



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

LÍLIAN LIMA DE SIQUEIRA MELO

**O SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UFPE E SUA ATUAÇÃO  
FRENTE À MUTABILIDADE DE PARADIGMAS**

Recife  
2013

LÍLIAN LIMA DE SIQUEIRA MELO

**O SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UFPE E SUA ATUAÇÃO  
FRENTE À MUTABILIDADE DE PARADIGMAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

**Linha de Pesquisa:** Conhecimento Tecnológico e Relações Sociais.

**Orientador:** Prof<sup>o</sup> Dr. Denilson Bezerra Marques

**Coorientador:** Prof<sup>o</sup>. Dr. Fábio Assis Pinho

Recife

2013

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Lílian Lima de Siqueira Melo –  
Biblioteca Central – UFPE, CRB 1425

Melo, Lílian Lima de Siqueira

O Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE e sua  
atuação frente à mutabilidade de paradigmas / Lílian Lima  
de Siqueira Melo. – Recife, 2013.

136 f. ; 24 cm., il., quadros.

Orientador: Denilson Bezerra Marques

Coorientador: Fábio de Assis Pinho

Dissertação (Mestrado em Gestão em Gestão Pública  
para o Desenvolvimento do NE) – Universidade Federal  
de Pernambuco, 2013.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Biblioteca Universitária - UFPE 2. Bibliotecas-  
paradigmas 3. Biblioteca – administração. I. Marques,  
Denilson Bezerra (Orient.). II. Pinho, Fábio Assis  
(Coorient.). III. Título.

658 CDU (2.ed.)

351 CDD (22. ed.)

LÍLIAN LIMA DE SIQUEIRA MELO

**O SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UFPE E SUA ATUAÇÃO  
FRENTE À MUTABILIDADE DE PARADIGMAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Denilson Bezerra Marques (Orientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>o</sup>. Dr. Fábio Assis Pinho (Coorientador)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura (Examinadora Interna)  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Anna Elizabeth Galvão Coutinho Correia (Examinadora Externa)  
Universidade Federal de Pernambuco

A minha família que sempre me apoiou nos momentos felizes e nos momentos difíceis. Sempre amarei vocês!

Dedico

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, profundidade das riquezas, sabedoria e ciência. Cujos juízos são insondáveis e inesquecíveis seus caminhos. Por que de ti, por ti e para ti, são todas as coisas, a ti toda a adoração para sempre.

À minha querida família. Em especial ao meu amado esposo Jacson, pela compreensão, amor, paciência e força ao longo desses anos. Aos meus pais Welington Siqueira e Letícia Siqueira pelo imenso amor incondicional ofertado durante toda minha vida, pela educação e ricos ensinamentos. Aos meus irmãos Mirtes, Dário e Jeziel por todo o carinho, união e força. Amo imensamente vocês.

Meu grande agradecimento ao Prof<sup>o</sup>. Dr. Denilson Marques, por aceitar ser meu orientador, por aceitar o desafio de atuar numa área tão diferente, pela compreensão, disponibilidade, ética, respeito, dedicação ofertada durante todo esse tempo.

Meu agradecimento especial ao Prof<sup>o</sup>.Dr. Fábio Pinho que de uma forma tão carinhosa, solícita e amiga se dispôs a auxiliar mesmo com tantas atribuições na coorientação deste trabalho.

Agradeço também as Prof<sup>as</sup>. Dr<sup>as</sup>. Alexandrina Sobreira e Anna Elizabeth Correia, por aceitarem o convite de fazer parte da banca e contribuir para qualidade dessa dissertação.

Aos amigos da turma 10 do mestrado 2011: Liane Biagini, Marta Lopes, Oséias Thomaz, Christina Nunes, Liliane Santos, Kléber Santos, Alessandro Mariano, muito obrigada por todo o carinho e força em momentos difíceis.

A minha colega de turma, amiga e companheira de estudos e trabalho Luiza Oliveira, pela força, carinho, compreensão, e auxílio. Com certeza eu não teria conseguido sem você Lulu.

Às amigas tão especiais: Etiene Lima, Sandra Santiago e Regina Pinto, pela força, auxílio e apoio incondicional nos momentos difíceis.

A todos os amigos (as) Bibliotecários (as) da UFPE, não posso nominar para não esquecer nenhum (a), meus sinceros agradecimentos por toda a força e carinho dispensadas.

Ao Diretor do Sistema de Bibliotecas Elílson Góis, pela amizade, paciência e compreensão ao me liberar vários dias do trabalho para desenvolver minha pesquisa.

Ao Coordenador da Biblioteca Central Rubens Filho pela solidariedade e compreensão dispensadas ao longo de todo o mestrado e por todo o apoio nas lutas que levaram as conquistas obtidas.

Aos Gestores das Bibliotecas da UFPE pela disponibilidade e boa vontade em contribuir para a construção dessa dissertação, agradeço imensamente.

Há um tempo em que é preciso abandonar as roupas usadas, que já tem a forma do nosso corpo, e esquecer os nossos caminhos, que nos levam sempre aos mesmos lugares. É o tempo da travessia: e, se não ousarmos fazê-la, teremos ficado, para sempre, à margem de nós mesmos.

(BIOGRAFIA, 2012).

## RESUMO

O Estudo de paradigmas em bibliotecas proporciona uma nova visão da prática, levando a discussão novos temas, técnicas, métodos, hipóteses e teorias. Esta pesquisa tem como objetivo analisar de que maneira os gestores do SIB/UFPE planejam os produtos e serviços ofertados, bem como a força de trabalho, diante dos paradigmas da informação e do acervo. Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter descritivo e aplicado. O campo de pesquisa é na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), em específico, no Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB). A população estudada é composta por 13 gestores do Sistema. Foi escolhida como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada. Os dados da pesquisa foram analisados de forma qualitativa pela técnica de análise de conteúdo. Os resultados obtidos revelam que as Bibliotecas do SIB oferecem produtos e serviços, tanto *in loco* quanto *on-line*, porém a maioria dos serviços é presencial. No que se refere à gestão dos produtos e serviços, verifica-se que as bibliotecas disponibilizam o acervo em suporte impresso e não impresso e que a infraestrutura não atende de forma qualitativa, além disso, constatou-se que os gestores preocupam-se tanto com questões referentes ao acervo quanto com as questões referentes à informação, ficando clara a transição de paradigmas. Em relação à gestão nas bibliotecas, fica evidente a estrutura hierarquizada, os trabalhos desenvolvidos na perspectiva da demanda dos serviços em detrimento de projetos, o foco no atendimento presencial, nos serviços *in loco* e a necessidade de priorizar o atendimento ao usuário e de fomentar o conhecimento amplo da equipe. Dentre os pontos positivos relacionados à gestão podem ser destacados: o relacionamento cooperativo, o autogerenciamento, ações inovadoras e a motivação em equipe. Em relação à qualidade dos investimentos financeiros no SIB foi constatado que não há orçamento específico e que as verbas são utilizadas para suprir necessidades básicas e para a aquisição de livros, equipamentos e mobiliários. Assim, acredita-se que os resultados desta pesquisa demonstram que as bibliotecas do SIB possuem características de atuação tanto do paradigma do acervo como do paradigma da informação, porém algumas características demonstram que paradigma do acervo ainda é dominante.

**Palavras-chave:** Bibliotecas - paradigmas. Gestão em bibliotecas. Paradigma do Acervo. Paradigma da informação.

## ABSTRACT

The study of paradigms in libraries provides a new vision of practice, leading to discussion new topics, techniques, methods, theories and hypotheses. This research aims to analyze how the managers of SIB / UFPE plan the products and services offered, as well as the labor force before the paradigms of information and collection. This is an exploratory, descriptive and applied. The research field is at the Federal University of Pernambuco (UFPE), in particular, the Integrated Library System (SIB). The study population consists of 13 managers System. Was chosen as the instrument to collect data *semi structured* interview. The survey data were analyzed by technique qualitative of the content analysis. The results show that the libraries of the SIB offer products and services on-site and online, but most services is attendance. As regards the management of products and services, it appears that libraries provide the collection in print and non print and that the infrastructure does not meet qualitative form, furthermore, it was found that the managers are concerned with issues related with the collection and too the questions concerning to information, showing the transition paradigm. For the management in libraries, it is evident the hierarchical structure, the work carried in the perspective of the demand for services at the expense of projects, the focus on presencial attendance, on-site services and the need to prioritize customer service and foster broad knowledge of the team. Among the positives related to management can be highlighted: cooperative relationship, self-management, innovative actions and motivation in staff. Regarding the quality of the investments in SIB was verified that there is no specific budget and the funds are used for basic needs and for the acquisition of books, equipment and furniture. Thus, it is believed that the results of this research demonstrate that SIB libraries have characteristics of both the performance paradigm of the collection as the paradigm of information, but some features demonstrate that the paradigm of the collection is still dominant.

**Keywords:** Libraries - paradigms. Management in libraries. Paradigm Collection. Paradigm of information.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Quadro 1 –</b>	Mudança de paradigmas na biblioteconomia.....	43
<b>Quadro 2 –</b>	Bibliotecas integrantes do SIB/UFPE.....	58
<b>Quadro 3 –</b>	Produtos e serviços oferecidos.....	70
<b>Quadro 4 –</b>	Acervos das bibliotecas e suportes disponibilizados .....	74
<b>Quadro 5 –</b>	Infraestrutura.....	77
<b>Quadro 6 –</b>	Foco no Acervo X Foco no acesso à informação.....	84
<b>Quadro 7 –</b>	Estrutura hierárquica X Estrutura horizontal.....	88
<b>Quadro 8 –</b>	Trabalho desenvolvido em serviços X Trabalho desenvolvido em projetos.....	91
<b>Quadro 9 –</b>	Foco no atendimento e serviços in loco X Foco no atendimento e serviços virtuais.....	94
<b>Quadro 10 –</b>	Prioridade em Processos técnicos X Prioridade no atendimento ao usuário.....	97
<b>Quadro 11 –</b>	Conhecimentos específicos X Conhecimentos amplos.....	101
<b>Quadro 12 –</b>	Relacionamento competitivo X Relacionamento cooperativo	104
<b>Quadro 13 –</b>	Gerenciamento centralizado e ações controladas X Autogerenciamento e ações inovadoras.....	105
<b>Quadro 14 –</b>	Motivação individual X Motivação de equipes.....	108
<b>Quadro 15 –</b>	Orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas.....	111
<b>Quadro 16 –</b>	Aquisições provenientes dos recursos disponíveis.....	117

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ALA	American Library Association
BRASSCOMM	Associação Brasileira de Companhias de Tecnologia da Informação e Comunicação
BC	Biblioteca Central
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAA	Biblioteca do Centro Acadêmico do Agreste
CAC	Biblioteca Joaquim Cardoso do Centro de Artes e Comunicação
CAP	Biblioteca do Colégio de Aplicação
CAV	Biblioteca do Centro Acadêmico de Vitória
CCB	Biblioteca do Centro de Ciências Biológicas
CCEN	Biblioteca do Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCJ	Biblioteca do Centro de Ciências Jurídicas
CCS	Biblioteca Centro de Ciências da Saúde
CCSA	Biblioteca Reitor Edinaldo Bastos do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
CE	Biblioteca Yves Marie Gilles de Maupeou do Centro de Educação
CFCH	Biblioteca Professor Roberto Amorim do Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CTG	Biblioteca do Centro de Tecnologia e Geociências
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CPC	Conceitos Preliminares de Curso
CNPQ	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMUT	Comutação Bibliográfica
DA	Divisão de Aquisição
DAU	Divisão de Apoio ao Usuário
DPT	Divisão de Processamento Técnico
DSI	Disseminação Seletiva da Informação
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IGC	Índice Geral de Cursos

INEP	Instituto Nacional de Educação e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MEC	Ministério da Educação e Cultura
PAI	Plano de Ação Institucional
SEGC	Secretaria de Gestão, informação e comunicação
SIB	Sistema Integrado de Bibliotecas
TIC's	Tecnologias de Informação e Comunicação
UNICAP	Universidade Católica de Pernambuco
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UR	Universidade de Recife

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
<b>2 AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO</b>	19
<b>2.1 A atuação das Bibliotecas na era das TIC's</b>	26
<b>3 PRODUTOS E SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS: do impresso ao virtual</b>	32
<b>4 BIBLIOTECAS, PARADIGMAS E IMPLICAÇÕES</b>	41
<b>4.1 A atuação dos bibliotecários e gestores de bibliotecas frente às mudanças de paradigmas</b>	47
<b>5 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA</b>	54
<b>5.1 Natureza da pesquisa</b>	54
<b>5.2 Campo da pesquisa</b>	54
<b>5.2.1 Conhecendo a UFPE</b>	55
<b>5.2.2 Caracterização do Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE</b>	57
<b>5.3 População</b>	61
<b>5.4 Instrumento de coleta de dados</b>	61
<b>5.5 Coleta de dados</b>	62
<b>5.6 Organização dos dados</b>	63
<b>5.7 Análise dos dados</b>	64
<b>6 O SIB/UFPE E SUA ATUAÇÃO FRENTE AOS PARADIGMAS: uma interpretação</b>	70
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	121
<b>REFERÊNCIAS</b>	128
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DAS BIBLIOTECAS DA UFPE</b>	135

## 1 INTRODUÇÃO

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) estão mudando as bibliotecas. O cenário atual mostra que as mudanças são rápidas e que as unidades de informação precisam se adaptar a nova realidade. Até pouco tempo atrás os acervos das bibliotecas ocupavam espaços enormes nas estantes, hoje se sabe que muitos cabem em suportes cada vez menores. A quantidade de informação disponibilizada e acessada de forma remota tem aumentado. Os serviços oferecidos podem ser disponibilizados não apenas de forma presencial como também pela internet em redes sociais, *blogs*, sítios e outros veículos de comunicação (MORIGI; SOUTO, 2005).

As TIC's fizeram ressurgir o tema acerca da sobrevivência das bibliotecas e dos paradigmas que cercam a biblioteca envolvendo uma nova forma de trabalho com técnicas e métodos diferenciados. A biblioteca hoje está sofrendo com a concorrência da Internet e das grandes lojas que vendem ou alugam multimídias por isso deve estar atenta às necessidades de informação para competir de igual para igual (COELHO NETTO, 1996).

De acordo com Grupo de Trabalho sobre Bibliotecas Virtuais do Comitê Gestor da Internet-Brasil (1997, p. 1), "A internet emerge internacionalmente como o espaço mais profícuo para a operação dos serviços de informação das bibliotecas, em praticamente todas as áreas do conhecimento e para a maioria dos usuários atuais e potenciais". Neste contexto, as bibliotecas vivenciam muitas transformações, como a mudança no perfil do usuário e a necessidade de criar serviços e projetos adequados à nova realidade informacional (MELO, 2009).

Até a década de 60 a preocupação de quem administrava as bibliotecas era em acumular a produção bibliográfica porque o foco dos gestores naquele momento estava voltado à oferta de documentos e também ao acúmulo e desenvolvimento físico das coleções. Era sinal de *status* a biblioteca ser depositária de toda a produção intelectual da época. Esta forma de atuação é característica do paradigma centrado no acervo.

Nos anos 70, com a explosão bibliográfica e a evolução das TIC's, houve a impossibilidade das bibliotecas abarcarem toda a produção intelectual gerada e diante disso não conseguiam suprir todas as necessidades dos usuários com recursos próprios devido às restrições orçamentárias. Deste modo, nas décadas

seguintes as bibliotecas começaram a compartilhar informações e o foco deixa de ser a acumulação de acervos e volta-se para o acesso às informações independente de sua localização física e de acordo com as necessidades dos usuários. Logo, a forma de atuação começa a mudar na perspectiva de um novo paradigma, o paradigma do acesso à informação (DIAS, 2003; SARACEVIC, 1995).

As bibliotecas que antes coletavam, registravam, estocavam e disseminavam as informações sob sua guarda, se veem frente ao compromisso de assumir uma nova função, gerenciando e oferecendo acesso à informação por meio de novos serviços e produtos que atendam as demandas de informação atuais.

Essa nova configuração leva as bibliotecas a reflexão sobre os paradigmas até então estabelecidos e o nascimento de novos paradigmas que abarcam “uma nova visão da práxis, incorporando novos temas prioritários, novas técnicas e métodos, novas hipóteses e teorias, num ciclo contínuo e permanente, e mais do que isto, inesgotável” (TARGINO, 2010, p. 41). Neste sentido, surge o tema deste trabalho que versa sobre o Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE e sua atuação frente à mutabilidade dos paradigmas.

Segundo Kuhn (2003, p.13), paradigmas são “as realizações científicas universalmente reconhecidas que durante algum tempo fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. O autor explica que um paradigma é um modelo ou padrão aceitos pelos praticantes de uma ciência e que permitem a explicação de certos aspectos da realidade.

Em qualquer circunstância e em qualquer área de atuação, incluindo a biblioteconomia, princípios considerados verdadeiros em certas épocas são modificados ou substituídos diante de novas descobertas. Isto corresponde à mobilidade irreversível dos paradigmas. Na biblioteca não é diferente. A biblioteca é fundamentalmente uma instituição social e como tal, está sujeita a todo e qualquer processo de transmutação que atravessa a sociedade.

As inovações tecnológicas são decisivas na mutabilidade dos paradigmas concernentes à biblioteca. Ao atravessar as várias fases históricas, indo do período medieval à contemporaneidade, a biblioteca assimila a realidade dos diferentes períodos e assume posturas paradigmáticas distintas de acordo com as mutações sofridas pela sociedade na qual está inserida.

A sociedade atual conhecida como sociedade da informação ou sociedade do conhecimento tem como motor propulsor a informação em circulação, deste

modo, bibliotecas e bibliotecários precisam estar alertas às novas formas de relações sociais e práticas culturais advindas das aplicações tecnológicas em informação (TARGINO, 2010).

Diante deste cenário, a biblioteca vê-se impelida a atuar de forma compatível às exigências dessa nova conjuntura. Porém, mesmo em meio ao fluxo informacional inesgotável, muitas bibliotecas ficam à margem dessa realidade. Este fato não abrange apenas as bibliotecas de municípios ou bairros menos abastados em situações socioeconômicas adversas, mas também às bibliotecas públicas que tem a garantia de recursos provenientes do governo, mas que priorizam o acervo, as normas, os trabalhos técnicos em vez de atender às necessidades de seus usuários promovendo acesso a informação com vistas a contribuir para democratização das fontes, produtos e serviços de utilidade (TARGINO, 2010).

Em contrapartida, relatórios como o da American Library Association (2011) mostram que bibliotecas públicas dos EUA continuam a se expandir como centros de tecnologia para as comunidades, acredita-se que esta necessidade não é exclusividade das bibliotecas americanas. No Brasil, autores como Castro Filho (2008), Morigi e Souto (2005) discutem a reestruturação de bibliotecas para atender as atuais necessidades de informação dos usuários. Porém, apesar dos estudos apontarem essas mudanças, muitas bibliotecas não adotaram totalmente este novo modelo. De acordo com Coelho Netto (1996, p. 1):

estamos num país onde esses paradigmas que pertencem a épocas totalmente distintas convivem, embora não com tranquilidade, convivem no meio de conflitos mais fortes, menos fortes, uma convivência conflituosa, não pacífica, vivemos num país que, de fato, convive com todos esses tipos de paradigmas.

Targino (2010, p. 43) defende:

que é a ação profissional e governamental que determina a atuação das instituições. Não importa conceituação, categorização ou tipologia de bibliotecas, se não há predisposição dos profissionais em consolidá-las como tal e, sobretudo, se não existir vontade política para acioná-las como verdadeiros centros de aprendizagem.

Frente a esse conflituoso contexto, muitas bibliotecas estão perdendo o bem mais precioso da sua existência: seus usuários. Os usuários de hoje não estão interessados em bibliotecas repletas de livros enormes e pesados e sim em bibliotecas fornecedoras de informações em diferentes formatos, podendo ser acessada em qualquer lugar. A informação deixou de estar estritamente ligada ao

livro para ser uma entidade presente em vários suportes. “A informação não é avaliada pelo suporte físico, mas sim pela sua utilidade, e ela agora pode ser reprocessada ao gosto do freguês” (SILVA; ABREU, 1999, p. 102).

Entende-se a importância de traçar novos rumos para melhorar a gestão das bibliotecas frente a esta realidade. Dessa maneira, o problema de pesquisa que aqui se destaca está centrado em estudar como o Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal de Pernambuco (SIB/UFPE) se comporta frente aos paradigmas? Sua atuação está voltada para a perspectiva tradicional do paradigma do acervo ou na perspectiva moderna do paradigma da informação?

Toda pesquisa busca resposta para uma problemática e, para tanto, é necessário traçar objetivos a serem alcançados para que haja o sucesso dessa busca.

Deste modo, foi delineado como objetivo geral da pesquisa: Analisar de que maneira os gestores do SIB/UFPE planejam os produtos e serviços ofertados, bem como a força de trabalho, diante dos paradigmas da informação e do acervo.

Para operacionalizar o objetivo anteriormente proposto contemplam-se os seguintes objetivos específicos:

- a) realizar um levantamento dos produtos/serviços oferecidos face aos paradigmas do acervo e da informação;
- b) observar a gestão desses produtos/serviços frente aos paradigmas;
- c) analisar como os gestores direcionam a força de trabalho dos profissionais bibliotecários que atuam no SIB e;
- d) verificar a qualidade dos investimentos financeiros nas bibliotecas.

A população pesquisada foi composta pelos gestores das Bibliotecas que integram o SIB/UFPE.

O SIB é composto pelas bibliotecas universitárias lotadas nos vários centros da universidade e pela biblioteca central, deste modo, foi escolhido como local de estudo para o desenvolvimento desta pesquisa.

Este estudo supõe que o SIB/UFPE, apesar de estar inserido em meio a mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas, tem em sua forma de atuação uma abordagem híbrida, porém, voltada na maior parte à perspectiva do paradigma do acervo. Acredita-se que a gestão institucional e local influencia na atuação das Bibliotecas, especialmente, no que tange aos paradigmas envolvendo os produtos e serviços ofertados.

Sendo assim, este trabalho se justifica pela necessidade de estudos que enfoquem o papel das bibliotecas como provedoras de serviços de informação aos seus usuários com vistas à inclusão destes num ambiente onde as informações são compartilhadas e acessadas de tal maneira que possibilita a transmissão do saber e a troca de conhecimentos entre os indivíduos.

Nesse sentido, a pesquisa contribui para um direcionamento da atuação (força de trabalho) e do investimento (financeiro) das Bibliotecas da UFPE face aos paradigmas do acervo e da informação e, a partir dos resultados, propõe diretrizes para subsidiar a gestão destas unidades frente às necessidades atuais dos seus usuários.

A dissertação está estruturada em 7 capítulos: o primeiro capítulo apresenta o tema escolhido, o problema e os objetivos do estudo. O capítulo também aborda a justificativa e mostra a contribuição da pesquisa para tanto para a instituição mantenedora quanto para a sociedade.

O segundo capítulo refere-se à influência das Tecnologias de Informação e Comunicação no ambiente organizacional. Aborda as mudanças ocorridas nas bibliotecas ao longo dos tempos, qual o seu papel e como pode ser sua atuação face as mudanças.

O terceiro capítulo trata dos produtos e serviços ofertados em bibliotecas e dos aspectos que influenciam na qualidade, levando em consideração a infraestrutura e os recursos financeiros. Traz algumas previsões acerca da biblioteca do futuro e mostra a importância do planejamento.

O quarto capítulo aborda as mudanças de paradigmas e suas implicações no contexto das bibliotecas e como pode ser a atuação dos bibliotecários e gestores nesta transição.

O quinto capítulo compreende a trilha metodológica da pesquisa onde especifica a natureza, o campo, o local, a população, o instrumento, a coleta, a organização e a análise dos dados.

O sexto capítulo trata da interpretação dos dados onde apresenta as observações acerca do SIB/UFPE e sua atuação frente aos paradigmas.

O sétimo capítulo mostra as Considerações finais que refletem os resultados, inferências e conclusões geradas pela pesquisa. Traz também as sugestões para a melhoria da atuação do Sistema de Bibliotecas da UFPE com vistas a adequação as novas necessidades de informação dos seus usuários.

Por fim são expostas as partes complementares constituídas pelas Referências da literatura citada que subsidiou o estudo e o apêndice utilizado pela pesquisadora na investigação.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As TIC's proporcionam um forte efeito nas organizações, as tecnologias de rede e os sistemas computacionais contribuiram para o desenvolvimento de aplicações que processam, armazenam e disponibilizam dados e informações, com isso o modo de funcionamento destas organizações teve que ser repensado. Segundo Castells (2010), um novo paradigma tecnológico surge, organizado em torno das tecnologias da informação.

Essas tecnologias são conceituadas como um conjunto de recursos computacionais que armazenam e manipulam dados com a finalidade de gerar informações e conhecimentos. Dentre os elementos que compõem as TIC's estão: hardware, software, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações (REZENDE, 2002; REZENDE; ABREU, 2003).

Para Castells (2005) o desenvolvimento de novas TIC's e a necessidade da sociedade antiga em renovar-se com o uso do poder desta tecnologia fez nascer uma nova sociedade, a sociedade em rede.

A sociedade em rede também é analisada por Lévy (1999) sob o codinome de cibercultura. Este novo espaço de interações seria propiciado pela realidade virtual baseada numa cultura de informática. De acordo com Levy (1999) as mudanças constantes na sociedade, na comunicação, na cultura, na produção do sentido, na produção artística, não são determinadas por impactos gerados pelas novas tecnologias e sim condicionadas por meio delas. Levy propõe que as TIC's são resultados das intervenções sociais e culturais.

Defendo, ao contrário, que a técnica é um ângulo de análise dos sistemas sócio-técnicos globais, um ponto de vista que enfatiza a parte material e artificial dos fenômenos humanos, e não uma entidade real, que existiria independente do resto, que teria efeitos distintos e agiria por vontade própria. [...] Por trás das técnicas agem e reagem ideias, projetos sociais, utopias, interesses econômicos, estratégias de poder, toda a gama dos jogos dos homens em sociedade (LEVY, 1999, p. 22, 24).

Castells (2005, p. 43) considera que a "tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas". Para ele a Internet é a base da sociedade em rede, porém a Internet deve ser compreendida como uma rede que congrega diversos grupos de redes.

Essas redes não são compostas apenas de computadores, mas também de pessoas e de informação.

Na perspectiva da lógica da rede, Levy (1999, p. 17) aponta uma nova cultura que denomina de cultura do ciberespaço, ou cibercultura.

O ciberespaço (rede) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo.

Sendo assim, esse novo ambiente cibercultural atinge a sociedade como um todo incluindo as esferas sociais, econômicas e organizacionais. Em meio a este cenário complexo, mutante e carregado de incertezas, as organizações precisam adaptar-se as mudanças rapidamente, pois a não utilização/absorção pela organização da inovação tecnológica induz facilmente obsolescência no seu modo de estar e atuar (NEVES, 2001). Porém em determinadas organizações, principalmente nas públicas há locais em que as TIC's não são bem difundidas e os obstáculos a inovação e ao funcionamento em rede são visíveis. Diante disso, Castells (2005) sugere uma reforma nestes setores para maior propagação da e-governança, e-saúde, e-formação, e-segurança, etc. Indicando a criação de um sistema que regule a dinâmica da indústria de comunicação, de acordo com as necessidades da sociedade. Essas mudanças visam à difusão da interatividade, onde as redes se multiplicam em função da forma organizacional dos setores públicos.

Neves (2001, p. 44) destaca que “o uso de inovação tecnológica pode criar vantagens comparativas, geradoras de criação de imagens positivas e de capacidade acrescida de implantação em áreas estratégicas, incluindo o desenvolvimento e oferta de novos bens e serviços”. A autora também defende que a garantia da informação e da comunicação adequadas por meio das TIC's proporcionam a recolha, tratamento, disponibilização, divulgação e troca de informação e opiniões, de acordo com múltiplas finalidades organizacionais. Neves (2001, p. 45-46) aponta diversos motivos que tornam indispensável o incremento de tecnologias avançadas de informação e comunicação dentro das organizações, pois acredita que:

- Não é possível garantir o acompanhamento da evolução ambiental e a definição de estratégia e objectivos adequados, sem dispor de acesso a bases de informação externa existentes e poder usar informação agregada de funcionamento interno, ou mesmo realizar e tratar, com uso de ferramentas próprias, informação de inquérito;
- A descentralização e conseqüente reforço da coordenação só é possível interligando os serviços através de redes e bases de dados distribuídas, em que a informação está disponível em vários patamares, de forma adequada a cada um e com os níveis de confidencialidade e segurança necessários;
- O reforço da avaliação só é viabilizado com informação agregada e disponível a qualquer momento;
- A implicação das pessoas pressupõe a partilha de informação e a alimentação da comunicação a qualquer momento e independentemente da distância física;
- A gestão e alimentação de redes, interna e externamente, é facilitada e muitas vezes só possível com o incremento de redes de comunicação que facilitem as trocas, o acesso à informação de cada um e à informação comum, a emissão de opiniões e contributos expeditos, o contacto fácil;
- O aumento de conhecimentos e saberes exige acesso fácil ao que se vai passando, e atualizações sistemáticas, o que só é possível com acesso a bases de informação públicas e especializadas;
- O reforço dos serviços de linha e o funcionamento matricial dos serviços é claramente facilitado com o apoio de redes internas de comunicação;
- A renovação das formas de organização do trabalho e o enriquecimento dos postos de trabalho exige o suporte de ferramentas de produtividade e canais de comunicação fáceis;
- A rentabilização dos recursos, a desburocratização e (re) adequação dos processos de trabalho são potenciados com o uso de tecnologias de informação e comunicação, para além destas mesmas muitas vezes o exigirem, tendo presente a filosofia que enquadrava a sua construção.

As contribuições das TIC's para as organizações são determinantes para os modelos organizacionais em desenvolvimento, como suporte aos processos produtivos em aspectos básicos ex: o aumento da produtividade, traduzida numa maior rapidez de resposta às solicitações e em menores custos e erros e, na definição e implementação de estratégias de "negócio", com a viabilização de novos produtos e não apenas com a propiciação das condições organizacionais que as suportem (NEVES, 2001).

Neves (2001) também destaca o papel das TIC's dentro das organizações:

Viabilizando acesso a informação e conhecimentos; - reforçando trocas e criando proximidades;- disponibilizando informação da organização; reforçando a melhoria da imagem externa; facilitando o atendimento; dando maior segurança e acelerando as decisões; reduzindo o tempo de prestação dos serviços; automatizando procedimentos e simplificando rotinas; enriquecendo os postos de trabalho e o trabalho de grupo; viabilizando a descentralização e a coordenação; viabilizando novas formas de prestação e organização do trabalho de que é exemplo mais paradigmático, actualmente, o teletrabalho; criando novos serviços/produtos; influenciando a definição de estratégias e facilitando a sua implementação.

