a autoridade atravessa todos os níveis hierárquicos, no entanto a responsabilidade dentro de cada unidade fica a cargo, exclusivamente, do supervisor de tal unidade, o que requer um tipo de profissional com habilidades administrativas e técnicas.

Segundo Chiavenato (2003, p. 186), “a organização do tipo linear constitui a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais”. O autor explica que a designação *linear* relaciona-se a existência de linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinado. Nesse tipo de estrutura, a unidade de comando e o escalonamento hierárquico encontram-se claramente definidos.

Maximiano (2004, p. 223) acrescenta que “na organização em linha, não há nenhuma interferência entre cada nível hierárquico e o nível hierárquico inferior”.

Cury (2000, p. 228), por sua vez, infere que a estrutura linear é de larga aplicação nas organizações burocráticas e com alto grau de formalismo.

A estrutura do tipo funcional tem origem na estrutura linear e nos princípios de Taylor, e baseia-se no agrupamento de atividades e na especialização, de forma que, teoricamente, aproveita-se muito mais do potencial especializado de cada indivíduo. Este tipo de estrutura permite a inserção de supervisores funcionais, que se encarregam de supervisionar as operações subalternas, aliviando, dessa forma, o trabalho dos supervisores de linha. Nessa perspectiva, cada diretor de Divisão só transmite aos chefes de Seção ordens ou instruções relativas aos assuntos que correspondem a sua especialização, e estes aos seus subordinados, evitando-se, assim, o conflito de autoridade (CHIAVENATO, 2003; MANAGNOTE, 2005).

Araújo (2001, p. 124) afirma ser esta a estrutura mais simples de ser implementada, no entanto, “a sua desvantagem está no fato de que, ao especializar, cria-se um distanciamento entre as funções, prejudicando, dessa maneira, a integração das partes organizacionais”. O autor (p.138) acrescenta que o organograma funcional é aplicado em organizações de pequeno porte, onde existem poucas chefias para uma série de funções.

O tipo de organização linha-*staff* é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional. Os órgãos de linha têm autoridade para decidir e executar as atividades diretamente ligadas aos objetivos organizacionais. Enquanto os órgãos de *staff* se responsabilizam pelo assessoramento, planejamento e consultoria (CHIAVENATO, 2003; MANAGNOTE, 2005).

Segundo Chiavenato (2003, p. 201), este é o tipo de organização mais difundido e utilizado no mundo. O autor explica que:

Na linha, a autoridade é absoluta e total e se faz mediante uma relação hierárquica e linear entre chefe e subordinado, enquanto no *staff* a autoridade é relativa e parcial e se faz mediante uma relação funcional e de consultoria. Portanto, o executivo de linha necessita do *staff* para poder desenvolver suas atividades, enquanto o executivo de *staff* necessita da linha para poder aplicar as suas ideias e planos. Na organização linha-*staff* convivem órgãos de linha e *staff*. Os órgãos de linha são responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização [...]. Os órgãos de *staff* fornecem apoio e auxílio e assessoram os órgãos de linha. (CHIAVENATO, 2003, p. 193).

Em relação à estrutura do tipo matricial, Manganote (2005, p. 35) afirma se tratar do resultado da união da estrutura tradicional por departamentos e a estrutura por projetos ou produtos. O autor infere que essa estrutura proporciona à organização “condições de flexibilização e de funcionalidade adequadas para atender às mudanças ambientais e à sua própria dinâmica, possibilitando a adoção de uma sistemática adaptável de utilização de recursos e de processos de trabalho”.

Chiavenato (1982, p. 333) também atesta que a essência da organização matricial é a superposição da estrutura de produto ou projeto com a estrutura funcional. Em termos gerais, segundo o autor, cada unidade do *staff* da estrutura matricial tem um chefe funcional e um chefe de projeto, o que pode provocar problemas de conflito disfuncional, pois viola o princípio da unidade de comando, apesar de poder apresentar bons resultados quanto ao desempenho.

Diante dessa explanação, Wickesberg (1969, p.78) põe em dúvida a existência de alguma organização que, em seu comportamento diário tenha apenas uma forma estrutural. O fato das organizações não aderirem estritamente a um modelo específico evidencia a construção do que o autor chama de “pontes organizacionais de um padrão para o outro”, as quais, na visão dele, significam alternativas para que as estruturas organizacionais se tornem mais responsivas às necessidades da instituição. Os comitês e as forças tarefa são apenas algumas, dentre o rol de saídas estratégicas, das quais as organizações podem fazer uso.

Mendonça (2010, p. 27) corrobora este pensamento e alerta que:

[...]elementos, tais como magnitude, complexidade e especificidades de cada organização tendem a direcionar, ou melhor, redirecionar processos de estruturação que, embora mantenham alguma aderência aos modelos tradicionais, culminam normalmente com a apresentação de um produto final híbrido, cuja construção tende a obedecer a uma síntese de tais reflexões, balizada pela análise conjugada daqueles elementos.

Daft (1996, p. 133), por sua vez, orienta que a estrutura deve obedecer aos objetivos da organização e deve ser mudada sempre que houver alterações nesses objetivos. Assim, auxilia na definição das responsabilidades e autoridades, na tomada de decisão, facilita a comunicação e o controle, estabelece formas de distribuição de informações e diferencia as atividades que são executadas.

Portanto, podemos inferir que não existe um modelo ideal de estrutura organizacional; o que importa é que ela funcione de maneira eficaz, proporcionando o cumprimento dos objetivos e da missão da organização.

A literatura a respeito da formação de estruturas organizacionais é vasta e muitos autores compartilham posições estratégicas e semelhantes. Neste aspecto, destacam-se Araújo (2001), Cury (2000), Vasconcellos e Hemsley (1997) e Robbins (2000), que compartilham alguns elementos fundamentais ao projeto e estruturação de uma organização:

a) Especialização do trabalho - descreve o grau em que as tarefas são subdivididas em cargos distintos;

A essência da especialização do trabalho é que um trabalho completo não é executado por apenas um indivíduo; ele é dividido em etapas, onde cada uma é finalizada por uma pessoa diferente. Os indivíduos se especializam em realizar parte de uma atividade em lugar de se especializarem na atividade inteira. ROBBINS (2000, p. 172).

b) Departamentalização - também chamada de estruturação, é definida por Araújo (2001, p. 118) como sendo “uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação”. Portanto, a departamentalização busca agrupar atividades que apresentem afinidades nas suas especializações.

c) Cadeia de comando – refere-se a uma escala de autoridade, que se estende do topo até o mais baixo escalão da organização, explicando a quem se subordinam os indivíduos, de acordo com os seus níveis hierárquicos. No entanto, como afirma Robbins (2000, p.175), os avanços na área tecnológica permitem que, nos dias atuais, os recursos de autoridade e a cadeia de comando sejam cada vez menos relevantes à medida que os membros do escalão operacional se tornam mais capacitados e autorizados a tomar decisões.

d) Margem de controle – trata da quantidade de subordinados que podem ser dirigidos adequadamente por um gestor, considerando que o número maior de subordinados sob responsabilidade de um dirigente pode estar diretamente relacionado ao grau de conhecimento que aqueles têm a respeito dos seus trabalhos.

e) Centralização e descentralização – especificam o grau em que as decisões estão concentradas na organização. Estruturas centralizadas se caracterizam pela

concentração de responsabilidade e autoridade formal, enquanto as estruturas descentralizadas se caracterizam pela transferência de autoridade ou delegação de responsabilidade a outros membros ou setores da organização. Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 4) acrescentam que, quando as decisões estão excessivamente centralizadas no topo da hierarquia, demora-se nas decisões ou estas poderão se desvincular da realidade. Por outro lado, caso as decisões estejam demasiadamente descentralizadas, tem-se falta de coordenação e dificuldades de controle. Hall (2004, p. 71) esclarece que a centralização, que se revela pela distribuição do poder no âmbito organizacional, é uma das melhores maneiras de conhecer uma estrutura.

f) Formalização – determina em que medida haverá instrumentos normativos, para regulamentar os processos de trabalho, considerando que nas organizações com elevado grau de formalização, existem descrições de cargos explícitas, uma série de regras e procedimentos claramente definidos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização.

Hall (2004, p. 61) afirma ser esta “a variável estrutural chave para o indivíduo, porque o comportamento de uma pessoa é vitalmente afetado pelo grau de tal formalização”. Entretanto, a extensão das regras e procedimentos varia, pois ao mesmo tempo em que os procedimentos formalizados podem ajudar as pessoas a realizarem suas atividades, também podem ser coercitivos, no sentido de forçarem as pessoas à obediência (HALL, 2004, p. 62).

Vasconcellos e Hemsley (1997, p. 7) afirmam que as estruturas tradicionais tendem a apresentar um nível alto de formalização; com descrições detalhadas das atribuições e organogramas atualizados. As decisões são tomadas de acordo com as normas e, geralmente, estas se apresentam descritas textualmente.

De acordo com esses autores, a escola clássica de Administração preconizava que as organizações operavam somente através da estrutura formal. Contudo, vários fatores concorrem para tornar inviável esta premissa, pois, é praticamente impossível elaborar um conjunto de normas que cubra todas as possíveis situações; há necessidade de soluções rápidas para responder a situações críticas; características do fator humano com respeito a liderança e objetivos pessoais influem de maneira intensa na operação da estrutura.

Desta forma, muitas vezes a organização opera de forma diferente daquela estabelecida, dando origem à estrutura informal.

Uma questão crucial, defendida por Villela (2000, p. 31), no projeto de análise estrutural de uma organização refere-se a sua compreensão enquanto uma grande rede social complexa, onde interagem muitos atores, que compartilham interesses comuns e comungam os mesmos objetivos.

Diante da característica relacionada à complexidade das organizações, duas observações merecem destaque: primeiro, a constatação feita por Hall (2004, p. 48) de que a complexidade de uma organização exerce efeitos relevantes sobre o comportamento dos indivíduos, sobre os processos no âmbito da organização e sobre as relações entre a organização e o seu ambiente; e, segundo, a observação de Roberts (2005, p.25) que explica que “o problema estrutural nas organizações é, em princípio, imensamente complexo” porque determinadas estruturas organizacionais se ajustam com pouca dificuldade às estratégias institucionais e ao ambiente, enquanto outras não apresentam desempenho satisfatório. Percebe-se, no pensamento desse autor, que existem relações que se configuram conforme as características ambientais e as estratégias organizacionais, e que reconhecer tais relações e compreender suas implicações, pode ajudar a identificar e selecionar as variáveis que melhor se adéquam às necessidades da organização.

Todavia, a literatura organizacional recente tem mostrado que o conceito de estrutura organizacional vem abrangendo uma gama mais ampla de fatores inerentes aos processos funcionais, e que, diante da sua complexidade, remete a uma abordagem que busca o aperfeiçoamento do formato organizacional, de maneira a otimizar elementos considerados vitais, como o próprio trabalho desenvolvido pela organização, o pessoal que o executa e as normas e padrões que o regem (ARAÚJO, 2001, p.169).

Essa nova abordagem adota conceitos e terminologias que muito se aproximam dos conceitos arquitetônicos, físicos, propriamente ditos, que procuram atender às necessidades contextuais daqueles atores. Nesse âmbito, Araújo (2001, p. 169) afirma que o desenho ou configuração que uma organização assume é quem determinará o grau de eficiência da sua atuação em seu ambiente.

Diante dessa nova abordagem, Manganote (2005, p.21) traz um exemplo interessante:

Se alguém nos pede que desenhemos uma casa, o que fazemos? Muito provavelmente desenharemos aquele conceito canônico de casa, que remonta a nossa infância. Se, no entanto, o pedido for feito de maneira

diferente, ou seja, você pode projetar uma casa?... Numa situação assim, o mais razoável seria fazer uma série de perguntas do tipo: Quantas pessoas vão morar na casa? Esta casa será construída num lugar de clima quente ou frio? É na zona urbana ou na zona rural? Quais os recursos financeiros disponíveis? [sif]

Manganote (2005, p. 22) acrescenta, ainda, que ao elaborarmos essas perguntas, na verdade estamos criando uma concepção arquitetônica para a casa a ser construída. Na visão do autor, existe a possibilidade de se fazer uma analogia com a criação ou reestruturação de uma organização, pois, “uma empresa nada mais é do que uma casa, para os que trabalham e produzem dentro dela, bem como para todos aqueles que estabeleçam algum tipo de relação”. Portanto, desenham-se as estruturas para que as pessoas consigam realizar os seus propósitos de vida e trabalho.

A estrutura universitária, enquanto organização, pode se enquadrar numa perspectiva funcionalista, de acordo com o seguinte conceito:

Uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistema de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a organização e para a sociedade. (HALL, 2004, p.30).

Zabalza (2004 *apud* Palácios, 2011, p. 33), ao analisar as universidades sob uma perspectiva organizacional, destaca que algumas características gerais das organizações quando transportadas para as universidades apresentam diferenciações importantes.

Para o autor, a primeira característica é que a universidade é um sistema aberto, que sofre influência do ambiente, com o qual está em permanente processo de interação, entretanto, sem se tornar totalmente dependente deste.

O segundo aspecto está relacionado a:

[...] mudanças na relação entre os agentes e a organização universitária. por serem valores que mais marcaram a identidade da universidade ao longo dos anos, as mudanças ocorridas nesse princípio influenciam várias dimensões da organização, como a cultura, a estratégia e a estrutura organizacional. (PALÁCIOS, 2011, p. 33).

O terceiro aspecto foca o poder diferencial que os membros da universidade possuem. Isso se deve aos diferentes papéis que estes exercem na organização e

suas diferentes competências e possibilidades de participação. Essa característica, na ótica do autor, pode ser positiva ou negativa, dependendo da situação.

Se por um lado permite autonomia e liberdade aos membros, questão essencial nos processos educativos, por outro, a organização fica a mercê do profissionalismo de seus membros. Processos que requerem alguma sinergia, como a implementação de estratégias, podem ser limitados pela orientação extremamente individualista e muitas vezes pouco profissional dos membros da instituição. (PALÁCIOS, 2011, p. 34).

Os aspectos contextuais destacados relacionam-se com uma organização complexa e única, sendo necessário, na comunidade em estudo, entender melhor o funcionamento de seus sistemas organizacionais e algumas características de seus agentes.

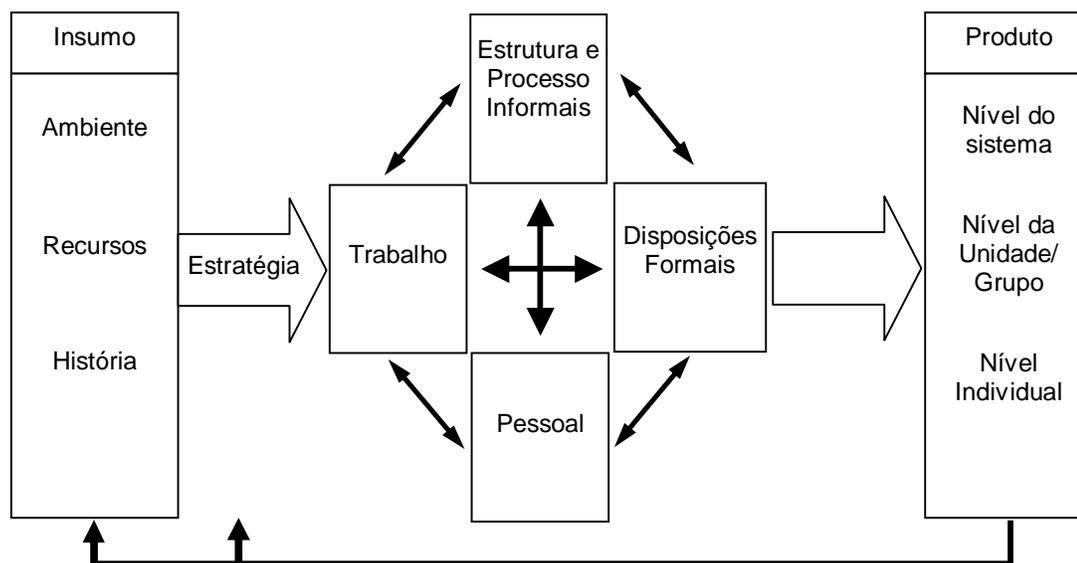
Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.38) inferem que existem muitas maneiras de se enxergar as organizações. Uma delas denota que as lentes clássicas dos organogramas tendem a mostrá-las, por meio do prisma formal, que expressa relações estáveis e estáticas entre as tarefas e unidades de trabalho. Contudo, existe uma nova visão, que trata as organizações como sistemas sociais abertos e dinâmicos, carregados de uma série de elementos inter-relacionados. Nesse modelo, segundo o autor, quatro elementos merecem destaque:

- a) Trabalho - neste elemento, a análise da tarefa inclui a compreensão da natureza desse trabalho, a sua descrição e os respectivos fluxos operacionais;
- b) Pessoal – identificação das características dos indivíduos que realizam as tarefas, principalmente nos aspectos concernentes às habilitações, percepções e expectativas desenvolvidas, além de fatores demográficos que influenciam em seus comportamentos individuais;
- c) Organização formal - é composta por procedimentos e regras formais que determinam a estrutura organizacional; e
- d) Organização informal- são disposições paralelas à organização formal. São, geralmente, tácitas, porém, podem exercer considerável influência sobre o comportamento organizacional.

Desta forma, a organização é vista como um sistema formado de quatro elementos chaves, que recebe insumos do contexto ambiental, dos recursos existentes na instituição e da história. A dinâmica desse processo é a adequação

desses elementos entre si, ou seu grau de congruência². “Quanto mais congruente uma organização, mais eficiente será”. (NADLER; GERSTEIN; SHAW, 1994, p.41), conforme mostrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de congruência Organizacional



Fonte: Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.43).

Vale salientar, no entanto, que, na opinião dos autores, o modelo de congruência não orienta para decisões específicas, mas proporciona uma forma de refletir sobre o ambiente no qual as decisões são tomadas.

Vista neste contexto, a estrutura organizacional trabalha conjuntamente com a estratégia na geração de novos conhecimentos, criando ou alterando os instrumentos de gestão e toda a complexidade e responsabilidade dos cargos e funções necessários ao funcionamento da organização.

Mülbert, Mussi e Angeloni (2008, p. 122) alerta ainda que os modelos de estruturas organizacionais, adaptados a organizações orientadas para o conhecimento, precisam ser analisados de acordo com as suas especificidades, e não simplesmente copiados, pois a estrutura deve estar alinhada às estratégias e à cultura organizacional, sob pena de, assim não sendo, impedir que as mudanças aconteçam.

² Definida como o grau em que as necessidades, demandas, metas e estruturas de um componente são coerentes com esses mesmos objetos de outro componente. (NADLER, GERSTEIN e SHAW, 1994, p.30).

2.3 ASPECTOS BUROCRÁTICOS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Normalmente, a estrutura burocrática se configura como uma organizacional formal, com níveis hierárquicos bem definidos, e que aplica a divisão de trabalho, a unidade de comando e outros princípios universalmente aceitos.

A estrutura burocrática, que pode ser representada pelo organograma, é simplesmente a concretização da infra-estrutura (*sic*) de informação que necessariamente existe em uma organização. É possível dizer que a burocracia funciona como uma maneira engenhosa de se concretizar o trabalho em arranjo físico de pessoas, papel e regras. (MASCARENHAS; VASCONCELOS, 2004, p.41)

À primeira vista, este tipo de organização parece ser mais eficaz para fazer frente a problemas que ocorrem no dia-a-dia das instituições. No entanto, este tipo de estrutura não tem se mostrado eficaz quando os problemas não se encontram claramente definidos.

Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p.41) afirmam que as organizações burocráticas são organizações de conhecimento e que “a estrutura burocrática baseia-se no isolamento do conhecimento dos indivíduos”, o que leva à diferenciação tanto entre níveis hierárquicos como entre funções. Nesta configuração, continua o autor, “as burocracias servem para administração de fluxos de informação e conhecimento tanto em termos de espaço como em termos de tempo”, onde as unidades de uma organização se responsabilizam pelo processamento e administração de tipos diferentes de conhecimento e informação, de acordo com os seus níveis hierárquicos.

Nesse ponto de vista, os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-68) consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre os conhecimentos tácitos e os explícitos. Segundo os autores, essa conversão pode ocorrer de quatro modos: **socialização**, que compreende a conversão de parte do conhecimento tácito de uma pessoa no conhecimento tácito de outra pessoa; **externalização**, que ocorre quando parte do conhecimento tácito do indivíduo é convertido em algum tipo de conhecimento explícito; **combinação**, quando algum tipo de conhecimento explícito gerado por um indivíduo agrega-se ao conhecimento explícito da organização; e **internalização**, que representa a conversão de parte do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo.

Leitão (1985) acredita que o modelo burocrático é o que mais se adéqua às organizações de ensino superior, pois, apresentam características comuns a outras burocracias, tais como: esfera definida de competência, regulação por normas e regras escritas e distribuição hierárquica dos seus cargos. No entanto, o modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de políticas na universidade e o tipo de poder informal, o qual se baseia no conhecimento especializado.

O modelo burocrático é a forma de administrar que a universidade conhece, porque o Governo, historicamente, sempre trabalhou dentro do modelo burocrático, cujas características principais são a padronização do trabalho, dominância da tecnoestrutura, elevada especialização horizontal e vertical, pequeno treinamento e doutrinação requerida para a execução do trabalho, elevada formalização, organização tipicamente funcional, ação planejada e descentralização horizontal limitada. (LEITÃO, 1990, p. 36).

Considerações à parte, não há dúvidas, como afirma Volpato (2002, p.19), “de que a burocracia integra em sua essência, com maior ou menor intensidade, as organizações de hoje, principalmente nos seus aspectos formais, predominantes do setor público”. Nesse espaço público, parece, conforme se encontra prescrito no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, idealizado em 1995, pelo ex-ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, que o mais adequado seja um misto de administração pública burocrática e gerencial.

Existem duas formas de administração pública relevantes: a administração pública burocrática e a administração pública gerencial. A primeira, embora sofrendo do excesso de formalismo e da ênfase no controle dos processos, tem como vantagens a segurança e a efetividade das decisões. Já a administração pública gerencial caracteriza-se fundamentalmente pela eficiência dos serviços prestados. (BRASIL, 1995, p.43).

Mendonça (2010, p. 33), observa que “as organizações assumem contornos diferentes e, dessa forma, sua capacidade de escolha muito provavelmente deve ser balizada por decisões híbridas, pautadas tanto na componente técnica quanto na perspectiva política”.

O autor ressalta a necessidade de não se atrelar perspectiva política à visão distorcida que normalmente a expressão carrega, pois, tais decisões devem refletir esforços gerenciais no sentido de valorizar aspectos mais amplos e que congreguem as demandas e os interesses coletivos.

Diante disso, Mendonça (2010, p. 37) considera que um dos maiores desafios da Administração Pública é enfrentar o privilégio dispensado à componente política em detrimento da técnica e do conhecimento.

2.3.1 Aspectos e impactos das mudanças organizacionais

À medida que as organizações são compostas de grupos de interesses, é previsível que normas organizacionais que contrariem esses grupos abram a possibilidade de ocorrência de conflito e, dependendo de fatores culturais e sociais do ambiente, isto pode influenciar no processo de mudanças estruturais.

Ademais, alterações nas estruturas organizacionais, geralmente, provocam descontentamentos, muitas vezes, configurados por um clima de resistência às mudanças e que, de certo modo, podem por em risco as posições e as remunerações de determinados membros da organização, que, insatisfeitos, podem tentar prejudicar o processo de implementação e o desempenho organizacional como um todo (ROBERTS, 2005, p.52).

Vale salientar, que a resistência a determinadas mudanças pode estar baseada em razões plausíveis e, portanto, venha a ser benéfica para a instituição.

Outrossim, Oliveira, Martins e Bispo (2007, p.4), ressaltam que nem todos os resultados provenientes de um processo de mudança são positivos. Em alguns casos as mudanças podem trazer conflitos às organizações que por sua vez pode levar a perda de desempenho organizacional. É possível até afirmar que as mudanças podem ocasionar problemas na motivação e no comprometimento dos indivíduos.

Na concepção de Nascimento e El Sayed (2002, p.47), o conflito não deve ser visto apenas como causador de resistência, mas como um processo que começa no questionamento e termina com a adoção de uma ação adequada e positiva. Os autores relatam que “em alguns momentos, e em determinados níveis, o conflito pode ser considerado necessário se não se quiser entrar num processo de estagnação”.

Os autores inferem que, a partir da noção de que os conflitos não são, necessariamente, negativos, pode-se trabalhar com grupos e tentar romper alguns dos estereótipos vigentes na organização. Contudo, para que isso ocorra, a escolha e implementação das estratégias mais adequadas e a maneira como lidamos com os

problemas é que determinará as reações a cada tipo de situação (NASCIMENTO; EL SAYED, 2002, p.47).

Diante dessa perspectiva, Pereira (1994, p.149) verificou que os processos de mudança apresentam vantagens e desvantagens, que vistas no seu conjunto podem se situar em dois tópicos: “a concepção e a implementação”, pois, segundo a autora, “para se obter êxito nas mudanças organizacionais, os modelos precisam ser concebidos de maneira adequada; corretamente dimensionados; e prescrevendo a dosagem de mudança que o sistema é capaz de suportar”.

Na análise que Oliveira, Martins e Bispo (2007, p.3) fizeram a respeito dos elementos causadores da mudança organizacional, chegou-se à conclusão que a identificação dos fatores endógenos e exógenos associados às mudanças é fundamental para a sua compreensão. Bressan (2004, p. 4) corrobora essa análise e acrescenta que:

Identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implantação da mudança, além da eficácia organizacional.

A autora infere que “adotar estratégias de mudança que apresentem perspectivas de sucesso envolve a compreensão de aspectos ambientais, dos indivíduos e da organização como um todo”. Salienta-se que, dentre os fatores capazes de promover mudanças organizacionais, merecem destaque as alterações na estrutura da organização e no seu contexto ambiental.

Nessa perspectiva, Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.30) identificam dois binômios necessários para o equilíbrio de um projeto organizacional. São eles: o binômio arquitetura/estratégia, que responde como a arquitetura permitirá a execução das várias estratégias; e o binômio arquitetura/cultura, que acredita que as organizações constituem estruturas que objetivam satisfazer às necessidades, ao desejo e às aspirações de muitos indivíduos envolvidos com o cotidiano da organização, os chamados *stakeholders*.

Em relação ao primeiro binômio, Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006, p.16) perceberam, a partir da formatação da estrutura organizacional, a influência determinante do ambiente no qual a organização está inserida, como um terceiro fator no processo de definição do binômio estrutura-estratégia. Nesse sentido,

complementam os autores, “não só a estrutura e a estratégia se desenvolvem de maneira interdependente, mas também o ambiente que as influencia é influenciado pelas estratégias e atuação da empresa”, conforme se demonstra na figura 3.

Figura 3 - Relações entre estrutura, estratégia e ambiente.



Fonte: Almeida, Machado Neto e Giraldi (2006, p.16).

Neste sentido, Wickesberg (1969, p. xiii) chama atenção para o grande número de interações que derivam das forças internas e externas na formação da estrutura, e que, no exame dos elementos organizacionais, procuram responder a indagações do tipo: Como surge e como se modifica a estrutura, diante das exigências de mudança do ambiente, e das necessidades e desejos de seus membros? E, quais são os fatores principais que determinam ou influenciam a sua configuração?

Em relação à estrutura, Nadler, Gerstein e Shaw (1994), realçam o crescimento organizacional e a descontinuidade da estrutura organizacional como componentes impulsionadores de mudanças na estrutura da organização, enquanto que na perspectiva ambiental, Motta (2001, p.44) observa que “a mudança é provocada pelo ambiente no qual se inserem a organização e seus membros”, e, portanto, mudar significa redirecionar a organização no sentido de adaptá-la aos novos contextos ambientais.

O entendimento de Assunção e Mendes (2000, p.1) é que “a maneira de organizar e gerir as organizações tem influência direta no impacto de suas operações”, e que o desenvolvimento de um comportamento gerencial mais integrado e abrangente deve englobar a análise dos processos administrativos, e a eliminação

de barreiras que estejam dificultando a implementação de projetos inovadores na organização.

Siqueira (2007) destaca alguns princípios que podem contribuir para a remoção das barreiras que impedem as pessoas de colocarem os seus talentos e conhecimentos a serviço da melhoria contínua dos serviços:

- a) Princípio da participação - a motivação tende a aumentar à medida que as pessoas têm a oportunidade de assumir responsabilidades e participar das decisões que afetam o seu trabalho e os seus resultados. Uma das melhores formas de garantir elevados desempenhos é dar às pessoas a sensação de propriedade do seu trabalho, tornando-as responsáveis pelo sucesso do seu “negócio”.
- b) Princípio da delegação - a motivação tende a aumentar à medida que se delega às pessoas a autoridade para tomar as decisões que afetam os resultados de seu trabalho. Dar autoridade às pessoas para tomar as suas próprias decisões lhes confere um interesse genuíno nos resultados e dedicação à causa de seus clientes.
- c) Princípio da comunicação - as pessoas que são mantidas informadas sobre os acontecimentos que influem sobre o seu trabalho tendem a manter elevados níveis de motivação. Manter as pessoas informadas sobre a empresa, seus planos e objetivos é um sinal claro de que o líder tem a mais alta consideração pelos seus auxiliares e não os vê meramente como uma engrenagem do sistema.
- d) Princípio do reconhecimento - o reconhecimento das contribuições feitas pelas pessoas tende a manter elevados níveis de motivação e a perpetuar os bons desempenhos. Quando reconhecemos um trabalho bem-feito, estamos deixando bem claro que a pessoa recompensada é um membro valioso e importante da equipe, e que o seu exemplo e suas contribuições merecem ser seguidos.

Em resumo, Siqueira (2007) infere que o êxito nos processos organizacionais deriva da habilidade da organização de aproveitar plenamente o capital intelectual de sua equipe. E, para isto, “ela tem de proporcionar um ambiente em que as pessoas

tenham a oportunidade de desenvolver e aplicar seus talentos, e se sintam valorizadas e amadas pelo que são e pelo que produzem”.

De uma forma geral, a implementação de um projeto que implique em processo de mudança organizacional nem sempre é bem recebido, principalmente por aqueles membros que desconhecem as oportunidades de melhoria que estas mudanças podem representar, às vezes advindas de uma nova distribuição de recursos. Nesta direção, Manganote (2005, p.17) atenta que, muitas vezes, o processo de melhoria significa reestruturação total ou parcial nos processos administrativos, ocasionando quebra de paradigmas, que, de acordo com a cultura da organização, pode encontrar barreiras de diversas formas e amplitudes.

2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Assim como Araújo (2001) e Manganote (2005), Hall (2004) também faz analogia das estruturas organizacionais às estruturas das construções civis. Porém, o autor destaca que ao contrário das edificações, as estruturas organizacionais são dinâmicas e, portanto, se encontram em constante movimento. Além do que, “é no âmbito da estrutura que operam os processos de poder, conflito, liderança, tomada de decisões, comunicação e mudança”.

No bojo do exame dos processos organizacionais, Miller (1987) deixa claro que as estruturas organizacionais afetam esses processos e vice-versa. Dessa forma, ressalta-se a necessidade do fortalecimento dos estudos direcionados à reestruturação dos processos administrativos.

Oliveira (2009, p.7), inclusive, recomenda um esclarecimento preliminar do que vem a ser administração de processos, salientando, que, para facilitar o entendimento, é relevante partir da conceituação individual de suas duas partes:

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade de cada atividade, bom como a organização e a direção dos recursos organizacionais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos interpessoais; e *Processo* é o conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos. (OLIVEIRA, 2009, p.58).

A partir dessa concepção, o autor infere que a administração de processos se configura como sendo:

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades seqüenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas. (OLIVEIRA, 2009, p.58).

As relações interpessoais são importantes para as organizações, porém, é pelo processo organizacional que o trabalho é realizado, e, a sua definição, se inicia com a definição das atividades e prossegue com a decomposição destas, até que as funções organizacionais tenham sido definidas.

É importante destacar que as organizações se configuram em um processo evolutivo, sobretudo, no contexto atual, que requer modernização dos processos de trabalho.

Neste contexto, Gonçalves (2000, p.13) destaca que:

A definição dos processos na empresa é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. Novos componentes vão sendo adicionados e outros são adaptados à medida que o ambiente muda, a empresa cresce e o conhecimento especializado se desenvolve. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação.

Diante dessa perspectiva, Santos, Fachin e Varvakis (2003, p. 87) complementam que os novos recursos tecnológicos passaram a exigir a disponibilização de novos serviços, acarretando em mudanças e adaptações em todos os processos organizacionais, que por sua vez, provocam a necessidade de uma análise administrativa, que possibilite adaptar a organização às suas novas dimensões, físicas e/ou ambientais.

Essa “análise administrativa” é definida por Cury (2000, p.273) como sendo:

um processo, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

Segundo o autor, a análise administrativa se realiza por meio da adoção de uma metodologia intervencionista que busca, constantemente, o aperfeiçoamento das práticas de trabalho e o incremento de mudanças organizacionais. Além do mais, a

amplitude da análise administrativa varia de acordo com o grau de autoridade da unidade organizacional ou da equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto.

Os trabalhos de análise administrativa, portanto, devem ser desenvolvidos por analistas especializados, integrantes ou não de unidades organizacionais específicas, que utilizam técnicas de pesquisa científica prática e pensamento criador, pressupostos que levam à identificação dos problemas, à determinação de suas causas e à criação de soluções. (PFIFFNER; LANE, 1970 *apud* CURY, 2000, p.275).

Cury (2000, p.276) infere que o campo de aplicação da análise administrativa é amplo, podendo ser levada a efeito, entre outros objetivos, para:

- a) aprovar uma estrutura organizacional;
- b) permitir uma reorganização estrutural-funcional;
- c) desenvolver equipes, fortalecendo as características do trabalho em grupo, identificação das políticas da organização e atividades afins;
- d) identificar e planejar soluções para os problemas de conflitos organizacionais, em nível de setores ou de grupos;
- e) contribuir no planejamento de programas de capacitação, afim de permitir à força de trabalho da organização a adaptação às mudanças processadas;
- f) melhorar os instrumentos de simplificação e/ou racionalização do trabalho; preparar *layouts* para ocupação operacional e mais racional dos espaços; redesenhar e/ou melhorar os processos de trabalho;
- g) elaborar e/ou rever instrumentos normativos diversos, como manuais, normas, instruções, rotinas etc.;
- h) planejar e/ou rever dimensionamento do quadro de pessoal

O autor alerta que, para que os propósitos organizacionais sejam atingidos, deve-se, envidar esforços visando ao envolvimento do público interno da organização, no sentido de que estes possam se sentir co-responsáveis pelas soluções encontradas. É o que Oliveira (2009, p. 69) chama de “fase de comprometimento”, onde se busca, por meio do planejamento estratégico, o envolvimento de todos os profissionais.

Nesta perspectiva, o autor comenta que “a questão do comprometimento é uma das mais complexas na administração, sendo que muitos trabalhos deixam de apresentar resultados adequados porque as pessoas não se comprometem com o seu desenvolvimento e implementação”.

Pereira (1978, p.79) concorda com essa visão e acrescenta que:

Auscultar os membros da organização pode ser um bom começo para o estabelecimento de metas estratégicas, embora essas partes do todo possam estar desinteressadas no processo de mudança. Acioná-las, mesmo que seja tão somente para liberar informações, pode ter o duplo efeito de iniciar o diagnóstico e engajá-los no desejado processo de transformação.

Sinteticamente, segundo Cury (2000, p. 277), essa ação se traduz em:

- a) contatos iniciais da equipe com os responsáveis pela organização e/ ou unidade organizacional diretamente envolvida, permitindo uma identificação preliminar da situação-problema;
- b) prestação de informações à equipe diretamente envolvida no processo, expondo as razões da intervenção e dos possíveis objetivos visados;
- c) estruturação do processo de intervenção de forma a possibilitar, tanto quanto possível, ampla participação da força de trabalho no andamento do projeto, por meio de reuniões, seminários de treinamento, entrevistas, questionários e outros recursos análogos;
- d) emissão de relatórios, sempre que oportuno e conveniente, noticiando o andamento dos trabalhos, principalmente quando do início e conclusão de fases importantes, a fim de que os reflexos da intervenção, principalmente pelo desconhecimento do que está sendo feito, não venham a prejudicar, total ou parcialmente, o funcionamento dos diversos setores da instituição, nem a se constituir num foco potencial de reações ao esforço de mudança, em qualquer de suas etapas.

O autor alerta ainda que:

O projeto de análise administrativa deve ser desenvolvido no menor espaço de tempo possível, pois as intervenções prolongadas podem prejudicar o desempenho dos órgãos sob intervenção. Provavelmente, nos grandes projetos, a estratégia mais adequada seja sua realização não de forma global, mas em etapas, o que facilitará, inclusive, a implantação das mudanças necessárias. (CURY, 2000, p.277),

Chinelato Filho (1999, p.118), por sua vez, enfatiza que o processo de reorganização não pode ser desenvolvido de forma irracional nem emocional, pois, “antes de tudo, deve ser exequível, de acordo com os recursos de que a instituição dispõe”. O autor defende ainda que os responsáveis pela elaboração do projeto tenham plena convicção de que a proposta atingirá os objetivos pretendidos, pois, dessa convicção emergirá a capacidade de conscientizar as pessoas que serão alvo de tal mudança, obtendo assim, a sua participação e colaboração voluntárias.

Este pensamento também é encontrado no Plano para revisão do Estatuto e do Regimento Geral e Elaboração do Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFRJ, 2009), que sustenta que os estudos e trabalhos “sejam pautados no princípio de participação ativa, buscando o máximo de cooperação e participação das pessoas envolvidas nas unidades organizacionais [...]”.

A participação é considerada como um aspecto fundamental e determinante na medida em que a sua inexistência, além de gerar um obstáculo para a implantação, implementação e alcance dos objetivos, ainda compromete o seu produto final, no caso o estatuto e regimentos, que poderão não retratar a realidade institucional devido à ausência dos principais atores no processo. É considerada causa recorrente de fracasso dos estudos de reestruturação organizacional a resistência ativa, passiva ou por seu mero desconhecimento pelas pessoas que fazem a instituição. A ausência do envolvimento, da contribuição e do “construir junto” ocasiona vários entraves ao processo de aprovação e implementação. (UFRJ, 2009).

Na visão de Chinelato Filho (1999, p.119), o trabalho de reorganização deve se iniciar com a identificação de problemas e a pesquisa das suas causas e das suas variáveis determinantes. Para isso, é preciso a realização de um levantamento prévio da situação atual da instituição com relação aos seguintes elementos:

- a) natureza jurídica;
- b) ramo de atividade;
- c) principais atribuições no ramo em que atua;
- d) atividades complementares, dentro e fora do seu ramo de negócio;
- e) serviços que presta;
- f) efetivo de pessoal;
- g) estrutura funcional;
- h) recursos financeiros e as suas respectivas formas de constituição;
- i) localização; e
- j) forma de funcionamento.

O autor sustenta que “quanto mais informações se tem sobre a organização, mais facilidades serão encontradas nas fases de levantamento, análise e proposição”. A sua orientação é que de posse das informações preliminares, pode-se partir para a coleta de dados, que pode ser por meio de questionários ou de entrevistas, que poderão ser complementadas pela observação, bem como por meio de pesquisas documentais (CHINELATO FILHO, 1999, p.119).

Na sequência, procede-se a análise dos dados coletados, e, em seguida, a conclusão e proposição das mudanças que se fizerem necessárias. Nesta etapa deve-se:

- a) reunir elementos indispensáveis a um aconselhamento seguro;
- b) relacionar uma série de irregularidades cuja eliminação é necessária;
- c) preparar instrumentos descritivos que indiquem a sistemática eficaz do trabalho;
- d) distribuir esse material a todos os órgãos envolvidos nos sistemas, a fim de que todos tomem conhecimento e opinem sobre sua viabilidade;
- e) analisar todos os comentários, sugestões e propostas e concluir pelo aproveitamento ou não dos mesmos.

Na fase subsequente, inicia-se o planejamento das alternativas de solução, que deve considerar:

- a) a consonância entre as necessidades e os recursos disponíveis;
- b) a seleção de prioridades;
- c) a viabilidade das proposições;
- d) o prazo para execução das medidas propostas;
- e) o acesso aos recursos humanos, técnicos, financeiros e materiais.

Chinelato Filho (1999, p.164) afirma que após a escolha das alternativas disponíveis chega-se à elaboração da minuta do projeto, que deverá ser encaminhado ao órgão responsável pelo seu exame e deliberação. E, após a sua aprovação, inicia-se a fase de implementação, que compreende:

- a) distribuir os novos instrumentos elaborados a cada unidade envolvida;
- b) coordenar o trabalho de adaptação dos empregados aos novos processos, através de reuniões ou de entrevistas pessoais;
- c) manter contato permanente com as chefias envolvidas na implantação, procurando esclarecer dúvidas e ajudar a suplantar barreiras e dificuldades;
- d) promover a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Segundo o autor, a última etapa nesse processo consiste em avaliar se os resultados previamente estabelecidos foram efetivamente alcançados, criando condições para a adoção de correções.

Chinelato Filho (1999, p. 164)) sugere que o projeto de reorganização pode ser implementado “gradativamente, durante um certo período de tempo; ou de uma única vez [...]. A primeira forma é mais conservadora, permitindo ajustes e mudanças no curso de ação, vantagem não apresentada pelo segundo”.

Na visão do autor, o processo de implementação desencadeia alguma atividades, das quais se destacam:

- a) ativação dos mecanismos de mudança;
- b) controle da execução; e
- c) assistência ao pessoal na sua readaptação aos novos sistemas.

2.5 ESTRUTURA REGIMENTAL DAS ORGANIZAÇÕES

Assim como a Estrutura Organizacional, o Regimento Interno formaliza as relações funcionais de uma organização. No entanto, enquanto a primeira apresenta certo grau de estabilidade, a estrutura regimental mostra-se mais adaptável à dinâmica organizacional, fornecendo o detalhamento dessas relações.

A Estrutura Regimental de um órgão é o detalhamento das unidades organizacionais que compõem sua Estrutura Básica, com indicação da categoria e finalidade de cada um, da especificação das competências das unidades organizacionais e das atribuições de seus dirigentes. Na Estrutura Regimental constam todas as unidades organizacionais, até o último nível, de caráter permanente ou transitório, resultantes das várias atividades administrativas do órgão. (RIO GRANDE DO SUL, 2011, p.2).

Segundo Meirelles (2007, p. 171) o Regimento é um “ato administrativo normativo de aplicação interna, que se destina a reger o funcionamento dos órgãos”. Esta afirmação dá sustentação à conceituação encontrada no Guia para Elaboração de Regimento Interno do Rio Grande do Sul (RIO GRANDE DO SUL, 2011, p.2), que infere que “um Regimento Interno detalha formalmente a estrutura e as relações funcionais de uma organização, mediante a descrição de seus diversos níveis hierárquicos e as relações de comando”, inclusive, definindo as respectivas competências das unidades organizacionais e as incumbências dos seus titulares.

O referido Guia traz considerações relevantes quanto à elaboração ou atualização de um instrumento dessa natureza:

Como instrumento de modernização administrativa e otimização organizacional, a elaboração ou atualização do Regimento Interno obriga ao reexame crítico do que foi delineado como desejável para um órgão [...] É o momento de especificar o conteúdo funcional e os limites das unidades organizacionais, de equilibrá-las num todo harmônico, pois não se pode perder de vista que o processo organizacional é sistêmico, onde os vários setores interagem visando a um todo coerente e eficaz.

Apesar de não termos localizado, na UFPB, um instrumento semelhante, com previsão legal que estabeleça um modelo para a elaboração de um regimento interno, é imprescindível o respeito à legalidade na elaboração de um regimento válido.

Neste sentido e no contexto da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em seu Art. 53, Inciso V, que assegura às universidades, no exercício de sua autonomia: “elaborar e reformar os seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes”, é válido tecer algumas considerações a respeito desses instrumentos normativos.

Popper (1989, p.2) sustenta que, de uma forma geral, as finalidades básicas desses instrumentos resumem-se em:

- a) demonstrar, de forma coordenada e organizada, a estrutura organizacional da instituição, de modo que permita alcançar os seus objetivos; e
- b) definir a função, a posição hierárquica, as responsabilidades, as relações e a autoridade dos cargos decorrentes desta estrutura.

Vale salientar, como defende Popper (1989, p.2), que documentos dessa natureza estão sujeitos a alterações e ampliações sempre que surja uma necessidade. Até porque, como afirma o autor, “as organizações são permeáveis às influências do ambiente externo, necessitando adaptar-se a ele por meio de mudanças constantes”. Além disso, como bem frisa o autor, pode-se incorrer em insistir em normas delineadas, sem se aperceber de que estas não representam mais aquilo que seria conveniente e interessante para a organização, pois as condições que a regeram podem não se achar mais presentes. Popper destaca que aqueles instrumentos só cumprem satisfatoriamente a sua finalidade se forem, pelo menos, periodicamente, submetidos à análise e à avaliação dos responsáveis por sua elaboração e daqueles indivíduos que se submetem a eles.

2.6 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Esta seção apresenta o ambiente geral e específico em que foi realizada a pesquisa. Na primeira subseção, faz-se um breve resgate histórico e evolutivo da UFPB; a segunda subseção situa a Biblioteca Universitária no contexto do Ensino Superior brasileiro a partir da descrição da sua evolução enquanto instituição que apóia e contribui com as atividades de ensino, pesquisa e extensão universitária; na terceira subseção, apresentam-se aspectos constitutivos da Biblioteca Central da UFPB; e, por fim, na última subseção, apresenta-se uma breve abordagem do Sistemoteca, objeto desta pesquisa.

2.6.1 A UFPB na linha do tempo

A Universidade Federal da Paraíba tem sua origem em 1934, com a criação, no município de Areia, da Escola de Agronomia da Parahyba. Em 1936, a instituição passou a se denominar Escola de Agronomia do Nordeste, por intermédio do Decreto Estadual nº 696, de 02 de abril daquele ano, constituindo-se como o primeiro estabelecimento de Ensino Superior do Estado da Paraíba. Em 02 de dezembro de 1955, foi criada a Universidade da Paraíba, por meio da Lei Estadual 1.366, reunindo onze cursos de nível superior. Foi a sua federalização, concretizada por meio da Lei nº. 3.835, de 13 de dezembro de 1960, que a transformou em Universidade Federal da Paraíba, uma instituição autárquica, de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de João Pessoa³.

A partir daí, a UFPB se desenvolveu, chegando a atuar em sete campi implantados nas cidades de João Pessoa, Campina Grande, Areia, Bananeiras, Patos, Sousa e Cajazeiras. Essa estrutura multicampi sobreviveu até a promulgação da Lei nº. 10.419, de 9 de abril de 2002, que criou, por desmembramento da UFPB, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), que incorporou os campi de Campina Grande, Cajazeiras, Patos e Sousa. A UFPB, então, passou a comportar, legalmente, os campi de João Pessoa, Areia e Bananeiras. Em 2005, dentro do Plano

³ Histórico do Centro de Ciências Agrárias da UFPB. Disponível em: <<http://www.cca.ufpb.br/cca-historico.html>>. Acesso em: 30 jun. 2012.

de Expansão das Instituições Públicas de Ensino Superior do Governo Federal, a UFPB criou mais um *campus*, no Litoral Norte do Estado, abrangendo os municípios de Mamanguape e Rio Tinto.

Atualmente, a UFPB se configura estruturalmente da seguinte forma:

- Campus I - João Pessoa
 - Centro de Biotecnologia (CBT)
 - Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN)
 - Centro de Ciências Humanas Letras e Artes (CCHLA)
 - Centro de Ciências Médicas (CCM)
 - Centro de Ciências da Saúde (CCS)
 - Centro de Ciências Jurídicas (CCJ)
 - Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)
 - Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA)
 - Centro de Educação (CE)
 - Centro de Energias e Alternativas Renováveis (CEAR)
 - Centro de Informática (CI)
 - Centro de Tecnologia (CT)
 - Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR)
- Campus II - Areia
 - Centro de Ciências Agrárias (CCA)
- Campus III - Bananeiras
 - Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA)
- Campus IV - Rio Tinto e Mamanguape
 - Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAIE)

De acordo com o Relatório de Avaliação Institucional, publicado em 2012, a UFPB ofereceu, em 2011, 128 cursos, sendo: 99 cursos no *Campus I*; 5 cursos no *Campus II*; 5 cursos no *Campus III*; 12 cursos no *Campus IV*; e sete cursos à distância, ofertados por meio do Programa Brasil Escolarizado do Ministério da Educação (MEC), que totalizaram 8.574 matrículas naquele ano. No mesmo ano, a Instituição registrou 29.766 alunos matriculados em cursos de graduação presencial,

2.227 alunos matriculados em mestrados e 993 alunos matriculados em doutorados (UFPB, 2012).

O processo de expansão da instituição, inserido no Programa de Apoio à Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), prevê a instalação de um *Campus* Universitário na cidade de Santa Rita, onde será ofertado, inicialmente, mais um Curso de Direito, que, inclusive, já está funcionando em instalações provisórias, na antiga Faculdade de Direito, localizada em João Pessoa.

Segundo dados daquele Relatório, a Instituição contava, ao final de 2011, com 2.358 docentes, sendo 2.142 de ensino superior, 120 de educação básica e 96 substitutos de ensino superior, além de 3.639 servidores técnico-administrativos em educação, dos quais 976 estão lotados no Hospital Universitário Lauro Wanderley (UFPB, 2012).

2.6.2 A Biblioteca Universitária

Ao tentar construir uma visão retrospectiva sobre as bibliotecas universitárias, Carvalho (2004, p. 78), constatou que “a sua origem está sedimentada nas bibliotecas das ordens religiosas que deram sustentação ao movimento de criação das universidades”, o que lhe permite inferir que “as universidades sempre dispuseram de bibliotecas, mesmo que qualificadas como rudimentares”.

A Biblioteca Universitária nasce subordinada a essas organizações, com a função específica de apoiar e contribuir com as suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, assumindo, assim, a função social de prover a infraestrutura documental e promover a disseminação da informação, em prol do desenvolvimento da educação, da ciência e da cultura.

Com a Reforma Universitária, instituída por meio da Lei nº. 5.540, de 20 de novembro de 1968, as universidades brasileiras sofreram modificações em sua estrutura, tanto na área acadêmica como na administrativa, passando a se configurar conforme o modelo norte-americano, inclusive com a adoção da nomenclatura utilizada nos Estados Unidos (VAHL, 1991, p. 117).

Cunha (1999, p. 30) comenta que “entre as principais novidades da reforma universitária de 1968, está a inspiração em um modelo de organização racional do trabalho”, baseado no taylorismo, evidenciado em duas diretrizes: a eliminação da

duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes; e na separação entre atividades de concepção e de execução.

Entretanto, Ramos (2004, p.75), destaca que “a reforma universitária de 1968 não concebeu nenhuma diretriz específica para as bibliotecas universitárias brasileiras”, deixando a cargo das próprias instituições a adequação da biblioteca a esse novo contexto organizacional acadêmico.

Dessa forma, os problemas da biblioteca universitária não foram incluídos, pelo menos diretamente, no projeto daquela Reforma Universitária. Pelo contrário, eles potencializaram-se, como se observa no discurso de Miranda (1978, p.185):

A biblioteca universitária brasileira enfrenta uma crise de crescimento pela Renovação Universitária, pela tentativa de transformação dos métodos de ensino e aprendizagem, pela explosão demográfica no ingresso de discentes, pela intensificação de pesquisas e da extensão e, sobretudo, pela capacitação de docentes que vem demandando maior sofisticação e exigindo maior pertinência no atendimento dos serviços de informação e documentação.