No Brasil, o uso das TIC's nas organizações públicas segundo a Associação Brasileira de Companhias de Tecnologia da Informação e Comunicação (BRASSCOMM) está em ascensão, de acordo com a associação, estas práticas podem ser vistas nas esferas de governo federal, estadual e municipal. A utilização de computadores na comunicação com a sociedade brasileira tem crescido a cada dia e o governo colocou como prioridade a aplicação das TIC's para melhorar os serviços prestados aos cidadãos e racionalizar os processos internos. São exemplos de sucesso no país: as eleições de 2012, onde foram disponibilizadas urnas eletrônicas para o eleitorado e rapidamente finalizou a apuração dos votos; o sistema de retorno de impostos quase exclusivamente baseado na internet e Sistema de Compras Eletrônicas - ComprasNet, usado na aquisição de bens e serviços padronizados para a administração pública (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMPANHIAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO, 2011).

O governo brasileiro elaborou várias políticas públicas visando traçar diretrizes para prevenir a exclusão digital da sociedade. Dentro de uma dessas políticas surgiu o Programa Sociedade da Informação: Livro Verde, construído com base nos programas existentes na Europa. Coordenado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT), esse programa é fruto dos esforços empreendidos, pelo governo, setor privado, comunidade acadêmica e terceiro setor, na construção de políticas para a inserção da sociedade ao contexto da TIC's. O Programa Sociedade da Informação tem como objetivo:

Integrar, coordenar e fomentar ações para a utilização de tecnologias de informação e comunicação, de forma a contribuir para a inclusão social de todos os brasileiros na nova sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para que a economia do País tenha condições de competir no mercado global. (TAKAHASHI, 2000, p. 10).

Segundo Takahashi (2000), as prioridades do programa são:

- a) comércio eletrônico: a pedra de toque da nova economia;
- b) pequenas e médias empresas: oportunidades na nova dinâmica;
- c) empreendedorismo: inovação e capital intelectual como base dos novos negócios;
- d) oportunidades de trabalho para todos: mais e melhores empregos;
- e) universalização do acesso: combatendo desigualdades e promovendo a

- cidadania;
- f) educação e aprendizado ao longo da vida: desenvolvendo competência;
  - g) valorização de conteúdos e identidade cultural;
  - h) administração transparente e centrada no cidadão: governo ao alcance de todos;
  - i) quadro regulatório: diminuindo riscos e incertezas no mundo virtual;
  - j) pesquisa e desenvolvimento: o conhecimento é a riqueza das nações;
  - k) desenvolvimento sustentável: a preservação do futuro;
  - l) desenvolvendo a infraestrutura: a via da integração;
  - m) desenvolvimento e integração: valorizando vocações e potencialidades regionais e;
  - n) integração e cooperação latino-americana.

Distribuídas nas respectivas linhas de ação: mercado, trabalho e oportunidades; universalização de serviços para a cidadania; educação na sociedade da informação; conteúdos e identidade cultural; governo ao alcance de todos; P&D, tecnologias-chave e aplicações; infraestrutura avançada e novos serviços.

Dentre as prioridades e ações do programa apresentadas, destaca-se: a universalização do acesso, educação e aprendizado ao longo da vida, universalização de serviços para cidadania, educação na sociedade da informação e infraestrutura avançada e novos serviços. Todos com grande relação à temática desse estudo.

Segundo Takahashi (2000), a universalização dos serviços de informação e comunicação se faz necessária para a inserção dos indivíduos como cidadãos. As tecnologias de informação e comunicação podem prestar grande contribuição para que os programas de educação ganhem maior eficácia e alcancem cada vez maior número de comunidades e regiões e os novos serviços oferecidos por intermédio de uma excelente infraestrutura permitirão a integração das diversas estruturas especializadas de redes.

Diante desse cenário, é perceptível o investimento do governo federal em projetos e políticas para inserir a sociedade na era das TIC's e a administração Pública precisa usufruir este potencial utilizando essa tecnologia de forma estratégica e intensiva, tanto em seus processos internos quanto na melhoria dos

serviços públicos prestados à sociedade. Dentre os fatores que determinam a adoção das TIC's estão:

O uso intensivo das TIC pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet. Outras causas estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do governo. Conseqüentemente, temas como desempenho, eficiência, eficácia, transparência, mecanismos de controle, qualidade do gasto público e prestação de contas, relacionados ao processo de modernização da gestão pública, foram associados ao processo de construção de programas de governo eletrônico. O desdobramento desses temas em políticas públicas e iniciativas concretas, explicitadas nos programas de governo, requerem o uso de tecnologia, tornando os programas de governo eletrônico elementos alavancadores de novos patamares de eficiência da administração pública (DINIZ et al., 2009, p.24-25).

É notório que a gestão pública, no cumprimento de suas atividades de processamento e disponibilização de grandes volumes de informação aos cidadãos, tem a ganhar com o uso das TIC's. Para isso, é importante reconhecer que as TIC's não podem ser aplicadas como simples ferramentas, mas sim como processos a serem desenvolvidos de acordo com as necessidades dos seus usuários. Essas tecnologias podem contribuir no apoio a gestão na sua dimensão estratégia e de ação cotidiana; na melhoria da gestão de recursos; no suporte aos processos produtivos e no desenvolvimento de novos modelos de gestão e novos modelos organizacionais (NEVES, 2001).

De acordo com Santos (2004) as TIC's impulsionaram mudanças em todo o ciclo informativo, este fator pode ser visto nos processos, atividades, custos etc. através do processamento automático da informação em grande velocidade, do registro e armazenamento de dados a baixo custo, do acesso à informação à distância e principalmente da avaliação e monitoramento de uso da informação. Fernandes e Alves (1992 apud NEVES 2006, p. 2) afirmam que para se ter sucesso na adoção da tecnologia é preciso saber escolher e saber usar. Para isso é necessário à assimilação de inovações tecnológicas, alinhando a tecnologia da informação e as estratégias do negócio, bem como a adoção de atitudes gerenciais e comportamentais voltadas para a inovação e benefício coletivo.

Apesar dos grandes benefícios que as TIC's podem oferecer, existe também o outro lado da moeda: o uso das tecnologias está em grande parte nas mãos de corporações, e estas estão nas mãos de especialistas em *marketing*, finanças e leis.

No século passado, o poder econômico passava pelo controle privado dos bens de produção, das máquinas, das fábricas; hoje, o poder resulta do controle da informação, do conhecimento. Há um tempo havia portaria, hoje há as proibições de uso, os *copyrights*, as patentes, os *royalties*. A luta da corporação atualmente baseia-se na restrição do acesso, para forçar o pagamento do pedágio. A imagem publicitária foca na defesa do pobre autor, simpática e legítima, mas na realidade trata-se de lucro dos grandes intermediários. Os direitos quase sempre pertencem aos detentores do suporte material, não aos criadores (DOWBOR, 2011).

Um exemplo claro são as instituições educacionais, as universidades de ponta do país, onde na biblioteca proíbe-se o acesso a conteúdo de livros, podendo-se apenas copiar um capítulo. Segundo pesquisas do GPOPAI (apud DOWBOR, 2011) 30% dos livros recomendados estão esgotados, mas não podem ser copiados. Assim, de um lado se gastam imensos recursos para educar a nova geração, por outro torna-se difícil o acesso ao conhecimento.

Este é um dos grandes problemas enfrentados pelas bibliotecas na era das TIC's. Como promover o acesso à informação pela população menos favorecida que não tem dinheiro para pagar os grandes editores? É claro que a empresa que editou o livro e o autor buscam remuneração, é correto. Mas por que travar o acesso, ou atribuir valores exorbitantes que o torna acessível apenas aos mais ricos?

O ser humano é dotado de inteligência, e ser rico não significa ser mais inteligente. Numa era em que o desenvolvimento econômico depende cada vez mais do conhecimento incorporado aos processos produtivos, liberar o acesso aos conhecimentos por parte dos dois terços esmagados da humanidade pode constituir um eixo privilegiado para se enfrentar simultaneamente a desigualdade e, por meio de processos produtivos mais inteligentes, os desafios ambientais. Na realidade, deveríamos não apenas não dificultar este acesso: deveríamos fomentá-lo (DOWBOR, 2011, p. 60).

Uma boa parte da população não tem conhecimento de que os advogados corporativos aos poucos estenderam o *copyright* até ele travar o livre acesso por setenta anos depois da morte do autor. Os livros do renomado Paulo Freire têm seu livre acesso travado até 2050. É um verdadeiro paradoxo, justo ele que tanto batalhou pela democratização do conhecimento (DOWBOR, 2011).

Este disparate contribui para o surgimento de inúmeras alternativas que buscam contornar os que tentam travar o acesso ao conhecimento e o pleno uso das novas tecnologias.

Sendo assim, é fundamental investir na democratização da informação com vistas a gerar conhecimento. É preciso considerar todas as tecnologias em questão e implementar formas de facilitar o acesso a informação por toda a sociedade, caso contrário, a distância entre aqueles que detêm o poder e as riquezas hoje e os que não os detêm será cada vez maior. Se as TIC's forem elitizadas conseqüentemente aumentarão as desigualdades sociais. A necessidade de baratear os custos dessas tecnologias ou investir na disponibilidade de recursos para a comunidade em geral é uma questão essencial para que não se passe da desigualdade econômica, social e cultural para a desigualdade tecnológica. É necessário implementar mecanismos e procedimentos que permitam a assimilação e não a mera aquisição de tecnologia.

Neste contexto, cabem às bibliotecas o papel de provedoras disponibilizando não só recursos, bases e softwares, como também profissionais capacitados para exercer suas expertises e auxiliar os usuários no acesso, assimilação e desenvolvimento da informação.

## **2.1 A atuação das Bibliotecas na era das TIC's**

Como pode ser visto no capítulo anterior, as TIC's são responsáveis por grandes transformações. Considerando a biblioteca como uma organização, é perceptível às mudanças advindas da utilização dessas tecnologias, essas mudanças trouxeram benefícios as bibliotecas, como inovação em produtos e serviços, melhoria na segurança do acervo e nos ambientes internos entre outras contribuições.

Para esclarecer melhor as mudanças, é preciso fazer um resgate de alguns acontecimentos em torno da informação, o primeiro esteve presente na sociedade antes do aparato tecnológico atual que foi a descoberta da escrita por volta de 3000 a.C:

[...] a comunicação passou de oral a escrita. Isto teve como consequência, por um baixo custo energético, multiplicar a informação (cópia de manuscritos, imprensa, fotocópia) e armazená-la, permitindo assim exteriorizar, primeiramente nas bibliotecas, uma das funções do cérebro humano, que é a memória (LE COADIC, 2004, p. 5).

Outro grande advento foi a descoberta da imprensa entre os séculos XV – XVIII, onde as informações registradas passaram a ser reproduzidas. Em meados do século XX foram criados os radiodifundidos e teledifundidos e por fim, o advento da

World Wide Web. Logo, os diferentes suportes informacionais, alcançaram imensa proporção conhecida como “explosão bibliográfica”, ou seja, o aumento exponencial da informação registrada. A diversidade dos suportes físicos de informação aliada ao advento das tecnologias digitais acelerou ainda mais a multiplicação de informações acessíveis gerando uma situação de ansiedade de informação (WURMAN, 2003). Paternostro (2003, p. 13) considera “a ‘explosão da informação’ como uma das obsessões de nossa época”.

O aumento do volume e do fluxo de informações, conjugado com a inabilidade de transformar o conhecimento em um produto direcionado, trazem às bibliotecas sérios desafios, os quais Araújo (1995, p. 70) diagnostica com precisão:

[...] Seleção que não seleciona; indexação que isola e mutila; organização de arquivos que tem problemas quanto à sua própria integridade física [e que se ampliam] e repercutem no armazenamento; imprecisão e indeterminismo da análise e negociação de questões; limitações e dicotomização da estratégia de busca/recuperação; incoerência e perplexidade na disseminação/acesso ao documento [...].

Os reflexos desse cenário se apresentam no formato de insatisfação e frustração dos usuários que não conseguem ter e, ver suas necessidades de informação, potenciais e/ou reais, atendidas. É inútil oferecer-lhes um produto e/ou serviço que, pelo *design* ou dimensão, não possa ser assimilado em sua plenitude (CARVALHO; KANINSKI, 2000).

Nessas últimas décadas, a biblioteca chegou ao limite de seu crescimento, o que provocou a saturação de alguns de seus serviços/produtos e a tem feito buscar o necessário ajustamento ao processo de virtualização do texto (hipertexto, multimídia e hipermídia).

A solução para essa crise, que Castro e Ribeiro (1997) entendem como um processo necessário e intermediário que restitui a ordem pode ser buscada potencializando-se os recursos das tecnologias da informação em ações e ferramentas que nos permitam localizar, filtrar, organizar e resumir informações que sejam úteis aos usuários, independentemente do lugar onde eles (usuários) e elas (informações) estejam localizados e a qualquer momento resultando em economia de tempo para usuários e profissionais da informação.

A junção entre informação e TIC's é completamente inevitável, de acordo com Ribeiro (2005, p. 90):

A simbiose das TIC com o fenômeno da informação, sobretudo nas últimas duas décadas em que entramos definitivamente na 'era digital', passou a ser uma realidade nova em que a tecnologia já não é, como antes, apenas um recurso ou uma ferramenta que ajuda a operacionalizar o tratamento e a recuperação da informação, mas tornou-se indissociável desta, em todo o seu ciclo vital: produção, tratamento, uso e armazenamento. A denominada 'sociedade da informação' está aí a mostrar-nos quotidianamente como o fenômeno informacional nos envolve de uma forma global em todos os aspectos da nossa vida.

O surgimento da sociedade da informação foi marcado pelo avanço das tecnologias. De acordo com Castells (2005, p. 50) “o *cerne* da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias de informação, processamento e comunicação” e a mesma se desenvolveu a partir de três campos: microeletrônica, computadores e telecomunicações, constituindo um paradigma datado da década de 70 nos Estados Unidos, destacando o Estado da Califórnia como o lugar de maior concentração das descobertas de Novas Tecnologias de Informação.

A atuação da sociedade da informação apresenta uma nova dinâmica social:

[...] com nova estrutura, novos canais de comunicação, novas formas de atuação social e de trabalho. Muda a estrutura de poder e das instituições, uma nova cultura e comportamento instalam-se, compreendidos e assimilados, de forma mais natural, completa, com maior interesse, e de forma mais intuitiva, pela nova geração (TAPSCOTT, 1997 apud TARAPANOFF, 2001, p. 36).

Neste atual contexto da sociedade a informação ganha relevância e torna-se o principal insumo para o desenvolvimento de nações, sociedades, organizações e indivíduos. A grande quantidade de informações disponibilizada em ambiente digital, distribuídas em bases de dados e, especialmente na Internet, do mesmo modo que facilita o acesso à informação, também apresenta novas dificuldades na seleção da informação adequada, confiável e de qualidade (SANTOS, 2010). Para a autora:

Grande parte desse conteúdo informacional se encontra disposto em diversos suportes, tanto impresso quanto digitalizado, bem como em diversos formatos (textos, fotos, gráficos, figuras etc.). O desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) colocou a disposição grandes repositórios informacionais, permitindo assim um amplo acesso à informação, entretanto, para sua efetiva recuperação e utilização, deve estar ordenado e estruturado de forma fácil e rápida. Entre outras coisas, as tecnologias de informação servem para otimizar o fluxo de informações que transitam em setores, empresas e instituições (SANTOS, 2010, p. 16).

Deste modo, as TIC's estão diretamente ligadas às transformações que sofrem as bibliotecas, com isso é perceptível uma mudança de paradigmas onde o

acesso deixa de ser exclusivamente presencial, podendo se tornar virtual. Este é o tema de grandes discussões acerca do papel e existência das bibliotecas nesta nova conjuntura.

Alguns autores como Humberto Eco em entrevista a Brasil (2010) defendem a existência da biblioteca tradicional e do livro impresso, ele faz uma comparação da função da biblioteca com a memória humana, cuja incumbência não se limita apenas a conservar a informação, mas também filtrá-la e faz uma crítica à internet por não ser capaz de selecionar o que interessa ficando à mercê da capacidade de quem a consulta.

Em contrapartida, Lancaster (apud FIGUEIREDO, 1995), em fins da década de 1970, já falava sobre a “sociedade sem papel”. Quase 40 anos após as previsões de Lancaster, termos como “desmaterialização da biblioteca e [...] obsolescência da ideia de biblioteca como espaço” (AMANTE, 2007, p. 2) ainda estão presentes nas discussões sobre o futuro das bibliotecas. De lá pra cá, provavelmente a grande transformação foi o surgimento e a popularização da Internet, apontada por alguns como ameaça aos serviços das bibliotecas, mas para outros, como oportunidade de crescimento e diversificação.

Essas discussões não se encerram por aí, porém neste capítulo são abordadas apenas as questões referentes aos estudos que trazem a atuação da biblioteca nesta nova concepção conhecida pela revolução das TIC's.

De acordo com o trabalho de Amante (2007), as bibliotecas são espaços de leituras, estudos, pesquisas e encontros e as TIC's associadas aos serviços oferecidos, transformam o ambiente da biblioteca, num local de aprendizagem.

Em muitos países, a construção de novos edifícios para a biblioteca deixou de ter como prioridade a **arrumação física dos materiais** e passou a considerar os **utilizadores** e as **atividades** por si desenvolvidas (AMANTE, 2007, p. 3, grifo nosso).

Cunha (2000), ao observar o ambiente informacional das bibliotecas e as práticas profissionais, percebeu que ao longo dos anos, a convergência digital dos vários meios de comunicação (impresso, vídeo e sonoro) e das experiências sensoriais por meio da realidade virtual, tem causado profundas transformações. Ambas estão envoltas no uso constante das novas tecnologias disponíveis. O ambiente deixa de ser exclusivamente presencial para se tornar também virtual,

acarretando assim, na mudança e/ou adaptação do profissional da informação a essa nova realidade, onde se usa cada vez mais as tecnologias.

Borges, Oliveira e Pohlman Filho (1999, p. 3) ressaltam que a “transição da mídia impressa para a mídia digital afirma-se como passo decisivo para a criação de uma nova estrutura de bibliotecas onde a informação poderá ser acessada remotamente e compartilhada de forma quase instantânea”.

Com a chegada da Web 2.0 e da Biblioteca 2.0 as bibliotecas passam a ter como característica de atuação a centralidade no usuário; a experiência multimídia; a inovação do ponto de vista social e comunitário. Como o usuário passa a ser o centro das atenções, a biblioteca precisa levar em consideração o perfil deste usuário, que na maioria das vezes são estudantes da instituição na qual a biblioteca está atrelada. De acordo com Cunha (2000, p. 5):

Os estudantes de hoje são membros de uma geração digital. Eles gastaram grande parte de suas vidas rodeados de mídia eletrônicos, MTV, computadores pessoais e videogames. Diferente da maioria daqueles que foram criados em uma era de meios de comunicação passiva, como o rádio e a televisão, os universitários esperam e têm desejos de maior interação. Tal como a atual tecnologia de microcomputadores, para eles o enfoque do aprendizado deveria ser uma experiência plug and play, porque nem sempre estão inclinados a ler sequencialmente um manual e desejam aprender por meio de participação e experimentação diretas, interativas.

Apesar da citação anterior ter mais de uma década, é possível considerá-la atual para os dias de hoje, neste contexto Ribeiro, (2012, p. 47) destaca que:

As novas tecnologias de informação e comunicação permitem varias formas de implantação e adaptação de produtos e serviços, estes novos ou melhorados passam uma imagem de inovação e dinamismo das Bibliotecas Universitárias. Essa imagem é fundamental para que as bibliotecas conquistem e mantenha seus usuários, tarefa nada fácil diante das opções e facilidades de pesquisa encontradas na internet.

Com a correta adoção das TIC's, as Bibliotecas têm a possibilidade de conciliar o paradigma da biblioteca de guarda e conservação do acervo para o paradigma atual da biblioteca de apropriação do conhecimento e gerenciamento do acesso à informação. Mas isso não é tudo a equipe deve estar aberta e capacitada para utilizar essas novas ferramentas. O sucesso da aplicação das TIC's nas bibliotecas vai depender da capacitação e postura do bibliotecário gestor e sua equipe diante das tecnologias de informação e comunicação.

É essencial que o Bibliotecário gestor junto com sua equipe, reveja todos os processos e procedimentos e reflita com fins a investigar as propriedades,

comportamento e forças que regem tanto o fluxo da informação como os meios de processamento para o máximo de acessibilidade e uso da informação pelos seus usuários (SILVA, 2006, p. 22). Essa adequação é de suma importância para que a biblioteca sobreviva aos tempos de hoje.

### **3 PRODUTOS E SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS: do impresso ao virtual**

A biblioteca é considerada um órgão social, logo tem processos de desenvolvimento e evolui continuamente. De acordo com Leitão (2005, p. 24):

[...] bibliotecas não existem de forma independente da sociedade e das instituições às quais se vinculam. Elas acompanham as tendências que se verificam na vida social, em especial aquelas relacionadas ao campo do conhecimento e da educação.

Para Foskett, a função social de um serviço de informação é investigar o que se conhece acerca de determinado assunto e proporcionar ao consulente tanta informação quanto seja necessária, a fim de preencher uma lacuna em seu conhecimento (FOSKETT, 1969). É neste sentido que devem funcionar os serviços e produtos da biblioteca.

Neste trabalho, serviços e produtos serão considerados de acordo com a definição elaborada por Giansesi e Corrêa (1996, p. 32):

Serviços são experiências que o cliente vivência, enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil, para os gerentes, funcionários e mesmo clientes, avaliar os resultados e a qualidade do serviço. Embora haja exceções, os serviços são de difícil padronização, o que torna a gestão do processo mais complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referência de terceiros e na reputação da empresa prestadora do serviço. Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.

As bibliotecas experimentaram ao longo do tempo diferentes modos no armazenamento, registro, disseminação e recuperação da informação. Seus produtos e serviços passaram por várias mudanças, nas quais muitos serviços foram automatizados e, a partir dessas experiências, seus produtos passaram a ser elaborados de acordo com as necessidades de cada setor. Com essas transformações, começaram a surgir cada vez mais produtos especializados para bibliotecas.

Existem aspectos que incidem diretamente sobre os serviços e produtos das bibliotecas, como: concorrência, política educacional, fontes de recursos, infraestrutura e necessidade do mercado, estes aspectos são provenientes de fatores sociais, econômicos, políticos e demográficos que além de provocar mudanças sofrem mutações. As empresas, organizações, universidades, bibliotecas,

que não estiverem atentas para atuar levando em consideração estas transformações, rapidamente se tornarão obsoletas e incapazes de oferecer produtos e serviços competitivos, não servindo para realizar o trabalho que se propuseram (OLIVEIRA, 2007).

No final dos anos 60 e início dos anos 70, as bibliotecas foram as primeiras instituições a fazerem uso das TIC's em sistemas automatizados para recuperação da informação. À medida que as Tecnologias da informação eram criadas e desenvolvidas os sistemas de representação e recuperação de informação passaram de simples catálogos em fichas para complexas bases de dados (ALVARENGA, 2001).

As bibliotecas de certa forma sempre foram dependentes dos recursos tecnológicos, exemplo disso foi a passagem dos manuscritos para a utilização de textos impressos, o acesso a base de dados bibliográficos armazenados nos grandes bancos de dados, o uso do CD-ROM e o advento da biblioteca digital, no final dos anos 90 (CUNHA, 2000).

O advento tecnológico contribuiu para que as unidades de informação repensassem a gestão de produtos e serviços utilizando as novas possibilidades.

Alguns exemplos de TI utilizados atualmente são: computador, rádio, jornal, antena parabólica, revista, vídeo, televisão, fibras óticas, telefone, fax, celulares, satélites e outros. Eles estão presentes nos espaços sociais, de maneira que alteram hábitos, costumes e necessidades. Os usos das novas tecnologias de telecomunicações nas décadas de 80 e 90 passaram por três estágios distintos: a automação de tarefas, as experiências de usos e a reconfiguração das aplicações (CASTELLS, 2005, p. 69).

Ao mesmo tempo em que as tecnologias moldam a sociedade, também são moldadas por ela. As TIC's exercem influências profundas no dia-a-dia. Porém, elas não são autônomas e, portanto, não podem ser desligadas do contexto social em que foram produzidas (MORIGI; PAVAN, 2004).

A introdução das TIC's nas bibliotecas ocasionou alterações na rotina e no ambiente de trabalho dos bibliotecários e no processo de interação entre bibliotecários e usuários. Com isso o perfil do profissional começa a mudar, o bibliotecário nesta nova configuração precisa ter um papel ativo na gestão e disseminação da informação, logo o foco deixa de ser o acervo e passa a ser a informação.

Atualmente as bibliotecas contam com recursos tecnológicos que possibilitam ao profissional comunicar-se com os usuários virtualmente; agilizar o processamento técnico; disponibilizar documentos em formato

eletrônico, podendo ser acessado por inúmeros usuários ao mesmo tempo em qualquer lugar do mundo; ou até mesmo criar uma biblioteca totalmente digital. Isto ampliou as possibilidades da biblioteca e do bibliotecário, que deixa de estar estritamente ligado à instituição biblioteca, já que as fontes de informação ultrapassam as suas paredes (MORIGI; SOUTO, 2005, p. 2).

Com a introdução das TIC's, bibliotecas começaram a oferecer serviços automatizados, como: serviços de referência e atendimento ao usuário on-line, bibliotecas digitais, obras digitalizadas, acesso a catálogos eletrônicos, bases de dados on-line, serviço de comutação entre outros (ALVARENGA, 2001).

É sabido que as tecnologias trouxeram grandes transformações para a biblioteca em vários aspectos, na relação com usuários, profissionais e acervo. Porém, com toda essa mudança, o conhecimento que no passado restringia-se às fontes disponibilizadas pelas bibliotecas, agora pode ser acessado de qualquer local através de um único computador sem precisar estar localizado no espaço físico da biblioteca, com isso os usuários passam a acessar os documentos de suas próprias casas (MORIGI; SOUTO, 2005).

As TIC's deram uma grande contribuição para o fortalecimento dessa nova maneira de atuar, devido a sua contribuição na produção, organização e acesso/uso da informação, o usuário passou a criar e acumular fontes/recursos de acordo com suas necessidades (MALHEIRO; RIBEIRO, 2011). Neste contexto, "a biblioteca tem valor pelo que serve e não pelo que guarda" (CURY; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2001, p. 95).

Segundo Cunha (2010) muitas bibliotecas tanto públicas quanto privadas, foram consideradas durante muito tempo, de forma incontestada, como as principais fornecedoras do conhecimento registrado. No âmbito acadêmico, especialmente, quando os usuários queriam informações confiáveis, eles se dirigiam para a biblioteca considerando-a quase como a única fonte provedora das informações demandadas.

O que se vê hoje é que a biblioteca está deixando o lugar de principal fonte de busca. Cunha (2010, p. 6) considera que:

A biblioteca está perdendo a sua supremacia na realização deste papel fundamental devido, é claro, ao impacto da tecnologia digital. Como essa tecnologia tem permeado todas as facetas da nossa civilização, estabelecendo uma revolução não só na forma como armazenamos e transmitimos o conhecimento registrado e uma série de outros tipos de comunicação, mas também na forma como procurar e ter acesso a esses materiais.

A Internet, ao mesmo tempo que cria novas oportunidades, também pode tornar-se uma rival para a biblioteca. Quint (apud ÇELIKBAS, 2004) afirmou que o Google recebe mais pesquisas em três dias do que todas as bibliotecas num ano; Calhoun (2006) declara num relatório apresentado à Biblioteca do Congresso que, no seio das comunidades acadêmicas, a pesquisa nos catálogos em linha das bibliotecas é preterida à pesquisa mais simples proporcionada pelos vulgares motores de busca da Internet; e Godwin (2006) lamenta que os estudantes da geração Internet não vejam a biblioteca como o local natural para realizarem as suas pesquisas. Deste modo, é previsível que o futuro das bibliotecas dependerá da sua capacidade de acompanhar com atenção o desenvolvimento das novas tecnologias e integrar as inovações vantajosas aos seus serviços, criando produtos com valor agregado para seus usuários.

Apesar de toda a concorrência, a biblioteca hoje ainda é considerada uma fonte de informação de qualidade:

acredita-se que o problema da qualidade da informação armazenada na Web pode preservar o papel da biblioteca universitária como vital, mesmo que, ocasionalmente, ela se torne uma fonte secundária de informação, porque no contexto do ensino superior, a integridade e confiabilidade do conhecimento são fatores primordiais (CUNHA, 2010, p. 6).

Falando ainda na qualidade da informação, Sutter (2002, p. 15) diz que “a qualidade da informação é, mais que tudo, um problema da atualidade.” O autor afirma que não existe qualidade da informação sem a qualidade dos serviços que disponibilizam esta informação. A qualidade de um produto de informação ou de uma prestação depende da qualidade da organização que fabrica este produto ou entrega a prestação. Neste contexto é necessário que a organização leve em consideração os aspectos de pessoal, infraestrutura, investimentos em consonância com o planejamento proposto. A matriz da qualidade, no interior desta unidade de trabalho, depende em grande parte da política de qualidade e da administração da qualidade, na totalidade do organismo.

Entende-se a preocupação intensa com a qualidade da informação a ser acessada e disponibilizada, quando se têm em mente que a informação cumpre múltiplas funções: fator de produção, elemento estratégico, fermento da inovação, trunfo comercial, matéria de participação dos trabalhadores, redutora de incertezas para toda a decisão.

De acordo com Rusbridge (1998, p. 34), “a biblioteca tem um papel no mundo digital assim como no mundo impresso, não apenas excluindo o acesso ao lixo, mas encorajando caminhos de acesso à qualidade”. A facilidade do acesso afeta significativamente a disposição dos usuários para consultar uma fonte particular de informação. Mas apesar desse fator pressionar as bibliotecas para mudanças, a maioria delas continua funcionando da forma tradicional. Embora este comportamento possa ser parcialmente atribuído à inércia institucional. Outro fator é que as bibliotecas têm valiosos acervos em suportes físicos que são vitais para pesquisa em muitas áreas. Por isso, apesar da revolução tão rápida, é necessário um período de transição durante o qual as atuais operações das bibliotecas continuam sendo necessárias.

Baseado nestas reflexões, Cunha (2010) faz indagações acerca do que seria então a biblioteca do futuro e faz algumas previsões:

- a) acervo - o crescimento do acervo da biblioteca universitária será impulsionado pela demanda dos seus usuários e irá incluir novos tipos de recursos informacionais. As reduções orçamentárias, o espaço físico limitado, e a incapacidade de sustentar financeiramente coleções completas forçarão muitas bibliotecas a adotarem a filosofia de “*just-in-case*” para um “*just-in-time*”. Assim, em vez de se manter um grande acervo para poder suprir a maioria das demandas futuras, nenhum documento deverá ser adquirido pela biblioteca antes da hora, isto é, antes de ser demandado pelo usuário. Essa mudança pode acarretar enormes implicações no orçamento bibliográfico e na política de seleção da biblioteca universitária.
- b) livro eletrônico – aumento da aquisição e empréstimo de livros eletrônicos. Devido às licenças de acesso ilimitado esse tipo de obra nunca ficaria indisponível para o usuário. Além disso, algumas licenças permitem que o universitário faça *download* e imprima o seu conteúdo para uso pessoal. Porém o livro impresso ainda será utilizado, pois existirão nichos de mercado, tanto para o livro eletrônico como para o impresso, porém o impresso será mais caro do que atualmente, tendo em vista que será fornecido em pequenas tiragens; portanto, um produto para poucos.