Segundo Ferreira (1980, p. 12), nas discussões sobre a situação das bibliotecas universitárias brasileiras, merece destaque a realização, em 1974, do Seminário para Estudos dos Problemas de Administração e Funcionamento das Bibliotecas Universitárias, promovido pelo MEC, por intermédio do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, que resultou na implantação, em 1975, do Núcleo de Assistência Técnica (NAT 08), envolvendo o Departamento de Assuntos Universitários (DAU) do MEC e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

O NAT 08, dentre outros benefícios, estimulou a formação continuada dos profissionais bibliotecários, prestou assistência técnica na área de planejamento e implantação de Sistemas de Bibliotecas Universitárias. Contudo, tal iniciativa foi desativada em 1977 (FERREIRA, 1980, p.35)

As iniciativas, objetivando impulsionar e incrementar ações para o desenvolvimento das bibliotecas universitárias no país, tiveram novo impulso em 1986, quando o Governo Federal, por meio da Secretaria de Educação Superior (SESU) do Ministério da Educação (MEC), editou a portaria nº 287, de 24 de abril daquele ano, instituindo o Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU) com a intenção de “estabelecer e/ou fortalecer uma estrutura do Sistema de Bibliotecas em

cada Universidade". (MOURA; SHMIDT, 1990, p. 35). Sua macro-concepção centrava-se num sistema nacional com a incumbência de:

Assegurar condições para a definição de padrões de organização e desenvolvimento de sistemas e serviços bibliográficos nas universidades, bem como dos meios de comunicação e de interligação dos sistemas, e a determinação de diretrizes para a aplicação de recursos humanos, bibliográficos, financeiros, tecnológicos que garantissem a consolidação do Sistema Nacional de Bibliotecas Universitárias. (GARCIA, 1991, p.5).

O PNBU estabeleceu inúmeras metas modernizadoras, que vieram promover a reestruturação das bibliotecas universitárias, com melhorias nos serviços prestados aos usuários e nas suas atividades funcionais, das quais, Garcia (1991, p.17) destaca as seguintes:

- a) estabelecimento de um percentual mínimo orçamentário da universidade a ser investido no sistema de bibliotecas;
- b) aperfeiçoamento e atualização contínua do profissional bibliotecário e pessoal de apoio;
- c) elaboração de instrumentos que auxiliem a biblioteca universitária na elaboração da política de formação e desenvolvimento de coleções;
- d) estabelecimento de normas, padrões e metodologias que propiciem um eficiente processamento técnico;
- e) estabelecimento de uma rede de intercâmbio de dados bibliográficos e documentários, com a contribuição de um banco de dados central de grande porte, visando à catalogação cooperativa, o empréstimo inter-bibliotecas, à comutação bibliográfica, dentre outros;
- f) integração das bibliotecas universitárias em programas de cooperação, aquisição, sistemas especializados, etc.

Vale ressaltar, no entanto, que embora o PNBU tenha sido criado em 1986, sua institucionalização somente ocorreu oficialmente quase quatro anos depois, por meio do Decreto nº 98.964, de 16 de fevereiro de 1990, com o nome de Programa Nacional de Bibliotecas das Instituições de Ensino Superior (PROBIB).

Oliveira, Martins e Bispo (2007, p.2) esclarecem que as normas e diretrizes regulatórias para o funcionamento e operacionalização das suas atividades são, na sua maioria, estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) por meio de

legislação federal, pelos seus estatutos, pelos Regimentos Gerais e por Resoluções emanadas dos seus Conselhos Superiores.

Silveira (2009, p. 127) considera de extrema complexidade a administração dessas unidades de informação. Para o autor, essa complexidade provém da pluralidade de segmentos a serem atendidos, bem como “das interferências inerentes à sua condição de subsistema, condicionado às vertentes e forças políticas internas e externas, muitas vezes conflitantes e adversas”.

Miranda (1980, p.5), corrobora este pensamento e acrescenta que a biblioteca, sendo um organismo dentro de outro maior, se torna, naturalmente, “beneficiária e vítima da infraestrutura geral da instituição na qual ela se insere”. O autor enfatiza que:

Biblioteca e Universidade são fenômenos indissociáveis, vasos comunicantes, causa e efeito. A biblioteca não pode ser melhor do que a universidade que a patrocina. A Universidade, conseqüentemente, não é melhor do que o sistema bibliotecário em que se alicerça.

Silva (1992, p.40) comenta que, de forma generalizada, a biblioteca universitária é considerada um importante mecanismo de apoio às atividades fundamentais da Universidade, devendo ser participante por excelência do processo de educação superior. Nesse sentido, Carvalho (1981, p. 31) destaca em sua pesquisa a recomendação norte-americana de que o diretor da biblioteca tenha espaço garantido no processo de elaboração dos currículos e no planejamento de todas as atividades que afetam os serviços bibliotecários.

Leitão (2005, p. 25) sustenta que “não se pode ignorar ou negligenciar o estreito vínculo da biblioteca universitária com a instituição acadêmica da qual faz parte”.

A responsabilidade das bibliotecas universitárias aumenta perante a sua mantenedora porque, mesmo com recursos escassos e tendo de avaliar como manter e administrar o ensino, a pesquisa e a extensão, cabe ainda aos administradores das bibliotecas demonstrar o real e devido aproveitamento dos recursos investidos, bem como a geração do suporte necessário ao desenvolvimento da instituição. (LEITÃO, 2005, p. 27)

Desta forma, infere-se que a Biblioteca é o reflexo da Universidade e representa o nível de ensino e pesquisa que nela se desenvolvem. E, como afirma a autora, “a biblioteca não pode ser analisada sem que se conheça a instituição que lhe deu origem”. Ademais, Drumond e Almeida afirmam que:

A organização e administração devem refletir a estrutura organizacional interna da biblioteca e sua posição na estrutura da universidade. A definição das principais políticas, bem como a elaboração de organograma e funcionograma são documentos essenciais à organização e administração de uma biblioteca universitária. Além desses, o Manual de Serviços, detalhando as rotinas, métodos e processos, instrumentos utilizados, formulário e instruções, fornece meios para alcançar a qualidade desejada. (DRUMOND e ALMEIDA, 2010, p. 5).

Miranda (1980, p.6) enfatiza que os problemas da biblioteca decorrem, principalmente, de fatores relacionados à estrutura administrativa, processos técnicos e à precariedade de nossa tradição bibliotecária. Para o autor, uma estrutura administrativa bem definida, com atribuições claras e objetivos explícitos, facilita o desenvolvimento dos serviços bibliotecários, bem como a existência de “uma biblioteca central com autonomia suficiente para cumprir com os seus objetivos, ‘um regimento interno’ aprovado pelo Conselho Universitário e orçamento próprio”, que atenda às suas necessidades. O autor, inclusive, sustenta que o bibliotecário necessita de um plano coerente, de liderança efetiva e uma participação atuante nas esferas de decisão, para conseguir reunir os recursos para a sua biblioteca, senão, fica restringido àqueles indispensáveis apenas para a sobrevivência da sua entidade.

Em relação aos recursos orçamentários, Carvalho (1981, p. 28) apresenta um breve relato de um estudo realizado por Withers (1974) que indica padrões internacionais na ordem de 5% do orçamento da universidade para a manutenção de serviços bibliotecários. Já os estudos de Lynch (1982, p. 36), recomendam uma média de 3,5% do orçamento da instituição para as despesas com a biblioteca

Já em relação ao quantitativo de profissionais necessários à execução eficiente dos serviços bibliotecários, a pesquisa de Carvalho apresenta uma orientação norte-americana, pela qual o número de profissionais seja determinado pelo total de alunos matriculados; pelo tipo de organização administrativa da biblioteca; pelo tamanho e características da coleção; pelos métodos de ensino; pelo horário de funcionamento e pelo arranjo do edifício (CARVALHO, 1981, p. 31).

A orientação contida no trabalho de Carvalho, com base em dados de 1978, da Association of Research Libraries (ARL) e da Association of College na Research Libraries (ACRL) é que a biblioteca disponha de pelo menos um bibliotecário durante o tempo em que a biblioteca permaneça aberta ao público.

Constatou-se, ainda, no estudo de Carvalho (1981), que o número de bibliotecários das bibliotecas universitárias brasileiras, segundo dados colhidos em 1978 era baixo em relação ao número de usuários. No entanto, verificou-se que o agravamento dessa situação era decorrente do deslocamento de bibliotecários para executar tarefas meramente administrativas, que poderiam ser atribuídas aos auxiliares, devidamente, capacitados.

Outro fator importante destacado no trabalho da autora é que a falta de conhecimento multidisciplinar por parte do bibliotecário, poderia estar dificultando o entrosamento da biblioteca com o corpo docente e os demais órgãos da instituição. Carvalho (1981, p. 52), inclusive, acrescenta que “[...] a carência de bibliotecários em cargos de chefia que tenham experiência em administração e planejamento tende a dificultar este entrosamento”.

2.6.3 A Biblioteca Central da UFPB

A Biblioteca Central (BC) está situada no Campus I da UFPB, na cidade de João Pessoa. De acordo com o Estatuto da UFPB, aprovado por meio da Resolução nº 07/2002, do Conselho Universitário (Consuni), de 01 de outubro de 2002, a BC compõe a estrutura universitária como órgão suplementar, destinada a fornecer apoio didático-científico e de extensão, estando subordinada diretamente à Reitoria.

Os primeiros passos no sentido da criação de uma Biblioteca Central da UFPB foram dados no ano de 1965, quando da elaboração do Plano Piloto do *Campus* Universitário. Em 1966, com a elaboração do Plano Diretor do *Campus* de João Pessoa, definiu-se a localização do edifício sede da BC. Em 1967, o professor Edson Nery da Fonseca elaborou um projeto intitulado “Teoria da Biblioteca Central”, em que constituía a primeira proposta de estruturação daquela unidade de informação. Em fins de 1969, durante o reitorado do professor Guilardo Martins Alves, foram contratados os serviços do arquiteto Acácio Gil Borsoi, que desenvolveu um projeto arquitetônico com 13.800 m², com quatro pavimentos e capacidade para comportar um acervo de 1.000.000 de volumes, quando, naquela época, a universidade dispunha, apenas, de aproximadamente 15.000 mil volumes. As obras foram iniciadas ainda em 1969, porém, em 1971, já com a estrutura de concreto e alvenaria

concluída, os serviços foram interrompidos devido à escassez de recursos financeiros (DUARTE, 2000; SILVA, 1992).

Enquanto não dispunha de sede própria, a BC instalou-se, provisoriamente, numa pequena sala do Instituto de Matemática, sendo transferida para a Biblioteca da Escola de Engenharia, e, em seguida, para o prédio da antiga Faculdade de Educação (DUARTE, 2000).

Em fins de 1975, no reitorado do professor Humberto Carneiro Cunha Nóbrega, decidiu-se modificar o projeto inicial, de modo que a edificação pudesse ser compartilhada pela BC e a Reitoria da UFPB. No início de 1976, com recursos do Programa de Expansão e Melhoramento das Instalações do Ensino Superior (PREMESU) do Ministério da Educação (MEC), as obras foram reiniciadas, porém, em meados de 1976, foram, novamente, paralisadas. No final de 1976, deu-se a sua instalação, mais uma vez provisória, no edifício compartilhado com a Reitoria, incorporando o acervo de treze bibliotecas departamentais (SILVA, 1992).

Com a implantação do Escritório Técnico Administrativo (ETA), órgão encarregado de coordenar e executar o Programa de Financiamento às Universidades, denominado MEC-BID II, com verba do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o projeto da sede compartilhada foi revisto e considerado inviável, o que motivou a elaboração, em 1978, do projeto da atual BC, nos moldes da Biblioteca da Universidade de Brasília (SILVA, 1992).

O empenho no sentido de estruturar a Biblioteca Central, tal como se encontra hoje, foi envidado no reitorado do professor Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque, que nas suas diretrizes não concebia uma universidade que não contasse com uma biblioteca de dimensões significativas, conforme se atesta no texto a seguir:

Esforços deveriam ser orientados para a implantação e reestruturação do conjunto de pequenas bibliotecas espalhadas pelas diversas unidades acadêmicas e *campi*, de modo a integrá-las em um único conjunto, sob a orientação e o controle técnico centralizado em uma Biblioteca Central, situada no *campus* de João Pessoa. A pulverização de acervos, serviços e procedimentos deveria ser revista de modo a que cada um dos *campi* funcionasse apenas uma única biblioteca. Esta seria uma maneira de racionalizar os recursos humanos e bibliográficos. (UFPB, 1980, p.64).

Em 1981, a BC passou a funcionar, precariamente, no seu prédio atual, que conta com uma área construída de 8.455 m². No entanto, a sua inauguração ocorreu, somente, em 1º de junho de 1984, no reitorado do professor Berilo Ramos Borba.

A Biblioteca Central conta, atualmente, com 100 servidores técnico-administrativos, sendo 41 de nível superior, 55 de nível intermediário e 4 de nível de apoio. Hoje, o acervo total da UFPB compreende 361.349 volumes, distribuídos na Biblioteca Central e nas Bibliotecas Setoriais (UFPB, 2012).

Dados do orçamento da UFPB, referentes ao ano de 2011, indicaram que a instituição recebeu recursos na ordem de R\$ 331.918,00 para a manutenção do Sistema de Bibliotecas, enquanto que, em 2012, o montante ficou na ordem de R\$ 353.493,00, o que representa um incremento de 6,5%, em relação ao ano anterior. No entanto, em relação à rubrica de orçamento de custeio e capital (OCC) do Ensino Superior da instituição, a verba destinada ao Sistemoteca decresceu de 0,6 para 0,5%, que, proporcionalmente, significa que o orçamento destinado às bibliotecas não acompanhou o crescimento dos recursos destinados à rubrica do Ensino Superior.

2.6.4 A Biblioteca Universitária enquanto sistema.

Diante da Teoria dos Sistemas, uma biblioteca por si só é um sistema, no entanto, pode, também, ser considerada parte de outro sistema no âmbito da organização em que está inserida.

A partir desses pressupostos, Foscett (1973, p. 11), infere que:

Uma biblioteca e um grupo de bibliotecas (conjunto de bibliotecas reunidas por algum tipo de relacionamento) são ambos sistemas para organização de registros em relação à necessidades atuais e futuras dos usuários. Não são sistemas fechados e estáticos, mas precisam se desenvolver continuamente em relação ao ambiente e, para sobreviver e satisfazer os propósitos para os quais foram criados, a organização de suas partes deve ser modificada.

Carvalho (2004, p. 88), menciona que a discussão para a criação de um modelo organizacional para as bibliotecas universitárias brasileiras polarizavam-se entre a centralização e descentralização, bem como sinalizações para a questão das redes de bibliotecas, tendo essas discussões se estendido durante a década de 1980, como uma das possibilidades para minimizar os problemas gerados pelo acelerado crescimento do conhecimento e pelas transformações socioeconômicas.

Nesse aspecto, a autora infere que as bibliotecas das instituições de ensino superior públicas optaram por um formato híbrido, em que se centraliza a coordenação técnica e permite a descentralização física, no sentido amplo da

expressão. A estrutura organizacional consolidada indica o formato de sistema de bibliotecas que comporta, mesmo no caso de bibliotecas setoriais, a vinculação a um órgão coordenador.

De acordo com Saracevic (1973 *apud* Ferreira, 1977, p. 36) a biblioteca é vista como “um sistema de comunicação do conhecimento, no qual os registros são adquiridos, representados e organizados com a finalidade de tornar o conhecimento acessível a usuários”.

Ferreira (1977) comenta que esta visão sistêmica de comunicação de Saracevic é compartilhada por Rawski (1973) como:

um sistema orgânico de atividades, envolvendo registros do conhecimento, serviços a indivíduos, equipamento intelectual e material e o *know-how* necessário para criar condições que ofereçam suporte, ou mesmo otimizem, o acesso eficaz ao conhecimento registrado por parte daqueles que têm o propósito de obter tal acesso. (RAWSKI, 1973 *apud* FERREIRA, 1977, p. 36).

A autora ressalta que, independente de ser encarada como um sistema ou subsistema, “a biblioteca universitária pode ser estudada a partir da formulação de objetivos que, por sua vez, sugerem as funções a serem desenvolvidas por componentes distintos”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Descrevem-se, neste capítulo, as estratégias, os métodos e os meios empregados para a coleta e apresentação dos dados, bem como os parâmetros para tratamento, análise e interpretação. Vale salientar que a pesquisa foi conduzida de acordo com os rigores científicos, retratando a realidade organizacional e apresentando as funções e disfunções, de forma imparcial e ética.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracterizou-se como um estudo descritivo, que, segundo Gil (2009, p. 42), do ponto de vista de seus níveis de aprofundamento, visa descobrir e observar fenômenos, descrever as características de determinada população ou fenômeno e contribuir para o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para a consecução dos objetivos propostos acima, adotou-se o método do estudo de caso. Essa escolha se fundamentou no trabalho de Yin (2001, p. 32) que afirma ser este método o mais adequado quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno pesquisado e seu contexto. E, ainda, quando se buscam respostas para questionamentos do tipo “como” e “porque” determinados fenômenos acontecem.

Em relação à natureza, alguns dados foram tratados de forma quantitativa, através de estatísticas simples, cujos dados encontram-se apresentados em tabelas e gráficos, enquanto outros se enquadram numa análise qualitativa, que busca “descrever, decodificar, traduzir e entender o significado de certos fenômenos”, conforme frisa Collins e Hussey (2005, p. 145). Desta forma, pode ser considerado como um estudo analítico, com vistas à geração de um esquema interpretativo/explicativo de significados e experiências relacionados aos fenômenos pesquisados.

Ambos os dados, qualitativos e quantitativos, subsidiaram a análise e interpretação desses fenômenos.

3.2 DELIMITAÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

O campo de estudo deste trabalho foi o Sistemoteca, com enfoque especial na sua nova estrutura organizacional, sob a perspectiva de uma análise da sua constituição e implementação.

A pesquisa englobou o Sistemoteca, no âmbito das suas unidades de informação estabelecidas neste momento, que compreendem a Biblioteca Central e as 15 Bibliotecas Setoriais, assim distribuídas:

Campus I – João Pessoa:

- Biblioteca Central
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Natureza
- Biblioteca Setorial do Centro Ciências da Saúde
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Médicas
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas
- Biblioteca Setorial do Centro de Educação
- Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia
- Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional
- Biblioteca Setorial do Núcleo de Documento e Informação Histórica Regional
- Biblioteca Setorial do Hospital Universitário Lauro Wanderley
- Biblioteca Setorial do Núcleo de Cidadania e Direitos Humanos

Campus II – Areia:

- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias

Campus III – Bananeiras:

- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias

Campus IV (Litoral Norte) - Rio Tinto e Mamanguape:

- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Aplicadas e Educação

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Delimitado o campo de estudo, caracterizou-se a amostragem intencional por conveniência de acessibilidade. O universo escolhido para a pesquisa abrangeu o Sistemoteca da UFPB, e, para a definição da amostra, foram escolhidos aqueles indivíduos que se encontravam exercendo cargos de direção ou coordenação nas unidades que compõem o sistema no momento da coleta de dados, perfazendo um total de dezessete gestores.

3.4 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Cruz e Ribeiro (2004, p. 46), inferem que os métodos e as técnicas consistem em diversos procedimentos ou na utilização de diversos recursos peculiares a cada objeto de pesquisa. Na visão dos autores, um determinado método pode eventualmente ser executado por diferentes técnicas. Sendo assim, buscamos a combinação de duas técnicas de coleta de dados: a pesquisa documental e a entrevista estruturada.

Os dados coletados no desenvolvimento desta pesquisa são de natureza primária e secundária, onde a coleta de informações primárias se deu por meio de entrevistas aos dirigentes das unidades de informação que compõem o Sistemoteca.

Foi realizado, previamente, um pré-teste com dois sujeitos, com características semelhantes às da amostra pesquisada, para ajustar o instrumento ao parâmetro pretendido.

As entrevistas foram guiadas a partir de um roteiro (Apêndice A) composto de itens que exploraram os níveis de conhecimento dos entrevistados a respeito do objeto de estudo deste trabalho, que engloba, principalmente, o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca e os fatores que influenciam a sua implementação.

As entrevistas foram gravadas com o objetivo de analisar posteriormente os seus conteúdos, que foram transcritos na íntegra. Esse procedimento facilitou a identificação dos elementos que constituíram as categorias a serem analisadas.

Antes do início das entrevistas explicou-se a cada respondente a garantia do seu anonimato, bem como a omissão da identificação dos seus respectivos setores de trabalho, para evitar qualquer explicitação comprometedoras em relação aos dados coletados.

As entrevistas duraram em média 30 minutos, tempo em que foi utilizado o gravador, com a autorização prévia dos entrevistados, de acordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), que descreve o objetivo da pesquisa e trata da confidencialidade dos dados coletados.

A coleta de dados e de informações de natureza secundária apoiou-se em documentos, entre os quais se destacaram: regimentos internos, atos normativos, relatórios, processos, atas de reuniões, pareceres técnicos, portarias e outros documentos que tratam de assuntos correlatos ao da pesquisa.

A análise dos dados coletados suscitou evidências das barreiras que podem estar influenciando o processo de implementação da nova estrutura do Sistemoteca. A pretensão com a utilização dessas técnicas foi de coletar informações que permitissem evidenciar “como” se constituiu a estrutura e “por que” esta não vem sendo implementada. Outrossim, a análise dos dados coletados possibilitou instituir relações de causa e efeito e também esclarecer a ocorrência de determinados acontecimentos administrativos relacionados à elaboração e implementação do Regimento Interno do órgão em questão. De acordo com Motta (2001, p. 4), “a premissa implícita nesse tipo de análise é que todo comportamento organizacional ou individual tem causa explicável por fatos concretos”.

Para a orientação dessas análises, foi adotada a técnica de análise de conteúdo, de autoria de Bardin (1979, p. 42), que a define, sinteticamente, como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

O objetivo da análise de conteúdo é proporcionar a compreensão, crítica e analítica, dos sentidos das mensagens e suas significações explícitas e implícitas.

Deste modo, Bardin (1979, p. 44), afirma que “a análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras [...]”. Em outras palavras, a análise de

conteúdo, provoca uma leitura da comunicação, baseada na descrição, inferência, dedução e interpretação, proporcionando a compreensão da mensagem.

Em consonância com os objetivos pretendidos foram adotados os seguintes instrumentos de pesquisa para coleta de dados (Quadro 1).

Quadro 1 - Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS
Compreender o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca;	Documental e entrevista
Conhecer a percepção dos gestores das bibliotecas que compõem o Sistemoteca em relação ao seu Regimento Interno.	Entrevista com análise de conteúdo.
Identificar as barreiras à implementação da nova estrutura do Sistemoteca;	Entrevista com análise de conteúdo.
Propor diretrizes que viabilizem a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca.	Inferências por meio dos dados coletados nos instrumentos adotados - entrevista e documentos.

Fonte: Elaboração própria, 2012

3.5 ETAPAS PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

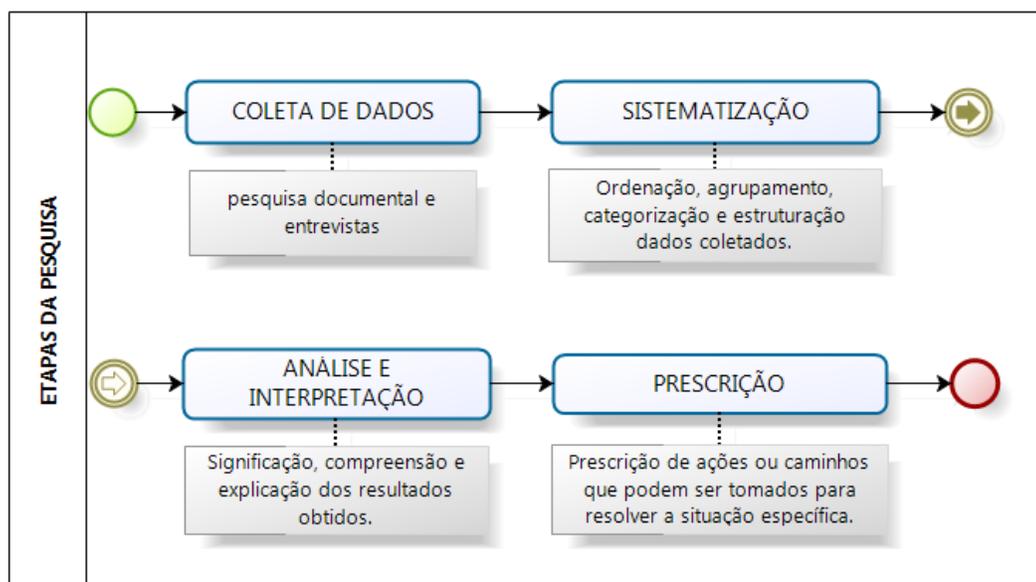
Por se tratar de um estudo de caso, é pertinente descrever o caminho percorrido para a consecução das etapas da pesquisa, após o processo de qualificação do projeto.

Como se pode observar na Figura 4, a primeira fase do trabalho se baseou na coleta de dados e informações, por meio de entrevistas realizadas junto aos gestores das bibliotecas e da pesquisa documental.

Na etapa seguinte sistematizaram-se os dados coletados, de maneira que possibilitou, numa etapa posterior, a análise e interpretação contextual, caracterizada pela compreensão e explicação dos resultados obtidos.

Uma vez diagnosticadas as causas dos eventos do caso analisado, seguiu-se para a prescrição de ações ou caminhos que podem ser tomados para resolver a situação específica.

Figura 4 – Diagrama das etapas da pesquisa.



Fonte: Elaboração própria (2012).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em consonância com os objetivos propostos e os instrumentos de pesquisa adotados, encontram-se, neste capítulo, os dados referentes à abordagem qualitativo-quantitativa do objeto pesquisado.

Os resultados apresentam-se dispostos em duas seções, onde a primeira descreve o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, com nuances características de organizações burocráticas, em que a estruturação da organização pretende estabelecer normas mediadoras racionais das relações intra-organizacionais.