- c) espaços – A área física deve sair do modelo de depósito de livros para outro onde haja integração entre as áreas físicas e a tecnologia de informação. Muitas bibliotecas que já passaram por projetos de novas construções ou reformas e converteram espaços específicos para computadores de acesso público, mesas com acesso à rede sem fio, incrementos nos serviços de telecomunicações e espaços para o trabalho do usuário (entre outras variáveis) tiveram um aumento significativo no uso das suas instalações.
- d) pessoal técnico – Deve-se aumentar o quantitativo e qualitativo do pessoal técnico para dar suporte aos inúmeros problemas advindos do uso intenso das máquinas e dar treinamento. O pessoal de apoio de informática deve constar dos planos de cargos do pessoal com bons salários para diminuir a rotatividade.
- e) serviços e produtos bibliotecários – O atendimento presencial tenderá a decrescer devido ao uso das inúmeras ferramentas disponíveis na chamada *Web2.0*. A nova biblioteca 2.0 será centrada e dirigida para o usuário com aplicações de interação, colaboração e tecnologias multimídias baseadas na internet. Será possível desenvolver aplicativos que aproveitem as características daqueles já existentes na rede, aproveitando-se da inteligência coletiva para criar novos produtos e serviços. A biblioteca 2.0 deverá fazer uso, entre outros, do *blog*, do *wiki*, *podcast*, do *social bookmarking* (ou *marcadores sociais*) e das redes sociais. O serviço de referência será digital por bate papo em linha, correio eletrônico, redes sociais, telefone celular, telefone via internet e por meio da centenária rede de telefone fixo.
- f) cooperação bibliotecária – sugere o aumento do compartilhamento de informações nas bibliotecas brasileiras, onde as bibliotecas se agregariam para oferecer:

aquisição cooperativa de livros, outros materiais, produtos e equipamentos, aproveitando o poder de compra advindo de um grupo de bibliotecas; treinamento dos recursos humanos visando a mantê-los atualizados e ajudar as organizações a crescerem; soluções tecnológicas inovadoras com a rápida implantação de novos programas; ponto focal para ações colaborativas com outras instituições; poder de lobby junto às autoridades educacionais, notadamente numa época em que não existe mais um setor

para as bibliotecas universitárias junto ao Ministério da Educação; programa conjunto de digitalização em massa; expansão de produtos e serviços digitais (CUNHA, 2010, p. 15).

Nesta perspectiva fica evidente que as bibliotecas precisam evoluir muito mais, adaptando seus produtos e serviços as necessidades de seus usuários. Com essas mudanças é importante fazer uma analogia entre a biblioteca tradicional e a nova biblioteca que desponta nesta nova conjuntura, pois mudou o paradigma do acervo para o do acesso onde os serviços tradicionais têm sido modificados, e novos serviços estão sendo introduzidos.

Garcez e Rados (2002) colocam que muitas bibliotecas convencionais estão passando por esta transição, desta forma não são consideradas bibliotecas totalmente convencionais nem digitais. Para estes autores, o conceito de biblioteca híbrida parece ser o mais adequado para satisfazer as atuais necessidades informacionais de transição pelas quais as bibliotecas vêm passando.

De acordo com Rusch-Feja (1999 apud GARCEZ; RADOS, 2002), a biblioteca híbrida deve integrar o acesso a diferentes tecnologias para o mundo da biblioteca digital e através de diferentes mídias. O nome biblioteca híbrida deve refletir o estado transacional da biblioteca, que hoje não pode ser completamente impressa nem completamente digital.

Essa evolução não se dá de uma hora para outra. A transição é lenta e é necessário levar em consideração alguns aspectos como infraestrutura e investimentos das bibliotecas.

Cunha (2000), há mais de dez anos citava problemas relativos à infraestrutura que até hoje são visíveis, um desses problemas é a questão das instalações e áreas físicas que devem ser suficientes tanto para armazenar os acervos quanto para prover serviços aos usuários. De acordo com o autor, a biblioteca deve avaliar cuidadosamente o seu espaço, considerando os requisitos do programa de disponibilidade da informação que combinará, por alguns anos, o uso tradicional do suporte em papel com a ampla gama dos suportes digitais e do crescimento do ensino à distância. O prédio da biblioteca precisa agregar os elementos que fazem uma biblioteca funcionar em um ambiente de rápida mudança e, ao mesmo tempo, manter-se como o centro intelectual do campus. A biblioteca deve prover pontos de acesso onde o usuário tenha a possibilidade de ligar seu

equipamento portátil e utilizar o sistema para acessar a informação. Todos estes aspectos precisam ser observados pelo gestor da unidade de informação.

A qualidade dos produtos informacionais deve ser pensada já na etapa do projeto, sendo fundamental que o gestor faça o diagnóstico das necessidades antes da implementação de novos bens e serviços, dispondo de estrutura adequada às ações que serão realizadas (GARCEZ; RADOS, 2002).

Nas bibliotecas universitárias não é diferente, por apoiarem as atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades, estas bibliotecas têm papel preponderante no desenvolvimento da sociedade, pois são mediadoras no processo de geração e produção do conhecimento. Contudo, essas bibliotecas, principalmente quando públicas, têm limitações que as impedem de atuarem plenamente com qualidade, sejam elas referentes a pessoal, a recursos materiais e financeiros ou a infraestrutura.

Segundo Heermann, Costa e Matias (2000, p. 7), o modelo usual da maioria das bibliotecas é:

não possuir estratégias próprias, e agir em função das demandas, muitas vezes desorganizadas, provenientes dos diversos grupos existentes dentro da universidade. Esta falta de identidade faz diferença no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e status que os demais órgãos da universidade.

Para combater tal inércia e fortalecer sua imagem, a biblioteca universitária precisa se renovar, planejar seus serviços por meio de projetos atuando de acordo com práticas gerenciais modernas e monitorando, constantemente, o ambiente em que está inserida.

Dib e Silva (2006) apontam que a falta de investimentos das universidades, sejam elas públicas ou privadas, nas bibliotecas, afetam diretamente sua atuação, pois essas unidades dependem de investimentos financeiros das universidades a que estão ligadas e do governo, ficando sua sobrevivência restrita aos poucos recursos recebidos destes órgãos. Em alguns casos, devido ao empenho dos profissionais que nelas atuam, projetos são realizados e aprovados por instituições que patrocinam sua execução. Porém, de acordo com as autoras estas ações são isoladas e não representam a realidade das Bibliotecas universitárias. Por isso é necessário que os gestores das bibliotecas busquem o apoio da instituição e que, além disso, procurem alternativas efetivas para a captação de recursos que

viabilizem a implementação de ações com fins a melhorias (infraestrutura, capacitação de seus funcionários etc.) e otimização do funcionamento da biblioteca.

De acordo com Coelho (2009) as bibliotecas não podem fechar-se à atual evolução tecnológica, sob pena de estagnarem no seu desenvolvimento e deixarem de responder às solicitações daqueles que devem servir. Na era atual onde há uma rápida produção e transferência documental, compete à biblioteca universitária preservar a informação do passado e do presente, numa comunidade globalizada e competitiva. Mais do que antes, a biblioteca deve se impor como um centro de gestão e recuperação de informação, responsável pelos documentos em suportes tradicionais e pelos novos formatos, do manuscrito ao blogue. Para isso, é indispensável compreender e reagir aos desafios apresentados pelas tecnologias emergentes, as quais suscitam novas exigências e requerem uma adaptação de produtos e serviços a serem disponibilizados. A biblioteca precisa ter uma atitude proativa em relação à utilização que os usuários fazem dos recursos disponibilizados, ir virtualmente ao seu encontro, integrar recursos de informação no seu ambiente de trabalho, adicionar valor e disseminar a pesquisa em formatos digitais, bem como avaliar e melhorar a qualidade dos serviços.

Para ter sucesso nessa nova conjuntura é preciso que todas essas metas sejam incluídas aos planos estratégicos das instituições. É extremamente importante fazer uma revisão na forma de atuação da biblioteca universitária, em sua estrutura organizacional permitindo a adoção de um modelo mais flexível e dinâmico, capaz de transformar fraquezas em pontos fortes, reduzindo assim os riscos impostos pelas ameaças do ambiente externo. A aplicação dos avanços tecnológicos só é eficaz se as necessidades dos usuários forem levadas em consideração. Uma vez identificadas às necessidades, os bibliotecários e gestores poderão criar espaços flexíveis, programas inovadores, adaptáveis e produtos e serviços que forneçam informações de forma adequada para os usuários. A biblioteca hoje precisa agregar diferentes tecnologias, diferentes fontes, refletindo o estado atual que não é completamente digital, nem completamente impresso, utilizando tecnologias disponíveis para unir, em um só local, o melhor dos dois mundos - o impresso e o digital (CUNHA, 2010; DIB; SILVA, 2006; GARCEZ; RADOS, 2002).

## 4 BIBLIOTECAS, PARADIGMAS E IMPLICAÇÕES

As inovações tecnológicas são decisivas na mutabilidade dos paradigmas concernentes à biblioteca, em sua condição de instituição social. A biblioteca ao atravessar as várias fases históricas, assimila a realidade dos diferentes períodos e assume posturas paradigmáticas distintas (TARGINO, 2010).

O processo de globalização e o uso cada vez maior de ferramentas tecnológicas estão contribuindo para uma mudança de paradigmas em diferentes áreas. Essa mudança se dá à medida que a visão de mundo é modificada e há uma insatisfação com os modelos vigentes desencadeando uma crise de paradigmas.

O termo paradigma se origina do grego “significa exemplo, ou melhor, ainda, modelo ou padrão” (GONZÁLEZ, 2005, p. 3). Numa abordagem filosófica da ciência, defendida por Kuhn (2003), entende-se paradigma como um conjunto de realizações científicas reconhecidas por uma determinada comunidade, durante certo período, fornecendo problemas e soluções modelares que podem ser identificados no seu campo de atuação. No âmbito da ciência da informação, Capurro (2003) compreende paradigma como um modelo abstrato que possibilita ver uma coisa em analogia à outra.

Castells afirma que atualmente uma nova dinâmica social está se constituindo dentro de um novo paradigma conhecido como paradigma da informação, ele é responsável por formar a base material da sociedade da informação, nele:

**Informação é matéria prima:** as tecnologias agem sobre a informação, não apenas informação age sobre tecnologia, como as revoluções tecnológicas anteriores;

**A penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias:** a informação é parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados (embora, não determinados) pelo novo meio tecnológico;

**A lógica de redes em qualquer sistema:** essa configuração topológica, a rede, agora pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças a recentes tecnologias da informação;

**A flexibilidade:** não apenas os processos são reversíveis, mas organizações e instituições podem ser modificadas, e fundamentalmente alteradas, pela reorganização de seus componentes. O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional;

**A crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado:** a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação. Em termos de sistemas tecnológicos, um elemento não pode

ser imaginado sem o outro (CASTELLS apud SANTOS 2010, p. 23, grifo do autor).

De acordo com Valentim (1995, p. 1) “a mudança de paradigma é necessária para acompanhar as mudanças provocadas pela tecnologia, ciência, política, economia etc.” Coelho Netto (1996) ainda no século XX, estabeleceu para a biblioteconomia uma mudança de paradigmas: o paradigma do acervo para o paradigma da informação. Nesta nova configuração, a informação passa a ser o objeto de estudo, utilizando-se das novas tecnologias como motor propulsor das mudanças.

Nesse novo paradigma da informação é visível à penetrabilidade das tecnologias, exigindo dos diferentes setores, novas atuações para acompanhar as mudanças tecnológicas.

Ao percorrer a história das primeiras bibliotecas desde os tabletas de barro na Babilônia, pergaminho na Ásia Menor, papiro no Egito até os dias atuais dos suportes em átomos e bytes, é possível observar que esta instituição tem passado por mutabilidades de paradigmas. De acordo com Targino (2010), o aparecimento das TIC's nos anos 60 e 70 provocou profundas alterações na mudança de paradigmas concernentes às bibliotecas, pois essa tecnologia favoreceu o aumento do fluxo e da produção da informação no âmbito global e levou a biblioteconomia a substituir o antigo modelo, que priorizava as grandes coleções e os edifícios majestosos pelo novo modelo, que prioriza o acesso a informação de acordo com as necessidades dos usuários. Essa iniciativa desencadeou uma grande mudança nas bibliotecas com a substituição do modelo centrado na disponibilidade do acervo por um novo modelo centrado na acessibilidade da informação (TARGINO, 2010).

Porém, mesmo diante deste cenário, muitas bibliotecas ainda “estão funcionando largamente dentro do paradigma do acervo cuja proposição remonta, para ficarmos mais pertos da atualidade, pelo menos ao século XVII” (COELHO NETTO, 1996, p. 12). Essas bibliotecas focam-se no acervo, no controle de normas, nas regras e linguagens, concentram seus serviços *in loco*, entre outras características que só servem para afastá-las de seus usuários.

o primeiro motivo para o abandono do paradigma do acervo é exatamente a queda da ideia do local que mantém o acervo como um local de retiro. Hoje, a informação e a reflexão a partir da informação ocorrem o tempo todo no lugar de trabalho, dentro de casa, dentro da escola, não há mais um lugar específico para este acervo (COELHO NETTO, 1996, p. 5).

As Bibliotecas precisam deixar de atuar como armazenadora de informações para atuar como provedora de acesso à informação é o abandono da filosofia de posse e o investimento na filosofia de acesso (TARGINO, 2010).

Valentim na década de 90 já fazia uma abordagem acerca deste tema voltada a área da biblioteconomia, em especial as bibliotecas. Ao estudar sobre os paradigmas apontava que a biblioteconomia deveria assumir o novo paradigma para estar em sintonia com as novas demandas do século XXI e precisava refletir sobre a resistência as mudanças, pois essas mudanças eram necessárias para acompanhar a evolução das variadas áreas do conhecimento (VALENTIM, 1995).

É interessante transcrever as diferenças entre os modelos de bibliotecas, construídos por Valentim, em 1995, mas que ainda persistem até hoje:

**Quadro 1** - Mudança de paradigmas na biblioteconomia

<b>Biblioteca Antigo Modelo</b>	<b>Biblioteca Novo Modelo</b>
Estrutura hierárquica	Estrutura horizontal
Enfoque no acervo	Enfoque na informação
Organização estática	Organização dinâmica
Trabalho desenvolvido em serviços	Trabalho desenvolvido em projetos
Gerenciamento centralizado	Autogerenciamento
Conhecimentos específicos	Conhecimentos amplos
Relacionamento competitivo	Relacionamento cooperativo
Motivação individual	Motivação de equipes
Ações controladas	Ações inovadoras
Atendimento pessoal	Atendimento remoto
Pesquisa <i>in loco</i>	Pesquisa remota
Acervo linear	Acervo óptico
Linguagem controlada	Linguagem livre
Entrada de dados referenciais	Entrada do texto completo
Serviços <i>in loco</i>	Serviços <i>on-line</i>
Produtos impressos	Produtos automatizados
Utilização de sistemas ilhados	Utilização de sistemas integrados
Utilização de mídia única	Utilização de multimedia

**Fonte:** adaptado de Valentim (1995)

De acordo com o quadro de Valentim (1995) existem mudanças acentuadas entre o modelo antigo de biblioteca e o novo modelo. Dentre essas mudanças a autora destaca a nova mediação entre o profissional bibliotecário e o usuário, já que

o usuário não tem que necessariamente que ir até a biblioteca para acessar ou obter informação porque pode ter acesso às redes sem sair de casa e o tratamento da informação com outra roupagem, devido à maioria dos sistemas de informação oferecer texto completo.

Outras abordagens acerca de mudanças de paradigmas podem ser vistas na obra de Malheiro e Ribeiro (2011), no livro os autores chamam o antigo paradigma de custodial, patrimonialista, historicista e tecnicista e traçam as características do novo paradigma (pós-custodial e informacional e científico). Para eles, o paradigma custodial e patrimonialista foi gerado pelo Estado-Nação, posteriormente transformado em Estado Cultural, responsável por gerenciar arquivos, bibliotecas e museus públicos.

Este paradigma é entendido: “como modo de ver e de fazer induzido, desde logo, pela formação, feita ao longo de anos e décadas dos profissionais de arquivo e, também, de biblioteca e ainda, na vertente mais assumidamente tecnicista, dos Centros de Documentação Científica e Técnica (MALHEIRO; RIBEIRO 2011, p. 18).

O paradigma custodial, patrimonialista, historicista e tecnicista possui traços essenciais, como:

- Sobrevalorização da custódia ou guarda, conservação e restauro do suporte, como função basilar da atividade profissional de arquivistas e bibliotecários;
- Identificação do serviço/missão custodial e público de Arquivo e de Biblioteca, com a preservação da cultura “erudita”, “letrada”, ou “intelectualizada” (as artes, as letras e as ciências), em antinomia mais ou menos explícita, com a cultura popular, “de massas” e de entretenimento;
- Ênfase da memória como fonte legitimadora do Estado-Nação e da cultura como reforço identitário do mesmo Estado e respectivo Povo, sob a égide de ideologias de viés nacionalista;
- Importância crescente do acesso ao “conteúdo”, através de instrumentos de pesquisa (guias, inventários, catálogos e índices) dos documentos e do aprofundamento dos modelos de classificação e indexação, derivados do importante legado tecnicista e normativo dos belgas Paul Otlet e Henri La Fontaine, com impacto na área da documentação científica e técnica, possibilitando a multiplicação de Centros e Serviços de Documentação/Informação, menos vocacionados para custódia e mais para a disseminação informacional;
- Prevalência da divisão e assunção profissional decorrente da criação e desenvolvimento dos serviços/instituições Arquivo e Biblioteca, indutora de um arraigado e instintivo espírito corporativo que fomenta a confusão entre profissão e ciência (persiste a ideia equívoca de que as profissões de arquivista, de bibliotecário e de documentalista geram, naturalmente, disciplinas científicas autônomas como a Arquivística, a Bibliotecologia/Biblioteconomia ou a Documentação) (MALHEIRO; RIBEIRO 2011, p. 34,35).

Ainda segundo Malheiro e Ribeiro (2011), esse paradigma reflete o modo de ver e de agir dos profissionais da documentação/informação, que se confrontam com as mudanças acentuadas pela emergência de um novo paradigma pós-custodial e informacional e científico. Essa contradição profunda aponta para uma crise deste paradigma custodial e tecnicista onde processos e procedimentos são modificados ou substituídos. Neste contexto, atividades como a guarda e a patrimonialização de documentos deixam de ser primordiais e cedem lugar a coleta, seleção e acesso as fontes de informação, desencadeando assim uma nova era, a era da informação do paradigma pós-custodial.

O paradigma pós-custodial e informacional e científico foi fomentado e intensificado pelo impacto da era da informação (a partir de 1945) e pela conjuntura internacional da Rede. Este paradigma está emergindo entre os profissionais da informação e já está afetando a formação destes profissionais. É um novo modo de ver, pensar e de agir, pós custodial, informacional e científico, Malheiro e Ribeiro (2011, p. 58-60) traçam suas características essenciais:

Valorização da informação enquanto fenômeno humano e social, sendo a materialização num qualquer suporte um epifenômeno;  
 Constatação do incessante e natural dinamismo informacional, oposto ao “imobilismo” documental, traduzindo-se aquele pelo trinômio criação-seleção natural *versus* acesso-uso, e o segundo, na antinomia efêmero *versus* permanência;  
 Prioridade máxima dada ao acesso à informação, por todos em condições bem definidas e transparentes, pois só o acesso público justifica e legitima a custódia e a preservação;  
 Imperativo de indagar, compreender e explicitar (conhecer) a informação social, através de modelos teórico-científicos cada vez mais exigentes e eficazes, em vez do universo rudimentar e fechado da prática empírica composta por um conjunto uniforme e acrítico de modos /regras de fazer, de procedimentos só aparentemente “assépticos” ou neutrais de criação, classificação, ordenação e recuperação;  
 Alteração do atual quadro teórico-funcional da atividade disciplinar e profissional por uma postura diferente, sintonizada com o universo dinâmico das Ciências Sociais e empenhada na compreensão do social e do cultural, com óbvias implicações nos modelos formativos dos futuros profissionais da informação; e  
 Substituição da lógica instrumental, patente nas expressões “gestão de documentos” e “gestão da informação, pela lógica científico-compreensiva da informação na gestão, isto é, a informação social está implicada no processo de gestão de qualquer entidade ou organização e , assim sendo, as práticas informacionais decorrem e articulam-se com as concepções e práticas dos gestores e atores e com a estrutura e cultura organizacionais, devendo o cientista da informação, em vez de ou antes de estabelecer regras operativas, compreender o sentido de tais práticas e apresentar dentro de certos modelos teóricos as soluções (retro ou) prospectivas mais adequadas.

No paradigma pós-custodial a utilização das TIC's introduziram novas formas de reprodução e comunicabilidade de conteúdos/informação, contribuindo para que esta coexista em dois ou mais suportes diferentes. Diante disso a informação é reproduzida e posta quantas vezes for necessária, sem limites, a circular. E isto se contrapõe à custódia, guarda (MALHEIRO; RIBEIRO, 2011).

Como pode ser visto, tanto Valentim (1995) quanto Malheiro e Ribeiro (2011) abordam o mesmo tema dos paradigmas, a primeira no âmbito da biblioteconomia, os últimos no âmbito da arquivologia, porém, mesmo em áreas da ciência da informação diferentes, são observadas semelhanças do paradigma do acervo com o custodial (prioriza a guarda o patrimônio do documento) e do paradigma da informação com o pós-custodial (prioridade no acesso as fontes de informação).

Outra preocupação dos autores em relação aos paradigmas está relacionada ao perfil do profissional bibliotecário em tempo de mudanças:

Caberá ao profissional bibliotecário criar metodologias de seleção, direcionamento, orientação e antirruídos para o acesso às informações. O trabalho do bibliotecário será fundamentalmente de "gatekeeper", ou seja, seleção e disseminação de informações, através de redes e bases de dados. O acesso direto do usuário às informações, bem como sua obtenção será facilitada pelo trabalho desenvolvido por esses profissionais, mas aos olhos do usuário serão transparentes (VALENTIM, 1995, p. 5).

O Bibliotecário já não é um mediador dominante, porque tem de partilhar "espaço" com o programador, com o "designer" de informação e ainda com o utilizador [...] Esta pluralidade de mediações não assegura a tranquilidade [...], mas também não implica no apocalipse! (MALHEIRO; RIBEIRO, 2011, p. 177- 178)

De acordo com as citações, há uma grande preocupação dos autores relacionada à função do bibliotecário nesta nova perspectiva paradigmática, mas independente de paradigmas, a frase de Mason (apud GUIMARÃES, 1997) é a que melhor define o papel do bibliotecário de hoje e sempre como o profissional que é capaz de fornecer a informação certa, da fonte certa, ao cliente certo, no momento certo, de forma certa e a um custo que justifique seu uso. Para maior compreensão, esse assunto será desenvolvido de forma mais ampla no subcapítulo que se segue.

#### 4.1 A atuação dos bibliotecários e gestores de bibliotecas frente às mudanças de paradigmas

É perceptível as mudanças nas bibliotecas desde o início de suas atividades. A trajetória do suporte, a descoberta da escrita, a explosão bibliográfica com o uso das TIC's proporcionaram grandes discussões a respeito do papel das bibliotecas e dos bibliotecários em tempos de mudança.

Quando se discutem os novos paradigmas da biblioteca, se espera uma nova postura do bibliotecário. Os bibliotecários atuantes nas bibliotecas primitivas carregavam um perfil insaturado na Idade Média, onde a biblioteca era um lugar de retiro, de isolamento, com acesso permitido apenas a poucos privilegiados, e quem ali atuava era um membro do poder que estabelecia as relações entre o autor e o leitor como intermediário (dono da informação), orientador de leituras (ideologia do poder), um intercessor (censura) (COELHO NETTO, 1996). Porém, com as numerosas transformações sociais, decorrentes dos avanços científicos e tecnológicos, o bibliotecário precisou se adaptar e modificar sua forma de atuação. De acordo com Targino (2010, p. 44), para que o bibliotecário sobreviva aos tempos de mudança é necessário:

[...] ir além das tarefas rotineiras, como empréstimo domiciliar, serviço de orientação de usuários e levantamentos bibliográficos *on-line* para assumir outros encargos, a exemplo da avaliação, planejamento, implantação de redes de informação em empresas industriais; programas de gerenciamento de informação na automação de bibliotecas e instituições congêneres; e edição de revistas técnico-científicas.

Assim como as tecnologias evoluíram, o trabalho do bibliotecário evolui e se diversifica. Se antes a atividade do bibliotecário restringia-se aos limites físicos de uma biblioteca e de uma coleção, hoje o uso difundido da tecnologia a serviço da informação vai além das barreiras físicas e institucionais. Coelho Netto (1997, p. 3), comentando sobre o acesso à informação cada vez mais facilitado, diz o seguinte:

Os caminhos que levam à fonte agora são inúmeros, não há mais guardas nas fronteiras para o saber se você está de posse da identidade ideológica, teológica ou doutrinária correta e não há mais nem mesmo as fronteiras [...] e as pessoas sabem muito bem o que querem. Se não sabem, descubrem logo.

Sendo assim o bibliotecário necessita desenvolver meios para tornar a biblioteca atraente e indispensável, utilizando-se das tecnologias para atribuir valor à

unidade, uma vez que os usuários tendem a distanciar-se da biblioteca física ao utilizar a internet. Cury et al. (2001, p. 95) apontam esta ameaça:

para angústia de muitos bibliotecários, o usuário remoto possui independência de recursos tecnológicos e conhecimento suficiente que lhe permitem ter acesso à informação desejada. Com o advento da internet, cada vez mais o usuário é colocado em contato com a interface amigável, isto quase sempre na forma de Softwares facilitadores de busca e acesso à informação. O universo de mídias e informação estão a disposição dos usuários no conforto de sua casa. Desta forma, necessitam cada vez menos do bibliotecário para conduzi-los pelos caminhos e sendas dos catálogos, redes, banco de dados, etc.; enfim daquele que conecta o usuário ao mundo informacional.

Autores como Guimarães (1997) e Mason (1990) desde o século passado já discutiam o perfil do bibliotecário frente aos novos paradigmas. Segundo os autores os bibliotecários seriam os responsáveis pelo fortalecimento de bibliotecas representativas do século XXI, e, portanto, fortalecidas por paradigmas que se sustentam não apenas no avanço tecnológico, mas na valorização do usuário, requisitos e atribuições.

De acordo com Valentim (2000), para atuar frente aos paradigmas com qualidade o bibliotecário deve ter as seguintes questões definidas: a) remodelagem da unidade/sistema de informação, buscando uma interação profunda entre os atores deste cenário; b) capacitação dos profissionais de informação, buscando o conhecimento necessário para atuar neste cenário; c) vocação definida voltada para serviços informacionais, buscando o encantamento do cliente; d) visualização da unidade/sistema de informação de forma crítica, buscando a melhoria contínua.

Trabalhando a partir destes indicadores o bibliotecário ou profissional da informação estará apto a atuar no novo paradigma da informação.

O profissional da informação é quem adquire informação registrada (não importa em que tipo de suporte), organiza, descreve, indexa, armazena, recupera e distribui essa informação, tanto em sua forma original, como em produtos elaborados a partir dela, excluindo os produtores de informação, quais sejam, os cientistas e tecnólogos (TARGINO, 2010, p. 44-45)

Targino (2010) aponta alguns requisitos básicos que o profissional da informação deve ter, são eles: visão gerencial, capacidade de análise, criatividade e atualização. Para a autora a visão gerencial permite ao profissional tomar decisões racionais e eficientes frente a questões estratégicas, ao custo da informação. A capacidade de análise é um pré-requisito para a tomada de decisão diante da diversidade de suportes, á multiplicidade de uso da informação e as diversidades de

demandas informacionais. Algumas atitudes específicas também são citadas pela autora como essenciais, entre elas: noção precisa de tempo e de espaço; conhecimento nos investimentos financeiros e com pessoal, engenharia e administração de fontes de informação e gestão eletrônica de documentos.

Em relação ao requisito criatividade, Targino (2010) considera indispensável para qualquer profissional nos dias de hoje, por incluir características cognitivas e perceptivas diante de situações novas. “Criatividade consiste, fundamentalmente, em buscar novas soluções para velhos problemas” (TARGINO, 2010, p. 45).

Outra Autora que considera a criatividade fundamental na atuação do bibliotecário é Valentim (2008, p. 4).

O fazer biblioteconômico é afetado por distintas variáveis, cujo impacto na profissão é real. Destacam-se as tecnologias de informação e comunicação cuja influência nele é constante. A informação, elemento fundante da profissão, é constantemente afetada pelas tecnologias, não só em relação a sua produção, mas também à gestão, organização, tratamento, mediação, disseminação, acesso etc. Nesse contexto, o bibliotecário precisa ser criativo, já que sua ação profissional é afetada por transformações sociais e tecnológicas, cujas dinâmicas exigem novas formas de gerenciar, tratar, mediar, dar acesso à informação, entre outros procedimentos.

A criatividade é uma característica fundamental para o bibliotecário. Os serviços e produtos informacionais devem ser, no mínimo, ajustados às transformações ocorridas ou às necessidades/demandas existentes. Porém em alguns casos o bibliotecário terá que criar algo novo, que não foi pensado, não foi demandado, algo que extrapola a realidade profissional, surpreendente. Para isso, precisa ser criativo (VALENTIM, 2008).

A capacidade de atualização no processo de educação continuada também é um fator crucial ao bibliotecário, pois requer leitura, estudo e pesquisa que vão além dos conhecimentos técnicos. Conforme Rozados (2007, p. 2), a educação continuada tem grande relevância no exercício da profissão do bibliotecário, pois é por meio dela que se obtêm conhecimentos relacionados à educação para o trabalho. Alega a autora, que o aprendizado contínuo favorecer o atendimento “tanto das necessidades das organizações quanto as pessoais”. Destaca o conceito de educação contínua como “processo de formação constante, de aprender sempre, de aprender em serviço, juntando teoria e prática, refletindo sobre a própria experiência, ampliando-a com novas informações e relações”.

Em relação às habilidades, o conhecimento das TIC´s é considerado como a primeira condição para que os bibliotecários, atuem como multiplicadores e

alfabetizadores na sociedade. Outras habilidades como a motivação pessoal, o conhecimento de idiomas, o trabalho em grupo, o dinamismo, a persistência, a visão interdisciplinar, o profissionalismo, a capacidade de comunicação, a capacidade em firmar alianças; a competência; a responsabilidade; a capacidade de inovação; também são importantes no trabalho do bibliotecário. Acompanhar os movimentos de democratização da informação, independente de estar vivenciando qualquer paradigma é imprescindível. O acesso livre se impõe como modalidade de publicação de artigos científicos que cresce de forma veloz, graças aos repositórios de acesso livre e ou a softwares de código aberto (TARGINO, 2010).