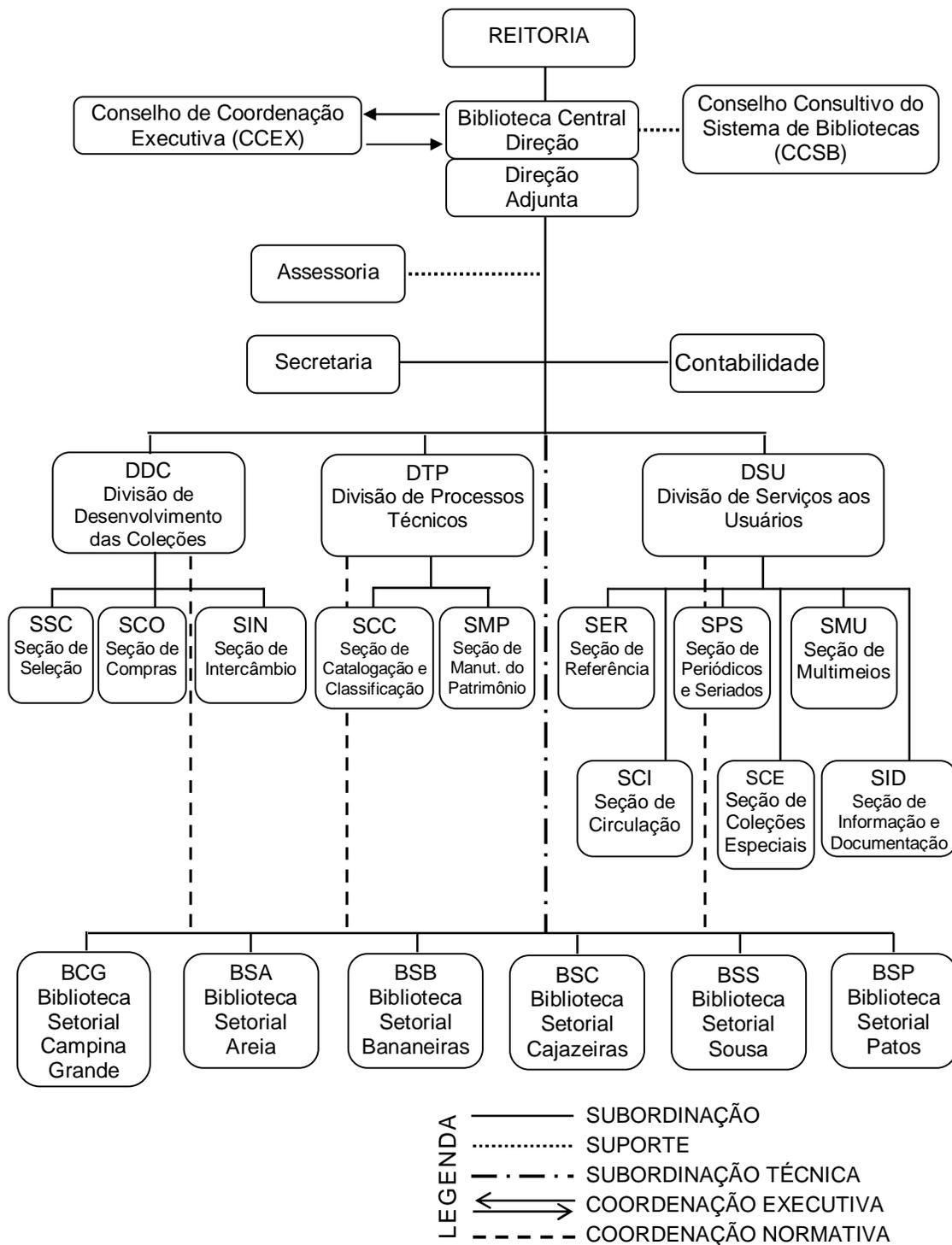
A segunda seção expõe, em treze categorias, a percepção dos gestores em relação àquele processo, partindo de uma breve descrição do perfil sócio-demográfico dos sujeitos inquiridos a abordagens mais específicas relacionadas ao segundo e terceiro objetivos da pesquisa.

Convém destacar que, não obstante o rigor metodológico aplicado na pesquisa, os dados coletados por meio de entrevista podem apresentar pontos limitativos, pois pode existir, no respondente, o sentimento de inibição em virtude do receio de prejuízos de valor pessoal.

4.1 COMPREENDENDO O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO SISTEMOTECA.

O Sistemoteca é 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 (UFPB, 2009). A estrutura organizacional, que estabeleceu o seu primeiro regulamento, somente foi homologada em 07 de agosto de 1980, por meio da Resolução Nº 201/1980, do Consuni, apresentando a configuração estrutural descrita na Figura 5.

Figura 5 – Organograma do Sistemoteca - Res. Nº 201/1980 - CONSUNI



Fonte: Silva (1992, p.49)

De acordo com a estrutura organizacional descrita na Resolução Nº. 201/1980, do Consuni, a Biblioteca Central apresentava a seguinte configuração:

a) Diretoria – constituída de:

- Secretaria;
- Assessoria; e
- Contabilidade.

b) Divisão de Desenvolvimento das Coleções (DDC) – procedia-se ao registro do acervo de forma manual, com o auxílio de fichas que formavam o arquivo de catálogos de editores e livreiros. Além disso, efetuava-se a seleção de processos dos departamentos sobre pedidos de livros, intercâmbio e doações, dentre outras funções. A DDC era composta por três seções:

- Seção de Seleção (SSC);
- Seção de Compra (SCO); e
- Seção de Intercâmbio (SIN).

c) Divisão de Processos Técnicos (DPT) - recebia as obras, conduzindo-as para as seções responsáveis pela classificação, catalogação, organização e manutenção do patrimônio. A DPT comportava as seguintes seções:

- Seção de Catalogação e Classificação (SCC); e
- Seção de Manutenção do Patrimônio Bibliográfico (SMPB).

d) Divisão de Serviços aos Usuários (DSU) – trabalhava diretamente com o usuário, buscando atender as suas necessidades informacionais. A DSU se constituía das seguintes seções:

- Seção de Referência (SER);
- Seção de Circulação (SCI);
- Seção de Periódicos e Seriados (SPS);
- Seção de Coleções Especiais (SCE);
- Seção de Multimeios (SMU);
- Seção de Informação e Documentação (SID).

Antes do desmembramento da UFPB, ocorrido em 2002, o Sistemoteca compreendia a Biblioteca Central (BC), sediada no Campus I, como órgão de coordenação geral do sistema, e mais seis Bibliotecas Setoriais, distribuídas nos seguintes *campi*:

- Campus II - Campina Grande (BCG);
- Campus III – Areia - (BSA);
- Campus IV - Bananeiras (BSB);
- Campus V - Cajazeiras (BSC);
- Campus VI - Patos (BSP);
- Campus VII - Sousa (BSS).

Um estudo realizado por Oliveira (1999, *apud* Duarte 2000, p.4) revelou que a estrutura do Sistemoteca encontrava-se estática e, conseqüentemente, obsoleta, tendo em vista que, além do surgimento de bibliotecas informais, novas unidades de serviços foram criadas na própria Biblioteca Central sem que fossem enquadradas regularmente na estrutura. Ademais, mudanças estruturais e regimentais já se faziam necessárias, tanto devido ao desmembramento citado anteriormente, como “diante de um contexto fortemente marcado por avanços tecnológicos, que sugerem evolução nas formas de estruturação organizacional”.

O Sistema apresenta, ainda, desequilíbrio acentuado na sua estrutura organizacional, pois a distribuição das remunerações relativas às funções gerenciais limita-se à Biblioteca Central, salvo aquelas destinadas às bibliotecas dos *campi* de Areia e Bananeiras, herdadas da antiga estrutura da UFPB, mesmo existindo Bibliotecas Setoriais no *Campus* I com acervo e prestação de serviços mais expressivos do que determinados setores da Biblioteca Central.

As discussões sobre a elaboração de um novo instrumento normativo para esse sistema remontam ao ano 2005, quando um grupo de bibliotecários, informalmente liderados por uma professora do Departamento de Biblioteconomia e Documentação (DBD)⁴, se reuniu na Biblioteca Central, com o intuito de elaborar um documento que atendesse às necessidades institucionais legais e também pudesse formalizar as Bibliotecas Setoriais existentes no *Campus* I, até então consideradas informais. Em 2006, o grupo concluiu uma proposta de Regimento Interno, porém, conforme afirma Silva (2012, p. 19), “em decorrência de fatores burocráticos institucionais, o documento não entrou na pauta dos órgãos competentes para a aprovação”.

⁴ A partir de 2007, o DBD passou a se denominar Departamento de Ciência da Informação (DCI).

Em 2007, o Conselho Técnico-Administrativo (CTA) requisitou ao Magnífico Reitor um novo Regulamento para o Sistema de Bibliotecas da UFPB. Curiosamente, uma nova comissão foi formada, desta vez, composta por dois professores do Departamento de Biblioteconomia e Documentação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), uma professora do Departamento de Tecnologia Rural do Centro de Formação de Tecnólogos (CFT) e uma discente do Curso de Nutrição do Centro de Ciências da Saúde (CCS), designados por meio da Portaria SODS nº 02/2007.

Naquele mesmo ano, essa comissão manteve contato com a Diretora da Biblioteca Central, que, mesmo alheia a esse grupo, não colocou empecilhos à elaboração de mais um modelo de Regimento Interno. Contudo, a diretora procurou a Administração Central da UFPB e questionou a atitude de ter sido constituída essa comissão estranha ao Sistemoteca. Tal questionamento, no entanto, não surtiu efeito e, ainda em 2007, um modelo de Regimento Interno foi apresentado pela referida comissão à Direção da Biblioteca Central. Todavia, esta, desconsiderando esse material, resgatou o conteúdo daquela proposta de Regimento elaborada em 2006 e providenciou o seu encaminhamento à direção superior da UFPB para apreciação e votação no Conselho Superior Universitário (CONSUNI). O documento foi protocolado em 13 de abril de 2009, por meio do Processo nº 23074.007933/09-90, com destino ao Magnífico Reitor, que designou o Diretor do CCSA, para relatá-lo junto ao CONSUNI.

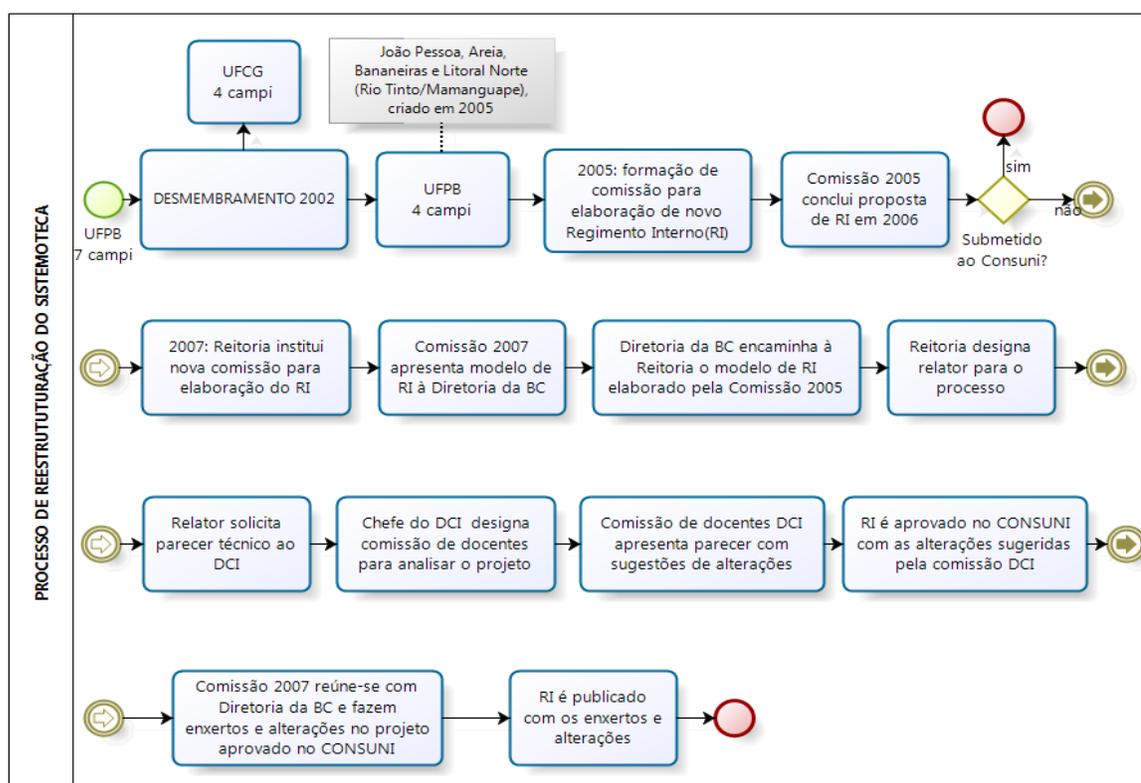
Com sensibilidade peculiar e diante da falta de conhecimento profundo na área em discussão, o relator solicitou ao Chefe do Departamento de Ciência da Informação (DCI) um parecer técnico sobre o documento. Este, por sua vez, designou uma professora do DCI, que, com a colaboração das outras três professoras do mesmo Departamento, produziram cinco folhas de observações. Colocado em pauta, o novo Regimento Interno do Sistemoteca foi aprovado pelo CONSUNI, por meio da Resolução Nº 31/2009, de 26 de maio de 2009, com as alterações sugeridas pela equipe do DCI, dentre as quais, a criação do órgão “Gestão em Marketing Bibliotecário/informação”.

Na sequência, o coordenador da Secretaria dos Órgãos Deliberativos (SODS) remeteu o processo à diretora da Biblioteca Central para conhecimento e providências no sentido de dar cumprimento à decisão do CONSUNI. Em diligência, esta o encaminhou ao Chefe do DCI, que recorreu àquela comissão responsável pelo

parecer técnico, com vistas à elaboração das competências daquele órgão recém criado, pois havia essa lacuna no projeto. Atendida essa exigência, o processo foi devolvido à diretora da Biblioteca Central que diligenciou algumas modificações no seu conteúdo e o encaminhou à Coordenação da SODS para as providências cabíveis. Entretanto, a redação do documento que foi enviado à SODS para publicação, e que se encontra, teoricamente, em vigor, difere em alguns pontos daquele tramitado e aprovado pela instância superior da Universidade.

A Figura 6 apresenta o fluxo do processo de reestruturação do Sistemoteca, de acordo com os dados e informações coletados em nossa pesquisa.

Figura 6 - Fluxo do processo de reestruturação do Sistemoteca



Fonte: Elaboração própria, 2012

O quadro 2 exhibe as alterações efetuadas no projeto, com destaque para aquelas que apresentaram divergências significativas entre o projeto aprovado e o documento final publicado⁵.

A primeira coluna traz artigos da proposta inicial do Regimento Interno, elaborada em 2006. A segunda coluna apresenta as alterações aprovadas pelo CONSUNI a partir das recomendações da comissão instituída pelo chefe do DCI. A terceira coluna exhibe o conteúdo textual alheio àquele transitado e aprovado, mas que consta inserido no documento final publicado.

Percebe-se que alguns textos relacionados a determinados artigos apresentam divergências substanciais, enquanto outros não foram modificados ou inseridos no documento final, apesar de terem sido objeto de trâmite legal. Daqueles que apresentam divergências no conteúdo, destacam-se os artigos 4º, 8º, 25, 28, 29, 31, 35 e 42 da terceira coluna.

Já em relação às alterações aprovadas pelo CONSUNI, merecem destaque os artigos 21, 26 e 29 da coluna central, os quais não tiveram os seus conteúdos incluídos, alterados ou excluídos, conforme recomendado pela comissão que emitiu o parecer técnico, composto de cinco folhas. No artigo 21, a alínea “g” deveria ter sido incluída. No artigo 26, a redação do texto do Inciso VII deveria ter sido alterada para a forma que se apresenta na coluna central. Em relação ao artigo 29, o item IV deveria ter sido excluído, pois o seu conteúdo foi contemplado com nova redação em outro item.

Vale registrar, ainda, que as alíneas “d”, “e” e “g”, do Inciso I, do Artigo 24 da proposta inicial (primeira coluna) foram excluídas sem o consentimento legal estabelecido. Outra exclusão percebida se refere à Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Médicas (CCM), que constava como uma unidade de informação do sistema no artigo 29 da proposta inicial (primeira coluna), mas que se encontra ausente no documento final. Além disso, foram incluídas a Biblioteca do NDIHR e a do HU sem que essas inclusões tivessem sido recomendadas legalmente.

⁵ Regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB, anexo da Resolução 31/2009, disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/consuni/resolu/2009/Runi31_2009.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2012. <http://www.biblioteca.ufpb.br/Reg_Res.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2012.

Quadro 2 – Alterações no Regimento Interno.

PROJETO ELABORADO EM 2006	ALTERAÇÕES RECOMENDADAS PELA COMISSÃO DCI 2009, APROVADAS PELO CONSUNI	TEXTOS PUBLICADOS DIVERGENTES ÀQUELES DO PROJETO APROVADO
Art. 1º - O Sistema de Bibliotecas [...] atividades de coleta, tratamento, armazenagem, recuperação e disseminação de informações, para apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão.	Art. 1º - O Sistema de Bibliotecas [...] 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	
Art. 2º, Inciso V oferecer um serviço de documentação e informação para apoio aos programas de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.	Art. 2º, Inciso V oferecer serviços de documentação e informação para apoio aos programas de ensino de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão.	
Art. 4º § 1º - As atividades das bibliotecas componentes do sistema admitirão certo grau de descentralização física do acervo, por empréstimo especial, conforme as necessidades, a funcionalidade e os interesses do ensino, pesquisa e extensão da Universidade, que será regulamentado pelo Conselho de Coordenação Executiva, ouvido previamente o Conselho Consultivo.		Art. 4º § 1º - As atividades das bibliotecas componentes do sistema admitirão certo grau de descentralização física do acervo, conforme as necessidades, a funcionalidade e os interesses do ensino, pesquisa e extensão da Universidade. § 2º - A descentralização aludida no parágrafo anterior será efetivada através do empréstimo especial, que será regulamentado pelo Conselho de Coordenação Executiva, ouvido previamente o Conselho Consultivo. § 3º - Na regulamentação do empréstimo especial, o Conselho de Coordenação Executiva levará em consideração de modo particular, os interesses dos grupos de pesquisa em atividade na UFPB.
Art. 5º- O Conselho Consultivo será constituído: I. [...] IV.	Art. 5º - Inciso III pelos Diretores das Bibliotecas Setoriais do interior;	
Art. 5º, Inciso IV pelo Chefe do Departamento de Biblioteconomia e Documentação;	Art. 5º, Inciso V pelo Chefe do Departamento de Ciência da Informação;	
Art. 8º, Inciso II Diretor Adjunto da Biblioteca Central como seu vice- pelo Presidente;	Art. 8º, Inciso II Diretor Adjunto da Biblioteca Central como seu vice-Presidente;	
Art. 8º, Inciso III pelos Coordenadores das Bibliotecas Setoriais e os diretores de Divisões da Biblioteca Central.	Art. 8º, Inciso III pelos Diretores das Bibliotecas Setoriais do Campus I, os Diretores das Bibliotecas Setoriais do interior e dos Diretores de Divisões da Biblioteca Central.	Art. 8º, Inciso III pelos Diretores das Bibliotecas Setoriais do Campus I, os Diretores das Bibliotecas Setoriais dos demais Campi e dos Diretores de Divisões da Biblioteca Central.
Art. 13 - A Biblioteca Central será dirigida por um Diretor e um Diretor Adjunto, ambos bacharéis em Biblioteconomia e de comprovada experiência técnica-profissional, designados pelo Reitor.	Art. 13 - O Sistema de Bibliotecas da UFPB (SISTEMOTECA) será dirigido por um profissional lotado na Biblioteca Central ou no Departamento de Ciência da Informação, com bacharelado em Biblioteconomia e pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação, com comprovada experiência técnica profissional, desig-	

	nado pelo Reitor. E como diretor adjunto, um bacharel em Biblioteconomia lotado na Biblioteca Central ou no Departamento de Ciência da Informação, pós-graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação, com comprovada experiência técnica profissional, designado pelo Reitor.	
Art. 18 - A Biblioteca Central contará [...] dos órgãos: I. Secretaria II. Contabilidade III. Gestão Tecnol. de Informação.	Art. 18 - A Biblioteca [...] I. Secretaria II. Contabilidade III. Gestão Tecnol. de Informação. IV. Gestão em Marketing Bibliotecário/Informação	
Art. 21 - À Gestão em Tecnologia de informação compete: a) [...] f)	Art. 21 g) implementar e gerenciar repositório para armazenamento e disseminação da produção do conhecimento científico da UFPB.	
	Art. 22 - À Gestão em Marketing Bibliotecário/Informação compete: a) elaborar e adotar plano de marketing e endomarketing; b) criar uma equipe interdisciplinar para realização de pesquisa de marketing/Endomarketing para identificar necessidades e expectativas dos clientes internos e externos; c) tornar as Bibliotecas do Sistema e os benefícios de seus produtos e serviços conhecidos pelos usuários; d) tornar os ambientes das Bibliotecas atraentes aos usuários; e) mostrar aos usuários como usar os produtos e os serviços de informação; f) manter os usuários, constantemente, bem informado sobre a atuação das Bibliotecas, dos seus produtos e serviços; g) definir, periodicamente, o comportamento do usuário em relação à busca da informação; h) identificar a imagem da Biblioteca e mantê-la positiva por meio de ferramentas de comunicação qualitativa /interativa com o usuário; i) adotar programas de aprendizagem para formação de competências informacionais para os clientes internos e externos; j) adotar um padrão de qualidade de serviços visando manter e conquistar clientes; k) criar uma cultura de valorização humana visando a descoberta de novos talentos entre os colaboradores; l) promover eventos locais para propiciar o compartilhamento de conhecimentos entre talentos humanos em todas as áreas do saber	

	da instituição, em conformidade com a filosofia de marketing cultural; m) instituir um programa/prêmio de “qualidade e excelência em serviços informacionais” entre as Bibliotecas do Sistema;	
Art. 24, Inciso I, a) catalogar, segundo os métodos mais adequados o material documental recebido da Divisão de desenvolvimento das Coleções;		Art. 25, Inciso I a) catalogar, utilizando os meios automatizados, seguindo as normas estabelecidas para o processamento técnico, o material documental recebido da Divisão de Desenvolvimento das Coleções;
Art. 24, Inciso I c) catalogar na fonte as publicações da Universidade em conjunto com as Bibliotecas Setoriais do SISTEMOTECA;		Art. 25, Inciso I b) elaborar a catalogação na fonte das teses e dissertações defendidas nesta universidade, bem como de toda a publicação editorial da Editora Universitária/UFPB, em conjunto com as Bibliotecas Setoriais do SISTEMOTECA;
		Art. 25, Inciso I c) organizar o Banco de Dados Bibliográficos e materiais digitais referentes ao acervo da Biblioteca Central;
		Art. 25, Inciso I d) manter as atividades informatizadas atualizadas visando sempre à modernização, à redução dos custos e a melhoria dos serviços;
Art. 24, Inciso I d) organizar o catálogo coletivo dos documentos existentes na UFPB e em todas as bibliotecas do Estado da Paraíba;		
Art. 24, Inciso I e) fazer estudos para simplificação dos catálogos e o aproveitamento dos recursos do processamento eletrônico de dados, objetivando a redução de custos de catalogação;		
Art. 24, Inciso I f) elaborar manuais e códigos que contenham as normas gerais de rotinas específicas de catalogação, fixando o grau de centralização dos trabalhos de catalogação e do controle administrativo a ser exercido sobre os trabalhos dessa natureza que forem descentralizados;		Art. 25, Inciso I e) elaborar manuais e códigos que contenham as normas gerais de rotinas específicas do processamento técnico fixando o grau de centralização dos trabalhos de catalogação e do controle técnico perante as bibliotecas setoriais do SISTEMOTECA;
Art. 24, Inciso I g) classificar o material documental de acordo com os sistemas adotados;		
		Art. 25, Inciso I f) prestar suporte técnico as bibliotecas setoriais do SISTEMOTECA;
Art. 25, Inciso VI c) atender os usuários [...] qualquer de suas unidades, orientando-os na estrutura de referências documentárias e editoração de teses, monografias, boletins e	Art. 26, Inciso VI atender os usuários [...] qualquer de suas atividades, orientando-os na elaboração de estrutura de trabalhos acadêmicos, livros, periódicos e demais documentos;	

outros trabalhos;		
Art. 26 a)...d)	Art. 27 e) estabelecer plano de capacitação/educação permanente do pessoal lotado nas Bibliotecas do Sistema.	
Art. 26, Inciso VII n) executar outras atividades pertinentes às coleções especiais.	Art. 26, Inciso VII n) executar outras atividades pertinentes ao desenvolvimento da leitura.	
SEÇÃO IV, Inciso III. empréstimo ao material do acervo geral;		Art. 28, Inciso III. empréstimo domiciliar do acervo geral nas condições deste instrumento, para estudantes regularmente matriculados, professores e funcionários ativos e inativos, todos pertencentes à UFPB;
Art. 27, Inciso I. empréstimo domiciliar nas condições deste instrumento: para professores e funcionários ativos, e estudantes regularmente matriculados na UFPB, mediante apresentação de documento de identificação de caráter legal com foto e de comprovação de vínculo com a UFPB, após cadastro de usuário no SISTEMOTECA.		Art. 29, Inciso I. fazer cadastro no SISTEMOTECA em uma única matrícula institucional (CPF) de acordo com sua categoria (professor, servidor ou estudante de graduação e pós-graduação da UFPB), observados os prazos de validade, descritos nas <i>Disposições internas da Biblioteca</i> ;
Art. 27, Inciso II. devendo cadastrar-se através do CPF (Cadastro de Pessoa Física), descritos nas <i>Disposições internas da Biblioteca</i> ;		Art. 29, Inciso II. na ocasião do empréstimo apresentar documento de identificação de caráter legal com foto, após cadastro de usuário na Biblioteca Central,
Art. 27, item XX. manter silêncio;	Art. 29, item IV. XXI. Evitar ruídos que comprometam a concentração do outro.	
Art. 28 - Em caso de extravios, danos dos materiais, descumprimento dos prazos estabelecidos pela biblioteca ou das obrigações do Art. 26, fica previsto a aplicação das seguintes multas:		Art 30 <i>Faltou atualizar a sequência numeral dos artigos, pois o Artigo 26 do texto publicado trata de assunto estranho ao tema deste artigo.</i>
Art. 29 - São consideradas Bibliotecas... situadas nos Centros do Campus I e dos "campi" do interior, assim localizadas:		Art. 31 - São consideradas Bibliotecas Setoriais as bibliotecas situadas nos Centros do Campus I e dos demais Campi, assim localizadas:
Art. 29 - Campus I: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (BS/CCSA) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes (BS/CCHLA) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Exatas e da Natureza (BS/CCEN) Biblioteca Setorial Centro de Ciências Jurídicas (BS/CCJ) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde (BS/CCS) Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BS/CE)		Art. 31 - Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (BS/CCSA) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas Letras e Artes (BS/CCHLA) Biblioteca Setorial Centro Ciências Exatas e da Natureza (BS/CCEN) Biblioteca Setorial do Centro Ciências da Saúde (BS/CCS) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Jurídicas (BS/CCJ) Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BS/CE) Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia (BS/CT) Biblioteca Setorial do Núcleo de