Segundo Greenhill (2007), o bibliotecário também precisa saber utilizar as tecnologias emergentes. Essa habilidade é tão importante quanto às habilidades tradicionais de catalogação, classificação e indexação, já que a principal função de um bibliotecário é ligar as pessoas à informação desejada, no formato mais adequado às suas necessidades. As novas ferramentas permitem desempenhar essas atividades de modo mais produtivo; logo, a aplicação do conhecimento tradicional dos bibliotecários agregada à utilização dessas ferramentas, como por exemplo, a indexação, pode ser muito rica. Por outro lado, a evolução constante da tecnologia deve ser acompanhada e entendida, para que as novas tendências sejam detectadas e se encontrem dominadas quando atingem uma massa crítica de utilizadores que torna importante a disponibilização de serviços nelas baseados, sem nunca esquecer, obviamente, a população que não adere - ou adere mais tardiamente - a tecnologias emergentes e sem pretender impor a sua utilização. Este fato é relevância nas bibliotecas universitárias, cujas comunidades esperam que os bibliotecários conheçam as tecnologias úteis para as suas áreas do saber; também é importante para comunicar melhor com os especialistas em outras áreas como informática - cuja colaboração com a biblioteca é crucial - e para avaliar as propostas dos fornecedores de soluções tecnológicas - com vantagens econômicas para a instituição.

Os bibliotecários devem estar alerta às novas formas de relações sociais e práticas culturais advindas das aplicações tecnológicas em informação, conscientes de que alterações infraestruturais não correspondem a mudanças superestruturais. Cada tecnologia tem seu próprio espaço, seu próprio tempo, seu próprio público. Ocorrem sim, mutações, adaptações e avanços: as inovações tecnológicas não se contrapõem àquelas em uso, mas a complementam.

Outro ponto a discutir em relação à atuação do bibliotecário é o aspecto administrativo ou gerencial. A complexidade dos sistemas de informação, as mudanças e modernidades a que estão sujeitos hoje, exigem que os bibliotecários conheçam bem as funções administrativas que lhes são atribuídas. Segundo Silveira (2009, p. 130):

Os gerentes precisam ter conhecimentos diferenciais e se qualificar para atuar em áreas fundamentais ao desenvolvimento harmonioso das bibliotecas, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, de outros recursos físicos e humanos. Devem assumir a responsabilidade pela gestão de atividades específicas e complexas, como formação e desenvolvimento de pessoas e coleções; tratamento técnico dos documentos e de recursos de informação de modo geral; inclusão de novas tecnologias e de novas metodologias que facilitem o trabalho e acesso à informação; fomentar ações que objetivem a educação e formação de habilidades de uso da biblioteca e de seus recursos informacionais em sua comunidade de usuários; integrar o setor em atividades cooperativas e extensionistas, entre outras.

Fiúza, Paim e Ferreira (1987 apud SILVEIRA, 2009), afirmam que as habilidades gerenciais se adquirem a partir do conhecimento das bases teóricas de administração e destacam a necessidade de conhecer os variados estilos gerenciais e desenvolver a capacidade de sintetizá-los e aplicá-los a uma instituição específica.

Na biblioteca, por exemplo, os gerentes deverão considerar, como um dos pontos básicos do planejamento, a formação e a qualificação de seus recursos humanos, a começar pelo cuidado com a própria condição de administrador. Nesse sentido, deve dominar conhecimentos da área gerencial e transformá-los em boas práticas, visando tanto ao desenvolvimento organizacional, quanto ao de sua equipe de trabalho.

A questão do papel do gerente como incentivador da criatividade e inovação também é um dos pontos discutidos por alguns autores, Motta (1989 apud SILVEIRA, 2009) considera a criatividade como um recurso existente em todos os seres humanos e que as organizações deveriam criar condições para que os indivíduos liberem seu potencial criativo e promovam as inovações necessárias e adaptativas a novas circunstâncias. É da competência do gerente ou administrador estimular a criatividade individual, despertando no indivíduo o espírito crítico e oferecendo as oportunidades de descobrir e conhecer novas possibilidades e alternativas.

Considerando o Bibliotecário gestor como parte integrante do planejamento da organização é fundamental que ele viabilize a criação de condições favoráveis e

superação de eventuais resistências, a fim de impulsionar mudanças julgadas positivas, benéficas à organização. De acordo com Roberts (1985 apud SILVEIRA, 2009), os bibliotecários gestores podem alcançar uma boa administração desenvolvendo estratégias de longo prazo, cuidadosamente trabalhadas e perseguidas com determinação, através de tempos bons ou ruins. Recomenda o estabelecimento de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, o deslocamento do processo de decisão para perto do local de implementação, o fortalecimento dos serviços básicos antes de adicionarem outros e o comprometimento e a lealdade para com a visão ou objetivos da organização.

O trabalho em prol da motivação do pessoal e da qualidade de vida na biblioteca são fatores que também devem ser considerados pelo bibliotecário gestor. Martell (1989) diz que o projeto das tarefas pode motivar os empregados, gerando efeito benéfico sobre a satisfação e o desempenho. O autor revela que geralmente os administradores tendem a tratar os empregados como instrumentos ou como extensões das máquinas, ignorando as características singulares do empregado, enquanto indivíduo. Martell (1989) define qualidade de vida no trabalho (QVT), como o grau em que membros da organização de trabalho são capazes de satisfazer importantes necessidades pessoais com suas experiências na organização. Se o empregado sente-se feliz e motivado na biblioteca conseqüentemente seu desempenho melhora.

A estrutura organizacional das bibliotecas, suas normas, interfere no comportamento e na imagem de seus profissionais, assim como nas possibilidades de acesso aos recursos informacionais nelas armazenados ou disponíveis. Uma estrutura organizacional hierarquizada, mal planejada com normas inflexíveis é causadora da limitação relacionada ao grau de qualidade das bibliotecas em relação às necessidades dos clientes-usuários e da sua própria comunidade de trabalhadores (SILVEIRA, 2009). Já uma estrutura participativa com uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos é essencial para se alcançar o sucesso organizacional.

O estilo de administração participativa prioriza a tomada de decisões por consenso, procurando contemplar todas as opiniões e pontos de vista de toda a equipe de trabalho. Para isto, estimula a exposição constante de razões,

argumentos, críticas, sugestões e ideias por parte de todos os membros. De acordo com Kanaane (1994, p. 21):

as organizações necessitam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

O sucesso de uma boa gestão é baseado em trabalho e esforço coletivo e cooperativo de toda a equipe. O bibliotecário gestor deve ter consciência clara de seu papel. Richard Steers e Lyman Porter (apud MARTELL, 1989, p. 88), traçam características essenciais que o gestor deve buscar:

- Desempenhar um papel ativo na administração dos processos de motivação no trabalho – mediante comportamento consciente e intencional;
- Estar atento quanto às próprias forças e fraquezas e quanto ao seu papel na organização;
- Aumentar sua sensibilidade para variações nas necessidades, habilidades e características dos empregados;
- Ser capaz de identificar empregados com performance superior e recompensá-los;
- Melhorar a clareza de seus subordinados em relação à função e papel;
- Aumentar a quantidade de atenção dada à qualidade do ambiente de trabalho, incluindo dinâmica de grupo e clima organizacional;
- Avaliar as atitudes do seu pessoal em uma base contínua;
- Permitir aos empregados participar mais integralmente em processos destinados a atingir a eficácia organizacional.

Deve procurar evitar a superespecialização e a rotina de tarefas, ampliando e diversificando os cargos e multiplicando a gama de atividades, para que todos possam entender melhor o que fazem e perceber a sua contribuição individual no processo geral de trabalho (VANTI, 1999).

O administrador que possibilite que cada um assuma a gestão do seu próprio tempo torne as tarefas compatíveis com as habilidades de cada um, estimule processos empáticos, gerencie de forma amigável e fomente a participação dos funcionários nas decisões – propiciando a responsabilidade pelos resultados, orgulho e reconhecimento de todos –, estará, de alguma maneira, contribuindo para a melhoria contínua do contexto social de trabalho e da redução da alienação. Todos estes elementos configuram a essência da gestão participativa e democrática, tão necessária na conjuntura social e econômica em que se encontram as organizações no limiar do século XXI (VANTI, 1999, p. 333).

Diante do exposto fica evidente que são os profissionais e os gestores os responsáveis, por excelência, da pela qualidade das bibliotecas. O bibliotecário precisa estar atento às mudanças sendo capaz de gerir com eficiência e eficácia a biblioteca, as pessoas e os serviços; utilizando-se das tecnologias necessárias e apropriadas ao gerenciamento eficaz da informação.

## **5 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA**

Esta seção traz toda a questão do método proposto para este trabalho.

### **5.1 Natureza da pesquisa**

Essa investigação científica se insere na área das Ciências Sociais Aplicadas e no âmbito do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste e está vinculada à linha de pesquisa Conhecimento tecnológico e relações sociais. Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória porque proporciona maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. “[...] Envolvem: a) levantamento bibliográfico; b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. [...] Na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso” (GIL, 1991, p. 45).

Também assume um caráter descritivo e aplicado. Descritivo porque expõe características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis e define sua natureza. Aplicada porque objetiva gerar conhecimentos visando à aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos (VERGARA, 2009).

### **5.2 Campo da pesquisa**

Essa pesquisa se desenvolve na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), especificamente no Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) e investiga a atuação das bibliotecas do referido sistema.

### 5.2.1 Conhecendo a UFPE<sup>1</sup>

A Universidade Federal de Pernambuco surgiu em 11 de agosto de 1946, quando foi fundada a Universidade do Recife (UR). A UR era composta pelas seguintes faculdades: Faculdade de Direito do Recife, Escola de Engenharia de Pernambuco, Escola de Belas Artes de Pernambuco, Faculdade de Filosofia do Recife e Faculdade de Medicina do Recife, esta última agregava as escolas de Odontologia e Farmácia.

A Universidade do Recife passou a se chamar Universidade Federal de Pernambuco, após 19 anos, quando integrou o grupo de instituições federais vinculadas ao Ministério da Educação.

O primeiro reitor da universidade foi o professor Joaquim Ignácio de Almeida Amazonas, tendo sido sucedido pelos reitores: João Alfredo Gonçalves da Costa Lima, Newton Maia, Murilo Humberto de Barros Guimarães, Marcionilo de Barros Lins, Paulo Frederico do Rego Maciel, Geraldo Lafayette Bezerra, Geraldo Calábria Lapenda, George Browne do Rêgo, Edinaldo Gomes Bastos, Éfrem de Aguiar Maranhão, Mozart Neves Ramos, Amaro Henrique Pessoa Lins. Atualmente a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) é administrada pelo reitor Anísio Brasileiro de Freitas Dourado.

Quanto à estrutura dos *campi* universitários, a UFPE é dividida em três campi: Recife, Agreste (Caruaru) e Vitória. São cerca de doze centros acadêmicos e nove órgãos suplementares.

A UFPE oferece atualmente 99 cursos de graduação presenciais e à distância (545 vagas em cursos de licenciaturas). Quanto à pós-graduação, são oferecidos 116 cursos de pós-graduação *stricto sensu* (sendo 65 Mestrados Acadêmicos, 6 Mestrados Profissionais e 45 Doutorados, além de 64 cursos de pós-graduação *lato sensu* - especializações).

---

<sup>1</sup> Seção baseada em: UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Sobre a UFPE:** indicadores. 2012b. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/>>. Acesso em: 5 out. 2012.

Em relação às pesquisas, a UFPE tem como foco as áreas consideradas estratégicas para o Estado e para a região, dentre elas estão: Petróleo e Gás; Energia e Biomassa; Bioengenharia e Engenharia Naval; Meio Ambiente; Fármacos e Medicamentos; Nanociência, Nanotecnologia e Materiais Avançados; Metrologia Arqueológica e Patrimonial; Informática; Ciências Humanas e Sociais; e Ciências da Saúde. Somente no âmbito do CT-Petro (fundo setorial financiado pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), desenvolve vários projetos, por meio de doze redes de pesquisa, envolvendo diversos centros.

Ao todo são cerca de 26.280 alunos de graduação, 2.725 alunos nos mestrados acadêmicos, 361 em mestrados profissionais, 1.631 em doutorados e 1.311 dos cursos de especialização oferecidos no Campus Recife. Além dos estudantes em intercâmbio (UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, 2012).

Em relação ao Índice Geral de Cursos (IGC), avaliação instituída pelo MEC, em 2008, a UFPE obteve nota quatro em 2012. O cálculo do IGC para a graduação considera a média dos Conceitos Preliminares de Curso (CPC) da instituição. O CPC tem como base o desempenho dos estudantes no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), o quanto o curso agrega de conhecimento ao aluno, além de indicadores de corpo docente, infraestrutura e organização didático-pedagógica. Na pós-graduação, o IGC utiliza a Nota da CAPES, que avalia a qualidade da pós-graduação numa escala de um a cinco. O indicador orienta as visitas in loco dos avaliadores do Instituto Nacional de Educação e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), além de informar a sociedade sobre a qualidade das instituições.

A comunidade da UFPE reúne cerca de 40 mil pessoas, entre professores, servidores técnico-administrativos e alunos de graduação e pós-graduação, distribuídos em três campi: Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão. A sua infraestrutura física está em expansão. As edificações em construção irão acrescentar 12.367,60 m<sup>2</sup> à área construída da UFPE.

No Campus Recife, são mais de 40 prédios, entre eles a Reitoria, nove Centros Acadêmicos, oito Órgãos Suplementares, Centro de Convenções, Concha

Acústica, Clube Universitário, Creche, Casas dos Estudantes Masculina e Feminina e o Restaurante Universitário. Fora do campus, no Recife, encontram-se o Centro de Ciências Jurídicas, o Núcleo de Televisão e Rádios Universitárias, o Centro Cultural Benfica, o Memorial de Medicina e o Núcleo de Educação Continuada. No Interior, estão o Centro Acadêmico do Agreste, em Caruaru, e o Centro Acadêmico de Vitória de Santo Antão, localizado na Zona da Mata Norte.

### **5.2.2 Caracterização do Sistema Integrado de Bibliotecas da UFPE<sup>2</sup>**

A biblioteca universitária é parte de uma organização maior, a Universidade, diante disso sofrem influências externas e internas do ambiente que as cercam (MACIEL, 2000). O SIB/UFPE foi criado com o objetivo de disseminar a informação, democratizar o conhecimento acadêmico e apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFPE. Tem como missão contribuir para o desenvolvimento científico, tecnológico e cultural de todo cidadão por meio do livre acesso ao seu espaço físico e virtual, apoiando o ensino, a pesquisa a extensão e a gestão, adquirindo e organizando o acesso aos recursos de informação. Dentre os valores do SIB, destacam-se: ética, compromisso, proatividade, comunicação, impessoalidade, acessibilidade, cidadania, trabalho em equipe.

Atualmente, o SIB/UFPE é composto por uma Biblioteca Central (BC) e doze Bibliotecas Setoriais que estão distribuídas geograficamente da seguinte forma: dez localizadas nos Centros Acadêmicos e escolar do Campus de Recife, uma no Centro Acadêmico de Vitória (Vitória de Santo Antão), uma no Centro Acadêmico do Agreste (Caruaru).

O quadro de funcionários do SIB/UFPE é composto por aproximadamente 274 técnicos e colaboradores, dentre eles: bibliotecários, assistentes administrativos e bolsistas, que atendem aos usuários em busca de informação e conhecimento compartilhado e disponibilizado através dos serviços e produtos oferecidos pelas bibliotecas integrantes do referido sistema.

---

<sup>2</sup> Seção baseada em:

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Sistema integrado de bibliotecas**: histórico. 2012a. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/sib/>>. Acesso em: 5 jul. 2012.

SANTIAGO, Sandra Maria Neri. **Um olhar para a educação de usuários do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal de Pernambuco**. 2010. 169 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

As treze Bibliotecas que compõem o SIB/UFPE estão relacionadas no quadro a seguir:

**Quadro 2** – Bibliotecas integrantes do SIB/UFPE

CENTRO	NOME
BC	Biblioteca Central
CAA	Biblioteca do Centro Acadêmico do Agreste
CAC	Biblioteca Joaquim Cardoso do Centro de Artes e Comunicação
CAP	Biblioteca do Colégio de Aplicação
CAV	Biblioteca do Centro Acadêmico de Vitória
CCB	Biblioteca do Centro de Ciências Biológicas
CCEN	Biblioteca do Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCJ	Biblioteca do Centro de Ciências Jurídicas
CCS	Biblioteca Centro de Ciências da Saúde
CCSA	Biblioteca Reitor Edinaldo Bastos do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
CE	Biblioteca Yves Marie Gilles de Maupeou do Centro de Educação
CFCH	Biblioteca Professor Roberto Amorim do Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CTG	Biblioteca do Centro de Tecnologia e Geociências

**Fonte:** UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (2012)

A biblioteca do Colégio de Aplicação (CAP) não participou desta pesquisa por possuir características divergentes das demais, ou seja, trata-se de uma biblioteca escolar.

A BC é um órgão suplementar, subordinada à Reitoria que coordena as atividades técnicas do SIB. Sua estrutura administrativa é formada por uma Direção, uma Coordenação, uma Ouvidoria e três Divisões Técnicas: Divisão de Apoio ao Usuário (DAU), Divisão de Processamento Técnico (DPT) e Divisão de Aquisição (DA).

A Secretaria de Gestão, Informação e Comunicação (SEGIC), é responsável por integrar o Sistema de Bibliotecas com os demais órgãos suplementares da UFPE. As bibliotecas setoriais estão administrativamente subordinadas à direção dos Centros Acadêmicos, onde estão localizadas, e tecnicamente à BC, tanto no que se refere às normas e procedimentos aprovados pelo SIB/UFPE e especificadas em seu regulamento; quanto à aquisição e preparo técnico das obras adquiridas

através de compras, do depósito e preparo técnico das dissertações e teses produzidas na UFPE, e da parametrização e atualizações do Sistema Informatizado de Gerenciamento de Dados de Bibliotecas, o Pergamum.

Quanto ao funcionamento, as Bibliotecas que compõem o SIB/UFPE possuem dias e horários diversificados para o seu atendimento. As Bibliotecas do CCB, CCEN, CE, CFCH, CCSA, CTG, CCS atendem de segunda a sexta-feira das 8h às 21h. A Biblioteca do CCJ, de segunda a sexta-feira das 07h: 30 às 13h e das 16h às 21h: 30. A Biblioteca do CAC, de segunda a sexta-feira das 8h às 20h. A Biblioteca do CAV, de segunda a sexta-feira das 07h: 30 às 21h: 30. A Biblioteca do CAA, de segunda a sexta-feira das 8h às 21h: 30. E por fim, a BC que atende de segunda a sexta-feira das 8h às 21h, sábado 8h às 17h e aos domingos das 8h às 13h.

Os acervos das bibliotecas em evidência são compostos por diferentes suportes informacionais como: livros didáticos e paradidáticos (nacionais e estrangeiros), periódicos nacionais e estrangeiros (impressos e eletrônicos), monografias, dissertações, teses, folhetos, DVD, CD-ROM, fitas de vídeo, hemeroteca, partituras, obras raras e valiosas, *slides*, mapas, entre outros.

Na **Biblioteca do CCB**, o acervo é especializado nas áreas de Anatomia, Biofísica, Biologia, Bioquímica, Botânica, Citologia, Ecologia, Embriologia, Farmacologia, Fisiologia, Genética, Histologia, Micologia, Zoologia, Ciências Biológicas e Biomédicas. A **Biblioteca do CCEN** compreende as áreas de Física, Química, Matemática, Estatística, Ciência da Computação, Engenharia da Computação. A **Biblioteca do CE**, área de Educação (Pedagogia e Literatura Infanto-Juvenil). A **Biblioteca do CFCH**, áreas de Sociologia, Psicologia, Ciência Política, Gestão Ambiental, História, Filosofia, Antropologia, Arqueologia, Ciências Geográficas. A **Biblioteca do CCSA** compreende as áreas de **Ciências Administrativas, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Hotelaria, Secretariado, Serviço Social, Turismo**. A **Biblioteca do CTG**, as áreas de Engenharias (Química, Cartográfica, Civil, Elétrica, Eletrônica, Mecânica, de Minas, de Produção), Energia Nuclear, Geologia e Oceanografia. A **Biblioteca do CCJ**, áreas de Ciências Jurídicas, Humanidades. A **Biblioteca do CAC**, Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Informação, Comunicação Social, *Design*, Expressão Gráfica, Letras e Linguística, Música, Teoria da Arte e Expressão Artística. A **Biblioteca do CCS**, Nutrição, Odontologia, Medicina, Educação Física, Enfermagem, Farmácia,

Terapia Ocupacional, Fisioterapia, Fonoaudiologia. A **Biblioteca do CAV**, a Nutrição, Enfermagem, Ciências Biológicas e áreas afins. A **Biblioteca do CAA**, as áreas de Engenharia, *Design*, Pedagogia, Economia, Administração. **A BC** abriga parte de materiais referentes às diversas áreas de conhecimento e do Ensino Fundamental e Médio, ou seja, o acervo da BC possui caráter multidisciplinar.

As Bibliotecas Setoriais estão interligadas por meio de rede informatizada, possibilitando assim, que os usuários efetuem suas pesquisas através dos computadores localizados no campus universitário ou em outros pela *Internet*. Através do Sistema Pergamum, é possível acessar e consultar o catálogo das Bibliotecas do SIB/UFPE no site **www.biblioteca.ufpe.br**.

No que se refere aos serviços, as bibliotecas os oferecem de formas distintas: empréstimo domiciliar, especial e entre bibliotecas; consulta local e pela *Internet*; pesquisa em bases de dados; Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD); comutação bibliográfica (COMUT); levantamento bibliográfico; catalogação na fonte (monografias, dissertações e teses); reserva de publicações *in loco* ou pela *Internet*; alerta bibliográfico; sala de vídeo; cabines para estudo em grupo e individual; artigos de periódicos indexados; orientação no uso das normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); visitas dirigidas; orientação quanto ao uso da biblioteca; treinamento do Portal da CAPES; programação cultural, ouvidoria, exposições temáticas; renovação de publicações *in loco* ou pela *Internet*, intercâmbio com instituições para permuta de documentos, coleção de consulta local; sistema de Disseminação Seletiva da Informação (DSI), reprografia, computadores para uso da *Internet*, guarda-volumes, suporte técnico nas aulas de Metodologia Científica na graduação e na pós-graduação entre outros.

### **5.3 População**

O SIB é composto por treze bibliotecas, sendo doze universitárias e uma escolar. Nesta pesquisa serão consideradas apenas as 12 bibliotecas universitárias, pois o público e os objetivos da biblioteca escolar são diferenciados, não permitindo assim uma análise adequada da pesquisa. Diante disso, nossa população foi formada pelos bibliotecários gestores dos campi Recife, Agreste e Vitória, sendo doze coordenadores e um diretor do Sistema.

### **5.4 Instrumento de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa foi a entrevista semiestruturada (Apêndice A), em virtude de favorecer por meio de pessoas a obtenção de dados que não são encontrados em registros e fontes documentais.

A entrevista é um instrumento que permite ao pesquisador maior flexibilidade, portanto “o entrevistador terá a oportunidade de obter dados relevantes e mais precisos sobre o objeto de estudo” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 93). Por meio da entrevista os pesquisadores buscam obter informações, ou seja, coletar dados objetivos e subjetivos. De acordo com Triviños (1995, p. 146), a entrevista semiestruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e [...] que vão surgindo à medida que se recebem as respostas dos informantes”. A entrevista semiestruturada foi adotada neste estudo porque proporciona ao informante a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal. Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, de maneira que os objetivos sejam alcançados.

A principal vantagem da entrevista semiestruturada é que ela produz uma melhor amostra da população de interesse. A entrevista tem um índice de respostas bem mais abrangente, uma vez que é mais comum as pessoas aceitarem falar sobre determinados assuntos (SELLTIZ et al., 1987).

A técnica de entrevista semiestruturada também tem como vantagem a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre

determinados assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas. Elas também favorecem a abertura e proximidade maior entre entrevistador e entrevistado, o que permite ao entrevistador tocar em assuntos mais complexos e delicados. Desse modo, este tipo de entrevista colabora muito na investigação dos aspectos afetivos e valorativos dos informantes que determinam significados pessoais de suas atitudes e comportamentos. As respostas espontâneas dos entrevistados e a maior liberdade que estes têm podem fazer surgir questões inesperadas ao entrevistador que são de grande utilidade na pesquisa (SELLTIZ et. al., 1987).

A entrevista deste estudo foi dividida em 4 eixos, onde:

- a) o primeiro eixo – se refere aos produtos e serviços oferecidos pelo SIB na perspectiva dos paradigmas;
- b) o segundo eixo - contempla a gestão dos produtos e serviços face aos paradigmas;
- c) o terceiro eixo – aborda o gerenciamento e direcionamento dos gestores em relação à força de trabalho dos bibliotecários que atuam no SIB;
- d) o quarto eixo – é relacionado à qualidade dos investimentos financeiros no Sistema de bibliotecas.

Os depoimentos dos sujeitos participantes foram codificados como *C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12, D1* e é dessa forma que os sujeitos serão denominados ao longo deste estudo para a realização da análise e interpretação de seus depoimentos, retirado das entrevistas.

## **5.5 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada junto aos bibliotecários gestores das Bibliotecas que integram o SIB/UFPE. Porém, antes do início das entrevistas foi realizado o pré-teste da entrevista com a bibliotecária Gestora da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP), no dia 16 de agosto de 2012. Segundo Richardson (1999, p. 202), o pré-teste deve ser aplicado a um sujeito ou grupo que apresente as mesmas características da população incluída na pesquisa. Entre outras coisas, o pré-teste permite corrigir possíveis falhas das questões formuladas, evitar possíveis vieses contidos nas questões, acrescentar novas questões ao instrumento (RICHARDSON, 1999).

Após o pré-teste percebeu-se que não haveria necessidade de modificar o guia da entrevista, deste modo deu-se o procedimento para a coleta de dados.

Para a abordagem junto aos pesquisados foi utilizado tanto e-mails como a comunicação pessoal, em ambos os casos, foram dadas explicações acerca da pesquisa e perguntado sobre a disponibilidade de data e horário para a entrevista.

Nesses contatos, todos os sujeitos foram cordiais e demonstraram interesse em participar da pesquisa, se colocando a disposição em seus locais de trabalho ou fora para agendamento da entrevista. Algumas entrevistas foram remarçadas por uma ou duas vezes devido a problemas de saúde e outros motivos alegados pelos gestores. Todos os pesquisados permitiram gravar a entrevista e garantimos a não identificação dos participantes.

As entrevistas foram realizadas em ambientes diversos, algumas nas respectivas bibliotecas, outras na Biblioteca Central e uma na residência da pesquisada. As entrevistas se desenvolveram de forma tranquila, durante todo o mês de agosto de 2012, sendo que algumas foram interrompidas por subordinados ou pessoas amigas aos entrevistados, mas nada que atrapalhasse de fato as respostas ou a gravação. Todos os gestores entrevistados foram receptivos, colaborando de forma gentil e educada. As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas posteriormente.

## **5.6 Organização dos dados**

A organização dos dados ocorreu em fases distintas tais como: transcrição das entrevistas gravadas; leitura dos relatos transcritos; organização dos dados obtidos nas entrevistas. O material obtido através das entrevistas foi identificado com o código **(C)** e **(D)** organizado numericamente seguindo a ordem de realização das entrevistas. As informações coletadas foram cuidadosamente organizadas tendo por base a técnica de análise de conteúdo (BAUER, 2002).

Para tratar os dados qualitativos, dividiu-se a entrevista em quatro eixos centrais e, baseados na técnica adotada estabeleceu-se classificações como: *unidades de registro*, *unidades de contexto* e *categorias*, estas últimas se basearam no quadro de Valentim (1995) que subsidiou as perguntas da entrevista. Todas as classificações adotadas serão descritas detalhadamente no item 5.7, relativo às etapas da análise, que se segue.

## 5.7 Análise dos dados

Após coletar os dados, os mesmos foram analisados a fim de obter os resultados, tomando como referência o quadro de Valentim (1995) e utilizando o método qualitativo da análise de conteúdo.

Segundo Chizzotti (2003), a pesquisa qualitativa adota multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e destina-se tanto a encontrar o sentido desse fenômeno quanto a interpretar os significados que as pessoas dão a eles. Esse método busca uma integração empática com o objeto de estudo, logo possibilita melhor compreensão do fenômeno. O emprego de métodos qualitativos confere vantagens em relação ao planejamento integral e prévio de todos os passos da pesquisa e permite analisar atitudes como: pensamentos, ações, opiniões e informações livres dos pesquisados (PIORE, 1979).

Visando atender os propósitos desta pesquisa foi utilizada no processo de análise dos dados, a técnica de análise de conteúdo, tendo por base a obra de Bardin (2004). Na concepção de Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é:

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

Essa técnica de pesquisa é constituída de três fases: pré-análise; exploração do material e; c) tratamento dos resultados/inferências/interpretações. Segundo GOMES (1994, p. 88) “nem toda análise de conteúdo segue uma mesma trajetória”. A trajetória da pesquisa vai depender dos seus propósitos, do objeto de estudo, da natureza do material disponível e da perspectiva teórica por ele adotada. A seguir, serão mostradas as fases desta pesquisa:

**1ª Fase: pré-análise** – é a fase da organização e sistematização das ideias iniciais com o objetivo de operacionalizar as análises. Esta fase envolve as seguintes etapas:

- a) leitura flutuante;
- b) escolha dos documentos (*corpus*);
- c) formulação dos objetivos;

- d) preparação do material;
- e) unidade de registro e unidade de contexto e;
- f) categorização.

a) leitura flutuante: É o primeiro contato com o material selecionado para a análise. É o momento pelo qual se faz uma leitura compreensiva e exaustiva do material para delinear uma visão de conjunto, deixando-se invadir por impressões de seu conteúdo (BARDIN, 2004; GOMES, 1994).

b) escolha dos documentos: É a etapa em que o pesquisador escolhe quais os documentos pretende analisar. Bardin (2004) define como “*corpus*”. *Corpus* é o conjunto dos documentos considerados para serem submetidos aos procedimentos analíticos (BARDIN, 2004, p. 90). No caso desta pesquisa, os documentos selecionados foram as transcrições de todas as entrevistas realizadas. Deste modo, seguiu-se as *regras de: exaustividade*, não deixando de fora qualquer uma das entrevistas; *homogeneidade*, onde as entrevistas de coleta tratavam do mesmo tema e foram aplicados pela mesma técnica; *pertinência*, porque os documentos, enquanto, fonte de informação, corresponderam ao objetivo da análise (BARDIN, 2004).

c) formulação dos objetivos: Nesta etapa, foram levados em consideração os objetivos desta pesquisa, os quais serviram de base para determinar as leituras e documentos a serem explorados. De acordo com Bardin (2004, p. 92) o objetivo “é a finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por uma instância exterior), o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados”.

d) preparação do material: é a preparação dos dados a serem analisados, que nesta pesquisa, refere-se à transcrição das entrevistas. As entrevistas foram transcritas na íntegra e organizadas em quadros, constituindo-se em novos documentos.

e) unidades de registro (UR) e unidades de contexto (UC): Para a análise dos depoimentos transcritos utilizou-se as codificações “Unidade de Registro (UR)” e Unidade de Contexto (UC). De acordo com Bardin (2004, p. 98), a UR “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar

como unidade de base, visando à categorização”. As unidades de registros são referentes a parágrafos, frases ou palavras retirados das Unidades de Contexto, ou seja, as UR são fragmentos de depoimentos que são extraídos do todo (UC). Para melhor entendimento, tem-se o exemplo: se a unidade de registro é uma palavra, a unidade de contexto será uma frase ou um parágrafo. Já a UC, segundo Bardin (2004, p. 100), “serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem”, o que possibilita “compreender a significação exata da unidade de registro”. Em alguns casos, para estabelecer as unidades de registro, é preciso, fazer referência ao contexto da unidade que se quer registrar. Deste modo, as unidades de contexto (UC) devem fazer compreender as unidades de registros (UR).

f) categorização: grande parte dos procedimentos de análise organiza-se, em torno de um processo de categorização dos componentes das mensagens analisadas. Esta etapa não é obrigatória na análise de conteúdo, mas facilita a análise da informação (RICHARDSON, 1989; BARDIN, 2004). A escolha das categorias pode ser fundamentada nos objetivos, no referencial teórico e também de modo emergente, a partir do conteúdo coletado.

Para Bardin (2004, p. 117), categorização é:

[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Desse modo, as categorias relativas a esta pesquisa surgiram a partir do quadro teórico apresentado por Valentim (1995) no quarto capítulo desta dissertação referente a bibliotecas paradigmas e implicações.

Para trabalhar os dados qualitativos, a entrevista foi dividida em quatro eixos: o primeiro eixo – se refere aos produtos e serviços oferecidos pelo SIB na perspectiva dos paradigmas; o segundo eixo - contempla a gestão dos produtos e serviços face aos paradigmas; o terceiro eixo – aborda o gerenciamento e direcionamento dos gestores em relação à força de trabalho dos bibliotecários que atuam no SIB; o quarto eixo – é relacionado à qualidade dos investimentos financeiros no Sistema de bibliotecas.

Os quatro eixos abarcam 10 questões, classificadas como “temas”. Cada tema compõe-se de suas unidades de registro, das quais, foram criadas 14 categorias. A seguir, serão apresentados os quatro eixos da entrevista e seus respectivos temas, bem como, as categorias:

**EIXO 1 - Realizar um levantamento dos produtos/serviços oferecidos face aos paradigmas do acervo e da informação**

**Tema 1: Produtos e serviços oferecidos**

Categoria1: Produtos e serviços *in loco* X Produtos e serviços *on-line*

**EIXO 2 - Observar a gestão dos produtos/serviços frente aos paradigmas**

**Tema 2: Acervo das bibliotecas e suportes disponibilizados**

Categoria 2: Suporte impresso X Suporte não impresso

**Tema 3: Infraestrutura**

Categoria 3: Infraestrutura adequada X Infraestrutura inadequada

**Tema 4: Foco no acervo X foco no acesso a informação**

Categoria 4: enfoque no acervo X enfoque na informação

**EIXO 3 - Analisar como os gestores gerenciam e direcionam a força de trabalho dos profissionais bibliotecários que atuam no SIB**

**Tema 5: Gestão das atividades nas bibliotecas**

Categoria 5: Estrutura hierárquica X Estrutura horizontal

Categoria 6 : Trabalho desenvolvido em serviços X Trabalho desenvolvido em projetos

**Tema 6: Distribuição da força de trabalho nas bibliotecas por áreas prioritárias ou emergenciais**

Categoria 7: Foco no atendimento e serviços *in loco* x Foco no atendimento e serviços virtuais

Categoria 8: Prioridade em processos técnicos x Prioridade no atendimento ao usuário

**Tema 7: Desenvolvimento das atividades pelos funcionários**

Categoria 9: Conhecimentos específicos X Conhecimentos amplos

Categoria 10: Relacionamento competitivo X Relacionamento cooperativo

### **Tema 8: Acompanhamento dos trabalhos na biblioteca pelo Gestor**

Categoria 11: Gerenciamento centralizado e ações controladas X Autogerenciamento e ações inovadoras

Categoria 12: Motivação individual X Motivação em equipe

### **EIXO 4: Verificar a qualidade dos investimentos financeiros nas bibliotecas**

#### **Tema 9: Dotação orçamentária das bibliotecas e fontes de recursos disponíveis**

Categoria 13: Orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas

#### **Tema 10: Aplicação dos recursos financeiros nas bibliotecas**

Categoria 14: aquisições provenientes dos recursos disponíveis

**2ª fase: exploração do material** – esta fase é a aplicação sistemática das decisões tomadas, é caracterizada pelas operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. Nesta fase foram aplicados procedimentos manuais. Considerando os treze pesquisados e as 10 perguntas relativas às entrevistas, codificaram-se nesta fase 130 respostas (corpus) analisadas.

**3ª fase: tratamento dos resultados/inferências/interpretação** – nesta fase caminha-se na direção de uma síntese, fazendo articulação entre os objetivos do estudo, o referencial teórico, e os dados empíricos.

g) descrição - nesta etapa, apresentam-se os resultados seguidos de descrições cursivas, da maneira mais fiel possível, como se os dados falassem por si próprios.

h) inferências - a inferência é uma fase intermediária entre a descrição, que é a enumeração das características do texto, após análise e, a interpretação, que é a significação concedida a essas características.

i) interpretação – é a busca do sentido das falas para se chegar a uma compreensão ou explicação para além do que foi descrito e analisado. É fundamental ir além das falas, partindo do que está explícito para o que está implícito identificando e

problematizando as ideias no texto; buscando sentidos mais amplos (socioculturais) atribuídos às ideias; fazendo um diálogo entre as ideias problematizadas com informações advindas do referencial teórico do estudo e de outros estudos sobre a temática (GOMES, 1994).

Vale salientar que na transcrição dos relatos dos pesquisados, o uso de colchetes [ ] ocorre por dois motivos: a) para resumir, suprimindo palavras de frases extensas sem alterar seu sentido e; b) para complementar, inserindo palavras que não foram verbalmente expressas, mas que ficam claras para o entrevistador pela linha de raciocínio do pesquisado. Em ambos os casos, o objetivo foi facilitar a compreensão dos relatos com o máximo de cuidado para não interferir nos mesmos.

É importante ressaltar que, embora essas fases estejam interligadas, elas não se sucedem rigorosamente de forma linear, algumas delas ocorrem concomitantemente.

## 6 O SIB/UFPE E SUA ATUAÇÃO FRENTE AOS PARADIGMAS: uma interpretação

A interpretação dos dados foi realizada a partir da reflexão da literatura consultada; dos dados organizados e do conhecimento e experiência da pesquisadora sobre o tema, tendo por base a técnica de análise de conteúdo, seguindo uma trajetória com vistas a atender os propósitos desta pesquisa.

A seguir são apresentados os quadros com as respostas dos entrevistados relativas aos eixos temáticos e suas respectivas, categorias, unidades de contexto e de registro.

Para facilitar a interpretação, as **unidades de registro** são apresentadas com o **destaque em negrito**.

O quadro a seguir mostra o tema1 do eixo 1 que se refere aos produtos e serviços oferecidos pelas bibliotecas do SIB. Para facilitar a análise comparativa dos paradigmas a categoria é representada pelos **produtos e serviços *in loco* e produtos e serviços *on-line***.

Quadro 3 – Produtos e serviços oferecidos

Categoria 1		
	Produtos e Serviços <i>in loco</i> - UC/ UR	Produtos e Serviços <i>on-line</i> – UC/ UR
C1	<p>“Temos empréstimos de livros, devolução, normalização científica de monografias, teses e dissertações. Temos atendimento ao público em geral, acervo de referências com dicionários, enciclopédias. Mesas para estudo em grupo e cabines individuais. Treinamento do portal de periódicos e outras bases. Temos um laboratório de pesquisa. Temos cópia de parte de livro, empréstimos entre bibliotecas. [...] A pesquisa bibliográfica é local” [...].</p>	<p>“Temos o Portal da Capes, repassamos as solicitações do Comut para a biblioteca Central [...] A biblioteca tem um e-mail institucional, mas é precário [...]. Fazemos levantamento bibliográfico por e-mail, [...] a pesquisa bibliográfica pode ser on-line também”.</p>
C2	<p>“Produto, no momento a gente não tem. [...] [serviços] tem o empréstimo, pesquisa, consulta local, [...] temos o alerta [bibliográfico]”.</p>	<p>[...] “quanto aos serviços on-line há a renovação e o facebook da biblioteca somente. Blog eu ainda não tenho. A pesquisa também pode ser remota e online. Quando o aluno tem dificuldade e não tem internet em casa a gente disponibiliza”.</p>

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

Quadro 3 – Produtos e serviços oferecidos

Categoria 1		
	Produtos e Serviços <i>in loco</i> - UC/ UR	Produtos e Serviços <i>on-line</i> – UC/ UR
C3	“Em termos de serviços, nós temos o <b>acesso ao acervo geral, à coleção especial, empréstimos</b> [...]. Também temos a <b>sala de pesquisa</b> para acessar a <b>internet</b> mediante agendamento por um determinado horário [...]. Temos TVs com headphones para assistir <b>filmes</b> , escutar <b>música</b> . Temos a <b>assistência ao usuário</b> [...], também fazemos <b>exposição</b> do material adquirido por compra e doação (revistas e livros). Temos <b>cabines individuais, espaço para estudo em grupo</b> . Disponibilizamos o acesso restrito a <b>coleção especial</b> e as <b>obras raras</b> para consulta acompanhada por um funcionário”.	[...] “disponibilizamos alguns livros para pesquisa no <b>portal capes</b> , acesso a <b>ABNT on-line</b> e também os <b>livros eletrônicos</b> . [...]”.
C4	“Tem o <b>treinamento do Portal da Capes, visita dirigida</b> , orientação para <b>normalização de trabalhos acadêmicos, catalogação na fonte</b> [...] <b>treinamentos das normas da ABNT</b> para graduação e pós-graduação, fazemos o <b>empréstimo domiciliar, empréstimo entre bibliotecas</b> , serviço de apoio pré-vestibular ( <b>pesquisa e orientação</b> ), temos <b>projetos de extensão</b> [...], oferecemos <b>cabines individuais e de estudo em grupo</b> e temos também uma <b>sala de projeção de filmes</b> ”.	“Serviços on-line temos o <b>Comut</b> , a <b>catalogação na fonte</b> [...]. Temos o <b>facebook</b> por onde fazemos a DSI, capturamos as imagens do livro. [...]. A Home Page nossa tá fora do ar. Agente oferece o serviço de <b>pesquisa no portal de periódicos da Capes</b> , disponibilizamos as <b>normas da ABNT on-line</b> ”.
C5	“Produtos a gente tem o <b>alerta</b> para os professores. A gente oferece <b>salas de estudo em grupo, salas de vídeo, empréstimo, consulta, devolução, renovação, a orientação às monografias, elaboração de fichas catalográficas</b> [...]”.	“Nós na biblioteca não temos serviço on-line, só o <b>Portal da Capes</b> e o <b>Comut</b> ”.
C6	[...] “Temos treinamentos no Portal da Capes, o serviço de <b>visita dirigida</b> . Temos o serviço de circulação que é o <b>empréstimo, devolução</b> [...]. Temos o serviço de orientação à <b>normalização de trabalhos acadêmicos</b> ”.	[...] “Nós temos a pesquisa no <b>Portal da Capes</b> , o a [elaboração] <b>ficha catalográfica on-line</b> [...]. Temos o <b>Comut</b> on-line que devido ao Portal da Capes tem sido pouco utilizado. A biblioteca também tem <b>facebook</b> [...], a gente quer divulgar mais os serviços através do facebook”.
C7	“Temos o <b>empréstimo, devolução, consulta, pesquisa local</b> [...] fazemos <b>catalogação na fonte</b> , temos o <b>treinamento no Portal da Capes</b> e a <b>orientação bibliográfica</b> ”.	“Temos a <b>pesquisa online</b> , temos o <b>Comut</b> que é um serviço diário. Fazemos <b>DSI</b> e divulgamos através de e-mail. [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continuação

Quadro 3 – Produtos e serviços oferecidos

Categoria 1		
	Produtos e Serviços <i>in loco</i> - UC/ UR	Produtos e Serviços <i>on-line</i> – UC/ UR
C8	“Eu tenho <b>empréstimo, devolução, [...]</b> como produto temos as <b>exposições temáticas</b> dos acervos históricos, temos as <b>publicações</b> referentes também à coleção especial do <b>acervo histórico</b> . Tem a <b>visita dirigida</b> , as <b>pesquisas</b> acompanhadas com <b>levantamento bibliográfico</b> , tem a <b>catalogação na fonte, serviço de referência</b> ”.	[...] “como o <b>pergamum</b> é on-line, a <b>consulta e renovação</b> pode ser feita a distância. [...] Tem as <b>normas da ABNT on-line</b> disponíveis nas máquinas, [...] tem <b>sumário de periódicos digitalizados</b> , [pesquisa] <b>portal capes</b> . O <b>Comut</b> é [oferecido] indiretamente pela BC”.
C9	“ <b>Empréstimo</b> (domiciliar e para cópias devido à insuficiência do acervo), <b>devolução, salão de leitura informal, ficha catalográfica, treinamento no Portal da Capes</b> , orientação à <b>normalização de documentos</b> ”.	“Temos <b>Wi-Fi, ABNT on-line, portal de periódicos on-line</b> ”.
C10	“Tem os convencionais: <b>empréstimos, pesquisa do acervo treinamento no Portal da Capes</b> , [elaboração] de <b>fichas catalográficas</b> ”.	“Tem a pesquisa no <b>Portal da Capes, pesquisa on-line</b> do acervo, o <b>Comut</b> , a orientação às <b>normas da ABNT e a BDTD on-line</b> ”.
C11	“Hoje a gente oferece o <b>treinamento no Portal da Capes, empréstimo, consulta e devolução</b> ”.	“Pesquisa no <b>Portal da Capes</b> com a pesquisa na <b>BIREME</b> e temos o serviço de <b>indexação de revistas</b> ”.
C12	“Oferecemos os serviços tradicionais de <b>empréstimos, devoluções, treinamento no Portal da Capes, orientação às normas da ABNT</b> ”.	[...] “oferecemos <b>pesquisa no Portal da Capes, o Comut</b> . A <b>pesquisa</b> pode ser física e on-line ou por e-mail (levantamento bibliográfico), temos a <b>ABNT on-line, livros eletrônicos, twitter, facebook [...]</b> ”.
D1	“Serviços <i>in loco</i> a gente tem <b>as fichas catalográficas [...], as orientações à normalização dos trabalhos acadêmicos, as orientações do serviço de referência do portal capes, visitas dirigidas [...]. Tem o atendimento da BDTD</b> apenas na biblioteca central [...] e os <b>serviços tradicionais</b> que praticamente toda biblioteca tem [...]”.	“On-line que a gente tem <b>a consulta através do portal da capes [...]</b> bem como a <b>renovação, reserva, sugestão de compra pelo sistema [pergamum]. [...]</b> a <b>ficha catalográfica, apesar de ser um serviço presencial é feito também pelo envio do material pela internet</b> , este serviço é parte presencial parte on-line[...]

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o quadro 3, as bibliotecas do SIB juntas oferecem os seguintes produtos e serviços *in loco*: Empréstimos e devoluções de publicações, alerta bibliográfico, orientação à normalização científica de monografias, teses e dissertações, atendimento ao público, consulta, pesquisa e acesso ao acervo, disponibilização de mesas para estudo em grupo e cabines individuais, treinamento do portal de periódicos CAPES e outras bases, disponibilização de laboratório para pesquisa, reprografia, pesquisa bibliográfica, disponibilização de TVs com headphones, exposições, visitas dirigidas, catalogação na fonte, treinamentos das normas da ABNT, serviço de apoio pré-vestibular (pesquisa e orientação), projetos

de extensão, sala de projeção de filmes, elaboração de publicações do acervo, atendimento da BDTD.

Quanto aos produtos e serviços *on-line*, às bibliotecas oferecem: consulta ao portal da Capes, Comut, levantamento bibliográfico; pesquisa, renovação e reserva no catálogo do pergamum, facebook, acesso a internet, consulta as normas da ABNT, livros eletrônicos, catalogação na fonte, disseminação seletiva da informação, sumário de periódicos, twitter, BDTD on-line, indexação de revistas, sugestão de compra.

Como pode ser visto, as bibliotecas do SIB oferecem a maioria dos seus serviços de forma presencial. Apesar de algumas possuírem facebook, twitter para comunicação com os usuários e alguns serviços on-line, a maioria das bibliotecas de acordo com os relatos não utiliza as redes sociais. Um dos entrevistados reconheceu o valor das redes sociais para a biblioteca:

***C1: “Não temos twitter, facebook na biblioteca não, [...] mas eu acho que seria muito legal também”.***

Outro ponto a destacar foi um depoimento de um dos entrevistados, ao explicar a não disponibilização do twitter pela falta de pessoal:

***C7: “Temos o twitter, mas está desativado no momento porque o funcionário que administrava saiu da biblioteca”.***

Diante do exposto, em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo SIB fica claro que as bibliotecas oferecem seus serviços como se estivessem numa transição entre o paradigma do acervo para o paradigma da informação, porém a ênfase maior ainda está configurada ao modelo antigo de biblioteca, mostrado no quadro de Valentim (1995), página 43 desta dissertação, onde se prioriza o atendimento pessoal, a pesquisa *in loco*, os serviços *in loco* e os produtos impressos.

Oliveira (2007) diz que existem aspectos que incidem diretamente sobre os serviços e produtos das bibliotecas, como: concorrência, política educacional, fontes de recursos, infraestrutura e necessidade do mercado, estes aspectos são provenientes de fatores sociais, econômicos, políticos e demográficos que além de provocar mudanças sofrem mutações. As bibliotecas, que não estiverem atentas para atuar levando em consideração estas transformações, rapidamente se tornarão obsoletas e incapazes de oferecer produtos e serviços competitivos, não servindo para realizar o trabalho que se propuseram (OLIVEIRA, 2007).

A UFPE foi considerada pelo Censo 2008 do Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil, realizado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), como a 7<sup>o</sup> em números de grupos de pesquisa entre as universidades do País. Logo seus pesquisadores necessitam de informações para desenvolverem suas pesquisas e nem sempre eles têm a disponibilidade de se deslocarem até as bibliotecas para obterem os documentos. Diante disso, as bibliotecas precisam oferecer serviços e produtos de modo que eles possam acessá-los independentemente de estarem nos campus.

De acordo com Cunha (2010) o atendimento presencial nas bibliotecas tenderá a decrescer devido ao uso das inúmeras ferramentas disponíveis na chamada *Web 2.0*. A nova biblioteca 2.0 será centrada e dirigida para o usuário com aplicações de interação, colaboração e tecnologias multimídias baseadas na internet. Será possível desenvolver aplicativos que aproveitem as características daqueles já existentes na rede, aproveitando-se da inteligência coletiva para criar novos produtos e serviços. A biblioteca 2.0 deverá fazer uso, entre outros, do *blog*, do *wiki*, *podcast*, do *social bookmarking* (ou *marcadores sociais*) e das redes sociais. O serviço de referência será digital por bate papo em linha, correio eletrônico, redes sociais, telefone celular, telefone via internet e por meio da centenária rede de telefone fixo. Neste sentido sugerimos aos gestores das bibliotecas do SIB que atentem para essa nova configuração revendo seus produtos e serviços, adequando-os as necessidades de informações atuais, adaptando-se ao mundo digital de forma que o usuário possa ter acesso à informação tanto de forma presencial quanto remota.

O quadro a seguir mostra o tema 2 do eixo 2 que se refere à gestão dos produtos e serviços nas bibliotecas do SIB. Para facilitar a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos **suportes impressos e não impressos**.

**Quadro 4** – Suportes disponibilizados

Categoria 2		
	Suporte impresso – UC/UR	Suporte não impresso – UC/UR
<b>C1</b>	[...] <b>“temos impressos: livros, dissertações, monografias, periódicos e a referência: dicionários, enciclopédias, catálogos”</b> .	<b>“Tenho multimídia: DVD, CD, tenho ainda VHS, e periódicos eletrônicos”</b> .

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

Quadro 4 – Suportes disponibilizados

	Categoria 2	
	Suporte impresso – UC/UR	Suporte não impresso – UC/UR
<b>C2</b>	[...] “quanto aos suportes eu tenho <b>livros impressos, revistas</b> ” [...].	[...] “acervo de <b>CDs e DVDs</b> . Tenho os <b>periódicos [Capes]</b> ” [...].
<b>C3</b>	“O acervo maior é de <b>livros impressos</b> , temos da classe 0 a classe 9 e <b>periódicos impressos</b> também Temos as <b>obras raras</b> , a <b>coleção especial, teses, dissertações e TCC</b> ”.	“[...] temos <b>slides, partituras, CDs e DVDs, fitas cassetes, fitas VHS, e disquetes</b> antigos. On-line temos a assinatura do <b>portal da capes</b> , a <b>ABNT on-line</b> e os <b>livros eletrônicos</b> ”.
<b>C4</b>	“O acervo da biblioteca tá dividido por tipo de coleções, a gente tem a <b>coleção impressa: livros, periódicos, relatórios, dissertações</b> e outros materiais impressos”.	“Temos a <b>coleção de multimídia</b> com os <b>CDs, DVDs</b> . Temos a <b>coleção do portal da capes</b> . A <b>coleção eletrônica</b> com os <b>e-books</b> por meio da biblioteca central, o acesso à <b>coleção da BDTD</b> ”.
<b>C5</b>	“O nosso acervo tem <b>livros, periódicos, mapas</b> ”.	“Temos os <b>CDs e DVDs</b> que vem com os <b>livros impressos</b> ”.
<b>C6</b>	“Nosso acervo é composto por <b>livros, periódicos, trabalho de conclusão de curso, dissertações, teses</b> . Estes são <b>impressos</b> .”	“Temos a <b>coleção multimídia: fitas de vídeo. De eletrônicos nós temos o portal da capes</b> e os <b>e-books</b> ”.
<b>C7</b>	“Tem <b>livros e periódicos</b> ”.	“Há uma coleção de <b>CDs, DVDs</b> . A gente tem mais de 100 títulos de <b>DVDs</b> . Temos também <b>microfilmes</b> , mais de 200 títulos e o aparelho para leitura”.
<b>C8</b>	“Basicamente temos o suporte impresso. O <b>papel</b> que predomina na coleção”.	“[...] temos uma coleção de <b>CDs, [...] teses digitais da BDTD e monografias on-line</b> ”.
<b>C9</b>	“A maior parte da coleção é de <b>livros e periódicos impressos</b> ”.	[...] “ <b>periódicos on-line</b> e materiais <b>multimídia</b> ”.
<b>C10</b>	“ <b>livros impressos, periódicos impressos</b> ”.	“ <b>CDs, DVDs, periódicos on-line</b> ”.
<b>C11</b>	“Temos <b>livros impressos, periódicos impressos, teses, dissertações, Trabalho de conclusão de curso</b> ”.	“Geralmente os livros na nossa área vêm com <b>CDs, DVDs</b> que a gente empresta separado, mas não tem sala de multimídia. Tem também os <b>periódicos on-line</b> ”.
<b>C12</b>	“ <b>Livros impressos, periódicos impressos</b> ”.	“ <b>livros eletrônicos, periódicos on-line</b> . pretendemos criar um acervo multimídia que até então não tem, adquirir tablets para disponibilizar ao usuário”.
<b>D1</b>	“Têm o tradicional que é o <b>livro, o suporte físico</b> ”.	“Também temos o acervo em <b>DVDs</b> que são complementares [...]. Temos disponibilizado também cerca de <b>2.900 livros eletrônicos [...]</b> ”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

Como mostra o quadro 4, as bibliotecas do SIB têm os seguintes acervos em suportes impressos: livros, periódicos, monografias, dissertações, teses, e trabalhos de conclusão de curso.

Quanto ao acervo não impresso, as bibliotecas possuem: CDs, DVDs, Fitas VHS, periódicos, teses, dissertações, livros, microfimes, slides, partituras, disquetes e normas da ABNT.

De acordo com Valentim (1995), página 43 desta dissertação, que compara os modelos de biblioteca, o acervo linear e a mídia única são características de bibliotecas do antigo modelo e o acervo óptico e multimídia caracterizam as bibliotecas do novo modelo. Apesar das bibliotecas do SIB possuírem uma boa diversidade de materiais não impressos, esses materiais são insignificantes quando comparados ao acervo impresso.

Além desses aspectos, alguns problemas foram citados pelos entrevistados relacionados ao acervo não impresso, como: falta de pessoal, desvalorização do acervo e a falta de material.

**C2: “Antes havia um funcionário que dava treinamento [no portal de periódicos da Capes], mas agora ele se foi e eu estou esperando chegar alguém para voltar o serviço. Realmente esse serviço ficou suspenso”.**

**C7: “A nossa coleção de CDs e DVDs eu percebo que eles [usuários] não procuram muito porque tudo que eles precisam eles acham na internet. Esse acervo foi de um projeto de um professor, e com a verba se comprou tudo, as baias com fones de ouvido, as estantes, o acervo, tudo com temas variados sobre o universo, mas é coisa que se procurar na internet encontra. Daí é pouco utilizado.”**

**C8: “[...] temos uma coleção de CDs que não foi tratada ainda por falta de material para tratar [...]”.**

Os problemas citados já são conhecidos na literatura da biblioteconomia, o problema de pessoal e de infraestrutura será tratado mais adiante, em suas respectivas temáticas. Quanto à questão da desvalorização do acervo devido ao avanço tecnológico, Ribeiro (2005) reconhece que as bibliotecas precisam criar uma imagem de inovação e dinamismo, pois essa imagem é fundamental para que conquistem e mantenham seus usuários, tarefa nada fácil diante das opções e facilidades de pesquisa encontradas na internet. Essa imagem deve estar em todas as áreas da biblioteca, inclusive em seu acervo. Para garantir um acervo impresso e

não impresso atualizado é necessário traçar de forma adequada a política de desenvolvimento de coleções. Observando a obsolescência dos suportes, prevendo infraestrutura adequada para o acesso a estes acervos a usuários futuros.

Segundo Morigi e Souto (2005) o conhecimento que no passado restringia-se às fontes disponibilizadas pelas bibliotecas, agora pode ser acessado de qualquer local através de um único computador sem precisar estar localizado no espaço físico da biblioteca, com isso os usuários passam a acessar os documentos de suas próprias casas. Neste contexto, “a biblioteca tem valor pelo que serve e não pelo que guarda” (CURY; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2001, p. 95).

Cunha (2010) já se preocupava com esse problema quando falou que a biblioteca estava perdendo a sua supremacia como provedora da informação devido ao impacto da tecnologia digital não só na forma como se armazena e se transmite o conhecimento registrado e uma série de outros tipos de comunicação, mas também na forma de como procurar e ter acesso a esses materiais.

Diante disso as bibliotecas do SIB precisam repensar seus acervos de acordo com as necessidades de seus usuários. É importante investir tanto no acervo impresso quanto no que não é impresso, para não perder o que foi investido e garantir os investimentos futuros.

Rusbridge (1998, p. 34), afirma que “a biblioteca tem um papel no mundo digital assim como no mundo impresso, não apenas excluindo o acesso ao lixo, mas encorajando caminhos de acesso à qualidade”. É preciso traçar políticas de desenvolvimento de coleções adequadas, com responsabilidade. Não se deve comprar por comprar. É preciso estudar e discutir os formatos e tipos de coleções num planejamento integrado de todo o sistema com divulgação, treinamento e estímulo ao uso dos materiais.

O quadro a seguir mostra o tema 3 do eixo 2 que se refere à gestão dos produtos e serviços nas bibliotecas do SIB. A categoria analisada refere-se às questões de **infraestrutura**.

**Quadro 5 – Infraestrutura**

Categoria 3		
	Infraestrutura adequada – UC/UR	Infraestrutura inadequada – UC/UR
<b>C1</b>		“Minha <b>infraestrutura não atende</b> de forma qualitativa porque eu poderia oferecer mais serviços, mas <b>não tenho estrutura</b> nem para os serviços que ofereço”.