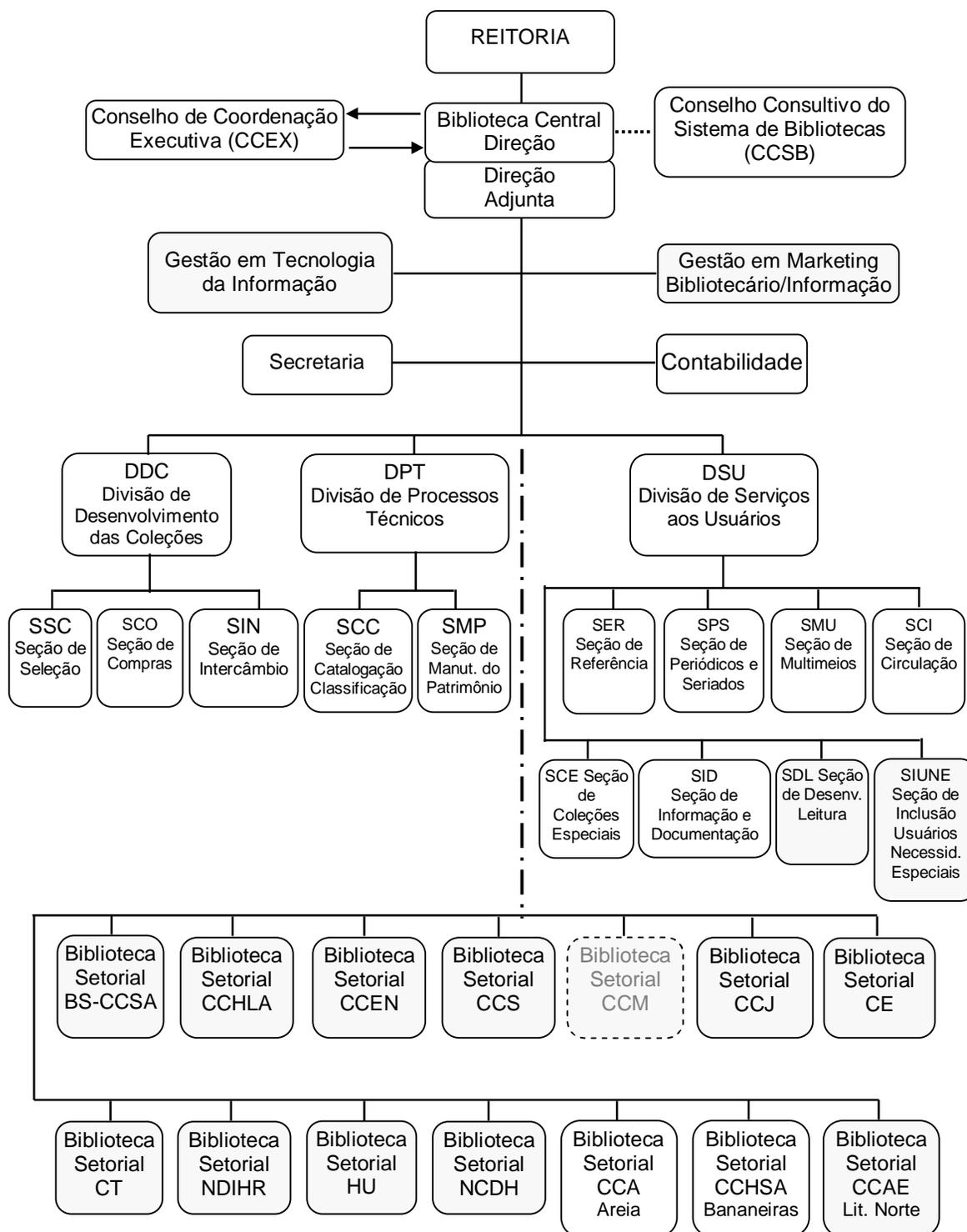
Biblioteca Setorial do Centro de Tecnologia (BS/CT) Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Médicas (BS/CCM) Biblioteca Setorial de Direitos Humanos (BS/DH)		Documento e Informação Histórica Regional (BS/NDHIR) Biblioteca Setorial do Hospital Universitário (BS/HU) Biblioteca Setorial de Direitos Humanos (BS/DH)
Art. 33 – Os Coordenadores das Bibliotecas Setoriais serão Bacharéis em Biblioteconomia, lotados na Biblioteca Central, designado pela Direção do SISTEMOTECA a exceção dos campi do interior cuja lotação será no Centro.	Art. 35 – Os Diretores das Bibliotecas Setoriais serão Bacharéis em Biblioteconomia, designados pela Direção do SISTEMOTECA e lotados na Biblioteca Central, com exceção dos Diretores das Bibliotecas Setoriais do Interior, cujas lotações serão no Centro.	Art. 35 – Os Diretores das Bibliotecas Setoriais serão Bacharéis em Biblioteconomia, designados pela Direção do SISTEMOTECA e lotados na Biblioteca Central, com exceção dos Diretores das Bibliotecas Setoriais dos demais Campi cujas lotações serão no Centro.
Art. 38 – Compete às Bibliotecas Setoriais, Sob a supervisão dos seus respectivos Coordenadores:	Art. 40 – Compete às Bibliotecas Setoriais, Sob a supervisão dos seus respectivos Diretores:	
Art. 40 – A Biblioteca Central servirá de laboratório e espaço para estágio curricular do Curso de Biblioteconomia mantido pela UFPB e utilizará estudantes nos seus trabalhos na categoria de bolsistas e estagiários.	Art. 42 – As Bibliotecas do Sistema servirão de laboratório e espaço para estágio curricular do Curso de Biblioteconomia ao alocar, exclusivamente, os estudantes de Biblioteconomia nos seus trabalhos, na categoria de bolsistas e estagiários. A Biblioteca Central deverá, inclusive, manter seu funcionamento integral (todos os setores) durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso Biblioteconomia na UFPB.	Art. 42 – As Bibliotecas do Sistema servirão de laboratório e espaço para estágio curricular do Curso de Ciência da Informação ao alocar, exclusivamente, os estudantes de Ciência da Informação nos seus trabalhos, na categoria de bolsistas e estagiários. A Biblioteca Central deverá, inclusive, manter seu funcionamento integral (todos os setores) durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso de Ciência da Informação na UFPB.

Fonte: Elaboração própria, 2012

A Figura 7 apresenta a estrutura organizacional aprovada por meio da resolução 31/2009 do CONSUNI.

É relevante registrar que o surgimento informal das Bibliotecas Setoriais se deu a partir da necessidade de se manter um acervo bibliográfico mais próximo dos usuários. Este evento se processou de forma espontânea, como alternativa para atender a uma demanda de programas curriculares dos diversos cursos de graduação e de pós-graduação, bem como das pesquisas e dos projetos de extensão. Vale registrar que outro elemento incentivador a ser considerado no processo de criação das Bibliotecas Setoriais, ainda que informais, refere-se à distância física entre a Biblioteca Central e os Centros de Ensino, que, de certa forma, caracteriza o grau de centralização e descentralização da instituição.

Figura 7 – Organograma do Sistemoteca - Res.31/2009 – CONSUNI



Fonte: Adaptado de Silva (1992, p.49)

Além das alterações mencionadas no Quadro 2, foram identificadas, também, diversas inconsistências no conteúdo do Regimento Interno que terminam por comprometer a sua legitimidade e a sua legalidade. O quadro 3 mostra algumas dessas passagens incongruentes.

Quadro 3 – Inconsistências no Regimento Interno do Sistemoteca.

ARTIGO	INCONSISTÊNCIA
<p>Art. 26 - À Divisão de Serviços ao Usuário, através das seções cujas competências vêm a seguir, e sob a supervisão de seu Chefe, caberá executar, as seguintes atribuições:</p> <p>I. [...] VII</p> <p>VIII - Seção de Inclusão para Usuários com Necessidades Especiais (SIUNE)</p> <p>a) [...] i)</p>	<p>Todas as alíneas do Inciso VIII só falam de assuntos referentes à deficiência visual (Braille). As ações dessa Seção deveriam contemplar outras deficiências. Inclusive, a nomenclatura está desatualizada, pois atualmente, usa-se a terminologia “pessoas com deficiência”</p>
<p>Art. 31 – São consideradas Bibliotecas Setoriais as bibliotecas situadas nos Centros do Campus I e dos demais Campi, assim localizadas:</p>	<p>E como ficam as bibliotecas dos Núcleos de Pesquisa e Extensão e a biblioteca do Hospital Universitário (HU)?</p>
<p>Art. 35 – Os Diretores das Bibliotecas Setoriais serão Bacharéis em Biblioteconomia, designados pela Direção do SISTEMOTECA e lotados na Biblioteca Central, com exceção dos Diretores das Bibliotecas Setoriais dos demais Campi cujas lotações serão no Centro.</p>	<p>De acordo com a estrutura organizacional da Universidade, os servidores das Bibliotecas Setoriais são lotados nos respectivos Centros de Ensino. Portanto, cabe às Direções destes a gestão do seu pessoal técnico-administrativo, respeitando-se, evidentemente, as disposições da gestão de pessoal da PROGEP.</p>
<p>Art. 36 – As Pró-reitorias dos Campi e os Centros darão apoio à capacitação e atualização dos profissionais das respectivas Bibliotecas.</p>	<p>Não existem Pró-Reitorias nos outros campi. Existia a Pró-Reitoria de Assuntos do Interior, localizada no antigo Campus II – Campina Grande, na estrutura anterior da UFPB.</p>
<p>Art. 37 – As Coordenações das Bibliotecas Setoriais manterão quando necessário, como órgãos auxiliares, Divisões com as mesmas denominações e competência das divisões da Biblioteca Central. Cujos titulares serão designados pela Coordenação da Biblioteca Setorial.</p>	<p>Além da falha gramatical, apresenta falta de uniformidade na denominação dos gestores das Bibliotecas Setoriais. Nos artigos 5, 8 e 35, eles são denominados de <i>Diretores</i>, porém, no Artigo 37 dá-se o nome de Coordenação da Biblioteca Setorial, que caracterizaria <i>Coordenadores</i> aos ocupantes daquelas funções.</p>
<p>Art. 38 - Será considerada uma Biblioteca Setorial quando essa atender ao padrão mínimo de estrutura e funcionamento determinado pelo SISTEMOTECA.</p>	<p>Não existe nenhum documento definindo esses padrões mínimos, nem tampouco o Regimento Interno explicita tais requisitos.</p>
<p>Art. 42 – As Bibliotecas do Sistema servirão de laboratório e espaço para estágio curricular do Curso de Ciência da Informação ao alocar, exclusivamente, os estudantes de Ciência da Informação nos seus trabalhos, na categoria de bolsistas e estagiários. A Biblioteca Central deverá, inclusive, manter seu funcionamento integral (todos os setores) durante o horário noturno, correspondente ao funcionamento do Curso de Ciência da Informação na UFPB.</p>	<p>Não existe, na UFPB, o Curso de Ciência da Informação. Ademais, faltou integração dos elaboradores dos currículos com os elaboradores do Regimento Interno, para o estabelecimento consensual de diretrizes que viabilizem o atendimento das práticas curriculares.</p>

Fonte: Elaboração própria, 2012

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE O PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO REGIMENTO INTERNO DO SISTEMOTECA.

As categorias abordadas nesta Seção tratam da abordagem qualitativo-quantitativa que caracteriza a pesquisa. Os dados coletados originaram-se de três grupos de categorias: o primeiro, que compreende os itens de 1 a 5 do roteiro de entrevistas (Apêndice A), refere-se à caracterização dos sujeitos da pesquisa; o segundo grupo, que abrange as questões de 6 a 12, contempla percepções organizacionais, a partir da indução de temas que, posteriormente, transformaram-se em categorias, e o terceiro grupo, que envolve a questão 13 daquele instrumento de pesquisa, proporciona a identificação, a partir da percepção livre dos gestores, ou seja, sem escolha prévia de temas.

4.2.1 Caracterização dos sujeitos da pesquisa

A seguir, apresenta-se o perfil sócio-demográfico dos sujeitos inquiridos nesta pesquisa.

Conforme descrito anteriormente, foram escolhidos, intencionalmente, indivíduos que se encontravam exercendo cargos gerenciais nas unidades que compõem o Sistemoteca.

4.2.1.1 Categoria: faixa-etária do(a) gestor(a).

Em relação à faixa-etária dos gestores, observa-se que 23,5% dos gestores têm de 20 a 30 anos, 29,4% têm entre 31 e 40 anos, 17,7% têm de 41 a 50 anos, e outros 17,7% na faixa de 51 a 60 anos, enquanto apenas 11,8% já ultrapassaram os 60 anos.

Merece destacar que as faixas-etárias mais altas pressupõem maior experiência, mas também podem apresentar maior grau de acomodação e resistência às mudanças. Já as pessoas mais jovens são mais abertas a inovações organizacionais, trazem novas idéias, conhecimentos atualizados e renovam o fôlego organizacional.

Tabela 1 - Faixa etária dos gestores

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
20 – 30 anos	4	23,5
31 – 40 anos	5	29,4
41 – 50 anos	3	17,7
51 – 60 anos	3	17,7
+ de 60 anos	2	11,8
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.1.2 Categoria: cargo que ocupa na instituição.

A população investigada foi constituída de 17 gestores, dos quais, 94,1% são bacharéis em Biblioteconomia, contratados como bibliotecários- documentalistas pela Instituição. Da amostra pesquisada, apenas uma gestora não possui essa formação, sendo graduada no Curso de Relações Públicas. A unidade é gerida por essa profissional há dezesseis anos, apesar de dispor em seu quadro funcional de três bibliotecárias. Este fator se insere como uma barreira à implementação de ações voltadas ao desenvolvimento organizacional, especialmente nas questões voltadas à área da biblioteconomia.

Tabela 2 - Cargo/função dos gestores.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Bibliotecário	16	94,1
Relações Públicas	1	5,9
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.1.3 Categoria: tempo de serviço.

Quanto ao tempo de serviço na instituição, a amostra reportou que 23,5% dos participantes têm entre 01 e 03 anos. A pesquisa mostrou que 41,2% dos entrevistados trabalham na organização há 4 e 7 anos; apenas 1 entrevistado, que corresponde a 5,9% da amostra, enquadra-se na faixa de tempo de serviço compreendida por pessoal com 8 a 29 anos de instituição. Por fim, 29,4% têm mais de 30 anos de serviços prestados à instituição. Cabe ressaltar que, com o aumento da longevidade e devido ao incentivo do governo, denominado abono permanência⁶, muitos servidores, que já computaram tempo de serviço e idade para requererem a aposentadoria, continuam em atividade.

Vale ressaltar, ainda, que o período compreendido entre 1 e 7 anos coincide com uma nova fase de expansão das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fortalecidas com a implantação do programa de expansão do Governo Federal, denominado REUNI, caracterizado pela criação de novos cursos de graduação, investimento na infraestrutura e contratação de novos servidores.

Vale destacar, também, que alguns gestores de Bibliotecas Setoriais apresentaram pouco tempo de serviço na Universidade, mas por terem experiências anteriores como servidores públicos de outras organizações, ou mesmo terem acumulados práticas gerenciais no setor privado, têm conseguido contornar algumas intempéries administrativas da instituição.

Tabela 3 - Tempo de serviço.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
1 a 3 anos	4	23,5
4 a 7 anos	7	41,2
8 a 12 anos	1	5,9
+ de 30 anos	5	29,4
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

⁶ O abono de permanência é o reembolso da contribuição previdenciária mensal ao servidor público que esteja em condição de aposentar-se, mas que optou por continuar em atividade.

4.2.1.4 Categoria: tempo na função de gestor(a).

Com relação ao tempo de permanência dos entrevistados nas funções de gestores, verificou-se que 52,9% estão na função há três anos, no máximo, ou seja, tempo equivalente àquele em que o novo Regimento Interno entrou em vigor. Este percentual incita a inferir que o índice de renovação é bastante representativo. Já 35,3% da amostra se encaixam na faixa de quatro a oito anos, que coincide com o tempo de gestão da diretoria atual do Sistemoteca, e que, de certa forma, credencia e legitima as suas respostas. Apenas um gestor está há mais de oito anos na função. E é, justamente, aquele sujeito alheio à área da biblioteconomia.

Tabela 4 - Tempo na função

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Até 3 anos	9	52,9
4 a 8 anos	6	35,3
+ de 8 anos	1	5,9
Não respondeu	1	5,9
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.1.5 Categoria: nível de escolaridade.

O perfil da amostra indica que mais de 82 % têm curso de pós-graduação, sendo 64,7% destes no nível *latu sensu* e 17,7% no nível *strictu sensu*. Estes dados indicam que, qualitativamente, os gestores têm buscado qualificação profissional por meio da educação continuada. No entanto, essa busca pela qualificação formal tem sido incentivada pelos programas de desenvolvimento de pessoal do Governo Federal que, necessariamente, não representa melhoria no desempenho profissional, na medida em que, na lógica das competências, “a formação educacional representa apenas um dos eixos, devendo também ser observadas a biografia social e a experiência profissional”, conforme frisa Le Boterf (2003 apud PEREIRA, 2010, p. 142). Não foi identificado, entre os entrevistados, nenhum gestor com doutorado.

Tabela 5 – Escolaridade.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Graduação	2	11,8
Especialização	11	64,7
Mestrado	3	17,7
Não respondeu	1	5,9
Total	17	~100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2 Categorias pré-determinadas

As categorias a seguir contemplam percepções organizacionais, a partir da indução de temas que, posteriormente, transformaram-se em categorias.

4.2.2.1 Categoria: conhecimento sobre o Regimento Interno.

A amostra estudada evidenciou que 52,9% dos entrevistados não conhecem o Regimento Interno do Sistemoteca. Já 29,4% afirmaram conhecê-lo, no entanto, 60% destes, somente tiveram conhecimento após o início desta pesquisa, que coincidiu com o momento de divulgação dos resultados da pesquisa de Silva (2012), que identificou problemas relacionados à cultura informacional no âmbito do Sistemoteca. Ademais, os 17,7% dos entrevistados que afirmaram conhecê-lo, parcialmente, demonstraram pouco conhecimento sobre o seu conteúdo, quando indagados a respeito do tema.

Tabela 6 – Conhecimento do Regimento Interno.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	5	29,4
Não	9	52,9
Parcialmente	3	17,7
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2.2 Categoria: conhecimento sobre o processo de elaboração do Regimento Interno.

A classificação das categorias, nesta questão, indicou que apenas 23,5% dos entrevistados sabem como se deu o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, em vigor desde 2009. O desconhecimento desse processo abrangeu 70,6% da amostra pesquisada, o que reflete o nível crítico em que se encontra a gestão do conhecimento no âmbito organizacional. Os 5,9% que demonstraram conhecer parcialmente o processo de elaboração, somente vem atestar essa situação preocupante explicitada nos dados que se referem ao desconhecimento de um ato normativo da natureza de um Regimento Interno.

Tabela 7 – Conhecimento sobre o processo de elaboração do RI

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	4	23,5
Não	12	70,6
Em parte	1	5,9
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2.3 Categoria: participação no processo de elaboração do Regimento Interno.

Em relação à participação dos entrevistados na elaboração do Regimento Interno, apenas um indivíduo pesquisado, que representa 5,9%, declarou ter participado do seu processo de elaboração, enquanto 94,1% dos entrevistados declarou não ter participado daquele processo. A princípio, esta discrepância permitiu-nos inferir que o Regimento Interno do Sistemoteca foi exarado sem a participação dos bibliotecários gestores das unidades que compõem o sistema, e que o nível baixo de participação dificulta a sua implementação.

Esta inferência, inclusive, se ancora no Plano para Revisão do Estatuto e do Regimento Geral e Elaboração do Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), que diz o seguinte:

A participação é considerada como um aspecto fundamental e determinante na medida em que a sua inexistência, além de gerar um obstáculo para a implementação e alcance dos objetivos, ainda compromete o seu produto final, no caso o estatuto e regimentos, que poderão não retratar a realidade institucional devido à ausência dos principais atores no processo. (UNIRIO, 2009, p. 7)

Vale ponderar, nesta análise, que, de acordo com os dados referentes ao tempo de serviço, seis gestores começaram a prestar serviço à instituição nos últimos três anos, sendo, dessa maneira, extemporâneos ao processo de elaboração do Regimento Interno. Registra-se que quatro gestores contabilizaram apenas quatro anos de ingresso na instituição. Condição que não os permitiu participarem da elaboração da proposta regimental de 2006. Ademais, 52,9% dos gestores atuais não ocupavam essa função em 2006. Dessa forma, os escores tabulados podem distorcer os índices reais de participação, já que o projeto regimental elaborado em 2006 teve a participação de alguns gestores das bibliotecas setoriais em exercício, naquela época, conforme atesta a seguinte fala:

[...] A diretora da Biblioteca Central convocou coordenadores/representantes de cada Biblioteca Setorial, com 2 ou 3 bibliotecários da Biblioteca Central e dois professores de Biblioteconomia (Eliany Alvarenga e Eliane Paiva) [...] A gente começou a se reunir em 2005. Então, artigo por artigo, nós íamos discutindo para se adequar às novas modalidades, ao tempo e tudo mais. Prosseguiu 2005, 2006. No final de 2006, a gente conseguiu concluir. No de 2006, foram reuniões realmente ordenadas, bem discutidas e democráticas. Porém, no de 2009, não houve participação direta de bibliotecários do Sistema. Foram somente os professores que trouxeram e entregaram a proposta à diretora. O primeiro, o de 2006, foi mais democrático do que o segundo, de 2009, que foi, praticamente, imposto, pois o Reitor instituiu uma comissão de docentes. Foi de cima pra baixo. (R1)

Entretanto, no entendimento de Popper (1989), instrumentos da natureza de um regimento interno estão sujeitos a alterações e a ampliações decorrentes das influências externas. Segundo o autor, pode-se incorrer em insistir em normas delineadas, sem dar-se conta que estas não representam mais aquilo que seria conveniente e interessante para a organização, pois as condições que a regeram podem não se achar mais presentes. Inclusive, Popper (1989, p. 1) alerta que um instrumento dessa natureza “só cumpre satisfatoriamente a sua finalidade se for submetido, constantemente, a análise e avaliação daqueles que são responsáveis por sua elaboração e daqueles que o utilizam”. Para concluir o seu pensamento, o autor afirma que:

Nenhum agrupamento humano pode existir hoje em dia sem ter definidos as suas leis, seus objetivos e suas obrigações, e divulgá-los entre os membros do seu grupo. Da boa elaboração destas leis e regulamentos e de sua eficiente divulgação e controle depende em grande parte o sucesso do grupo nos seus objetivos fixados. (POPPER, 1989, p.1).

Portanto, aquela proposta de Regimento de 2006, resgatada tal como foi redigida naquele ano, deveria ter sido revisada pelos gestores que se encontravam em exercício no ano da sua submissão ao Consuni, até porque, além de apresentar disfunções estruturais, apresenta elementos inconsistentes e/ou extemporâneos, conforme mostrou o Quadro 3.

Tabela 8 – Participação no processo de elaboração do RI.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Participou	1	5,9
Não participou	16	94,1
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2.4 Categoria: inovações nos processos de trabalho.

Quanto às principais mudanças ou inovações implantadas nos últimos três anos em relação aos processos de trabalho nas unidades que compõem o sistema, observa-se a prevalência do fator “informatização”, com 64,7%. Salienta-se que as respostas induzem ao entendimento da liberação do sistema *Ortodocs* para uso pelas bibliotecas que integram o novo sistemoteca, pois a informatização em si compreende uma gama muito maior de atributos. Até porque, algumas unidades de informações, mesmo antes de serem inseridas formalmente no sistema, já dispunham de computadores para as suas atividades diárias.

Outro fator que merece destaque é que o aspecto “formalização das Bibliotecas Setoriais”, com 11,8%, apesar de ter sido citado apenas duas vezes, permitiu que todas as unidades inseridas no Regimento em estudo pudessem utilizar os serviços do sistema de gerenciamento *Ortodocs*, o que influencia, sobremaneira, a indicação do elemento informatização como o de maior incidência nas respostas.

Por fim, 23,5% (quatro gestores) não tiveram condições de responder, pois ingressaram na instituição no final de 2008, portanto, não têm parâmetro anterior que lhes permitam emitir comentários.

Tabela 9 – Inovações nos processos de trabalho.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Informatização	11	64,7
Não responderam	4	23,5
Formalização das BS	2	11,8
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2.5 Categoria: formalização das atividades.

De acordo com as apreciações de 70,6% dos sujeitos da pesquisa, não existem normas formalizadas que explicitem as atividades a serem executadas. Apenas 11,8 % dos entrevistados confirmaram a existência de documentos formais que regulem as atividades laborais. Outros 11,8% afirmaram existir regras, porém, alertaram que estas se encontram desatualizadas. Somente um respondente, que corresponde a 5,9%, asseverou existirem normas, no entanto, ele destacou que essas normas contemplam apenas algumas atividades.

Vale registrar que um desses gestores, apesar de mencionar a inexistência de instrumentos formais de instrução procedimental no âmbito do sistema, informou que, em seu setor, especificamente, algumas ferramentas têm sido desenvolvidas no sentido de orientar a execução das tarefas e atividades, conforme se comprova na sua fala:

Em relação ao Sistemoteca, nós não temos Manual de Procedimentos, nem fluxogramas, nem nada, mas a gente já está construindo isso para os funcionários que venham a trabalhar na nossa biblioteca. (R10).

Para explicar esses dados, recorreremos aos autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-68) que consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão

entre os conhecimentos tácitos e os explícitos. Portanto, diante dos dados obtidos, infere-se que as atividades, no âmbito do Sistemoteca, têm se caracterizado pela informalidade. A evidência, quase que soberana, da conversão do conhecimento por socialização é percebida pela carência de ações que favoreçam a externalização do conhecimento no âmbito organizacional.

Esta inferência é atestada nos depoimentos a seguir:

Um grande problema nosso é a falta de formalidade. Essa informalidade é importante, porém, é preciso que essa troca de conversa seja registrada. (R1).

Não existe nenhum instrumento. A gente vai criando; conversando e vendo a melhor forma. Cada Setorial trabalha de uma forma diferente. (R2).

Eu estou fazendo um curso de gestão administrativa, que recomenda que a gente tem que fazer fluxogramas e essa parte de processos de trabalho, mas não temos tempo pra fazer essas coisas. (R3).

Eu é que decido tudo o que vou fazer. (R4).

Não tem nada formalizado em documento. (R7).

Fora as informações que constam das atribuições do cargo disponibilizadas no edital do concurso, eu não recebi nada desse tipo. (R8).

A coisa funciona mais com o informal do que com o formal. (R9).

Não, não temos nada. Aqui, a gente faz de tudo, na marra e na coragem. É tudo informal. (R11).

O que eu aprendi, eu aprendi verbalmente. (R13).

Existe uma cultura de serviços que vem sendo incentivada de muitos anos. Tudo vai passando de funcionário para funcionário. (R14).

Tabela 10 – Formalização das atividades.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	2	11,8
Não	12	70,6
Parcialmente	1	5,9
Sim, mas estão desatualizadas	2	11,8
Total	17	~100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2.6 Categoria: satisfação com a equipe de trabalho.

De maneira geral, a equipe de trabalho é considerada uma barreira à implementação de ações, pois, a maioria (94,1%) dos entrevistados considerou que a quantidade de pessoal é insuficiente para o desenvolvimento das atividades. No entanto, quando se refere à qualificação, três vertentes caracterizadoras mereceram destaque: uma que vincula a baixa qualificação ao tempo de serviço, ou seja, àqueles servidores que se encontram perto de se aposentarem, e aí não têm mais motivação ou demonstram resistência para acompanhar os avanços nos métodos de trabalho, como aqueles fomentados pelas novas tecnologias.

Essa inferência pode ser atestada a partir das seguintes falas:

A biblioteca é muito grande para a quantidade de funcionários. Além do mais, os funcionários são antigos. Não mexem em computador. Aí você informatiza a biblioteca, mas só tem três pessoas que usam computador. Um para cada turno. (R3)

Só existe "eu" como bibliotecária. As demais pessoas que estão lotadas na biblioteca são auxiliares, mas, não são auxiliares de biblioteca. São auxiliares de demais funções. E, como a maioria já está perto de se aposentar, ainda dizem assim: "já trabalhei tudo o que eu tinha de trabalhar. Agora é a vez dos mais novos". (R6)

A segunda vertente caracteriza como desqualificados aqueles servidores que se dizem em "desvio de função" e que, mesmo lotados em bibliotecas, resistem à execução de algumas tarefas ou atividades relacionadas a esse tipo de ambiente.

Apesar de muitos terem alguma qualificação, eles acham que é desvio de função executar determinadas atividades. (R11)

A terceira e última vertente evidencia uma cultura organizacional de acomodação e resistência às mudanças e às inovações.

A resistência é grande, principalmente, com inovações. Eu já encontrei aqui funcionário que nem sabia ligar um computador. (R8)

Eles estão há muito tempo trabalhando dessa maneira e pra gente quebrar isso aí tem que ser de forma muito sutil. (R13)

Parte dos servidores mais antigos têm vícios em relação à cultura organizacional. Tudo aquilo que ele traz de bagagem; do que ele estava acostumado a fazer com a inexistência de padrões e de regimento que delimitou a mudança. Aqui, eles têm vício de resistência à mudança. (R15).

Tabela 11 – Grau de satisfação com a equipe de trabalho

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	1	5,9
Não	16	94,1
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.2.7 Categoria: percepção sobre cargo comissionado.

Nesta categoria, os entrevistados apresentaram as suas percepções a respeito da importância de incentivo financeiro (função gratificada) aos ocupantes de cargos de direção das unidades do Sistemoteca.

Pelos números apresentados, quatorze participantes, ou seja, 88,2% da amostra, consideraram como ponto desfavorável a ausência de incentivo financeiro para o exercício da função de chefia, inclusive, apontaram ser este um dos principais elementos desmotivadores na organização. Apenas um respondente, que representa 5,9%, considerou irrelevante este incentivo; e outro gestor (5,9%) preferiu não opinar a respeito.

O escore acima apresentado demonstrou que não existe uma cultura de valorização do capital humano no sentido de incentivá-lo, cada vez mais, a prestar melhores serviços, especialmente, aqueles que se encontram exercendo funções gerenciais nas unidades do Sistema, com exceção da Direção Central do Sistema que se encontra contemplada com incentivo considerável. Esta situação termina por prejudicar a efetividade de ações no âmbito organizacional, pois está diretamente relacionada à motivação e ao comprometimento organizacional.

Esta inferência corrobora o pensamento de Sousa (1979, p. 208), quando este afirma que, “no desempenho de suas funções, o homem precisa de compensações intrínsecas, através de tarefas significativas, e de estimulantes extrínsecos, isto é, remuneração adequada”.

As inferências acima são atestadas pelos depoimentos seguintes:

Seria um estimulante, porque, enquanto coordenador, a gente assume atribuições de gerência. E a gente não tem esse retorno financeiro. E outra coisa, se tivesse o retorno financeiro, talvez outros profissionais bibliotecários quisessem assumir a coordenação. (R1).

Com o incentivo financeiro, as pessoas se comprometeriam mais. (R2).

A gratificação é muito pequena. A falta desse incentivo desestimula a pessoa. (R3)

Eu acho que esse é o principal motivo de ninguém querer assumir. Porque é ter mais trabalho e não ter nenhuma recompensa. A tendência humana é querer o retorno financeiro. (R4).

Nossa, gostaria muito, porque a gente tem muitas atribuições. (R5).

Seria interessante porque a carga de trabalho de quem está na coordenação aumenta. A responsabilidade quase que duplica e nos casos dessas bibliotecas que têm só um bibliotecário para ser o “pau de toda obra”, eu acho que nada mais justo esse incentivo. (R6).

Seria interessante, visto que a gente assume muitas responsabilidades no setor. A gente tem essa responsabilidade e não tem nada a mais. (R7).

Eu soube que existe esse dinheiro para gratificação, mas esse dinheiro vem para a Direção do centro e ela dá a quem quiser, logo, a biblioteca não existe. E olha que são duas bibliotecas. E quando querem oferecer, é um dinheiro que não compensa. (R8).

Eu acho um absurdo você ser um coordenador de biblioteca, ter essa função, mas essa função não ser gratificada. Até porque um coordenador de biblioteca tem diversas responsabilidades e diversas atividades. Eu acho que é uma falha muito grande da instituição em não considerar essa importância através de um benefício financeiro. (R9).

Deveria ter, mas que valesse a pena. Não a “merreca” de gratificação que pagam aí. Que compensasse vir dois expedientes. Deveria ter uma gratificação decente porque a responsabilidade é grande. (R11).

A demanda de atividades para quem está à frente de um setor como esse, exige a necessidade de ter gratificação. A gratificação é necessária sim. Para o nível de responsabilidade é necessário demais. (R13).

O cargo de Direção é o único que tem CD. O vice-diretor tem uma FG-5. Eu não posso obrigar qualquer outra pessoa que esteja no cargo de vice-direção a vir dois expedientes. Portanto, de alguma forma, isso pode ser uma barreira à execução de muitas ações. (R14).

É mais do que importante, É necessário não só pelo estímulo pessoal, mas pela valorização do profissional. (R15).

Deixa muito a desejar essa parte de gratificação. Eu trabalho porque gosto muito da minha profissão, mas se fosse levar em conta a gratificação, a gente não assumia essa responsabilidade. (R16).

Eu acho muito pouco para a responsabilidade que a gente tem. (R17)

Tabela 12 - Percepção sobre cargo comissionado.

Categoria	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Relevante	14	88,2
Irrelevante	1	5,9
Não respondeu	1	5,9
Total	17	100

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.3 Categorias pós-determinadas

Neste item, a definição das categorias se deu com base nas respostas a respeito das barreiras à implementação do Regimento Interno na percepção dos gestores.

Ao contrário das categorias anteriores, onde foram pré-determinados temas específicos, aqui, os entrevistados puderam expor as suas preferências, naturalmente, sem qualquer indução temática, para, a partir daí, serem construídas as categorias, ou seja, a análise do conteúdo das falas dos entrevistados proporcionou a criação das categorias que se apresentam na Tabela 13. Para essa sistematização, recorreremos a Richardson (1985, p. 197) que, assim como Bardin (1979), indica que a técnica mais utilizada para o método de análise de conteúdo é a análise por categorias, que se traduz pelo desmembramento do texto em diversos elementos, de forma a extrair partes do conteúdo das entrevistas e categorizá-las tematicamente, de acordo com o problema pesquisado.

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 1979, p.153).

Dessa forma, o processo de priorização das barreiras se deu através da análise das falas, que possibilitou a categorização à partir do maior número de respostas dadas a seguinte indagação: Quais os principais barreiras que você julga dificultar a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca?

O *ranking* foi elaborado de acordo com uma análise quantitativa simples, tendo como base de cálculo os 17 gestores constituintes da amostra pesquisada.

Os dados constituíram diversas categorias relacionadas à implementação do Regimento Interno, no entanto, para efeito de sistematização da pesquisa, foram analisadas, apenas, as nove mais ocorrentes, na visão dos gestores pesquisados.

Tabela 13 – Barreiras à implementação na percepção dos gestores.

Categorias	Frequência	Frequência
	absoluta	Relativa (%)
Visão sistêmica	8	47,1
Ineficiência no processo de comunicação	7	41,2
(Des)conhecimento das normas regimentais	6	35,3
Participação	6	35,3
(Des)comprometimento	5	29,4
(In)formalização	5	29,4
(des)integração	4	23,5
Resistência às mudança	4	23,5
Estrutura organizacional	4	23,5
(Des)padronização	3	17,6
(Des)motivação	3	17,6
Falta de liderança	2	11,8
Falta de proatividade	2	11,8
Falta de funcionários	1	5,9
Falta de instrumentos administrativos	1	5,9

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

4.2.3.1 Categoria: visão sistêmica.

Como demonstrado na tabela 13, a categoria “visão sistêmica” esteve presente nas respostas de oito gestores, representando 47,1% da amostra pesquisada. Este percentual evidencia a carência de uma maior interação entre as unidades que compõem o sistema, pois as ações desenvolvidas por essas unidades se encontram dissociadas. Vale salientar que a abordagem sistêmica inclui a análise de vários outros elementos, pois uma parte do sistema pode influenciar todas as outras.

Algumas falas dos entrevistados corroboram essa observação:

O principal seria o sistema funcionar como um sistema, porque a única coisa é o nome. É um sistema que empresta livro. (R2).

Não há compartilhamento entre as bibliotecas. Eu acho uma coisa muito isolada. Tá só no nome o Sistemoteca. Só nome porque, na prática, não tem o conceito de sistema, porque um não se sabe o que se passa com o outro. É cada um por si. (R4).

Essa resolução foi aprovada, mas, a visão que eu tenho é que, no cotidiano do profissional bibliotecário, não funciona, não há uma integração. Ou seja, não funciona como um sistema, porque não há uma integração de todas as Bibliotecas Setoriais. Então, a principal barreira é que não há integração. Não funciona como um sistema, apesar de ter o nome de Sistema de Bibliotecas. Já passou da hora desse sistema de fato funcionar, pois, há um sistema, mas, não existe na prática. (R9)

É a cultura de Sistema de Bibliotecas que não existe dentro da universidade. (R14).

As Setoriais estão funcionando muito isoladas do Processo Técnico. Que eles, quando tivessem alguma dúvida, deveriam vir aqui ou então ligar, que a gente tiraria. Mas o pessoal está muito distante. Funciona como se fosse desvinculado da BC. (R17)

“O desejável é que a instituição tenha linhas de ações que viabilizem uma nova cultura administrativa, assegurando a sua permanente adaptação ou ajustamento a um cenário externo e interno de contínuas e profundas mudanças”, conforme consta no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB estabelecido para o período 2009-2012. (UFPB, 2010, p.19).

4.2.3.2 Categoria: (in)eficiência do processo de comunicação.

Para 41,2% dos gestores entrevistados, uma das barreiras se refere à “ineficiência do processo de comunicação”. O índice obtido nesta categoria, inclusive, corrobora os resultados da pesquisa de Silva (2012), que constatou que:

[...] a comunicação das informações, no ambiente das bibliotecas componentes do Sistema, processa-se, geralmente, através de e-mails, reuniões de caráter emergencial e conversas informais entre o grupo. Admite-se que todos esses canais são importantes para o processo de comunicação da informação e para as relações interpessoais. Porém se acentua que eles derivam de forma livre, isto é, sem nenhuma sistematização e formalidade. O agravante dessa situação está na inconsistência da tramitação da informação, em que, provavelmente, a falta de mecanismos pré-estabelecidos para comunicar as informações favoreça a ambiguidade informacional ou certo grau de inoperância entre os canais utilizados. (SILVA, 2012, p. 98).

Diante desses dois escores, pode-se inferir que falta estabelecer diretrizes e ações para que o Sistemoteca incorpore aquela característica essencial, definida por Ackoff (1981. p.28), de que um sistema se compõe de partes que interagem, cada uma delas com seus interesses, mas que contribuem, presumivelmente, para a consecução dos objetivos globais.

Percebe-se também que a ineficiência do processo de comunicação termina provocando entraves na conversão do conhecimento organizacional. Por isso, a cultura que facilita o compartilhamento do conhecimento necessita fazer parte do dia-a-dia do sistema, para que o processo de conversão do conhecimento ocorra de forma sistêmica.

4.2.3.3 Categoria: (des)conhecimento das normas regimentais.

Em relação ao “desconhecimento das normas regimentais”, 35,3% dos gestores indicaram esse fator como uma importante barreira ao processo de implementação do Regimento Interno, porém, esse índice sobe para 52,9% quando se pré-estabelece a linha temática, conforme se viu na Tabela 6.

4.2.3.4 Categoria: participação.

A falta de participação, enquanto barreira ao processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistemoteca, esteve presente nas respostas de 35,3% dos gestores inquiridos. Observa-se que os índices baixos de participação dos entrevistados nos processos de elaboração dos instrumentos reguladores das atividades, bem como nos processos de tomada de decisão, representam um ponto negativo para a organização, pois estes interferem no grau de comprometimento dos servidores. Esta percepção é ancorada na inferência de Santos (2007, p. 65), que afirma que “os índices de motivação tendem a se elevarem em organizações que estimulam o processo participativo, pois os colaboradores se sentem co-responsáveis pela organização”.

Alguns depoimentos ilustram essa inferência:

Teria que chamar todos os coordenadores, para discutir a implementação. É necessário que sejamos chamados pela direção do sistema para colocarmos em ação. (R1).

Primeiro, para o Sistema funcionar tem que haver a participação dos bibliotecários de todos os centros. Não só dos coordenadores, mas de todos os bibliotecários, para eles saberem de tudo que acontece no Sistemoteca, para eles ficarem mais comprometidos. Em cada passo da mudança no Sistemoteca, tem que haver a participação dos bibliotecários. (R11)

A única coisa que eu gostaria de colocar é que quando fosse haver a proposta para um novo Regulamento, que as pessoas, os diretores, as chefias participassem. Até porque, são pessoas que têm experiência de anos aqui dentro. Então, eu acho que cada um pode ajudar de alguma forma. Que a gente seja chamada. Cada um da gente vai se reunir pra ver como é que a gente pode ajudar. (R17)

Ademais, a falta de participação da Direção da Biblioteca Central nos órgãos deliberativos superiores da instituição é um entrave à defesa dos interesses do Sistemoteca. Lemos e Macedo (1975, p. 49) já reivindicavam essa participação quando defendiam, em 1975, que, para melhor integração dos planos da biblioteca com o planejamento e funcionamento global da universidade, o bibliotecário da universidade, isto é, o Diretor da Biblioteca Central, deveria ter *status* acadêmico e participar dos órgãos colegiados.

Percebe-se, na seguinte fala de um gestor, que esta antiga reivindicação ainda não foi atendida:

A Biblioteca precisava ter um assento no CONSUNI no CTA, porque, muitas vezes, a Biblioteca é citada nas reuniões desses órgãos e a Direção da Biblioteca não está lá para se defender, ou se explicar, ou para defender nossos interesses. Muitas vezes, as informações chegam por intermédio de outras pessoas que se encontravam nas citadas reuniões. (R14).

Daquilo que foi relacionado, pode-se inferir que são vários os fatores que dificultam a implementação do Regimento Interno, entretanto, uma das condições indispensáveis e necessárias para que se obtenha êxito no processo de implementação das ações previstas no Regimento Interno, é o engajamento de todos os profissionais que atuam nas unidades do sistema, principalmente aqueles que se encontram na sua cúpula.

Seria muito importante que, quando forem elaborar um regimento, que a gestora da Unidade estivesse presente, porque ela é quem tem o maior conhecimento de todo o sistema. Eu acho que a gestora sempre deveria estar participando. (R3).

Nesse sentido, vale resgatar o entendimento de Sousa (1979, p. 209) de que a participação e o comprometimento dos mais altos escalões da organização são condições indispensáveis na administração de qualquer programa de desenvolvimento organizacional⁷.

Desta forma, pode-se inferir que a ausência dos gestores das unidades pesquisadas nos processos de elaboração dos atos normativos, de tomada de decisões e de implementação do sistema se constitui em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização.

4.2.3.5 Categoria: (des)comprometimento.

Na categoria “(des)comprometimento”, os dados mostraram que 29,4% dos gestores pesquisados alegaram, sem prévia incitação ao tema, ser a falta deste elemento uma barreira à implementação das ações inerentes ao objeto em estudo.

Nos discursos dos entrevistados, nota-se que essa falta de comprometimento dos servidores com os propósitos da instituição decorre por diversos motivos, como se pode comprovar nas falas seguintes:

Muitas vezes os servidores não são comprometidos porque não conhecem os propósitos da instituição. A instituição não repassa, não divulga para os seus servidores os seus propósitos. (R9)

Tem que haver a participação de todos os bibliotecários, não só dos coordenadores, mas de todos os bibliotecários do sistema, para eles saberem de tudo que acontece no Sistemoteca, para eles ficarem mais comprometidos. (R11).

Existe uma cultura de funcionalismo público de estabilidade no emprego que faz com que as pessoas não se comprometam com o seu emprego. (R14).

Muitas vezes, os gestores atribuem os problemas da instituição à falta de comprometimento dos seus recursos humanos, porém, os resultados desta pesquisa mostram a necessidade de alterações no âmbito gerencial, pois as práticas atuais não motivam os servidores, nem tampouco estimulam o desenvolvimento natural do

⁷ Desenvolvimento organizacional é o nome dado aos esforços planejados para ajudar a organização a responder mais rapidamente às pressões internas e externas resultantes das mudanças culturais, sociais e tecnológicas. Usa intervenções planejadas que abrangem o sistema total sendo administradas do alto. (SOUSA, 1979, p. 209).

comprometimento. Sendo assim, pode-se inferir que uma das mais graves disfunções passa a ser a falta de consciência de que as causas do processo de deterioração estão embutidas em concepções e práticas gerenciais inadequadas.

4.2.3.6 Categoria: (in)formalização.

A falta de formalização dos processos administrativos se destaca nas colocações de 29,4% da amostra, no entanto, esse percentual se eleva para 70,6% quando os sujeitos são estimulados a responder numa categoria pré-estabelecida, como mostrou a Tabela 10.

4.2.3.7 Categoria: (des)integração.

Nesta categoria, 23,5% dos gestores indicaram a “falta de integração” entre os componentes do sistema como um dos obstáculos às ações regimentais. É evidente que uma maior integração entre as diferentes unidades se torna, cada dia mais, necessária, tanto pela possibilidade de compartilhamento de conhecimento quanto pela necessidade de uniformização dos serviços oferecidos à comunidade universitária.

4.2.3.8 Categoria: resistência às mudanças.

Acredita-se ser relevante para o resultado desta pesquisa ressaltar que, embora o sentimento de resistência às mudanças tenha sido mencionado por apenas 23,5% dos entrevistados, percebe-se que essa conduta é extremamente reveladora de indivíduos arraigados à cultura institucional que demonstram dificuldades de embarcar em comportamentos inovadores. Desta forma, recomenda-se envidar esforços no sentido de se diminuir essa resistência, buscando atitudes e comportamentos que os estimulem a uma participação ativa em todas as etapas de elaboração e implementação das ações regimentais.

A resistência é grande, principalmente, com inovações. (R8).

A gente percebe certa resistência ao novo. Quando você quer mudar, é muito difícil. (R14).

Aqui, eles têm vício de resistência à mudança.(R15).

4.2.3.9 Categoria: estrutura organizacional.

A indicação de 23,5% dos entrevistados de que a estrutura organizacional se configura como uma barreira no âmbito deste estudo corrobora o pensamento de Angeloni (2008) que afirma não existirem dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto considerável sobre o trabalho das pessoas, influenciando seus comportamentos e a interação no contexto organizacional. Para Angeloni (2008, p. 63-64) “a estrutura organizacional representa as relações existentes entre os indivíduos que a constituem, envolvendo a sua distribuição em posições caracterizadas por diferentes tarefas [...]”. Desta forma, as normas e os regulamentos, bem como os níveis de autoridade e responsabilidade também são considerados elementos essenciais na estrutura organizacional.

Vale destacar que as relações de poder se estabelecem fundadas numa estrutura organizacional tradicional de linha/*staff*. No entanto, o Sistema de Bibliotecas da UFPB apresenta um processo decisório no qual há uma dependência externa acentuada sobre vários aspectos, principalmente político, em decorrência de seu *status* de órgão suplementar da Universidade. Ademais, a própria estrutura é discriminadora, pois não contempla os diretores das Bibliotecas Setoriais com funções gratificadas para o exercício do cargo, com exceção das duas unidades remanescentes da estrutura da UFPB anterior ao desmembramento ocorrido em 2002, que percebem tal incentivo, mas com valores muito abaixo da gratificação paga ao gestor do sistema, que recebe incentivo financeiro condizente com o cargo que ocupa.

Nesse sentido, a sugestão paira no estabelecimento de gratificação para os responsáveis pelas Bibliotecas Setoriais, obedecendo a critérios e parâmetros quantitativos, a fim de estabelecer níveis coerentes com as dimensões dessas unidades de informação.

É pertinente esclarecer que os escores obtidos nesta categoria representam as prioridades determinadas, espontaneamente, pelos respondentes quando da escolha das principais barreiras à implementação do Regimento Interno.

Além das categorias apresentadas e analisadas, outras foram identificadas. No entanto, pelas limitações estruturais deste trabalho, elas não puderam ser discutidas. Entretanto, pela relevância de seus conteúdos, as mesmas devem ser

consideradas como elementos importantes no processo de elaboração e implementação das estratégias organizacionais, no âmbito do Sistemoteca, tais como: (des)padronização, (des)motivação, falta de liderança, falta de proatividade, falta de funcionários e falta de instrumentos administrativos, tais como fluxogramas, funcionogramas, organogramas e manuais de serviços.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se propôs a analisar o processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistemoteca aprovado pelo CONSUNI, em 2009. Considerando esse âmbito, apontou as barreiras e as causas e efeitos de possíveis disfunções no processo de elaboração e implementação da estrutura do Sistemoteca, bem como, propôs diretrizes para viabilização de um modelo de instrumento que atenda às necessidades da instituição em sua amplitude.

O primeiro objetivo específico foi atendido pelo fato de ter sido apresentado, de forma minuciosa, o rito processual que culminou com a publicação do novo Regimento Interno em 2009.

O segundo e o terceiro objetivos específicos foram alcançados, pois, além do conhecimento da percepção dos gestores em relação ao processo de elaboração do Regimento Interno, foram identificadas diversas barreiras à sua implementação.

Para atender ao quarto objetivo, foram colocadas algumas oportunidades de ações que poderão viabilizar a implementação do instrumento em questão, seja partindo de uma revisão no seu processo de elaboração, que, como a pesquisa mostrou, apresentou vários vícios, até a formulação de estratégias que auxiliem um plano de implementação de um modelo regimental que atenda aos anseios da comunidade acadêmica e fomenta um comprometimento formal de todos os envolvidos no Sistemoteca. Neste sentido, ações devem ser planejadas para provocar mudanças nas relações internas visando à integração, à participação e ao comprometimento dos sujeitos envolvidos nas atividades do sistema.

Mesmo reconhecendo que o Sistemoteca não dispõe de autonomia suficiente para tomar determinadas decisões, principalmente pela sua designação de órgão suplementar na estrutura organizacional da UFPB, deve-se admitir, diante da situação exposta neste trabalho, que um novo direcionamento administrativo precisa ser tomado, pois, como bem frisou Silva (2012, p. 98), “os gestores das bibliotecas estão abertos às mudanças e enxergam, na nova estrutura, possibilidades de desenvolvimento profissional, social e organizacional”.