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Continua

Quadro 5 – Infraestrutura

Categoria 3		
	Infraestrutura adequada – UC/UR	Infraestrutura inadequada – UC/UR
C2		[a infraestrutura] “Não, não atende. Por que o aluno <b>não tem onde se sentar</b> adequadamente, <b>não tem uma cabine individual, não tem uma cabine em grupo, não tem uma sala</b> que ele possa ver vídeos ou assistir DVD, não tem uma sala que ele possa fazer reunião em grupo ou assistir um DVD para fazer uma pesquisa em grupo. Eu só tenho acervo e espaço de consulta que hoje são 13 cadeiras. Fora da biblioteca tem uma área que tem 48 lugares. O meu público hoje são 3.500 alunos, deste semestre que terminou. Então... assim... eu <b>não atendo. A infraestrutura é precária</b> ”.
C3	“De uns tempos para cá eu venho notando que a gente <b>teve condições</b> de oferecer <b>mais conforto, mais estrutura</b> , o layout foi <b>melhorado</b> , os equipamentos, o mobiliário, a biblioteca está <b>mais equipada</b> [...] Eu sinto também que a demanda a cada dia aumenta e eu só recebo <b>elogios</b> em relação à biblioteca o pessoal tá <b>satisfeito</b> ”.	“Eu acho que em relação ao espaço físico ainda precisa <b>ampliar a parte destinada ao acervo</b> [...] pode ser que futuramente devido a demanda seja necessário <b>aumentar</b> também a <b>área destinada aos usuários</b> . Em relação aos equipamentos: computadores e outros, vejo que no início estava sendo suficiente, mas agora com o aumento da demanda a gente tem que agendar horário, os <b>usuários ficam esperando</b> e nós <b>não podemos disponibilizar mais micros</b> por conta da nossa estrutura. Por que se eu quisesse montar outro laboratório, eu <b>não teria espaço</b> para fazer isso. Então ampliando a biblioteca a gente com certeza vai melhorar. A gente no momento tá atendendo as expectativas mas depois teremos que <b>expandir a parte física e o acervo</b> . Eu tive que tirar a coleção da ADR porque <b>não tinha mais espaço</b> para colocar os livros novos”.
C4	“O <b>estado físico da minha coleção é bom</b> , é uma <b>coleção nova</b> , em termos de <b>abrangência e cobertura</b> da bibliografia básica também <b>está ok</b> , trabalhamos em cima da ementa dos cursos”.	“A infraestrutura, vejamos, a gente tá com o acervo hoje num espaço que significa 25% da minha capacidade do prédio porque <b>estamos em reforma</b> então <b>o espaço físico hoje não atende</b> em termo de qualidade porque a <b>iluminação não é boa</b> , os <b>corredores são estreitos</b> a <b>sinalização não está ok</b> , a gente tá numa <b>situação de arranjo</b> por conta da reforma. Em relação aos meus equipamentos, computadores, eu considero muito pouco. <b>Não tenho um número bom de equipamentos</b> , [...] temos um projeto onde utilizamos como suporte os computadores do laboratório de informática da graduação. O ideal seria que dentro da biblioteca tivesse um laboratório de informática para dar minicursos e treinamentos do portal. Eu tenho máquinas para pesquisa no pergamum, mas <b>não tenho um parque informacional</b> com computadores”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Continuação

Quadro 5 – Infraestrutura

Categoria 3		
	Infraestrutura adequada – UC/UR	Infraestrutura inadequada – UC/UR
C5	“Olhe, acredito que a gente ofereça <b>um bom serviço a estrutura da biblioteca é boa, não falta equipamento, material de trabalho</b> . Às vezes pedem para listar o que precisa e a gente nem sabe dizer por que <b>já tem tudo</b> . Então a gente tem uma <b>estrutura boa e satisfatória</b> ”.	“A <b>defasagem</b> é em relação aos computadores, não em número porque temos 10 computadores para os usuários, mas a <b>manutenção</b> deles é o que complica o nosso serviço. Ontem estávamos com 5 <b>computadores sem funcionar</b> e eu fiquei com cara no chão porque <b>as pessoas cobram</b> este serviço que você está oferecendo e <b>não encontra</b> e você fica dependendo de uma terceira pessoa para resolver isso”.
C6	“Quanto a equipamentos e materiais, tá bem. Temos uma <b>sala de pesquisa com micros</b> para acesso ao sistema pergamum e para acessar a internet. Temos uma <b>sala específica com computadores para treinamento do portal da Capes</b> ”.	“No momento estamos <b>tentando ampliar a nossa infraestrutura física</b> com estantes deslizantes [...] estamos sentindo necessidade de ampliar <b>devido à quantidade de usuários que recebemos</b> . O espaço físico para os usuários é bom, porém <b>não é o suficiente</b> porque a tendência da gente é querer sempre o melhor. Temos um material multimídia para chegar, mas <b>fico preocupada em onde colocar</b> devido ao espaço” [...].
C7	[...] “Em termos de equipamentos a gente comparando a 5 e 10 anos atrás <b>tá bem melhor</b> , acho que <b>tá dentro da procura</b> . Porque antes para o serviço interno [funcionários] era 1 computador para dois e agora não, cada um tem o seu”.	“Eu <b>tenho problemas</b> referentes à <b>manutenção</b> porque quando algo se quebra leva um tempo grande para consertar. A gente até adquire os equipamentos, mas quando algum se quebra <b>não temos manutenção adequada</b> . Leva-se muito tempo para consertar. O espaço <b>tá no limite</b> tem um espaço que dá para um crescimento de no máximo uns 5 anos. A gente usava metade do nosso espaço para salão de leitura, <b>daí foi apertando e agora não temos muito espaço</b> ”.
C8		“Ainda <b>não é adequada</b> porque a gente tá num prédio histórico e a biblioteca cresceu bastante. [...] por conta disso os usuários ficaram <b>deslocados sem espaço para estudo</b> . Existe um projeto para ampliação e reforma da biblioteca. Em relação aos equipamentos, o que temos hoje atende, mas o problema é quando chega um deficiente físico <b>a questão da acessibilidade</b> porque como estamos num prédio histórico e o elevador não foi instalado, um cadeirante, por exemplo, <b>não consegue ter acesso a biblioteca</b> . Uma pessoa que tem deficiência visual ou auditiva <b>não teria condições</b> também de consultar o acervo, eu acho que essa é uma questão mais abrangente é uma questão de sistema, mas <b>a gente sente essa falta</b> ”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Continuação

Quadro 5 – Infraestrutura

Categoria 3		
	Infraestrutura adequada – UC/UR	Infraestrutura inadequada – UC/UR
C9	[...] “Já melhorou muito se comparada há anos anteriores que funcionava de forma precária”.	“Mas [a infraestrutura] <b>não está adequada</b> . A expansão da biblioteca foi pedida pelo reu e de acordo com a diretora será em um novo prédio. O espaço atual da biblioteca <b>é insuficiente</b> e a biblioteca <b>fica dividida em mais de um andar do prédio</b> . As salas de estudo em grupo <b>são muito pequenas</b> , Em relação aos computadores, a gente também <b>não está com o qualitativo suficiente</b> devido a grande quantidade de usuários. A condição da biblioteca <b>não é a ideal e tá muito longe de ser, falta espaço físico, falta equipamento, falta um apoio maior</b> para que ela seja aquilo que precisa ser”.
C10	“O único ponto que teve um <b>pulo qualitativo</b> foi a colocação de cabines de estudo individual. De bom também temos o sinal Wi-Fi que as pessoas acessam e estão satisfeitas”.	“A infraestrutura ainda é muito precária. As <b>cabines de estudo em grupo são deficientes</b> , o <b>salão de leitura é péssimo</b> porque a <b>acústica é muito ruim</b> . Por <b>problemas de estrutura do prédio</b> , temos que colocar o acervo nas extremidades do ambiente, então as <b>mesas ficam concentradas</b> . De todo jeito o espaço da biblioteca <b>continua sendo muito ruim</b> apesar de ter passado por uma reforma. Nós temos a videoteca e o espaço para o portal da capes, <b>mas não é suficiente</b> por isso oferecemos acesso mediante agendamento com professor”.
C11		[...] “Os computadores <b>não atendem de forma qualitativa</b> , atendemos 9 cursos e tem alguns cursos que não tem laboratório então os alunos procuram muito [a biblioteca] até para digitar um trabalho. [...] A questão dos livros também porque <b>todos querem a edição mais recente, então é complicado</b> . Nossas <b>cabines de estudo em grupo vivem cheias</b> ” [...].
C12		[a infraestrutura] “ <b>não atende infelizmente</b> . Temos assinatura desses livros eletrônicos, mas <b>nossa infraestrutura não atende</b> . Nós <b>não temos estrutura</b> para que o usuário chegue à biblioteca e <b>use esse acervo in loco</b> . [...] Nós temos alguns equipamentos de TVs, mas <b>temos que ampliar, temos que adquirir mais computadores</b> e temos que adquirir <b>mais materiais atualizados</b> para dar suporte ao que a gente oferece de serviços para que a biblioteca não fique <b>tão distante da realidade</b> que é o que está acontecendo. Diante do que conhecemos de biblioteca, este prédio <b>ainda é pequeno</b> para comportar toda a nossa proposta de acervo e serviço”.
D1	“A infraestrutura varia de biblioteca para biblioteca no campus daqui [Recife] temos algumas bibliotecas com uma <b>infraestrutura melhor</b> ”.	“nos outros campi de Vitória e Agreste a infraestrutura é <b>mais precária</b> de acesso e tudo mais [...] mas no geral as bibliotecas <b>precisam melhorar o aspecto qualitativo</b> , são bibliotecas de grande porte, <b>num espaço pequeno</b> ” [...].

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Conclusão

De acordo com o quadro 5, a maioria das bibliotecas do SIB não oferece uma boa infraestrutura, C1 e C2 relatam que não há infraestrutura adequada nem para oferecer os serviços básicos de biblioteca. C3, C4 citam que houve algumas melhorias, porém diz que o espaço físico e os equipamentos não atendem de forma adequada. C5, C6 e C7 dizem que a infraestrutura em relação a materiais e equipamentos melhorou e consideram que as bibliotecas estão relativamente bem, mas citam problemas relacionados com a manutenção dos equipamentos e o espaço físico. C8 levantou a questão da falta de acessibilidade devido à inadequação do espaço físico e de equipamentos para pessoas portadoras de deficiência física, auditiva e visual. C9 cita que houve melhora, mas diz que a condição da biblioteca não é ideal porque falta espaço físico, equipamentos e apoio. C10 coloca a rede Wi Fi e as cabines individuais como pontos positivos, porém o espaço físico, o layout, a acústica são pontos que considera negativos devido a problemas estruturais. C11 aponta a falta de equipamentos, laboratório, e a desatualização do acervo. Para C12 a infraestrutura da biblioteca não atende de forma qualitativa, pois não há como o usuário utilizar as coleções eletrônicas no prédio da biblioteca, não há materiais e equipamentos suficientes e atualizados e o prédio é pequeno para a proposta do acervo e dos serviços. D1 fala que as condições das bibliotecas no campus de Recife são melhores que as dos dois outros campi, mas reconhece que todas as bibliotecas da UFPE precisam melhorar sua infraestrutura quanto ao aspecto qualitativo.

Além das falas analisadas no quadro 5, algumas citações dos pesquisados revelam outros aspectos relacionados a infraestrutura, assim como mobiliários e equipamentos e os espaços inadequados para as bibliotecas:

a) mobiliários e equipamentos:

**C2: [...] “Quando a gente mudou de campus, de lugar, pra o campus definitivo, aí a gente perdeu o telefone. Funciona um mês, no outro não funciona, agora a gente tá há quase 6 meses sem telefone”.**

**C5: “Ontem eu disse a um funcionário que iria dar um armário e ele disse que não queria, mas eu disse que ele tinha que querer porque eu não iria perder um armário”.**

**C8 [...] “Quando quebra uma peça e tem que repor com o NTI, aí é complicado. Às vezes é melhor comprar. Porque senão a máquina fica parada por tempo indeterminado”.**

**C9: “A gente prioriza as máquinas [computadores] para a equipe de trabalho porque a equipe não para de fazer conserto”. [a biblioteca não tem computadores suficientes para funcionários e usuários]**

**C12: “As coleções digitais, o usuário pode visualizar em seu tablet em seu computador em outro local, mas não na biblioteca, não temos equipamento”.**

b) espaços inadequados para bibliotecas:

**C8: [...] “Porque este espaço que temos hoje foi que a gente se adequou ao espaço e não o espaço que se adequou a gente. Então embora a gente tenha um espaço grande, ele não está adequado as nossas necessidades”.**

**C9: “Pedimos uma biblioteca com dois mil e quinhentos metros, mas o que saiu foi uma biblioteca de mil e trezentos metros, setecentos no térreo e seiscentos no primeiro andar”.**

**C12: “Em relação ao prédio a gente está num processo de retomada de espaço a gente teve em algum momento da história da biblioteca para que alguns serviços e órgãos se instalassem na biblioteca sem ter uma ligação direta com serviços prestados por biblioteca e agora estamos num processo de reformular isso”.**

**D1: “Olhe, as bibliotecas elas foram construídas de uma forma que do meu ponto de vista não tiveram a participação dos bibliotecários, isso de certo modo prejudicou um pouco porque você não vai ter uma disponibilização do acervo numa logística mais conceitual [...]. Por exemplo: tem uma biblioteca no outro campus que disponibiliza uma coleção de mais de 3 mil títulos, e aí se você calcular cada título tem mais de 5, 6 exemplares [...] a solução encontrada**

***para que os estudantes usassem a biblioteca acessando o material sem sair de dentro dela foi usar estantes deslizantes, mas essas estantes não são apropriadas. [...] se fosse um arquivo fechado você poderia até utilizar, mas um acervo de 12 cursos para 3.600 estudantes” [...].***

Como pôde ser visto, o problema da infraestrutura inadequada e sem qualidade compromete diretamente os serviços disponibilizados pelas bibliotecas da UFPE. Pelos relatos percebe-se um oferecimento de coleções digitais e de materiais multimídias, porém, não há equipamentos adequados para a utilização e acesso dessas coleções. Esse é um indicador de que o investimento precisa ser estudado para suprir essas deficiências. Um exemplo interessante notado na entrevista é o relato de C2 onde se tem um problema de comunicação por falta de telefone. De fato, uma biblioteca não pode funcionar adequadamente sem rede, sem manutenção, sem espaço e sem mobiliário suficientes, então, as verbas destinadas a esses tipos de rubricas devem ser prevista em termos de dotação orçamentária de forma fixa.

Cunha (2000), diz que a biblioteca deve avaliar cuidadosamente o seu espaço, considerando os requisitos do programa de disponibilidade da informação que combinará, por alguns anos, o uso tradicional do suporte em papel com a ampla gama dos suportes digitais e do crescimento do ensino à distância. O autor explica que o prédio da biblioteca precisa agregar os elementos que fazem uma biblioteca funcionar em um ambiente de rápida mudança e, ao mesmo tempo, manter-se como o centro intelectual do campus. A biblioteca deve ter equipamentos para acesso as suas coleções e prover pontos de acesso onde o usuário tenha a possibilidade de ligar seu equipamento portátil e utilizar o sistema para acessar a informação.

Todos estes aspectos precisam ser observados pelo gestor da unidade de informação que deve ter o apoio dos demais gestores dos centros, das pró-reitorias e do próprio reitor a fim de que juntos possam trabalhar em prol da qualidade nas bibliotecas.

Hoje, as bibliotecas do SIB estão ligadas física e administrativamente aos respectivos centros, toda a questão predial de espaço, mobiliário e material de expediente em geral é de responsabilidade do Centro onde está inserida. A questão técnica relacionada à infraestrutura de materiais e equipamentos específicos para atividades em bibliotecas é de responsabilidade da Biblioteca Central (que gerencia

a verba do Sistema). Logo, cabe a cada Centro oferecer subsídios e apoio financeiro que lhe compete para garantir a infraestrutura predial da biblioteca que agrega, bem como cabe a Biblioteca Central garantir a infraestrutura técnica específica de todas as bibliotecas do Sistema.

O próximo quadro mostra o tema 4 do eixo 2 referente à gestão dos produtos e serviços nas bibliotecas do SIB. Para facilitar a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelo **enfoque no acervo X o enfoque no acesso à informação**.

**Quadro 6 – Foco no Acervo X Foco no acesso a informação**

Categoria 4		
	Enfoque no acervo – UC/UR	Enfoque no acesso à informação – UC/UR
<b>C1</b>	[...] “A gente <b> aumentou bastante o acervo</b> por conta dos programas do governo, mas acho que a preocupação hoje seria mesmo <b>emergencial do acervo</b> e do espaço. Principalmente do espaço”.	“Quanto ao <b>acesso à informação</b> , nós <b>não temos essa dificuldade</b> , a hora que o usuário chegar <b>o que a gente puder fazer</b> em termos de [acesso a] informação a gente faz”.
<b>C2</b>		“ <b>A preocupação é com o acesso</b> . O acervo graças a Deus sempre é bem elogiado tanto pelos alunos quanto pelos professores e funcionários. [...] Porém o espaço é ruim o <b>acesso é ruim</b> , hoje só tenho 3 computadores para consulta e assim mesmo a internet não funciona legal. [...] tem 3 semanas que não consigo regularizar o pergamum porque a gente está sem internet. Então <b>isso dificulta o acesso</b> , que é a minha maior preocupação. [...] a gente ainda está num prédio provisório e isso tudinho <b>deixa pessar o acesso</b> , a busca, a pesquisa, a entrevista com o usuário. Agente não tem condições”.
<b>C3</b>	“Os <b>dois fatores</b> são importantíssimos, a gente não pode trabalhar isoladamente cada questão porque <b>os dois se completam</b> . Porque a biblioteca funciona primeiramente para atender ao usuário trabalhando os dois aspectos a gente vai tá oferecendo melhorserviço ao usuário. [...] tudo em função do usuário”.	
<b>C4</b>		[...] a preocupação é em <b>promover o acesso</b> . Para promover o acesso a gente <b>teria que ter uma infraestrutura de rede muito bem estruturada</b> , hoje a nossa rede é uma rede que <b>não atende multiusuários</b> , como temos um número grande de usuários <b>a rede fica lenta e isso penaliza</b> . Também <b>promover o acesso</b> em termos de <b>acessibilidade</b> mesmo, ou seja para que eu possa ter os meus serviços direcionados para que uma pessoa com deficiência ou que não tenha facilidade de portabilidade <b>tenha acesso a coleção</b> ”.

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Continua

Quadro 6 – Foco no Acervo X Foco no acesso a informação

Categoria 4		
	Enfoque no acervo – UC/UR	Enfoque no acesso a informação – UC/UR
C5	“Os dois não estão ligados não, mais ou menos? Eu não posso fazer uma opção. Eu acho o <b>desenvolvimento da coleção importantíssimo</b> . [...] Você não está preparada para dizer assim: a biblioteca tá precisando de tais e tais títulos. Ontem me foi perguntado qual a <b>bibliografia básica</b> de tais e tais cursos e eu disse: não tenho [a bibliografia], então talvez a <b>preocupação maior fosse esta</b> ”.	C5
C6	“No momento atual não há como separar as duas coisas, primeiro porque nosso foco é o usuário, mas não adianta pensar muito no usuário se o foco também não é o <b>acervo</b> , porque a gente tem que estar com o <b>acervo atualizado</b> , sinalizado para que o aluno possa procurar esse material com mais rapidez. [...] A gente tem que pensar no público, no acervo e na equipe que dará o suporte”.	
C7	“Minha preocupação agora é mais o <b>acervo</b> porque por mais que a gente esteja comprando, o <b>peçoal tá sempre reclamando</b> e tem aquele outro lado da moeda que quando chega o dinheiro a gente tem dificuldade de recolher as sugestões”.	
C8	“[...] eu hoje tenho duas prioridades, a primeira relacionada ao <b>acervo</b> histórico, à <b>preservação deste acervo</b> que envolve, manutenção, conservação, restauro. Temos projetos que foram viabilizados e outros que estão tramitando para serem aprovados”.	“[...] a segunda prioridade é o acervo circulante, cujo objetivo principal da gente é o <b>acesso à informação</b> , [...] A biblioteca tem essa característica que é uma biblioteca dividida em duas. As práticas de um acervo são diferentes do outro, no acervo circulante os livros saem para empréstimo, no acervo histórico nem todos podem sair, lá [circulante] a manutenção do acervo é mais simples, aqui requer restauro, material especializado e mão de obra especializada. Então a missão da biblioteca se divide em <b>dar acesso e preservar</b> ”.
C9		“Ao <b>acesso a informação</b> porque visitei a USP e observei um projeto de livros digitais e lá os alunos não ficam mais tirando cópias dos livros. Eles podem <b>baixar pela internet, fazer o download</b> e isso resolveria o grande problema da nossa biblioteca que é a questão da cópia. Com esse projeto <b>ganha o autor o editor e o aluno</b> . Tentamos aplicar o projeto, mas ficamos frustrados porque não foi adiante devido à falta de apoio”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Continuação

Quadro 6 – Foco no Acervo X Foco no acesso a informação

Categoria 4		
	Enfoque no acervo – UC/UR	Enfoque no acesso a informação - UC/UR
C10		<p>“<b>Acesso</b>, eu acho que neste momento <b>é mais o acesso</b>”.</p> <p>“[...] a consulta à página do SIB eu <b>acho um problema sério</b>, você acessa o site da Universidade e tem que clicar em órgão suplementar para <b>acessar a página da Biblioteca</b>”. “Quem é da comunidade que sabe o que é isso? É péssimo, isso é muito ruim”.</p>
C11	“Acho que é nos dois âmbitos. A minha preocupação é atender ao usuário, seja com relação <b>ao acervo e ao acesso informação</b> .” [...].	
C12	“Em relação <b>ao acervo</b> temos uma preocupação em <b>atualização do acervo</b> , investir na compra tanto <b>do acervo impresso quanto do digital. Não vamos pensar só no acervo eletrônico e esquecer do impresso</b> , vamos <b>preservar o acervo</b> que temos porque ele é rico”.	
D1	“Lhe diria que essa primeira parte hoje <b>[acervo] tem sido um foco dado pela nossa gestão</b> porque já se tem um grupo trabalhando a <b>política de desenvolvimento de coleções</b> [...] criamos outro grupo para trabalhar a <b>bibliografia básica</b> [...] a gente quer que o <b>acervo seja o primeiro passo, a qualidade desse acervo</b> [...]”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Conclusão

O quadro 6 referente à preocupação das bibliotecas do SIB em relação ao acervo ou ao acesso a informação, mostra que há divergências nas bibliotecas quando se fala nesses aspectos. C1, C7, C12 e D1 consideram que o foco maior da biblioteca ainda são as questões referentes ao acervo.

Já C2 e C4, C9 e C10 consideram a questão do acesso como de maior prioridade. Para eles a falta de espaço, a falta de uma boa infraestrutura de rede, as questões da acessibilidade, a pirataria dos livros, o péssimo acesso a página do SIB comprometem o acesso à informação.

C3 e C8 e C11 em contrapartida falam que as duas questões são importantes e que se preocupam de igual modo.

C5 e C6 dizem que as questões do acervo e do acesso estão interligadas, mas no depoimento é perceptível a preocupação maior com as questões do acervo.

Diante do exposto, é perceptível que o foco dos gestores varia entre acervo e o acesso à informação. É nítida a transição de paradigmas como pode ser vista nas frases a seguir:

**C1: “Essa preocupação do acervo e da informação eu acho que é uma coisa atrelada à outra, eu acho que a gente não deixou de usar o livro, apesar de existir tudo hoje on-line” [...].**

**C2: [...] “Promover o acesso se torna mais difícil porque primeiro tem que haver uma política de substituição dos recursos que ficam desatualizados facilmente, então não adianta se eu tiver uma dificuldade com máquinas encher a biblioteca de computadores, porque daqui a dois ou três anos eles vão ficar desatualizados. Então que recurso ou que ferramenta é importante hoje pra se ter? Promover o acesso eu acho que não é uma dificuldade só da gente, eu acho que é uma dificuldade institucional, global, entendeu? Por que todo mundo caminha para uma realidade que a gente não sabe amanhã qual é a ferramenta que vai promover aquele acesso de uma forma que dê cobertura”.**

**C10: “As questões do acervo nestas duas últimas gestões do reitorado teve um investimento muito grande a ponto de emendar uma compra na outra e a tendência aparentemente é manter e isso já vai criar um problema para a gente, já está sendo um problema devido à questão do espaço” [...].**

Targino (2010) defende que diante desta nova configuração provocada pelas TICs as bibliotecas precisam deixar de atuar como armazenadora de informações para atuar como provedora de acesso à informação, elas devem abandonar a filosofia de posse e investir na filosofia de acesso. Malheiro e Ribeiro (2011) colocam que atividades como a guarda e a patrimonialização de documentos deixam de ser primordiais e cedem lugar a coleta, seleção e acesso às fontes de informação, desencadeando assim uma nova era, a era da informação, a era do acesso a informação.

Como pode ser visto nos relatos acima, as bibliotecas do SIB apresentam características de uma transição de paradigmas, logo os gestores das bibliotecas precisam atuar desenvolvendo os acervos existentes, mas também não podem esquecer-se de fomentar projetos que facilitem o acesso a informação em todos os âmbitos. De acordo com Valentim (1995), página 43 desta dissertação, o foco dos gestores não pode estar voltado apenas à oferta de documentos e ao desenvolvimento físico das coleções. A biblioteca hoje tem a função de compartilhar

e dar acesso às informações independente de sua localização física e de acordo com as necessidades dos usuários.

O quadro a seguir mostra o tema 5 do eixo 3 referente a gestão das atividades nas bibliotecas do SIB. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: **estrutura hierárquica X estrutura horizontal**.

**Quadro 7** – Estrutura hierárquica X Estrutura horizontal

Categoria 5		
	Estrutura hierárquica - UC/UR	Estrutura horizontal - UC/UR
<b>C1</b>	“A gente se divide assim: <b>eu [coordenadora], a equipe de bibliotecários, de funcionários e bolsistas</b> ”. [...]	
<b>C2</b>	“Eu sou a <b>coordenadora</b> e a outra <b>bibliotecária</b> é como se fosse a <b>vice</b> . Ela é responsável pela parte técnica. Eu tenho hoje 6 <b>assistentes administrativos</b> e nenhum <b>bolsista</b> . Eu coordeno o pessoal, coordeno os serviços, coordeno a resposta, coordeno o lidar com professores, as dúvidas de usuários em geral e ela fica com a parte técnica, a parte de processamento técnico e quando eu não estou é ela que responde por mim”.	
<b>C3</b>	“Temos os <b>técnicos administrativos</b> e os <b>assistentes</b> que trabalham no balcão e com atendimento ao público. No setor de processamento técnico, nós temos <b>as bibliotecárias</b> que fazem o serviço técnico. Temos os <b>bolsistas</b> e cada um fica responsável por uma classe para guardar livros e fazer a revisão”.	
<b>C4</b>	“Nós somos 3 <b>bibliotecárias</b> [...]. Como somos 3, a gente tenta fazer de tudo todas. Eu não tenho <b>bolsista</b> , hoje eu tenho <b>8 assistentes administrativos</b> que trabalham 8 horas, então eu distribuo os horários e cada pessoa passa 4 horas no atendimento e as outras 4 horas eu direciono para atividades de suporte técnico em todos os nossos serviços”.	
<b>C5</b>	“Temos uma <b>bibliotecária</b> no setor de periódicos, outra <b>bibliotecária</b> para o Portal da Capes e Comut, um <b>bibliotecário</b> para catalogação das novas aquisições. Eu tenho um suporte administrativo bom e tenho os bolsistas”.	
<b>C6</b>	“A nossa equipe é composta de 5 <b>bibliotecários</b> , 11 <b>técnicos de nível médio</b> e 6 <b>bolsistas</b> . Na nossa biblioteca a divisão é feita por setores como qualquer outra. Os <b>bolsistas</b> e os <b>técnicos</b> são distribuídos pelos setores”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012. Continua

Quadro 7 – Estrutura hierárquica X Estrutura horizontal

Categoria 5		
	Estrutura hierárquica /UR	Estrutura horizontal /UR
<b>C7</b>	“[...] Nós recebemos 5 <b>assistentes administrativos</b> , à medida que os <b>bolsistas</b> estão saindo eu estou colocando um <b>funcionário</b> . Eu tenho 2 pessoas no atendimento (um <b>bolsista e um técnico</b> ) e eu fico <b>supervisionando</b> o balcão e a tarde fica outro <b>bibliotecário</b> . A <b>coordenação</b> fica comigo e os demais [funcionários] cada um fica com mais de uma função”.	
<b>C8</b>	“Nós somos seis <b>bibliotecários</b> . Então eu deixo cada um responsável por uma sessão. Então cada um dos <b>bibliotecários</b> tem os seus <b>bolsistas e auxiliares técnicos</b> e a gente fica se dividindo nessas equipes para poder dar conta de todo o trabalho que é muito”.	
<b>C9</b>	“Tem os <b>bibliotecários</b> que são divididos por turnos de atendimento, um fica com periódicos, duas nos processos técnicos, um no período da tarde e eu como <b>coordenadora</b> . Temos também os <b>bolsistas e assistentes</b> ”.	
<b>C10</b>	“Temos as <b>bibliotecárias</b> [...], temos os <b>bolsistas</b> que tem uma rotatividade muito grande e isso é um problema e temos os <b>técnicos</b> que não são bibliotecários”.	
<b>C11</b>	A gente tem dois <b>bibliotecários</b> no processamento técnico, nós na coordenação temos dois no atendimento ao usuário e um em periódicos, acervo impresso e Bireme. Em relação aos <b>técnicos e bolsistas</b> ; dividimos no balcão, guarda de livros e processamento técnico.	
<b>C12</b>	“[...] atualmente temos <b>bibliotecários</b> nos cargos de chefia e nas <b>três divisões: DAU, Processamento Técnico, Aquisição</b> . Temos os <b>técnicos administrativos</b> que são poucos. Temos os <b>bolsistas</b> que são apoios nesses setores”.	
<b>D1</b>	“A estrutura das bibliotecas é <b>hierárquica</b> , tem o <b>coordenador</b> , os <b>bibliotecários, auxiliares e bolsistas</b> ”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

O quadro 7 referente à estrutura administrativa mostra que as bibliotecas do SIB adotam uma estrutura hierarquizada. De acordo com Valentim (1995), página 43 desta dissertação, a transição de uma estrutura administrativa hierárquica para uma estrutura administrativa horizontal é uma característica da mudança de

paradigmas dentro da biblioteca. Avaliando por esta ótica, as bibliotecas do SIB estariam dentro da perspectiva do paradigma do acervo.

Apesar dessa classificação alguns gestores tentaram mostrar traços de uma gestão participativa:

**C2: “[...], tudo o que eu vou fazer ou decidir eu jogo para o grupo, todo mundo opina, mas quem dá o veredicto sou eu a partir das várias dimensões de pensamentos”.**

**C4: “Todos fazem tudo, eu não tenho um funcionário específico em uma determinada atividade. A gente faz rodízio de tudo”.**

**C8: “A gente se preocupa com o servidor em si, se ele não está satisfeito com o serviço que está fazendo a gente sempre tá aberta a conversa para minimizar essa questão”.**

Silveira (2009) diz que as estruturas organizacionais das bibliotecas, suas normas, interferem no comportamento e na imagem de seus profissionais, assim como nas possibilidades de acesso aos recursos informacionais nelas armazenados ou disponíveis. Uma estrutura organizacional hierarquizada, mal planejada com normas inflexíveis é causadora da limitação relacionada ao grau de qualidade das bibliotecas em relação às necessidades dos clientes-usuários e da sua própria comunidade de trabalhadores. Já uma estrutura participativa com uma administração profundamente democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos é essencial para se alcançar o sucesso organizacional. Os membros não devem apenas ser consultados, na gestão participativa a decisão é conjunta do gestor e da equipe.

De acordo com Vanti (1999) o bibliotecário gestor ao adotar a gestão participativa deve sempre tentar criar melhores condições de trabalho e um ambiente psicológico mais agradável, buscando melhor qualidade de vida para os funcionários, assegurando, desta forma, uma produtividade mais elevada, melhor relacionamento interpessoal e maior satisfação por parte do cliente ou usuário.

Sendo assim, a sugestão aos gestores do SIB é que busquem a adoção de práticas de uma gestão participativa, com mais flexibilidade, dando valor a decisão coletiva, buscando melhorias no ambiente de trabalho e na vida do funcionário para que a produtividade aumente e a qualidade dos serviços seja alcançada.