É necessário criar um contexto adequado para a gestão do conhecimento, principalmente por meio de um reexame na estrutura organizacional, de forma que esta venha a fomentar iniciativas de caráter integrado e sistêmico, pois, a pesquisa

revelou que a Direção do Sistemoteca ainda não percebeu que o sistema tem outra amplitude, diferente daquela dos tempos da estrutura anterior ao desmembramento da UFPB, ocorrido em 2002.

Considerando os resultados obtidos, propõe-se algumas diretrizes organizacionais que podem contribuir para mitigar as barreiras que dificultam a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca. Dentre as linhas de ações, destaca-se, inicialmente, a institucionalização de espaços de participação no processo de tomada de decisões, partindo da concepção de estimular a discussão a respeito da estrutura organizacional, sobretudo, na reflexão aprofundada de seu organograma, considerando, inclusive, um estudo comparativo com a estrutura dos órgãos da universidade que contemplam fóruns de decisões colegiadas, pois a ausência dos gestores das unidades pesquisadas nos processos de elaboração dos atos normativos, de tomada de decisões e de implementação do sistema se constitui em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização.

No tocante aos problemas de tramitação da informação, sugere-se o desenvolvimento de um plano sistemático e integrado de aperfeiçoamento do processo de comunicação, podendo, inclusive, desenvolver projetos conjuntos com outros órgãos da universidade. Nessa questão recomenda-se, ainda, a criação de uma assessoria intermediária, ligada à Direção do Sistemoteca, com atuação específica para a coordenação técnica e supervisão das Bibliotecas Setoriais.

Os problemas relacionados ao quadro de recursos humanos podem ser minimizados com o redimensionamento funcional, para adequar, qualitativa e quantitativamente, o pessoal às necessidades das unidades de trabalho, além da contratação de bibliotecários e de auxiliares de biblioteca, em decorrência das iminentes aposentadorias e da expansão universitária, que tem requerido, inclusive, o incremento de novos serviços.

Além disso, recomenda-se investir no preparo dos ocupantes dos cargos de direção, principalmente, em aspectos relacionados às modernas técnicas de gestão institucional, bem como o estímulo a estudos visando à melhoria contínua dos processos administrativos.

Outra atitude que pode contribuir para melhorar os níveis de motivação e de comprometimento diz respeito ao estabelecimento de chefias remuneradas para os responsáveis pelas Bibliotecas Setoriais, obedecendo a critérios e a parâmetros

quantitativos, a fim de estabelecer níveis coerentes com as dimensões dessas unidades de informação.

A respeito da legalidade do instrumento regimental analisado, recomenda-se a sua convalidação⁸ ou a elaboração de um novo documento, de maneira que este venha a ficar em conformidade como ordenamento jurídico que regulamenta a constituição dos atos normativos.

O estudo demonstrou também que iniciativas de cunho interno, como a criação de um programa de endomarketing, podem ajudar a remover ou a atenuar muitas das barreiras apresentadas. Ademais, a gestão do conhecimento precisa ancorar uma nova gestão pública, assegurando a melhoria contínua da qualidade dos procedimentos organizacionais e, conseqüentemente, a eficiência, a eficácia, e a efetividade dos serviços.

A pretensão deste estudo, em nenhum momento, refletiu interesse de esgotar possibilidades de análise. O reconhecimento da complexidade do tema e, portanto, da impossibilidade de precisão permitiu reflexões que se caracterizaram pela serenidade que o assunto requer. Outros estudos podem e devem ser complementares a este, o que contribuirá para ampliar o conhecimento organizacional, tanto em nível teórico quanto prático, pois, as mudanças estão acontecendo em ritmo acelerado e um ajustamento constante às novas situações se faz necessário.

⁸ Convalidar, neste caso, significa corrigir o vício existente no ato, retirando-o da ilegalidade e deixando-o totalmente válido, em conformidade com o ordenamento jurídico, conforme preceitua o Artigo 55 da Lei nº 9.784/99 (MEIRELLES, 2007).

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- ALMEIDA, F. C. de; MACHADO NETO, A. J. ; GIRALDI, J. M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 15-26, abril/junho 2006. Disponível em: <<http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n2/v13n2a2.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em universidade**: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infraestrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANTONELLO, Cláudia Simone. A Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Brookman, 2005.
- ARAÚJO, Luis César G de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5, 2000, Santo Domingo, Rep. Dominicana. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://aurelio.pro.br/qualidade/clad0038538.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2012.
- AXELROD, Norman N. Embracing technology: the application of complexity theory to business. **Strategy & Leadership**, v. 27, n. 6, out./dez. 1999.
- BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília: Plano Editora, 2002. (Série Pesquisa em Educação, 3).
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2004.
- _____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado** [Brasil]. Brasília. Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS DA UNIFAE, 1, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2012.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, c1999.

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

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Brookman, 2005.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia científica**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

CUNHA, Luis A. A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, p. 90-96, 1999.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Alas, 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. 4. ed. São Paulo: Editora LTC, 1996.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão de processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DRUMOND, Geisa M.; ALMEIDA, Juliana T. de. Em busca da qualidade: estudo de padrões e medidas aplicadas na gestão de bibliotecas universitárias. SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16, 2010, Rio de Janeiro, **Anais eletrônicos**... Disponível em: <<http://www.snbu2010.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

DUARTE, Emeide Nóbrega *et al.* A cultura informacional influenciando o comportamento do capital humano da biblioteca universitária. **Informação & Sociedade**: estudos. João Pessoa, v.10, n.2, 2000.

EMERY, James C. **Sistemas de Planejamento e controle organizacional**: teoria e tecnologia. Rio de Janeiro: Interciência, 1980.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERREIRA, Gilda Pires. **A biblioteca universitária em perspectiva sistêmica**. Recife: MEC; UFPE, 1977.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.

FOSKETT, D. J. Teoria dos sistemas gerais e a organização de bibliotecas. **Revista Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v.2, n.1, mar.1973.

FRITZ, Robert. **Estrutura e comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GARCIA, Maria Lúcia Andrade. **Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias**: planejamento e permanência. Brasília: FINEP, 1991.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan./mar. 2000.

GROBMAN, Gary M. Complexity theory: a new way to look at organizational change. **Public Administration Quarterly**, v. 29, n.3, 2005.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária**: grupos de foco. Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

LEITÃO, Sérgio Proença. Estrutura, cultura e desempenho organizacional na universidade. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p.31-43, nov. 1989/Jan. 1990.

_____. A questão organizacional na universidade: as contribuições de Etzioni e Rice. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.4, n.19, p. 3-26, out./dez. 1985.

LEMOS, Antonio A. B. de; MACEDO, Vera A. A. posição da biblioteca na organização operacional da universidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p. 40-51, mar. 1975.

LYNCH, Beverly P. University Library Standards. **Library Trends**, v. 31, n. 1, p. 33-47, 1982.

LUBISCO, Nídia M. L.; VIEIRA, Sônia C. **Biblioteca universitária brasileira: instrumento para seu planejamento e gestão, visando à avaliação do seu desempenho**. Salvador: EdUFBA, 2009.

MANGANOTE, Edmilson José Tonelli. **Organização, sistemas e métodos**. 2. ed. Campinas: Alínea, 2005.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro**. São Paulo: Atlas, 1995.

MASCARENHAS, Andre O. ; VASCONCELOS, Flávio C. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Thomson, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos**. [Brasília]: CAPES / Universidade Aberta do Brasil, 2010.

MILLER, Danny. Strategy making on structure: analysis and implations for performance. **Academy of Management Journal**, n.30, p. 7-32, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2008.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, Antonio. Bibliotecas universitárias no Brasil: reflexões sobre a problemática. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 1, 1978, Niterói, **Anais...** Niterói: UFF/Núcleo de Documentação, 1978.

_____. **Estrutura de informação e análise conjuntural**: ensaios. Brasília: Pioneira, 1980.

MOTTA Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2. ed. rev. e amp. São Paulo: Pioneira/Thomson, 2003.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, Ângela M. S. de.; SCHMIDT, Susana. Aspectos gerenciais de um sistema de bibliotecas universitárias. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, n.18, v.1, p.35-40, jan./jun. 1990.

MÜLBERT, Ana Luísa; MUSSI, Clarissa C.; ANGELONI, Maria Terezinha. Estrutura: desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. cap. 4, p. 105-129.

MURRAY, Peter J. Complexity Theory and the Fifth Discipline. **Systemic Practice and Action Research**, v. 11, n. 3, jun./1998.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. In: **Gestão do Capital Humano**, v.5, (Coleção Gestão Empresarial) Curitiba: Editora Gazeta do Povo, 2002, Cap. 4, p.47-56. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp>. Acesso em: 18 maio 2012.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotoka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, J. A.; MARTINS, D. A.; BISPO, A. C. K. A. **Comprometimento organizacional**: alinhando as mudanças organizacionais às recomendações do MEC. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 4. 2007, AEDB. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos07/1454_ARTIGO.pdf> Acesso em: 06 abr. 2012.

OLIVEIRA, Nirlei M. A biblioteca das Instituições de Ensino Superior e os padrões de qualidades do MEC: uma análise preliminar. **Perspectiva em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 207-221, jul./dez. 2002.

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

PAIVA, Eliane B. **Entre as normas e os desejos**: a indexação de periódicos na Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba. 2002. 156 f. (Dissertação) – Universidade Federal da Paraíba. Curso de Mestrado em Ciência da Informação, João Pessoa, 2002.

PALÁCIOS, Fernando Antonio Colares. **Processo estratégico na criação e implantação da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP**: esquema analítico e evidências empíricas. 2011. 204 f. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PEREIRA, Aline Lucena Costa. **De lagarta a borboleta**: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro. 2010. 162 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

PEREIRA, Jorge dos Santos. **Mudança na área administrativa**: um depoimento. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. Salvador: UFBA, 1978.

PEREIRA, M. J. L de B. Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, Wesley; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração?**: do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1994. p.108-159.

POPPER, Rudof. **A elaboração de manuais na empresas**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

RAMOS, José Alimatéia de A. **As inovações tecnológicas e suas implicações sobre o processo de trabalho dos bibliotecários**: estudo de caso no Sistema de Bibliotecas da PUC Minas. 2004. 215 f. Dissertação (Pós-Graduação em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Administração de Recursos Humanos. **Guia para elaboração de regimentos internos do Rio Grande do Sul**: conforme Lei n.º 13.601, de 01/01/2011, e Decreto nº 47.866, de 01/03/2011. Disponível em: <<http://www.sarh.rs.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

ROBERTS, John. **Teoria das organizações**: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTOS, Sandra Letícia Ribeiro dos. **Importância estratégica do comportamento organizacional**: caso da empresa Marcolino Madeiras Ltda. João Pessoa, 2007. 86 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.

SANTOS, Luciano C.; FACHIN, Gleisy R. B.; VARVAKIS, Gregório. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIFFERT, Carlos. **Teoria do caos e da complexidade**. Disponível em: <<http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/teoriadacomplexidade/TeoriaDoCao-s-e-Complexidade.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

SILVA, Angela Maria Moreira. **Bibliotecas universitárias federais da Amazônia**: desbravando fronteiras, administrando improvisos. São Luís, 2009. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Políticas Públicas - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2009.

SILVA, Anielson B. da. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Anielson B.; REBELO, Luiza Maria B. As implicações do pensamento complexo da análise organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, Frederico Alberto G. **Comprometimento Organizacional**: Possibilidades de correlação com a gestão participativa. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2009.

SILVA, Josélia Maria Oliveira da. **A cultura informacional no processo de implementação da nova estrutura organizacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**. 2012. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2012.

SILVA, Maria Albanisa da. **Implantação da informação computadorizada**: análise das atitudes dos recursos humanos e dos aspectos sociotécnicos da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba. 1992. 128 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1992.

SILVEIRA, Júlia G. da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009.

SIMERAY, J. P. **Estrutura da empresa**: princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

SIQUEIRA, Jairo. **Criatividade e motivação**. São Paulo, 27 maio 2007. Disponível em: <<http://criatividadeaplicada.com/indice-de-artigos/>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

SOUSA, Maria C. V. de. Desenvolvimento organizacional e a administração de bibliotecas. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.8, n.2, p. 207-215, set. 1979.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION - SLA. Networking Committee. **Getting into networking** : guidelines for special libraries.(**Ingressando no estabelecimento de redes**: diretrizes para bibliotecas especializadas). Tradução de Manoel Adolpho Wanderley. Rio de Janeiro: FEBAB, 1979.

STACEY, Ralph D. The science of Complexity: an alternative perspective for strategic change process. **Strategic Management Journal**, v. 16, n.6, p. 477-495, set.1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento. **Universidade e Nordeste**: fundamentos da gestão Lynaldo Cavalcanti de Albuquerque. João Pessoa: Editora Universitária, 1980.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2012**. João Pessoa, 2010. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/pdi_ufpb_2009_2012.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2012.

_____. **RH em Números**. João Pessoa, 2012. Disponível em: <http://www.ufpb.br/srh/RH_numeros.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2012.

_____. **Regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB**, anexo da Resolução 31/2009. João Pessoa, 2009. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufpb.br/Reg_Res.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2012.

_____. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Comissão Própria de Avaliação (CPA). **Autoavaliação institucional**: relatório 2011. João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/>>. Acesso em: 13 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Pró-Reitoria de Planejamento. **Estrutura Organizacional da UNIRIO**: Plano para revisão do Estatuto e do Regimento Geral e elaboração do Regimento dos Órgãos Executivos da Administração Superior. Rio de Janeiro, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.unirio.br/estatuto/Plano-CEO-julho-2009.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

VAHL, Teodoro R. Estrutura e gerenciamento das universidades brasileiras. In: **Temas da administração universitária**. Florianópolis: UFSC, 1991, p. 111-134.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das Organizações**: estruturas tradicionais... 3. ed., São Paulo: Pioneira, c1997.

VILLELA, Cristiane S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária.** 2002. 225f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

WICKESBERG, Albert K. **Administração organizada.** São Paulo: Brasiliense, 1969.

WITHERS, F. N. **Standards for library service: an international survey.** Paris: UNESCO, 1974.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Data da entrevista: ___ / ___ / 2012 Hora: Início _____ Fim _____

I APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR E DA PESQUISA

Entrevista realizada com os **GESTORES DAS BIBLIOTECAS** que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFPB (Sistemoteca) e com os **DIRETORES DAS DIVISÕES DA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFPB**, com o objetivo de coletar dados para a pesquisa “**Análise do processo de implementação da nova estrutura do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba**”, sob a responsabilidade de **Antonio Genésio de Sousa Filho**, aluno do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes (MPGOA) da Universidade Federal da Paraíba.

II CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

- 1) Faixa etária: () 20 a 30 () 31 a 40 () 41 a 50 () 51 a 60 () mais de 60
- 2) Qual é o seu cargo/função na instituição? _____
- 3) Há quanto tempo trabalha na instituição? _____
- 4) Há quanto tempo está na direção/chefia? _____
- 5) Qual o seu nível de escolaridade / curso?
 - () Graduação: _____
 - () Especialização: _____
 - () Mestrado: _____
 - () Doutorado: _____
 - () Outro(s) _____

III QUESTÕES ORGANIZACIONAIS

- 6) Você conhece o Regimento Interno do Sistemoteca?
- 7) Você sabe como se deu o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, em vigor desde 2009?
- 8) Você participou do processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, aprovado em 2009?
- 9) Quais as principais mudanças ou inovações implantadas nos últimos três anos em relação aos processos de trabalho nesta unidade?
- 10) As atividades que você executa estão claramente definidas por meio de regras explícitas?
- 11) A equipe de trabalho é satisfatória para o desenvolvimento das atividades desta unidade?
- 12) Qual a sua percepção à respeito de incentivo financeiro (função gratificada) aos ocupantes de cargos de direção das unidades do Sistemoteca?
- 13) Em sua opinião, quais os principais barreiras que você julga dificultar a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre o **Processo de Elaboração e Implementação do Novo Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (Sistemoteca)** e está sendo desenvolvida pelo pesquisador **Antonio Genésio de Sousa Filho**, aluno do **Mestrado Profissional - Gestão em Organizações Aprendentes**, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação da **Profa Dra. Emeide Nóbrega Duarte**.

Os objetivos do estudo são:

- e) Compreender o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca;
- f) Conhecer a percepção dos gestores das bibliotecas que compõem o Sistemoteca em relação ao seu Regimento Interno;
- g) Identificar as barreiras à implementação da nova estrutura do Sistemoteca;
- h) Propor diretrizes que viabilizem a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca.

A finalidade deste trabalho é compreender e explicar a elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, apontando as barreiras e as causas e efeitos de possíveis disfunções na sua implementação, bem como, propor ações que resultem em um modelo de instrumento que atenda às necessidades da instituição em sua amplitude.

A pesquisa proporcionará importante contribuição para o desenvolvimento institucional, para o meio acadêmico e para o capital intelectual da instituição, tendo em vista a possibilidade de melhoria na qualidade dos serviços realizados e prestados à comunidade, de forma geral.

Solicitamos a sua colaboração para responder a entrevista, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área das Ciências Sociais Aplicadas e publicar em revista científica. Por ocasião da publicação

dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua saúde.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador(a).

Os pesquisadores estarão 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

Contato com o pesquisador responsável:

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor entrar em contato com o pesquisador Antonio Genésio de Sousa Filho:

Local de trabalho: Biblioteca Setorial do CCSA/UFPB

Telefones: (83) 3216-7494

E-mail: tonigenesio@gmail.com

Ou:

**Comitê de Ética em Pesquisa do CCS/UFPB – Cidade Universitária /
Campus I - Bloco Arnaldo Tavares, sala 812 – Fone: (83) 3216-7791**

Atenciosamente,

Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE C – Dados coletados nas entrevistas

II CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Sujeitos	Faixa-etária	Cargo que ocupa	Tempo de Serviço	Tempo de chefia	Formação acadêmica (pós-graduação)
R1	41 - 50	Bibliotecário	8 anos	4 anos	Especialização; Mestrado
R2	31 - 40	Bibliotecário	4 anos		Especialização
R3	20 - 30	Bibliotecário	3,5 anos	5 meses	Especialização
R4	+ 61	Bibliotecário	3 anos	3 anos	Mestrado
R5	31 - 40	Bibliotecário	2,5 anos	2,5 anos	Especialização
R6	20 - 30	Bibliotecário	3,5 anos	1 ano	Especialização; Mestrado
R7	20 - 30	Bibliotecário	4 anos	4 anos	Especialização
R8	20 - 30	Bibliotecário	4 anos	4 anos	Especialização
R9	31 - 40	Bibliotecário	4 anos	1 ano	Especialização
R10	41 - 50	Bibliotecário	2 anos	2 anos	Especialização
R11	51 - 60	Bibliotecário	33 anos	2 anos	Especialização - cursando
R12	+ 61	Rel. Públicas	32 anos	16 anos	Graduação
R13	31 - 40	Bibliotecário	4 anos	7 meses	Especialização
R14	41 - 50	Bibliotecária	30 anos	8 anos	Mestrado - cursando
R15	31 - 40	Bibliotecário	18 meses	1,5 anos	Graduação
R16	51 - 60	Bibliotecário	34 anos	4 anos	Especialização
R17	51 - 60	Bibliotecário	32 anos	3 anos	Especialização

III QUESTÕES ORGANIZACIONAIS

6) Você conhece o Regimento Interno do Sistemoteca?

R1	Sim, conheço.
R2	Não
R3	Conheço agora porque fiz a releitura junto com a comissão de releitura. Eu não conhecia antes. Só conheci agora com a releitura.
R4	Não, nunca vi.
R5	Conheço pouco, porque quando eu cheguei aqui, eu disse: 'Como é que eu faço? Como funciona?' E procurei Suely e ela me disse: 'olha, tem'. Então, eu dizer que eu parei para ler, tudo não, mas, uma coisa ou outra, sim. Eu queria saber como funcionava para adequar a biblioteca que eu estava trabalhando ao Sistema.
R6	Não muito.
R7	Bem, eu conheço em parte. Já tinha lido.
R8	Não
R9	Sim, conheço. Já li algumas vezes o documento.
R10	Sim, conheço.
R11	Não, infelizmente, não.
R12	Não
R13	Não.
R14	Em tese, sim.
R15	Sim, conheço.
R16	Em parte conhecemos
R17	Não, o de 2009 eu não conheço.

7) Você sabe como se deu o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, em vigor desde 2009?

R1	Sei. Esse processo teve início em 2005. A diretora da Biblioteca Central convocou coordenadores/representantes de cada BS, com 2 ou 3 bibliotecários da BC. E também dois professores de Biblioteconomia (Eliany Alvarenga e Eliane Paiva). Esse processo, o primeiro passo foi por conta que nós éramos BS. Essas BS não eram reconhecidas no Regimento. De fato, elas funcionavam, mas, oficialmente, elas não tinham, e ficava difícil essa troca de recursos, caso a gente precisasse, tá? Então ela reuniu e a gente começou a se reunir em 2005 e, em cada reunião, era colocada em cima do Regimento de 1980. Porque o interesse? Era a reestruturação do regimento. Então, o Regimento de 1980 foi a base para as nossas discussões. Então, artigo por artigo, nós íamos discutindo para se adequar às novas modalidades, ao tempo e tudo mais. Então, prosseguiu 2005, 2006. No final de 2006, a gente conseguiu concluir isso aí. Pode ter, em 2007, ter tido uma ou outra reunião para fechamento, mas 2006 mesmo a gente já tinha esta conclusão. Parou. Então, passou um tempo, estava fechado. O processo ficou com a diretora. Por questão de hierarquia, quem tem que encaminhar é a diretora da BC. E cada um ficou nas suas bibliotecas, trabalhando e tudo mais. Só que, como passou 2007, 2008. Então, por meio de conversas informais, a gente soube que o Reitor solicitou do CONSUNI, um novo Regimento do Sistema de Bibliotecas, e foi via professores. Nenhum técnico, bibliotecário, nem a própria diretora da BC tinha esse conhecimento. No de 2006, foram reuniões realmente ordenadas. Bem discutidas e democráticas. Porém, no de 2009, não houve participação direta de bibliotecários do sistema. Foram somente os professores que trouxeram e entregaram de volta à diretora, e a diretora apresentou... O primeiro, o de 2006, foi mais democrático do que o segundo, de 2009, que foi, praticamente, imposto, pois o Reitor instituiu uma comissão de docentes. Foi de cima pra baixo.
R2	Segundo informações que me passaram, teve uma comissão responsável, formada por professores do DCI. Foram os professores responsáveis pela elaboração do regimento. E enviaram para aprovação sem a vista da Diretora. Foi aprovado no Consuni, sem ter passado por ela.
R3	Não. Fiquei sabendo algumas coisas por alto, a partir da comissão de releitura do Regimento 2009 que eu fiz parte.
R4	Também não.
R5	Não
R6	Não
R7	Pouco, né? Foi dito que foi feita uma comissão que participou professores do Departamento, com alguns bibliotecários aqui da BC.
R8	Não
R9	A informação que eu tenho a respeito dessa aprovação é que tinha uma espécie de comissão formada por professores. Se teve ou se houve algum funcionário servidor, eu não sei quem foi, mas tenho o conhecimento que era uma comissão formada por professores, que essa comissão estava na época elaborando esse documento.
R10	Não, não sei como aconteceu.
R11	Não, também não
R12	Não
R13	Também não
R14	Sei. Em 2005 nós reunimos um grupo da biblioteca com um grupo de professores do Departamento (dois professores) e nós começamos a mexer no regulamento. Tirar a parte de Campina Grande, Patos, Sousa e Cajazeiras; e deixar só Areia e Bananeiras, e incluir os campus (<i>sic</i>) novos, que seria, neste caso, um campo novo, que é o de campus do Litoral Norte. Nesse período, houve um ruído porque o CTA solicitou um modelo de regulamento e aí, foi formada uma comissão com a professora Beth, o professor Guilherme e uma pessoa de Bananeiras que eu não conheço. A professora Beth veio e apresentou essa solicitação e procurou saber se a gente estava envolvida com isso. Eu não conhecia. Procurei a Administração Central e eles falaram o seguinte: 'que é uma proposta de Regulamento; não é que eles iriam fazer um regulamento e isso iria ficar definido'. Depois do Regulamento pronto, a professora Beth nos procurou e eu não sei o que aconteceu que, no final, o que ficou definido foi que o nosso regulamento foi enviado lá pra Reitoria. Esse Regulamento tinha um relator. O relator mandou para a Biblioteca para que a gente

	enviasse para o Departamento de Biblioteconomia, para que eles fizessem algumas considerações. Talvez pela falta de conhecimento do relator com o que tinha no documento. E foram acrescentadas duas Divisões, que era uma de Marketing e uma de Informática, e pedindo para acrescentar professores para poderem se candidatar para ser escolhido como diretor da BC. E nós não revisamos mais esse documento. Só fizemos a inclusão que eles pediram. Foi enviado para SODS e tem essa data que o Regulamento hoje tem, 2009.
R15	parcialmente
R16	Eu não tomei parte desse trabalho, mas sei que foi um trabalho de uma equipe muito bem preparada.
R17	A única coisa que eu sei é que houve uma reunião e foram escolhidas algumas pessoas para fazer parte dessa mudança, mas eu não sei nem quem são as pessoas.

8) Você participou do processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, aprovado em 2009?

R1	Não
R2	Não, no de 2009, não.
R3	Não, eu não estava nem aqui, pois eu entrei no final de 2008.
R4	Não.
R5	Não.
R6	Não.
R7	Não.
R8	Não. Olhe que eu entrei em 2008!
R9	Não. Eu comecei a trabalhar aqui entre agosto/setembro de 2008. Desse período até o período de aprovação, eu não fui convidado a participar, não recebi nenhum documento convidando a participar da elaboração desse documento.
R10	Não, não participei.
R11	Não participei.
R12	Não
R13	Não.
R14	Sim
R15	Não
R16	Não, não participei
R17	Não

9) Quais as principais mudanças ou inovações implantadas nos últimos três anos em relação aos processos de trabalho nesta unidade?

R1	Oficializou. Nós hoje somos bibliotecas setoriais. Então, enquanto biblioteca do sistema, nós temos respaldo para cobrar da direção do sistema de bibliotecas. A primeira ação foi a informatização, mas esse elo foi muito de nós para lá. Com o novo regimento, a gente tem condições de argumentar para a compra de livros para a biblioteca.
R2	A gente começou a colocar os livros no Sistema. Também teve a doação dos periódicos para a BC, porque a gente não estava com espaço, e para eles completarem o acervo deles.
R3	Foi a informatização. Agora é bom porque as pessoas podem pegar o livro emprestado em qualquer um das bibliotecas do sistema, que esteja informatizada.
R4	Olha, eu entrei aqui há 3 anos e não sei o que tem atrás. Aí, não á pra ter idéia pra fazer comparação.
R5	
R6	A nossa biblioteca não era considerada Biblioteca Setorial. Era considerada "sala de leitura", por isso a gente não tinha empréstimo domiciliar. Então, uma das principais mudanças foi a informatização.
R7	Não deu pra perceber mudanças porque eu entrei em 2008.

R8	Não. sinceramente, de 2008 pra cá, eu não percebi nenhuma mudança.
R9	Essa biblioteca começou a funcionar como BS a partir de 2008, então, fica difícil fazer esse parâmetro porque a BS existe a partir de 2008.
R10	Eu acho que a questão da informatização trouxe uma melhoria grande.
R11	Não mudou quase nada. Praticamente, mudou só o documento. Houve apenas o reconhecimento no papel. O que melhorou muito foi o reconhecimento e a implantação do sistema.
R12	A principal mudança foi a informatização do acervo.
R13	Algo que foi novidade para a nossa biblioteca foi a questão do processo técnico, porque antes era tudo manual. O empréstimo ainda está manual, mas a parte de catalogação já está sendo feita no Ortodocs. A gente já está com quase 70 % do acervo no Ortodocs. Um grande ganho para as Setoriais foi a questão do Sistema.
R14	O Sistema de bibliotecas funcionava com campina, Patos, Sousa e Cajazeiras. Não tinha as Setoriais, então, nesse intervalo, foram se criando "Bibliotecas Setoriais" em tudo que era setor na universidade. Bibliotecas clandestinas. Eram bibliotecas criadas pela comodidade do professor ter aquele livro na sua mão. Então, eles iam criando "salas de leitura" e iam colocando o nome de "Biblioteca Setorial". E aí, nós fomos obrigados, até num período em que a gente precisava colocar bibliotecários na BC, a distribuir com essas bibliotecas novas, para dar uma cara, realmente, de biblioteca.
R15	O que eu percebo, apesar de estar aqui há apenas 1 ano e meio, é que houve mudança no atendimento no que se refere à automação dos serviços.
R16	A gente não pode esquecer das novas tecnologias. Isto colaborou bastante. Eu digo que foram as novas tecnologias que trouxeram mudanças extraordinárias.
R17	Mesmo não sabendo o que consta no Regimento, aqui houve uma mudança tanto física como mudança também de trabalho. Os computadores, que eram antigos. A gente já ta com tudo novinho.

10) As atividades que você executa estão claramente definidas por meio de regras explícitas?

R1	No processo técnico, eu tenho normas definidas, inclusive eu recebi uma apostila de como se dá o processo técnico. Tem um Manual que a gente recebeu num curso de catalogação que fizemos com Rosane. No sistema não tem.
R2	Não existe nenhum instrumento. A gente vai criando; conversando e vendo a melhor forma. Cada Setorial trabalha de uma forma diferente.
R3	Não. Inclusive, eu estou fazendo um curso de gestão administrativa, que recomenda que a gente tem que fazer fluxogramas e essa parte de processos de trabalho, mas não temos tempo pra fazer essas coisas.
R4	Não, não tem. Eu é que decido tudo o que vou fazer. Eu estou à disposição do NDIHR, mas sou lotada na BC. Eu procuro fazer o máximo por esforço pessoal. A instituição não participa. A única coisa que eu tenho da BC é o "Ortodocs". A BC me deu treinamento, pra eu utilizar o sistema, me dá cobertura quando surge um problema ou uma dúvida. Eu solicito e eles me ajudam. Nesse sentido, é a contribuição que eu recebo da instituição.
R5	Não. A gente foi que chegou num consenso e no dia-a-dia a gente vai descobrindo como fazer. Muitas vezes as experiências de outras instituições onde nós trabalhamos. Essas experiências ajudam.
R6	Não.
R7	Em parte. Tem algumas atividades que não estão bem definidas. Não tem nada formalizado em documento. Até mesmo no Regimento tem umas partes que não são contempladas.
R8	Não, documentos formais, não. Fora as informações que constam das atribuições do cargo disponibilizadas no edital do concurso, eu não recebi nada desse tipo. Às vezes, acontece uma coisa que poderia ser muito bem resolvida, aí eles inventam informalmente. Passam por cima de procedimentos.
R9	Não, com certeza não. O que está escrito a gente procura seguir, mas tem aquela questão: como eu vou seguir o que não tenho acesso? A coisa funciona mais com o informal do que com o formal.
R10	Não. Em relação ao Sistemoteca, nós não temos Manual de Procedimentos, nem

	fluxogramas, nem nada, mas a gente já está construindo isso para os funcionários que venham a trabalhar na nossa biblioteca.
R11	Não, não temos nada. Aqui, a gente faz de tudo, na marra e na coragem. É tudo informal. A gente procura fazer da melhor maneira possível, mas não que tenha normas.
R12	Não.
R13	Não. O que eu aprendi, eu aprendi verbalmente. Eu fiquei duas ou três semanas pela manhã, com Carlos, e ele fez um treinamento me passando tudo sobre a BS. Tudo que eu sei foi Carlos que me ensinou. Os nossos colegas de setor são bem atentos em relação a alguma mudança. Eles procuram atender, desde que tenham conhecimento. Desde que os regulamentos e normas existam, porque tem aquela questão de ser informal, de serem do conhecimento que um vai passando para o outro.
R14	No Regimento Interno tem as coisas que devemos seguir.
R15	Não.
R16	Nós temos uma política de desenvolvimento de coleções. A professora Eliane Paiva fez um estudo, uma análise e detectou que muita coisa estava obsoleta. E, em cima dessa política nós procuramos trabalhar; não seguindo à risca, mas a gente tem uma política de desenvolvimento de coleções.
R17	Olha, tem manual, só que o manual não está atualizado. Então, muita coisa a gente faz e nem olha para o manual, porque ele está desatualizado. A mudança a gente tá vendo no dia-dia. Quando entrar o SIGAA, a gente vai ter que fazer uma atualização no Manual.

11) A equipe de trabalho é satisfatória para o desenvolvimento das atividades desta unidade?

R1	É deficiente. Nós temos até em número de bibliotecários uma quantidade suficiente e eficiente, mas, temos um número de colaboradores de apoio que é ineficiente em número, em conhecimento e em questão de cultura da organização ainda só quer fazer aquela parte corriqueira. Aqui, a gente trabalha para que todos passem em todos os setores, porque na falta de um, o outro atende.
R2	Não, nem em número, nem em qualificação, porque tem pessoas de várias formações, que não se comprometem com o trabalho como alguém da nossa área se compromete.
R3	Não. A biblioteca é muito grande para a quantidade de funcionários. Além do mais, os funcionários são antigos. Não mexem em computador. Aí você informatiza a biblioteca, mas só tem três pessoas que usam computador. Um para cada turno. Se falta um, a gente tem que sair do nosso setor para ir para o empréstimo. 50% não domina a informática.
R4	Eu acho insuficiente. na biblioteca deveria ter, pelo menos, mais uma pessoa, um técnico, pois só tem um bibliotecário e, por isso, só abre um expediente.
R5	A equipe é reduzida. Atende em qualificação, mas, em números, não.
R6	Não. Só existe "eu" como bibliotecária. As demais pessoas, que estão lotadas na biblioteca, são auxiliares, mas não são auxiliares de biblioteca. São auxiliares de demais funções. O hospital pegou as pessoas que não têm qualificação pra outras coisas ou que tiveram problemas e jogaram para a biblioteca. E, como a maioria já está perto de se aposentar, ainda dizem assim: "já trabalhei tudo o que eu tinha de trabalhar. Agora é a vez dos mais novos". Como só tem eu de mais novo lá, sobra pra mim.
R7	Em termos qualitativos atende, mas em termos quantitativos não.
R8	Veja só, quantitativo não; qualitativo, não. Eu acho assim: geralmente, quando um funcionário vai ficando mais velho ou quando ele é um funcionário problema, ele é jogado para a biblioteca...
R9	Não, não é satisfatória, principalmente no período da tarde. O número de bibliotecários é satisfatório, mas o número de auxiliares é que é insatisfatório.
R10	A quantidade é absurdamente insuficiente
R11	Não. Nem em números, nem em qualificação. Apesar de muitos terem alguma qualificação, eles acham que é desvio de função executar determinadas atividades.
R12	Sim
R13	Não é. Principalmente agora que, praticamente dobrou a quantidade de cursos de

	graduação. A gente tá só com dois bibliotecários, e a demanda de atividades tá absurda. Nossa sorte, no momento, são os bolsistas, que estão inserindo o acervo na base.
R14	A quantidade, infelizmente é insuficiente...
R15	Quantitativamente, pode ser que sim, que seja satisfatória, mas, em vista da idade elevada e da qualificação do pessoal, termina sendo insuficiente. Talvez, com a mudança (uns se aposentando e outros entrando) o mesmo quantitativo possa, um dia, dar conta, mas hoje, o atual quantitativo com a qualidade e com a idade da equipe, não.
R16	É satisfatória, com certeza.
R17	No momento sim, até porque o volume de trabalho da gente depende do que vem da DDC. Então como está vindo pouca coisa, então o número de pessoas está suficiente.

12) Qual a sua percepção à respeito de incentivo financeiro (função gratificada) aos ocupantes de cargos de direção das unidades do Sistemoteca?

R1	Seria um estimulante, porque, enquanto coordenador, a gente assume atribuições de gerência. E a gente não tem esse retorno financeiro. E outra coisa, se tivesse o retorno financeiro, talvez outros profissionais bibliotecários quisessem assumir a coordenação.
R2	Com o incentivo financeiro, as pessoas se comprometeriam mais.
R3	A gratificação é muito pequena. É em torno de R\$ 150,00. A falta desse incentivo desestimula a pessoa.
R4	Eu acho que esse é o principal motivo de ninguém querer assumir. Porque é ter mais trabalho e não ter nenhuma recompensa. A tendência humana é querer o retorno financeiro.
R5	Nossa, gostaria muito, porque a gente tem muitas atribuições.
R6	Seria interessante porque a carga de trabalho de quem está na coordenação aumenta. A responsabilidade quase que duplica e nos casos dessas bibliotecas que têm só um bibliotecário para ser o “pau de toda obra”, eu acho que nada mais justo esse incentivo.
R7	Seria interessante, visto que a gente assume muitas responsabilidades no setor. A gente tem essa responsabilidade e não tem nada a mais.
R8	Eu soube que existe esse dinheiro para gratificação, mas esse dinheiro vem para a Direção do centro e ela dá a quem quiser, logo a biblioteca não existe. E olha que são duas bibliotecas. E quando querem oferecer, é um dinheiro que não compensa.
R9	Eu acho um absurdo você ser um coordenador de biblioteca, ter essa função, mas essa função não ser gratificada. Até porque um coordenador de biblioteca tem diversas responsabilidades e diversas atividades. Eu acho que é uma falha muito grande da instituição em não considerar essa importância através de um benefício financeiro.
R10	Não respondeu
R11	Deveria ter, mas que valesse a pena. Não a “merreca” de gratificação que pagam aí. Que compensasse vir dois expedientes. Deveria ter uma gratificação decente porque a responsabilidade é grande.
R12	Não faço questão mais.
R13	A demanda de atividades para quem está à frente de um setor como esse, exige a necessidade de ter gratificação. A gratificação é necessária sim. Para o nível de responsabilidade é necessário demais.
R14	O cargo de Direção é o único que tem CD. O vice-diretor tem uma FG-5. Eu não posso obrigar qualquer outra pessoa que esteja no cargo de vice-direção a vir dois expedientes. Portanto, de alguma forma, isso pode ser uma barreira à execução de muitas ações.
R15	É mais do que importante, É necessário não só pelo estímulo pessoal, mas pela valorização do profissional.
R16	Deixa muito a desejar essa parte de gratificação. Eu trabalho porque gosto muito da minha profissão, mas se fosse levar em conta a gratificação, a gente não.....
R17	Eu acho muito pouco para a responsabilidade que a gente tem.

13) Em sua opinião, quais os principais barreiras você julga dificultar a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca?

R1	<p>Bem, na minha opinião, é questão de ação e de comunicação. Teria que chamar todos os coordenadores, para discutir a implementação. É necessário que sejamos chamados pela direção do sistema para colocarmos em ação. Portanto, tem que vir da Direção as ações e diretrizes.</p> <p>Outro grande problema nosso é a falta de formalidade. Essa informalidade é importante, porém, é preciso que essa troca de conversa seja registrada...</p>
R2	<p>A falta de conhecimento. O trabalho de Josélia mostrou que pouca gente conhece o Regimento.</p> <p>Precisa ser um sistema de verdade, com padrões e com uma Política de Desenvolvimento de Coleções única. O principal seria o sistema funcionar como um sistema, porque a única coisa é o nome. É um sistema que empresta livro.</p>
R3	<p>A falta de conhecimento. Eu acho que a falta de conhecimento é, justamente, por não ter uma cobrança da Direção. Eu lembro que onde eu trabalhei, lá em Natal, a diretora exigia que cada setor fizesse o seu organograma, o fluxograma; fizesse tudo bem direitinho. Ela cobrava isso. Tinha um setor só de estatística, onde era feito as estatísticas semestralmente. Aqui não existe cobrança de nada.</p> <p>Então, para ser implementado, primeiro, tem que se fazer conhecer. Segundo, cobrar de cada diretor de setor que ele sente com a sua equipe, faça fluxograma, para que ele diga o que cada um tem que fazer, porque eu acho que ninguém tem esse conhecimento.</p> <p>Seria muito importante que, quando forem elaborar um regimento, que a gestora da Unidade estivesse presente, porque ela é quem tem o maior conhecimento de todo o sistema. Eu acho que a gestora sempre deveria estar participando.</p> <p>Eu acho também que falta motivação do chefe imediato. Ele deveria estimular, motivar as pessoas e, eu acho também que é muito difícil motivar as pessoas que já estão há muito tempo na instituição. É mais uma questão de liderança.</p>
R4	<p>Eu acho que é questão de motivação. Falta motivação para o funcionário se dispor a trabalhar e exercer as suas funções e atribuições. Falta motivação e supervisão. Talvez, o problema no meu setor é que há uma desmotivação geral, porque o NDIHR é ligado à Reitoria, mas a Reitoria não quer reconhecer isso. Ela fica mandando o NDIHR se aliar a um Centro, mas nenhum Centro aceita. A estrutura organizacional atrapalha tudo. Aí, fica como se fosse um filho órfão. Não tem que responder por ele. Pra você ver, eu estou sem computador na Biblioteca. Eu parei o trabalho de inserir os livros na base de dados porque não tem computador. A gente está com um computador na Secretaria. Aí, quando não estão utilizando, eu utilizo. Eu fico carregando aquelas pilhas de livros da biblioteca para a secretaria e passando naquelas portas que têm molas. É horrível, mas eu estou fazendo isso pra não ficar parada.</p> <p>Não há compartilhamento entre as bibliotecas. Eu acho uma coisa muito isolada. Ta só no nome o Sistemoteca. Só nome porque, na prática, não tem o conceito de sistema, porque um não sabe o que se passa com o outro. É cada um por si...</p>
R5	<p>Na verdade, o problema do Sistema é a comunicação interna, porque tem coisas que vão acontecendo e você não tem conhecimento. Eu que fui atrás. Se as coisas fossem formalizadas seria mais fácil para quem entra.</p> <p>A questão de não ter gratificação para as chefias das Setoriais influencia, de qualquer forma, a falta de motivação.</p> <p>Tem coisas que eu fico meio perdida. Se é um sistema, tem que seguir um padrão. Eu não posso fazer de uma forma e outra pessoa fazer de outra. A questão de multas, por exemplo. Se cada biblioteca tiver suas próprias regras, não vai ser uma Setorial. Não vai fazer parte do sistema. Tem coisas que você adéqua à sua biblioteca, mas esse padrão ainda não existe..</p>
R6	<p>A falta de compreensão ou colaboração dos administradores, no caso do meu setor. Se eles tivessem um comprometimento maior com a biblioteca. Se eles tivessem um olhar mais voltado para a biblioteca iria ser melhor.</p> <p>Outra coisa, pra ser um sistema, deveria ter mais integração entre as bibliotecas. Eu acho que nós estamos muito atrasados quanto a isso.</p>
R7	<p>Tem alguns tópicos no regulamento que fica até inviável...</p> <p>A questão é mais de gestão, de mobilização da equipe. Falta interação com a parte gerencial.</p>
R8	<p>A falta de comunicação. Tem coisas que acontecem na BC e que não são repassadas para as</p>

	<p>Setoriais. Um escritório ou até mesmo um telefonema.</p> <p>A resistência é grande, principalmente, com inovações. Eu já encontrei aqui funcionário que nem sabia ligar um computador.</p> <p>Tem gente aqui que tem 35 anos de casa e não sabe guardar um livro na estante. Eles dizem que isso não é do cargo deles. Não é atribuição deles, mas, se você pegar a atribuição de cada um, existe lá que essa guarda de livros é atribuição de auxiliar de biblioteca. Então, eu tive que imprimir isso, passar pra eles e, aos poucos, ir passando o jeito certo de guardar livros.</p>
R9	<p>Essa resolução foi aprovada, mas, a visão que eu tenho é que, no cotidiano do profissional bibliotecário, não funciona, não há uma integração. Ou seja, não funciona como um sistema, porque não há uma integração de todas as Bibliotecas Setoriais. Então, a principal barreira é que não há integração. Não funciona como um sistema, apesar de ter o nome de Sistema de Bibliotecas. Já passou da hora desse sistema de fato funcionar, pois, há um sistema, mas, não existe na prática.</p> <p>A gente vê que, no dia-a-dia, muitas atividades são feitas, mas, não integralizadas. Uma biblioteca realiza isso, outra não realiza, ou ainda, está para realizar, outra realiza, mas de um modo diferente. Então, falta uniformização, padronização.</p> <p>Na relação com a direção do Sistemoteca, não há uma relação formal, apesar de sermos convocados para algumas discussões. Existe no Regimento como se daria a formação dos Conselhos Consultivo e Executivo, mas, não há reuniões dos conselhos com esses participantes, que deveria haver. No entanto, a gente não tem problema em ir à BC resolver nossos problemas ou resolver qualquer questão.</p> <p>Informalmente a gente tem facilidade de se relacionar com a BC, mas, formalmente, que seria através desses conselhos, não existe.</p> <p>Se tem no Regimento, foi aprovado, passou pela instituição máxima da Universidade, o CONSUNI, foi aprovado, mas, infelizmente, não funciona.</p> <p>Muitas vezes a falta de compromisso se dá porque os servidores não conhecem os propósitos da instituição porque a instituição não repassa, não divulga para os seus servidores os seus propósitos. Mas, o que eu vejo no dia-a-dia, são servidores que tentam fazer o seu trabalho da melhor forma possível. A maior dificuldade é a instituição que não repassa aos seus servidores a missão, a visão, o que é que ela quer do servidor, tanto informalmente, quanto formalmente.</p>
R10	<p>Eu acho que é o desconhecimento, mesmo, da categoria bibliotecária atingida pelo Regimento. O desconhecimento gera dificuldade para implementação do Regimento.</p>
R11	<p>Primeiro, para o Sistema funcionar tem que haver a participação dos bibliotecários de todos os centros. Não só dos coordenadores, mas de todos os bibliotecários, para eles saberem de tudo que acontece no Sistemoteca, para eles ficarem mais comprometidos. Em cada passo da mudança no Sistemoteca, tem que haver a participação dos bibliotecários.</p> <p>Temos dificuldades na relação com a Direção do Centro, pois a gente consegue coisas para a biblioteca com muita dificuldade, praticamente se humilhando. É como se a gente estivesse pedindo um favor. Seria melhor que a BS fosse subordinada à BC. Até porque a Direção do Sistemoteca poderia olhar mais pra gente e se preocupar mais como a gente funciona. Saberia das nossas dificuldades em relação à pessoa. É sorte quando se acha um Diretor de Centro que se preocupa com a BS. Os professores chegam aqui querendo mandar. Aham que podem mandar pegar livros na biblioteca de qualquer jeito. A ausência de normas causa estes problemas.</p>
R12	<p>Não respondeu</p>
R13	<p>A ausência de uma política atual para o Sistema, pra a gente ter, em cada biblioteca, a política do Sistema.</p> <p>Para facilitar as atividades visando o sistema, teria que ter uma aproximação maior. Tanto da BC em relação às BSs, como das Setoriais em si. A gente tenta. A gente tem dúvida, a gente liga, mas falta algo formal. Não sei se seria o caso de reuniões periódicas com os gestores, para não ta levando todo mundo da biblioteca. A cada mês ou a cada dois meses os gestores se reunissem. Ta faltando aproximação do sistema de um modo geral. A gente tem aproximação quando tem cursos ou reuniões, mas estes acontecem de forma pontual.</p> <p>Falta apenas um pouco de proatividade, mas isso é algo cultural. Eu nem diria que é questão de resistência. É o perfil do servidor. Eles já estão há muito tempo trabalhando dessa maneira e pra gente quebrar isso aí tem que ser de forma muito sutil.</p>
R14	<p>A Biblioteca não é apenas a BC. É um sistema de bibliotecas. Quem entende de Sistema de Bibliotecas somos nós que fazemos o Sistema de Bibliotecas, mas a maioria das pessoas, como, talvez a Administração Central e os Diretores de Centros, eles não vêem a BC como um Sistema de Biblioteca. Então, a maior barreira é essa, porque o que é que a gente tem de</p>

	<p>responsabilidade com as BS? É a parte técnica. Quando parte para a parte administrativa, é com o Centro, e aí, muitas vezes, dificulta.</p> <p>A cultura de Sistema de Bibliotecas não existe dentro da universidade. Existe uma cultura de serviços que vem sendo incentivada de muitos anos. Tudo vai passando de funcionário para funcionário. Quando chega um novato, ele vai pegando a cultura, o que as meninas vinham fazendo na Referência, por exemplo. Ela pode tentar implementar alguma coisa e conseguir implementar e pode trazer algumas idéias que, as meninas que são antigas dizem assim: “Ah! Mas isso a gente já tentou fazer há muito tempo. Isso você não consegue”, entendeu?</p> <p>Existe uma cultura de funcionalismo público de estabilidade no emprego que faz com que as pessoas não se comprometam com o seu emprego, porque ele pode trabalhar e trazer um bom resultado, ou trabalhar e não trazer resultados, mas ele vai continuar recebendo o seu salário.</p> <p>De alguma forma isso pode ser uma barreira para a não implementação de algumas ações, porque nós temos setores com chefias remuneradas e outros setores com chefias não remuneradas. Então, a gente não tem muita força para cobrar daquele chefe que não tem uma gratificação.</p> <p>A gente tem que ter muita ginga. A gente pede de uma forma que eles façam, até por questão de amizade.</p> <p>A gente percebe certa resistência ao novo. Quando você quer mudar, é muito difícil. Mas, a maior barreira é a falta de funcionários.</p> <p>Desde o início da nossa gestão. Desde o final de 2004, início de 2005 que a gente vem com essa abertura muito grande para as mudanças. Agora, a gente abre para as mudanças, mas as pessoas é que tem que trazer as inovações. Quando traz a sugestão e a sugestão é interessante, ela vai implementar.</p> <p>A Biblioteca precisava ter um assento no CONSUNI no CTA, porque, muitas vezes, a Biblioteca é citada nas reuniões desses órgãos e a Direção da Biblioteca não está lá para se defender, ou se explicar, ou para defender nossos interesses. Muitas vezes, as informações chegam por intermédio de outras pessoas que se encontravam nas citadas reuniões.</p>
R15	<p>Falta de atualização profissional e excesso de vícios por parte dos servidores mais antigos. Vícios em relação á cultura organizacional. Tudo aquilo que ele traz de bagagem; do que ele estava acostumado a fazer com a inexistência de padrões e de regimento que delimitou a mudança. Resistência à mudança. Aqui, eles têm vício de resistência à mudança.</p> <p>Não sei se pelo fato da equipe ser muito grande, mas eu acho que falta um pouco de interação e de formalização da comunicação interna. A comunicação interna é, infelizmente, muito falha. Existem tentativas de sanar esse problema, mas que, infelizmente, não foram suficientes para sanar.</p>
R16	<p>Eu não posso fazer sozinha e tenho que obedecer a hierarquia. O pessoal deveria se conscientizar e seguir o que está no regimento. Conscientização.</p>
R17	<p>Olha, pelo fato de eu não conhecer, eu não sei como foi feito, então, eu acho que a barreira começa daí. As Setoriais estão funcionando muito isoladas do Processo Técnico. Que eles, quando tivessem alguma dúvida, deveriam vir aqui ou então ligar, que a gente tiraria. Mas o pessoal está muito distante. Funciona como se fosse desvinculado da BC. Isso aí, a gente sente e fica triste por isso.</p> <p>Eu gostaria de colocar que, quando fosse haver a proposta para um novo Regulamento, que as pessoas, os diretores, as chefias participassem, até porque são pessoas que têm experiência de anos aqui dentro.</p> <p>Então, eu acho que cada um pode ajudar de alguma forma. Que a gente seja chamada.</p>

ANEXO A - Certidão do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

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 7ª Reunião Ordinária, realizada no dia 22/07/2013 o parecer favorável do relator desse egrégio Comitê, autorizando ao Pesquisador Antonio Genésio de Sousa Filho a publicar a Pesquisa intitulada: *“ANÁLISE DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO REGIMENTO INTERNO DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA”*. Protocolo 0177/13 e CAAE nº 11853713.3.0000.5188

João Pessoa, 22 de Julho de 2013.



Dr.ª Eliane Marques D. Sousa
Coordenadora CEP/CCS/UFPB
Mat. SIAPE: 0332618