O próximo quadro mostra o tema 5 do eixo 3 referente à gestão das atividades nas bibliotecas do SIB. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: **Trabalho desenvolvido em serviços X Trabalho desenvolvido em projetos.**

**Quadro 8** – Trabalho desenvolvido em serviços X Trabalho desenvolvido em projetos

Categoria 6		
	Trabalho desenvolvido em serviços - UC/UR	Trabalho desenvolvido em projetos – UC//UR
C1	“A gente tem uma visão mais ampla, oferecemos os <b>[serviços] rotineiros e mais alguma coisa</b> que acho que trará benefícios para o usuário”.	
C2	“O trabalho é desenvolvido <b>baseado nos serviços</b> infelizmente”.	
C3	“Os nossos <b>serviços</b> dependem da demanda, se eu vejo que o serviço tá crescendo eu tento aprimorar, melhorar o <b>serviço</b> , é um constante estudo, uma avaliação permanente [...]”.	
C4	“Nossos trabalhos são baseados tanto nos <b>serviços</b> quanto em <b>projetos</b> , não consigo dissociar um do outro, normalmente eu trabalho com <b>projeto</b> , gosto de trabalhar com <b>projeto</b> . Os <b>serviços</b> são instituídos previamente, a demanda nos ajuda, mas a gente já faz o <b>planejamento do serviço</b> independente da demanda. A gente faz o <b>projeto coletivo</b> e monta em cima das habilidades de cada um”.	
C5	“Aqui a demanda é que me força a <b>oferecer os serviços</b> ”.	
C6	“Os nossos <b>serviços</b> são desenvolvidos baseados na nossa demanda”. “Também fazemos <b>projetos</b> ”.	
C7	“Devido a nossa demanda é que <b>oferecemos os serviços</b> ”.	
C8		“Outra característica dessa biblioteca é que a gente trabalha com <b>projetos institucionais</b> e com publicações. A nossa produção não é só a produção técnica de trabalhar o livro, a gente publica nossos catálogos e <b>trabalha em cima dos projetos</b> . Cada bibliotecário <b>trabalha no projeto referente à sua sessão</b> ”.
C9	“Na biblioteca nós desenvolvemos os <b>trabalhos e serviços</b> baseados na demanda”. “ <b>Fazemos projetos</b> junto com o DCI, com a orientação de bibliotecárias e a minha supervisão”.	
C10	“Os <b>serviços</b> que a gente oferece é de acordo com a demanda <b>não temos serviço novo</b> ”.	
C11	“Os nossos <b>serviços</b> a gente oferece de acordo com a demanda, mas as vezes a gente vê que um <b>serviço</b> pode ser oferecido e a gente oferece o que for para melhorar a gente tenta. O que puder fazer para o usuário a gente faz. Meu lema é o usuário”.	
C12	“Quanto aos <b>serviços</b> , no momento oferecemos de acordo com a demanda”. “[...] mas temos <b>alguns projetos</b> que pretendemos implantar depois da reforma”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 8** – Trabalho desenvolvido em serviços X Trabalho desenvolvido em projetos

Categoria 6		
	Trabalho desenvolvido em serviços - UC/UR	Trabalho desenvolvido em projetos – UC//UR
<b>D1</b>	Olhe até agora <b>a gente não recebeu das setoriais pelo menos na nossa gestão, projetos.</b> Eu diria sempre que eles [coordenadores] trabalham de acordo com as <b>demandas dos serviços.</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o que mostra o quadro 8 referente aos trabalhos desenvolvidos nas bibliotecas do SIB; C1, C2, C3, C5, C7, C10 e C11 desenvolvem os trabalhos em cima dos serviços que disponibilizam, C4, C6, C9 e C12 dizem que desenvolvem os trabalhos baseados tanto em serviços quanto em projetos. Apenas C8 informou que os trabalhos são desenvolvidos de acordo com os projetos. Apesar de C1 admitir que trabalhava de acordo com serviços, posteriormente citou:

***C1 “[...] quando a gente almeja conseguir alguma coisa, a gente faz projetos. Tudo é partido de projeto, nós fazemos projetos e encaminhamos para a biblioteca central ou para o diretor [centro]”.***

Porém, D1 reforçou a questão de que as coordenações das bibliotecas trabalham de acordo com as demandas dos serviços, mas citou alguns projetos dos quais tomou conhecimento:

***D1: “Hoje conhecemos apenas os projetos da biblioteca do CCJ, se existem nas outras, pelo menos na nossa gestão não apareceram [...]. Tem também um projeto de acessibilidade na biblioteca do CCSA, mas é como eu te digo, eu não sei como foi desenvolvido”.***

C3 e D1 citaram algumas dificuldades encontradas para desenvolver os trabalhos baseados em projetos:

***C3: “Antes de ser chefe eu tinha um projeto de todo ano a gente fazer um cronograma de atividades, onde a gente pudesse a cada dois meses oferecer uma exposição, mas é muito difícil a demanda é muito grande, a falta***

*de pessoal é muito grande, existe também a rotatividade, entra gente sai gente devido aos concurseiros e aí eu só trabalho infelizmente em cima da demanda. Tenho mil projetos na cabeça, como semana do livro, atividades afins na universidade que a gente tenta se engajar mais não consegue. Os professores são um grupo muito fechado lá”.*

*D1: “Sentimos que é preciso ampliar essa discussão para que as coisas funcionem e não seja assim: há... tem um dirigente da biblioteca central e ele vai dirigir todo o SIB e eu [coordenador] só vou chegar a ele no momento em que tenho uma necessidade de compra de livros. Isso é atualmente o que a gente tá sentindo. Eles [coordenadores] vêm para pedir compra de livros, alocação de pessoal, mas no geral a gente não tem esse processo de trabalho conjunto. Eu diria sempre que há uma lacuna entre as setoriais e a biblioteca central pra formação do SIB. O SIB enquanto sistema ele precisa ser reavaliado porque nós não temos nenhuma gerencia na parte administrativa das bibliotecas e nem também temos como fazer isso orientando cada gestor a fazer o que seria mais viável. Mas a gente tá montando uma estrutura de serviços para ser assimilada por cada um para que a gente siga direitinho [...]”.*

Ao defender seu posicionamento em trabalhar de acordo com projetos, C8 expressou-se da seguinte maneira:

*C8: “Como a universidade não tem tantos recursos para atender a demanda da gente, a gente chegou à conclusão que é melhor trabalhar com projetos. Existem vários editais de instituições públicas federais e se enquadram na nossa realidade, então se eu tenho aqui um acervo enorme para restaurar e a UFPE não tem como fazer, eu não posso ficar esperando até que ela tenha condições, então a gente partiu para essa iniciativa e é algo que tem dado certo. Alguns projetos são nossos, outros são em parceria com alguma empresa e outros são de professores”.*

Conforme foi mostrado nos parágrafos anteriores, as bibliotecas do SIB em sua maioria desenvolvem os trabalhos voltados aos serviços oferecidos.

Sobre esse tema Valentim (1995), demonstra em seu quadro na página 43 desta dissertação, que os trabalhos baseados em projetos são característicos das bibliotecas atuantes no paradigma da informação. Segundo Heermann, Costa e Matias (2000, p. 7), o modelo usual da maioria das bibliotecas universitárias é:

Não possuir estratégias próprias, e agir em função das demandas, muitas vezes desorganizadas, provenientes dos diversos grupos existentes dentro da universidade. Esta falta de identidade faz diferença no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e status que os demais órgãos da universidade.

Para combater tal inércia e fortalecer a imagem das bibliotecas do SIB é necessário renovação. Os bibliotecários gestores devem planejar seus serviços por meio de projetos atuando de acordo com práticas gerenciais modernas, monitorando constantemente o ambiente. Uma das maneiras de auxiliar o planejamento é a fomentação de projetos. Os projetos das bibliotecas quando alinhados aos projetos da instituição trarão benefícios tanto para as próprias bibliotecas, que irão contar com as verbas destinadas aos projetos quanto para os usuários que utilizarão seus serviços.

O quadro a seguir apresenta o tema 6 do eixo 3 referente à Distribuição da força de trabalho nas bibliotecas por áreas prioritárias ou emergenciais. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: **Foco no atendimento e serviços in loco X Foco no atendimento e serviços virtuais.**

**Quadro 9** – Foco no atendimento e serviços *in loco* X Foco no atendimento e serviços *virtuais*

Categoria 7		
	Foco no atendimento e serviços in loco - UC/UR	Foco no atendimento e serviços virtuais - UC/UR
<b>C1</b>	“O atendimento aos usuários é em <b>in loco</b> e eu defendo sempre que o usuário seja muito bem recebido e muito bem tratado”.	
<b>C2</b>	“Eu faço <b>atendimento in loco</b> , mas faço também <b>atendimento virtual</b> no <b>facebook</b> é o único instrumento”. “Foi assim... uma ferramenta deliciosa de se usar [...]. Meu <b>foco agora é virtual</b> ”.	
<b>C3</b>	“[...] Comumente <b>o atendimento é presencial</b> ”.	
<b>C4</b>	“Nós fazemos <b>atendimento in loco</b> , mas meu foco agora está <b>nos serviços virtuais</b> , hoje eu tô pensando mais em deixar que o usuário tenha mais comodidade, então o que eu puder fazer hoje para que ele possa ter acesso ou fazer de casa [...]. Foi por isso que a gente pensou no <b>facebook</b> ”.	
<b>C5</b>	“Normalmente o atendimento <b>é presencial</b> ”.	
<b>C6</b>	“Nós fazemos atendimento maior <b>in loco</b> , mas também atendemos pela <b>internet</b> ”.	
<b>C7</b>	“A gente faz atendimento por <b>e-mail</b> mais no geral <b>é presencial</b> ”.	
<b>C8</b>	“O nosso atendimento é basicamente <b>presencial</b> ”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 9** – Foco no atendimento e serviços *in loco* X Foco no atendimento e serviços *virtuais*

Categoria 7		
	Foco no atendimento e serviços <i>in loco</i> - UC/UR	Foco no atendimento e serviços virtuais - UC/UR
<b>C9</b>	“Devido a nossa estrutura atual nosso <b>atendimento maior é presencial</b> ”.	
<b>C10</b>	“Nossa biblioteca tem e-mail tem facebook, mas <b>geralmente o nosso atendimento é local</b> , infinitamente mais é local. O forte ainda continua sendo o <b>atendimento local</b> ”.	
<b>C11</b>	“O atendimento a gente faz tanto de forma <b>presencial, em maior número, e por e-mail, quando necessário</b> . Depende do modo que eles entram em contato”.	
<b>C12</b>	“Nosso foco atualmente é o <b>atendimento presencial</b> , até porque a maioria dos <b>ossos serviços hoje ainda é presencial</b> , mas isso tende a mudar”.	
<b>D1</b>	“O foco [nas bibliotecas] estão nos <b>serviços in loco</b> embora muitos usuários façam solicitações on-line. Eu to me referindo as atividades cotidianas das bibliotecas. [...] Se pegar o quantitativo de um mês você vai ver que <b>seria mais in loco</b> . [...]”.	

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

O quadro 9 apresenta as formas de atendimento que as bibliotecas mais utilizam para atender seus usuários. Os entrevistados: C1, C3, C5, C8, C9, C10, C12 e D1 falaram que o foco nas bibliotecas é o atendimento *in loco*. C2 e C4 disseram que apesar de fazerem atendimento presencial, o foco está no atendimento virtual e citam o facebook como um veículo de comunicação virtual da biblioteca. C6, C7 e C11 informaram que fazem atendimento virtual e presencial, mas o atendimento presencial ainda prevalece.

Como pode ser visto, as bibliotecas do SIB em sua maioria focam seu atendimento ao modo presencial. Ao relacionar este quadro com o quadro 6 referente à preocupação com acervo X acesso a informação e com o quadro 5 referente à infraestrutura, pode-se fazer uma relação com as respostas de C2 e C4, que tem como foco o atendimento virtual. Tanto C2 como C4 citaram que tem problemas sérios de infraestrutura *in loco* e que priorizavam o acesso à informação. Nesse sentido, é provável que a necessidade de melhorar o atendimento aos usuários e de suprir com as necessidades de informação dos mesmos tenham levado estas bibliotecas a utilizarem em grande escala o atendimento virtual. Outros

motivos também foram citados por C2 e C4 como podem ser vistos nas falas a seguir:

**C2: “Como a maioria dos usuários são de cidades circunvizinhas e não podem comparecer então isso tem atendido bastante, a gente tem sentido essa resposta de que tem sido bem aceito”.**

**C4: “A ideia é que o usuário consiga ter mais agilidade. Como a catalogação na fonte, se eu puder fazer on-line eu faço e envio por e-mail, se eu puder digitalizar uma pesquisa e enviar eu envio porque eu não vou condicionar a pessoa a ter que vir a biblioteca”.**

C2 ainda citou um problema que atrapalha o atendimento virtual:

**C2: “O que impede realmente é a internet”. [lentidão ou rede fora do ar]**

Em relação à forma de atendimento das bibliotecas, Cunha (2000), ao observar o ambiente informacional das bibliotecas e as práticas profissionais, percebeu que ambas estão envoltas no uso constante das novas tecnologias disponíveis. O ambiente deixa de ser exclusivamente presencial para se tornar também virtual, acarretando assim, na mudança e/ou adaptação do profissional da informação a essa nova realidade, onde se usa cada vez mais as tecnologias.

Coelho (2009) defende que é indispensável que a biblioteca compreenda e reaja aos desafios apresentados pelas tecnologias emergentes, as quais suscitam novas exigências e requerem uma adaptação de produtos e serviços a serem disponibilizados. A biblioteca precisa ter uma atitude proativa em relação à utilização que os usuários fazem dos recursos disponibilizados, ir virtualmente ao seu encontro, integrar recursos de informação no seu ambiente de trabalho, adicionar valor e disseminar a pesquisa em formatos digitais, bem como avaliar e melhorar a qualidade dos serviços.

Cunha (2010) em sua pesquisa diz que o atendimento presencial nas bibliotecas tenderá a decrescer devido ao uso das inúmeras ferramentas disponíveis na chamada *Web2.0*. A biblioteca 2.0 deverá fazer uso, entre outros, do *blog*, do *wiki*, *podcast*, do *social bookmarking* (ou *marcadores sociais*) e das redes sociais. O

serviço de referência será digital por bate papo em linha, correio eletrônico, redes sociais, telefone celular, telefone via internet e por meio da centenária rede de telefone fixo.

Neste sentido fica evidente a necessidade de expandir o atendimento das bibliotecas do SIB para o âmbito virtual a fim de que a biblioteca possa tornar-se atraente e indispensável, utilizando-se das tecnologias para atribuir valor à unidade, uma vez que os usuários tendem a distanciar-se da biblioteca física ao utilizar a internet.

O próximo quadro apresenta o tema 6 do eixo 3 referente à Distribuição da força de trabalho nas bibliotecas por áreas prioritárias ou emergenciais. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: **Prioridade em processos técnicos x Prioridade no atendimento ao usuário.**

**Quadro 10** – Prioridade em Processos técnicos X Prioridade no atendimento ao usuário

Categoria 8		
	Prioridade em processos técnicos - UC/UR	Prioridade no atendimento ao usuário - UC /UR
<b>C1</b>		“ <b>O atendimento ao usuário é prioritário</b> , o usuário para mim está em primeiro lugar [...]”.
<b>C2</b>		“ <b>O público é a minha principal atividade e a minha principal preocupação</b> , como a gente tem uma demanda muito grande, então <b>meu objetivo maior é atender o público</b> , seja em acervo, seja em dúvida ou em qualquer necessidade. E aí depois entra as atividades meio. O que é crucial é o usuário bem atendido e a gente tem sempre esse feedback que eles se sentem a vontade. Quando se ouve a avaliação da biblioteca, o aspecto de atendimento é reconhecido [...]. <b>Minha prioridade é o público</b> ”.
<b>C3</b>		“O setor que considero <b>prioritário na biblioteca é o atendimento ao público, o balcão de empréstimo</b> ”.
<b>C4</b>		“[...] Se você me pergunta qual a minha prioridade agora, eu digo <b>que é o atendimento, seja de balcão ou de referência</b> ”.
<b>C5</b>	“Na biblioteca <b>todos fazem tudo, não há muita prioridade não</b> . Tenho um bibliotecário em cada setor, mas quando preciso eles ajudam fazendo outras coisas”.	
<b>C6</b>		“A prioridade tem que existir em qualquer instituição. <b>Nossa prioridade maior é o nosso público</b> ”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 10** – Prioridade em Processos técnicos X Prioridade no atendimento ao usuário

Categoria 8	
Prioridade em processos técnicos - UC/UR	Prioridade no atendimento ao usuário - UC/UR
<b>C7</b>	“A maior parte dos funcionários estão no atendimento, <b>minha prioridade é o atendimento</b> ”.
<b>C8</b>	“A equipe se divide por igual tanto nos <b>serviços técnicos</b> quanto no <b>atendimento ao público</b> , mas todos os bibliotecários atendem ao público”.
<b>C9</b>	“Minhas é o <b>usuário em primeiro lugar</b> , e <b>em segundo o processamento técnico</b> [...] a <b>minha prioridade é o usuário</b> , se para tudo para ver o que está acontecendo com o <b>usuário no balcão</b> . É para ele que estamos trabalhando. Isso eu primo”.
<b>C10</b>	“Neste momento o que percebo que está tendo um volume maior e que eu tenho que <b>destinar mais tempo e mais pessoas é o setor de processos técnicos</b> justamente por causa da mudança de classificação. Por conta desta mudança temos empenhado um esforço maior neste trabalho. Devido às atividades de processamento técnico, não tenho como oferecer alguns serviços em todos os momentos que a biblioteca estiver aberta”.
<b>C11</b>	“Minha <b>prioridade é o usuário</b> . A gente tenta atender bem o usuário. Todos os setores são importantes faço a distribuição da equipe pensando nisso”.
<b>C12</b>	“No momento a gente precisa ter um bom grupo de profissionais ainda <b>na catalogação e classificação</b> porque fazemos o <b>processamento técnico de todo sistema</b> ”.
<b>D1</b>	“As prioritárias eu diria que atualmente vem sendo mais a parte de <b>atendimento ao usuário</b> . Até porque se o nosso foco é o cliente precisa buscar a satisfação desse cliente [...]. Em segundo plano tem o <b>processamento técnico</b> que é um trabalho que eles [bibliotecários] fazem por um determinado período, a exceção de quando existem doações que eles [bibliotecários] têm que preparar ou uma compra de algo específico para aquela localidade, não sendo isso, <b>o foco maior ficaria sendo o usuário</b> ”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o quadro 10 que trata da prioridade quanto aos serviços técnicos e atendimento aos usuários: C1, C2, C3, C4, C6, C7, e C11 citam que o atendimento ao usuário é o serviço prioritário na biblioteca. C5 e C8 informam que não há prioridade entre os serviços. C10 e C12 dizem que no momento a prioridade é o setor de processamentos técnicos e C9 e D1 falam que a prioridade é o atendimento ao usuário seguido pelo processamento técnico.

Segundo as respostas dos entrevistados, a maioria das bibliotecas prioriza o atendimento aos usuários, porém alguns depoimentos se contradizem:

**C3: “Nós temos uma bibliotecária só para periódicos, uma para livros, outra para partituras e outra com DVDs e CDs, devido à quantidade de material para ser processado com esta divisão a estrutura flui melhor. A gente não pôde ainda colocar um bibliotecário de referência por conta do quantitativo porque somos só 5 e não temos condições de pegar 1 bibliotecário e deixar só na referência, porque vai fazer falta para os trabalhos internos, mas é um projeto de que quando recebermos mais um profissional colocá-lo no atendimento para dar mais assistência aos usuários”.**

**C4: “[...] Eu não consigo imaginar que o serviço A ou B seja prioridade, para mim tudo é prioridade porque no final das contas quem é atingido num é o usuário? Eu poderia te dizer que a minha prioridade é o balcão de empréstimo é o atendimento ao usuário, mas, por exemplo, muita coisa pode ficar retida na catalogação que seria para o usuário, então todas as áreas tem prioridade”.**

**C6: “Tem 3 bibliotecários responsáveis pelo processamento técnico, tem 1 bibliotecário de referencia que é primordial em qualquer biblioteca, mas o ideal é que no mínimo tivéssemos 2 bibliotecários de referencia para dar um suporte maior ao nosso público. Eu fico na coordenação da biblioteca [...]”.**

Neste sentido fica claro que apesar de alguns entrevistados afirmarem que a prioridade é o atendimento ao usuário, ao fazerem as divisões dos trabalhos, a maior parte da equipe de bibliotecários fica no processamento técnico. Este fator influencia diretamente na qualidade do atendimento e contradiz o depoimento, pois se há uma preocupação maior com o atendimento, a maioria dos técnicos não poderia estar atuando no processamento técnico.

Alguns entrevistados reconheceram a importância do atendimento ao usuário e da equipe que atende:

**C12: “A gente reconhece a prioridade de se investir no atendimento ao usuário com o foco de uma biblioteca universitária. A gente tem que focar no nosso público em atender as necessidades desse público: do pesquisador, do aluno da graduação, da pós, dos professores, funcionários sem esquecer o**

*nosso lado social. Hoje a gente tem na nossa proposta de mudança no perfil da biblioteca a visão de colocar muitos profissionais na área de pesquisa, na disseminação seletiva da informação, no portal da Capes que seria o carro chefe da biblioteca. Tem também a parte técnica de catalogação e classificação que isso tente a ser influenciado pela tecnologia e que em pouco tempo não vai precisar de tanta gente na catalogação e classificação das obras. A gente logo, logo terá essa catalogação já pronta, totalmente automatizada”.*

*C6: “Nosso horário de pico é à noite, por isso não é só se preocupar com o quantitativo, mas com a qualidade do serviço. A gente tem que estar preocupado com o nosso colaborador no que é que ele pode oferecer de melhor, então a gente tenta verificar no setor de atendimento ao público aquela pessoa que tem mais habilidade. Tem que ter a preocupação do perfil do colaborador para alcançar a nossa meta de qualidade”.*

De acordo com Valentim (1995), página 43 desta dissertação, uma das características das bibliotecas inseridas no paradigma da informação é a atenção voltada ao usuário, as suas necessidades informacionais. É a compreensão de que a biblioteca só existe para o usuário. Isso não significa descaso com as normas, os processos técnicos, mas também não significa que todos os bibliotecários precisam dedicar-se exclusivamente a essas atividades. Sendo assim, é aconselhável as bibliotecas do SIB uma reavaliação do direcionamento da força de trabalho para que as atividades meio não interfiram nas atividades fim. É necessário refletir sobre o papel da biblioteca nesta nova conjuntura e distribuir a equipe de maneira que o usuário não fique sem assistência. A importância de um bibliotecário para auxiliar o usuário em suas pesquisas na biblioteca não é desperdício e sim uma demonstração de respeito.

O quadro a seguir apresenta o tema 7 do eixo 3 referente ao desenvolvimento das atividades pelos funcionários. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: **Conhecimentos específicos X Conhecimentos amplos.**

Quadro 11 – Conhecimentos específicos X Conhecimentos amplos

Categoria 9	
Conhecimentos específicos - UC /UR	Conhecimentos amplos - UC/UR
C1	“[...] Eu noto que <b>os conhecimentos são amplos</b> , as pessoas se interessam realmente de desenvolver mais ainda seu trabalho no setor, mesmo porque eu sou uma pessoa que motivo”.
C2	“É bem legal isso aí porque é onde eu desenvolvo a minha gestão [...]. Eles [equipe] têm <b>um conhecimento vasto</b> das diversas áreas e isso termina sendo transversal para essa resposta que eu quero que o público tenha. As pessoas são integradas são responsáveis, comprometidas e tem conhecimento. [...] <b>O conhecimento amplo da equipe</b> é o que me ajuda a seguir diante de tantas dificuldades, porque eu sou vista e reconheço que tenho certa criatividade”.
C3	“Apesar de ter recebido funcionários novos agora, a equipe que vem trabalhando comigo há 4 anos <b>tem tanto conhecimento específico como tem certo conhecimento amplo</b> . Estou super satisfeita com a equipe porque eles colaboram interagem entre si e eu acho importante isso aí”.
C4	“[...] Eu acho que hoje a equipe tá tentando buscar outros <b>conhecimentos mais amplos</b> ”.
C5	“Cada um <b>tem conhecimento específico na sua área [setor] de atuação.</b> ”
C6	“Quanto aos conhecimentos, é importante a especificidade, mas temos <b>pessoas com conhecimentos amplos</b> . A gente tenta aproveitar conhecimentos das outras áreas. No geral um complementa o outro”.
C7	“Eu tô com uma equipe nova e não tenho muito a dizer, mas percebo que <b>eles [auxiliares técnicos] têm conhecimentos mais específicos</b> e os bibliotecários também [...]”.
C8	“Aqui <b>todo mundo trabalha em tudo</b> . Se precisar, por exemplo, que um setor se envolva com outro eles se envolvem [...]. Geralmente isso tá dando certo”.
C9	“[...] Aqui eles desenvolvem seus trabalhos de <b>forma específica</b> ”.
C10	“Talvez por conta da necessidade maior que estou tendo com o processamento técnico, eu acho que eles (bibliotecários) se destacam muito mais no <b>processamento técnico</b> . Por isso diria que eles têm <b>conhecimentos específicos</b> ”.
C11	“Olhe, o pouco de <b>bibliotecários</b> eu vejo de acordo com o perfil e acho que eles <b>têm conhecimentos amplos</b> , agora os [auxiliares] <b>técnicos</b> por estarem a muito tempo numa mesma atividade vejo que <b>têm conhecimentos mais específicos</b> ”.
C12	“O <b>conhecimento da equipe é mais específico</b> devido à distribuição dos setores”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 11** – Conhecimentos específicos X Conhecimentos amplos

Categoria 9	
	Conhecimentos amplos - UC/UR
<b>D1</b>	“Quanto aos <b>bibliotecários e técnicos, tem uns com conhecimentos amplos</b> que se você colocar em qualquer setor eles irão desenvolver um bom trabalho [...]. O que acontece é que alguns profissionais se identificam mais com uns serviços do que com outros [...]”.

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

O quadro 11, relacionado aos tipos de conhecimentos da equipe das bibliotecas, mostra o seguinte: C1, C2, C4, C6, C8 e D1 informam que o conhecimento da equipe é amplo. C3 e C11, falam que a equipe é mista e que existem pessoas com conhecimentos específicos e outras com conhecimentos amplos. C5, C7, C9, C10 e C12 consideram que a equipe tem conhecimentos específicos em seus setores de atividades.

A aquisição de conhecimentos amplos por parte dos bibliotecários foi fruto de algumas colocações:

**C4:** *“Eu acho importante que o bibliotecário não perca a sua essência, a sua formação porque de repente a gente tá fazendo tudo, a gente tá sendo web design, contador, administrador, tradutor... tá sendo mil coisas que talvez a profissão até pelo nome exija um pouco isso”.*

**C12:** *“um bibliotecário que está em processamento técnico não se envolve muito com outras atividades porque ele fica mais específico no trabalho que desenvolve”.*

Valentim (1995) na página 43 desta dissertação, em sua análise cerca dos paradigmas mostra que os conhecimentos amplos fazem parte do perfil da biblioteca atuante no paradigma da informação e que os conhecimentos específicos são característica do antigo modelo.

Em decorrência das numerosas transformações sociais, devido aos avanços científicos e tecnológicos, o bibliotecário precisa se adaptar e modificar sua forma de atuação. Targino (2010) ressalta que para a sobrevivência do bibliotecário é essencial que ele vá além das tarefas rotineiras e assuma outros encargos, como: avaliação, planejamento, implantação de redes de informação; programas de

gerenciamento de informação na automação de bibliotecas, edição de revistas técnico-científicas entre outros.

Da mesma forma que as tecnologias evoluem, o trabalho do bibliotecário também evolui e se diversifica. Se antes a atividade do bibliotecário restringia-se aos limites físicos de uma biblioteca e de uma coleção, hoje o uso difundido da tecnologia a serviço da informação vai além das barreiras físicas e institucionais.

Fiúza, Paim e Ferreira (1987 apud SILVEIRA, 2009), destacam que os gerentes devem considerar, como um dos pontos básicos do planejamento, a formação e a qualificação de seus recursos humanos, a começar pelo cuidado com a própria condição de administrador. Nesse sentido, deve dominar conhecimentos da área gerencial e transformá-los em boas práticas, visando tanto ao desenvolvimento organizacional, quanto ao de sua equipe de trabalho.

Desta maneira, é essencial que os bibliotecários gestores do SIB motivem e orientem sua equipe com vistas a qualificá-la e capacitá-la de forma adequada a fim de que os profissionais possam adquirir conhecimentos amplos para desenvolverem as atividades que a biblioteca necessita. Os conhecimentos amplos permitem que os bibliotecários e funcionários tenham maior facilidade de entender os projetos e a sistemática da biblioteca.

O quadro a seguir apresenta o tema 7 do eixo 3 referente ao desenvolvimento das atividades pelos funcionários. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: **Relacionamento competitivo X Relacionamento cooperativo**.

**Quadro 12** – Relacionamento competitivo X Relacionamento cooperativo

Categoria 10		
	Relacionamento competitivo - UC/UR	Relacionamento cooperativo - UC /UR
C1		“Eu vejo um <b>clima de cooperação</b> , eu não vejo <b>competição</b> ”.
C2		“Na minha equipe eu sinto um <b>clima muito mais de cooperação</b> . É muito legal, pois todo mundo que chega sente. [...] É muito interessante porque <b>a gente não tem esse negócio de competir um com o outro</b> ”.
C3		“Na equipe <b>prevalece um espírito de cooperação</b> , a questão da <b>competição não se aplica muito aqui não</b> , porque acima de tudo, além de colegas, somos amigos”.
C4		“O relacionamento da minha equipe é muito <b>cooperativo</b> ”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

Quadro 12 – Relacionamento competitivo X Relacionamento cooperativo

Categoria 10		
	Relacionamento competitivo - UC/UR	Relacionamento cooperativo - UC/UR
C5		“Na equipe quando é necessário <b>um coopera com o outro</b> ”.
C6		“Em relação ao clima, <b>não há competitividade</b> na equipe. Eles estão preocupados em <b>colaborar com o outro, não há competição</b> ”.
C7		“Eu <b>não sinto um relacionamento de competição</b> eu sinto que eles querem mostrar o que aprenderam, mas não vejo como competição”.
C8		“Eu sinto que <b>o clima é de cooperação</b> , até porque no serviço público não tem muito que competir”.
C9		“Eu sinto um <b>espírito colaborativo</b> , mas com interesse no ganho”.
C10	“Em relação ao relacionamento da equipe eu acho que depende de pessoa para pessoa, <b>uns são mais competitivos, outros menos</b> . De um modo geral eu acho que <b>prevalece um sentimento cooperativo</b> ”.	
C11		“Quanto ao relacionamento da equipe eu posso falar do que eu convivi até agora. A gente tá mudando a equipe, <b>mas eu sinto que os que chegaram cooperam</b> . Eu sempre procurei trabalhar em equipe <b>e exijo que todos cooperem</b> para que ninguém fique sobrecarregado ou mamando”.
C12	“ <b>Quanto ao relacionamento, não sinto competição</b> . Eles interagem entre si, <b>porém não ocorre de um sair do seu setor para fazer o serviço do outro</b> ”.	
D1	“Nas setoriais, a gente vê que através do (a) coordenador (a) as pessoas têm as suas tarefas distribuídas, <b>mas não para competir</b> . Eu diria que <b>existe competitividade quando há, por exemplo, uma qualificação [...] porque você tem uma competição no sentido de conhecimento [...]</b> . Então você vai aparecer mais do que outros por conta do seu conhecimento, <b>mas no geral a gente ver que a equipe é mais colaborativa</b> , o sentimento que eu tenho é esse [...]”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o que mostra o quadro 12, referente ao relacionamento da equipe de trabalho nas bibliotecas, pode ser visto que: C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9 e C11, citam que o relacionamento na biblioteca é cooperativo. C10 fala que há competição e cooperação, mas a cooperação prevalece. C12 diz que não sente competição, mas também não vê as pessoas cooperarem nas atividades de outros setores. D1 acredita que há competição quando existe a necessidade de adquirir conhecimento por meio da qualificação, mas também concorda que no geral a equipe é colaborativa.

Como pode ser visto, o clima de relacionamento da equipe de acordo com os entrevistados é um clima de cooperação. De acordo com Valentim (1995), página 43 desta dissertação, o relacionamento cooperativo é uma característica da biblioteca que atua no paradigma da informação. O sucesso de uma boa gestão é baseado em trabalho e esforço coletivo e cooperativo de toda a equipe. Se a equipe não trabalha de forma cooperativa, tanto os gestores como a instituição perdem muito.

Sendo assim cabe aos gestores do SIB estimular sempre a equipe à colaboração, trabalhando por um clima favorável ao desenvolvimento dos trabalhos, oferecendo subsídios adequados e valorizando os profissionais. Richard Steers e Lyman Porter (apud MARTELL, 1989, p. 88), ressaltam que os gestores devem aumentar a quantidade de atenção dada à qualidade do ambiente de trabalho, incluindo dinâmica de grupo e clima organizacional, isso favorece a qualidade de vida no trabalho e conseqüentemente torna ainda melhor a relação entre a equipe.

O próximo quadro apresenta o tema 8 do eixo 3 referente ao acompanhamento dos trabalhos na biblioteca pelo Gestor. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: Gerenciamento centralizado e ações controladas X Autogerenciamento e ações inovadoras.

**Quadro 13** – Gerenciamento centralizado e ações controladas X Autogerenciamento e ações inovadoras

Categoria 11		
	Gerenciamento centralizado e ações controladas - UC/UR	Autogerenciamento e ações inovadoras - UC/UR
<b>C1</b>	“ <b>Eu é que gerencio todas</b> as atividades por meio de <b>relatórios</b> ”.	
<b>C2</b>	“ <b>Eu estabeleço uma meta</b> , no caso de serviços que podem ser aferidos e medidos. <b>Esse controle eu tenho que fazer</b> porque é aí que a gente vai conseguir a melhor qualidade no atendimento e na avaliação das atividades no geral”.	
<b>C3</b>		“Eu acho assim, cada um sabe de suas tarefas a executar, <b>eu deixo eles livres para trabalharem. Não existe uma avaliação, nem questionário, nem relatório</b> , eu acho que <b>nada de pressão vale. Cada um é responsável pelas suas obrigações</b> ”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 13** – Gerenciamento centralizado e ações controladas X Autogerenciamento e ações inovadoras

Categoria 11		
	Gerenciamento centralizado e ações controladas - UC /UR	Autogerenciamento e ações inovadoras - UC/UR
C4	“Veja, as pessoas são livres em relação a prazos, mas <b>as tarefas são gerenciadas por mim sim</b> . Eles têm uma tarefa, <b>eu confio a eles esta tarefa, mas eu cobro, existem meios de cobrar</b> . [...] Cada um usa seu método para fazer, agora <b>sem cobrança não há retorno</b> e isso é uma prática em qualquer lugar. <b>Sem cobrança a gente vai deixando passar</b> ”.	
C5		“A minha maneira de administrar o pessoal é diferente das outras. Eu acho que <b>quando uma pessoa tem uma responsabilidade, ela tem que responder por isso</b> . Eu <b>não sou pessoa de cobrar, nem de fiscalizar</b> . Eu <b>vejo o serviço se está sendo feito e se tiver tudo ok, eu fico tranquila</b> . Quando o serviço não está sendo feito eu chamo a pessoa, falo em particular e ela melhora ou não. <b>Eu vejo , observo, acompanho mais não fico no pé [...]</b> ”.
C6		“A gente dá o direcionamento para a equipe e <b>deixa todo mundo sempre bem a vontade</b> . <b>Eu incentivo para que eles fiquem a vontade</b> para desempenhar com melhor qualidade e com foco. [...] <b>Sempre direcionando, dando força, vendo as prioridades. Não cobro relatórios, acompanho e observo os resultados</b> sempre procurando buscar o melhor”.
C7		“Normalmente eu mostro o trabalho e <b>digo para a pessoa não se preocupar, deixo a vontade</b> para perguntar por que sei que é com isso que a pessoa aprende. A gente aprende com os erros. Eu peço para <b>o pessoal mais antigo auxiliar também os mais novos</b> ”.
C8	“Eu <b>acompanho tudo</b> , a gente se fala por e-mail e <b>eu também peço relatórios, relatórios simples</b> , mas <b>que eles digam o que está sendo feito [...]</b> <b>Eu traço as metas anuais e acompanho baseado nas metas</b> ”.	
C9		“[...] Eu <b>trabalho baseado na confiança da equipe</b> não peço atestado, <b>converso e confio</b> . A cada semestre <b>converso e acompanho as atividades, fazemos o planejamento</b> ”.
C10		“[...] Eu <b>não costumo pedir relatório</b> , é no dia a dia que a gente vê, mas não de forma controladora”.
C11	“Eu <b>observo</b> . Não peço relatório, mas <b>acompanho e avalio</b> de acordo com o usuário, se vejo reclamação, vou ver o que aconteceu. Mas se recebo elogio, <b>não preciso ficar no pé, dou liberdade, mas não quero que tenha falha</b> ”.	
C12	“Como coordenador a gente <b>tenta dar certa autonomia</b> para as divisões, cada divisão tem seu chefe e <b>são eles que fazem o acompanhamento no dia a dia daquela divisão</b> . [...] Com a filosofia de que eles são autônomos para exercer suas funções”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continuação

**Quadro 13** – Gerenciamento centralizado e ações controladas X Autogerenciamento e ações inovadoras

Categoria 11		
	Gerenciamento centralizado e ações controladas - UC /UR	Autogerenciamento e ações inovadoras - UC/UR
D1		“A gente evita muito a questão da centralização, devido a outros compromissos, então se eu centralizar não dou conta [...] é preferível delegar, porque a partir do momento que dou autoconfiança ao servidor, me sinto mais confortável em saber que o grupo está caminhando [...]. Devido ao planejamento, a gente dá uma ação a um responsável e acompanha apenas na coordenação”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

O quadro 13 mostra as características do gerenciamento nas bibliotecas, onde podem ser destacados no conteúdo das falas aspectos que caracterizam o gerenciamento centralizado e ações controladoras por parte do gestor e/ou autogerenciamento da equipe e ações inovadoras.

De acordo com os dados expostos pelos entrevistados pode-se concluir que: C1, C2, C4 e C8 têm características em seus depoimentos de um gerenciamento mais centralizado, com ações controladas. C3, C5, C6, C7, C9, C 10 e D1 citam em seus depoimentos características que se aplicam a um autogerenciamento da equipe com ações inovadoras. C11 e C12 demonstram traços das duas categorias em seus depoimentos.

Este resultado é interessante quando comparado ao resultado do quadro 7. A análise do quadro 7 mostra que a maioria das bibliotecas apresentam uma estrutura hierarquizada e o quadro 13 mostra que de acordo com os depoimentos a maioria os gestores das bibliotecas adotam em sua gestão traços de um autogerenciamento de suas equipes com ações inovadoras. O autogerenciamento com ações inovadoras é uma característica da biblioteca atuante no paradigma da informação apontada por Valentim (1995). Porém como se falou anteriormente, a estrutura hierarquizada é característica do velho paradigma – o paradigma do acervo. Mais uma vez fica clara a atuação das bibliotecas do SIB no processo de transição de paradigmas.

O depoimento a seguir mostra que houve uma recente adoção de um novo método de acompanhamento das atividades:

***D1: Nós começamos a implantar uma sistemática de acompanhamento, até porque nosso plano de trabalho é desenvolvido dentro do planejamento***

***estratégico. Nós escolhemos o acompanhamento por meio de reuniões. É dada determinada ação aos responsáveis e eles vão desenvolver. A cada semana a gente se reúne e vê aquela meta que foi estabelecida. Se cumpriu ótimo a gente pontua se não, a gente identifica o que causou a inviabilidade [...]. No final a gente faz um relatório das atividades que foram desenvolvidas e acompanha [...].***

O papel do gerente como incentivador da criatividade e inovação é um dos pontos discutidos por Motta (1989 apud SILVEIRA, 2009) que considera a criatividade como um “recurso existente em todos os seres humanos”. E diz que “as organizações deveriam criar condições para que os indivíduos liberem seu potencial criativo e promovam as inovações” necessárias e adaptativas a novas circunstâncias. É da competência do gerente ou administrador estimular a criatividade individual, despertando no indivíduo o espírito crítico e oferecendo as oportunidades de descobrir e conhecer novas possibilidades e alternativas. O autogerenciamento da equipe permite a transferência de poder e iniciativa e faz com que as pessoas sintam-se úteis. Isso desenvolve a responsabilidade e aumenta a produção no ambiente de trabalho.

O quadro adiante traz a análise o tema 8 do eixo 3 referente ao acompanhamento dos trabalhos na biblioteca pelo Gestor. Para a análise comparativa dos paradigmas, a categoria é representada pelos termos: Motivação individual X Motivação de equipes.

**Quadro 14 – Motivação individual X Motivação em equipe.**

Categoria 12		
	Motivação individual /UR	Motivação em equipe /UR
<b>C1</b>		“Eu acho que <b>a motivação</b> vem da <b>equipe unida</b> ”.
<b>C2</b>		“Eu sinto <b>a motivação pela equipe</b> . [...] Eles são bem unidos”.
<b>C3</b>	“A motivação do pessoal <b>parte tanto de cada um individualmente como da equipe em si</b> porque aqui todo mundo se dá bem”.	
<b>C4</b>		“Eu acho que a motivação deles, eu nem sei falar é tão difícil [...]. <b>A motivação deles vem do grupo</b> , eles querem sempre trabalhar em rodízio”.
<b>C5</b>	“Na equipe <b>cada um tem sua motivação própria</b> , cada um quer mostrar que seu setor tá bom e funciona e se esforça. Procuram me pedir coisas para melhorar. Eu <b>sinto a motivação individual</b> ”.	

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

Quadro 14 – Motivação individual X Motivação em equipe.

Categoria 12		
	Motivação individual /UR	Motivação em equipe /UR
C6		“Eu <b>sinto a motivação pela equipe</b> , pelo trabalho que tem que ser desenvolvido. Eles dão sugestões e a gente escuta e vê no que pode melhorar”.
C7	“Em relação à motivação do pessoal, <b>eu sinto que ela é mais individual de cada um</b> . Muda muito de pessoa para pessoa”.	
C8		“Eu <b>percebo que eles se motivam trabalhando em equipe</b> por isso procuro enturmar todo mundo dentro da sua área. A gente <b>vê a motivação</b> , quando vê o resultado, quando consegue aprovar um artigo, quando termina o projeto, ou quando consegue publicar uma obra”.
C9		“Eu sinto a <b>motivação pela equipe</b> , acham agradável o clima e elogiam. Tento manter a fraternidade”.
C10	“Em relação ao grupo, <b>as motivações não veem de um trabalho em equipe</b> vejo que a <b>motivação é individual</b> ”.	
C11		“Eu acho que <b>a equipe unida fica mais motivada</b> e eu procuro trabalhar assim”.
C12	“Em relação à motivação, ela <b>varia de pessoa para pessoa</b> . <b>Em uns sinto a motivação maior individualmente, em outros vejo na equipe</b> ”.	
D1		“Eu vejo que quando a gente joga os indicadores para a equipe, o rendimento é maior porque eles contribuem para que os indicadores cresçam. <b>A motivação em equipe aumenta o rendimento</b> . Vejo que se trabalhar com metas individuais acabo constringendo o servidor e por isso prefiro trabalhar com a equipe”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o quadro 14, referente às respostas dos entrevistados sobre a motivação individual e em equipe, foram observados os seguintes aspectos: C1, C2, C4, C6, C8, C9, C11 e D1 disseram que sentem que a motivação vem devido ao trabalho em equipe. C3 e C12 sentem que a motivação vem tanto individualmente como pelo trabalho da equipe. C5, C7 e C10 relatam que percebem a motivação mais na forma individual. Logo, a maioria dos gestores das bibliotecas do SIB sente que a motivação é maior quando as pessoas estão em equipe do que individualmente.

Alguns entrevistados complementaram seus depoimentos falando como sentem a equipe e fazendo recomendações acerca do líder e de sua importância na motivação:

***C4: “Eu vou lhe falar do sentimento de alegria. Eu sinto e percebo neles hoje um sentimento de alegria fazendo as coisas, eu vejo que eles brincam, tem cumplicidade. Eles se sentem parte da biblioteca e isso é bom pra eles. Eles têm essa sensação de pertencimento a gente tenta fazer momentos de convivência de descontração com eles. Tentamos fazer tudo junto e com a sugestão de todos”.***

***C12: “O profissional ele tem que está sempre se motivando e a equipe com a sua gestão. O líder também é um fator motivacional, um líder que estimule, que provoque, que confie, que entregue a você uma atividade e saiba que você dará conta”.***

A motivação em equipe também é citada por Valentim (1995) como uma das características da biblioteca atuante no paradigma da informação. A motivação é um fator de grande relevância para a administração contemporânea, pois o trabalho em prol da motivação do pessoal e da qualidade de vida na biblioteca são fatores que devem ser considerados pelo bibliotecário gestor. Martell (1989) diz que o projeto das tarefas pode motivar os empregados, gerando efeito benéfico sobre a satisfação e o desempenho. O autor revela que geralmente os administradores tendem a tratar os empregados como instrumentos ou como extensões das máquinas, ignorando as características singulares do empregado, enquanto indivíduo. A motivação é o conjunto de motivos para a ação. Se o gestor consegue motivar os indivíduos por meio da equipe, conseqüentemente ele terá subsídios para um trabalho de qualidade.

Motta (1989 apud SILVEIRA, 2009) revela que os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. Se o gestor consegue apontar o objetivo para sua equipe motivada, as ações dessa equipe surtirão grandes efeitos para a administração. Pois o objetivo dá impulso, ou seja, mobiliza as energias dos indivíduos e gera a intenção de se concretizar algo. O auto índice da motivação em equipe é um ponto forte para o Sistema de Bibliotecas da UFPE que deve ser sempre cultivado pelos gestores.

O quadro a seguir traz a análise o tema 9 do eixo 4 referente à qualidade dos investimentos financeiros nas bibliotecas. A categoria analisada é representada pelo termo: **orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas.**

**Quadro 15** – Orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas.

Categoria 13	
Orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas /UR	
<b>C1</b>	“Bem, a gente <b>só tem o dinheiro da multa.</b> [...] <b>Não existe orçamento específico, só a multa</b> que é entregue a diretoria [do Centro]”.
<b>C2</b>	“Isso é bem complicado. A gente não tem autonomia. A gestão atual <b>não autoriza o gasto do dinheiro [multa]</b> e até pouco tempo esse dinheiro ia pra conta da união e pril. Aí a partir de uma reunião que a gente teve em Recife foi que uma das coordenadoras [biblioteca] me deu um toque e disse que <b>identificando o depósito da biblioteca o dinheiro pode voltar para o setor.</b> Você ver, eu estou lá na gestão por 4 anos e nunca fui informada disso. Sempre que perguntei disseram que não podia, então eu não iria pesquisar, saber se podia ou não, num é? [...] eu ainda nem tive esse prazer de identificar o meu próximo depósito devido a vários fatores. Mas, a gente deposita por mês de 3 a 4 mil reais [de multa]. É muito dinheiro”.
<b>C3</b>	“A biblioteca <b>não possui dotação orçamentária, o dinheiro que entra aqui é dinheiro de multa,</b> e a gente presta conta à diretoria do centro”.
<b>C4</b>	“Olhe, <b>as bibliotecas nenhuma tem dotação orçamentária própria,</b> então <b>os recursos que a gente tem lá são os oriundos de multa</b> que a gente retorna para a Universidade em forma de GRU – Guia de Recolhimento da União e depois todo esse dinheiro a gente tenta trazer de volta através de algumas ações que podem ser em serviços ou em consumo, então isso tem funcionado. A gente planeja uma ação ou planeja alguma coisa e sabe que ela vai ser lenta, mas que aquele recurso vai ser utilizado, então a gente tem conseguido fazer isso. <b>A gente consegue recurso entre aspas dos projetos de extensão,</b> mas eles normalmente estão associados a materiais de consumo que a gente utiliza no próprio projeto mais que muitas vezes pode ajudar até na execução da ação. Eles também geram bolsas de estágio. <b>Temos os recursos que são distribuídos para o Sistema de bibliotecas</b> e que depois é dividido conosco da seguinte forma: a gente envia nossas demandas, e, em cima do recurso que o Sistema de bibliotecas tem, a gente consegue comprar o equipamento ou alguma coisa assim, mas nada é fixo. <b>No centro acadêmico, a gente consegue inserir no orçamento o que a gente precisa.</b> A gente também conseguiu muita coisa, <b>a gente cresceu com verbas oriundas do reuni</b> que foi o que deu na verdade origem aos campi do interior”.
<b>C5</b>	“ <b>Não temos orçamento próprio.</b> Nessa nova gestão... <b>nem pensar em usar o dinheiro da multa...</b> não sei como vai ser. Agora mesmo me enviaram um pedido para que eu solicite tudo que preciso para o ano que vem, então eu fiz uma relação bem grande e acho que vou contar com isso. Geralmente tudo que eu peço chega”.
<b>C6</b>	“ <b>A biblioteca não possui dotação orçamentária.</b> Nós <b>utilizamos os recursos da instituição</b> que são administrados pelo SIB através da BC. E também <b>tem o recurso do Centro</b> onde as nossas necessidades são atendidas”.
<b>C7</b>	“ <b>A biblioteca não possui dotação orçamentária, é do centro o recurso. O dinheiro da multa nunca foi usado [diretamente] para consumo,</b> pode tá faltando um lápis, mas não podemos usar. Ano passado foi muito ruim porque a gente quase não conseguiu nada, tanto é que o que eu estou conseguindo este ano foi repetição das listas do que eu pedi ano passado. [...] Eu sei que continuo depositando [verba de multa] do mesmo jeito, <b>mas não tenho o controle do valor.</b> Se a conta tem X e eu posso gastar, eu não sei”.
<b>C8</b>	“ <b>A biblioteca não possui dotação orçamentária,</b> eu acredito que é o centro que possui. <b>A multa ela é revertida,</b> mas por conta da burocracia demora muito, então muitas vezes a gente faz um pedido agora e depois de uns quatro meses é que a gente consegue ter esse material. Como a demanda maior da gente é pela coleção especial e os materiais são muito específicos, não conseguimos com facilidade. Eles são caros e às vezes vem de outro Estado. Então quando se consegue comprar por empenho ou por qualquer outro modo burocrático da UFPE, leva tempo”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 15** – Orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas.

Categoria 13	
Orçamento e fontes de recursos disponíveis para as bibliotecas /UR	
<b>C9</b>	<b>“Não existe verba orçamentária destinada exclusivamente à biblioteca. Sempre posso contar com a verba da multa”.</b>
<b>C10</b>	<b>“A biblioteca não possui dotação. O que acontece lá: todas as despesas, tudo o que a gente investe é proveniente da arrecadação da multa. A gente compra equipamento, ou material. Tudo que a gente precisar, então a gente depois presta conta e deposita o restante na conta da união. O que é depositado não volta. As bibliotecas não tem dotação orçamentária, talvez com a ideia da centralização a gente consiga alguma verba”.</b>
<b>C11</b>	<b>“[Orçamento] da gente mesmo não. Tem os recursos da multa que a gente envia para o Centro e é revertido. Toda vez que a gente precisa de alguma coisa a gente pede ao Centro e eles enviam. A gente não tem recursos próprios. Eu não sei como será agora porque mudou a direção, veio à greve e até o momento eu não senti isso e também to assumindo agora. Vou ver agora como será com a nova direção, que se apresenta acessível”.</b>
<b>C12</b>	<b>“A gente não tem um orçamento direcionado, específico para biblioteca, a gente tem a verba da universidade para o SIB para compra de livros para todo o sistema. Essa verba é de aquisição. Para materiais e equipamentos é outra rubrica também de verba da Universidade, não é especificamente nossa. Tem as verbas do PAI - Plano de Ação Institucional que é o planejamento anual da Universidade onde fazemos os projetos e esperamos que chegue. A multa não é um orçamento é um ato disciplinar que gera uma renda para a biblioteca. O dinheiro é depositado no tesouro nacional e posteriormente requisitado para voltar para a biblioteca para ser usado com manutenção e equipamentos emergenciais”.</b>
<b>D1</b>	<b>“Olhe, as bibliotecas como não são unidades orçamentárias, não disponibilizam de recursos [específicos] [...]. Há uma verba para o SIB, este ano teve mais de 1 milhão de reais, para modernização e compra de móveis”.</b>

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o quadro 15 referente ao orçamento das bibliotecas e às fontes de recursos disponíveis. Todos os entrevistados responderam que não há um orçamento para as bibliotecas especificamente. Os entrevistados citaram que existe a verba proveniente do pagamento de multas nas bibliotecas, porém na maioria dos casos quem administra a verba é a direção do Centro onde a biblioteca está locada, conforme o depoimento de: C1, C2, C3, C5, C7. Alguns entrevistados como: C4 e C6 falaram que trabalham com alguns recursos provenientes de projetos, do Centro que estão agregados e do Sistema de bibliotecas. C8, C9, C10 e C11 falaram que tem a verba da multa e que conseguem a liberação do diretor do Centro para reverter os recursos desta verba para as necessidades da biblioteca. C12 diz ter conhecimento da verba da universidade, as verbas do PAI - Plano de Ação Institucional e a verba da multa. D1 cita que há uma verba para o Sistema de Bibliotecas. Esta verba, de acordo com os depoimentos a seguir, é destinada à aquisição e compra de material permanente:

**C12: “a gente tem a verba da universidade para o SIB para compra de livros para todo o sistema. Essa verba é de aquisição. Para materiais e equipamentos é outra rubrica também de verba da Universidade, não é especificamente nossa”.**

**D1: “Há uma verba para o SIB, este ano teve mais de 1 milhão de reais, para modernização e compra de móveis”.**

Como pode ser visto nos depoimentos, não há orçamento para o Sistema de bibliotecas. Existem verbas que chegam as bibliotecas provenientes de multas, projetos e outros meios.

Nos depoimentos a seguir, é importante observar a divergência de procedimentos em relação à administração dos recursos de uma biblioteca para outra:

**C2: “Os recursos quando aparecem é do outro campus e quando aparece exclusivo para nós que é um campo a parte, a gente não tem o livre arbítrio de impetrar. Existe até um recurso exclusivo para a biblioteca, mas quem manipula não sou eu coordenadora, quem manipula essas verbas é a direção do Centro. A questão de empenho, licitação e dispensa tudo isso é feito no outro campus porque aqui eles não têm know-how e nem tem como fazer. O dinheiro de multa não volta para a biblioteca. Isso é outra coisa que eu desconhecia e que atribuo a uma falha da antiga direção do Centro. várias vezes eu perguntei se eu podia usar esse dinheiro e várias vezes eu usei sem poder usar, mesmo porque a direção anterior autorizava e assinava embaixo que podia e eu ia lá e comprava sem poder, sem fazer licitação, sem nada. Mas aí ele [diretor] estava colocando o nome dele. Coisas pequenas a gente podia comprar com a nota fiscal e ele [diretor] autorizava”.**

**C3: “Tem biblioteca que o montante é todo entregue à diretoria, mas eu tenho autonomia de pegar parte desse dinheiro e usar em prol da biblioteca, das necessidades prioritárias e continua sendo assim, acabou a gestão da diretoria, entrou uma nova gestão e eu continuo com este montante. Não é muito, é pouco, mas a gente sabe que é tudo muito difícil aqui na universidade”.**

**C5: “Olha, até que com o antigo diretor a gente tinha uma possibilidade de usar o dinheiro da multa parcialmente em alguma necessidade mais importante, mesmo porque quando eu pedia algo e o Centro não tinha dinheiro, ele me perguntava se eu tinha dinheiro da multa e autorizava que eu usasse. Ele dava autonomia, então a gente conseguia fazer algumas coisas. Isso não significa contar ou ter esse dinheiro, era uma coisa esporádica de um serviço esporádico. Não era algo de grande de benfeitoria”.**

**C7: “O que é arrecadado de multa é depositado na conta da união e a gente fica com o recibo e apresenta na diretoria do Centro que tem o controle de quanto tem na conta. Antigamente eu sabia a quantia e sabia o que eu podia comprar para gastar aquela quantia. Eu sabia quanto tinha depositado de multa da biblioteca. Mas ultimamente não tem funcionado desse jeito, eu não sei como está o controle lá. Não sei se estão usando para outras coisas, o dinheiro não fica específico para a biblioteca”.**

**C9: “Quando é necessário comprar material de uso contínuo eu compro e guardo, somos autossuficientes. Quando recolho para direção, se eu preciso de algo a direção do centro manda. Mas a verba que recolho [multa] não é destinada apenas a biblioteca, ela é gasta também para outras necessidades do Centro”.**

**C10: “A direção do Centro atualmente só tá fornecendo água mineral. Se as coisas acabam, então a gente tem que resolver. Serviços, por exemplo: climatização de salas do prédio, isso a diretoria banca, mas se for da biblioteca, ela não banca. Então a diretora autoriza a gente a comprar, [com verba da multa]. Se sobrou recurso, a gente deposita. Mas o que a gente deposita, a gente não recupera para a biblioteca. Então, quando entra algum recurso de multa, a gente corre para fazer o que precisa”.**

**D1: “O que acontece é que a água, a energia, são pagos pelo Centro. Às vezes acontece de quebrar algo específico e como as bibliotecas tem o recurso das multas, que não é uma coisa oficial, em muitos casos ela usa este recurso e justifica o uso. Ela faz depósito [da multa] na conta do tesouro**

***[nacional] e pede um ressarcimento, ou seja, uma portaria de crédito daquele recurso e daí ela faz a compra legalmente”.***

Outras questões relevante foram colocadas pelos entrevistados como: a falta de segurança no deslocamento para depósito das verbas provenientes de multa e a necessidade de melhorar o planejamento para a distribuição dos recursos para o SIB:

***C9: “A nossa multa é recolhida para a direção, ou recolhida pela GRU. Quando temos que sair com o dinheiro para depositar é um risco, devido ao alto valor. Esperamos que em breve tenha uma saída para essa situação”.***

***C: 12 “A gente tá tentando rever a divisão da verba, não sei qual era o critério da divisão entre as bibliotecas”.***

***D1: “Este ano estamos solicitando aos coordenadores [bibliotecas] que encaminhe o plano com o que é que desejam em móveis, equipamentos. Com Isso, a gente coloca no plano de ação institucional para o ano seguinte e depois eu saberei qual foi a biblioteca que solicitou para disponibilizar. Hoje, eu não tenho como lhe dizer o que foi pedido de uma biblioteca específica, porque não se trabalhava assim, mas a partir desse procedimento eu saberei o que cada biblioteca solicitou. Se a gente consegue anexar nosso plano ao da Universidade a gente consegue os recursos, mas se a gente não fizer isso, a gente não tem a certeza se terá recurso [...]”.***

A questão dos investimentos em bibliotecas é discutida por alguns autores da área de Biblioteconomia, Dib e Silva (2006) apontam que a falta de investimentos das universidades, sejam elas públicas ou privadas, nas bibliotecas, afetam diretamente sua atuação, pois essas unidades dependem de investimentos financeiros das universidades a que estão ligadas e do governo, ficando sua sobrevivência restrita aos poucos recursos recebidos destes órgãos.

Se as bibliotecas não recebem os recursos, logo não conseguem desenvolver seus produtos e serviços de forma adequada, não conseguem montar uma infraestrutura eficiente, não conseguem oferecer aos funcionários um ambiente

propício ao trabalho e conseqüentemente não irão satisfazer as necessidades dos seus usuários.

Os gestores de bibliotecas devem empenhar-se na captação de recursos, tanto da Universidade como também de outras instituições, elaborando projetos, planejando ações com fins a melhorias, (infraestrutura, capacitação de seus funcionários etc.), otimização do funcionamento da biblioteca e desenvolvimento da unidade de informação. O apoio do reitor, das pró-reitorias, coordenações e outros setores nos projetos das bibliotecas são fundamentais para a qualidade da administração. Deve haver uma conscientização geral da importância da biblioteca no desenvolvimento da pesquisa, ensino e extensão. Não se trata de discursos bonitos sobre a biblioteca e seu valor, e sim de ações quem demonstrem no dia-a-dia o respeito e a consideração por esta unidade de informação.

Diante do que foi visto, é evidente a necessidade de revisão e planejamento em relação às fontes de recursos e orçamentos para o Sistema de Bibliotecas da UFPE. O orçamento da UFPE previsto para o ano de 2012 foi de cerca de 1,06 bilhão de reais. Este orçamento é maior do que o de várias cidades do NE. Logo, não é falácia afirmar que não falta dinheiro. O que falta é a conscientização da importância do Sistema de bibliotecas neste orçamento, pois apesar deste montante, o SIB/UFPE contou com pouco mais de 1 milhão para compra de livros, equipamentos, aquisição e manutenção de toda a infraestrutura. Um Sistema de bibliotecas eficaz, não pode viver com recursos escassos ou contar apenas com fontes vulneráveis de verbas como multas para suprir suas necessidades. Deve-se atentar para a captação de recursos, para critérios corretos de distribuição de verbas, para o desenvolvimento de ações dentro e fora da universidade que possam subsidiar com qualidade os projetos. Projetos estes que devem ser pensados e desenvolvidos pelos gestores do SIB com o objetivo de fazer com que a biblioteca atue de forma adequada e eficiente em cima das necessidades de seus usuários. O Sistema de Bibliotecas da UFPE necessita de um orçamento específico para suprir com suas carências. Os gestores dos Centros em que as bibliotecas estão inseridas devem comunicar aos gestores das bibliotecas quanto dos recursos podem ser gastos com as necessidades prediais, estruturais e de apoio. A Biblioteca Central através do gestor do SIB precisa solicitar os projetos das bibliotecas setoriais para aquisição de verbas para o sistema e divulgar os recursos que chegam. É

necessária uma verdadeira integração em prol da aquisição e distribuição qualitativa dos recursos advindos.

O próximo quadro traz a análise o tema 10 do eixo 4, referente à qualidade dos investimentos financeiros nas bibliotecas. A categoria analisada é representada pelo termo: **aquisições provenientes dos recursos disponíveis para as bibliotecas.**

**Quadro 16** – Aquisições provenientes dos recursos disponíveis.

<b>Categoria 14</b>	
<b>Aquisições provenientes dos recursos disponíveis /UR</b>	
<b>C1</b>	“Gastamos com alguns materiais, por exemplo: <b>telefone quebrado</b> . Eu gasto com material, mas eu não pago diretamente. O dinheiro é repassado pelo diretor, eu apenas contrato o serviço e a diretoria é que paga. Também <b>há os gastos com livros</b> . Todas as listagens que foram enviadas para a BC, foram atendidas. Por que nosso livro não é caro, inclusive, de um título eu compro 10. A verba da multa é <b>gasta com material de consumo</b> e a outra verba [do SIB] é <b>destinada aos livros. Não há verba para gasto com pessoal</b> , nunca foi destinada. <b>Nem verba, por exemplo, para ir para um congresso</b> ”.
<b>C2</b>	“A gente não recebe [diretamente] os recursos. Eles chegam indiretamente para o Centro. <b>Os materiais de expediente eu peço a direção e chega</b> . Chega tudo o que peço de expediente geralmente, só se não existir no mercado, mas se for de expediente o que eu pedir chega”.
<b>C3</b>	“O valor da multa a gente presta conta à diretoria e faz o depósito no tesouro nacional. Quando eu assumi a coordenação já vinha sendo assim e eu continuei, não sei se vai modificar porque isso difere muito de biblioteca para biblioteca. <b>O dinheiro [da multa] não é gasto nem com pessoal nem com treinamento, nem com equipamento. É gasto com material de consumo de expediente e algumas coisas de emergência</b> , tipo: <b>faltou tonner ou cadeira</b> . Como o processo de aquisição é demorado demais por ter licitação e eu tenho esse dinheiro, eu guardo as notas para prestação de contas e aí eu uso”.
<b>C4</b>	“Os recursos normalmente <b>são gastos com melhoria, com treinamento não</b> . Essa parte de treinamento [de pessoal] tem sido feita pelo próprio Centro ou pela Progepe nos programas de capacitação. <b>Para o acervo a gente utiliza quando precisa fazer alguma encadernação e restauro</b> , mas a ideia mesmo é <b>tentar utilizar em melhorias mínimas como jardinagem, banner, sinalização</b> . <b>O material de expediente a gente consegue via Centro</b> . É mais tentar dá uma melhoria significativa. Com o recurso do SIB a gente tenta atingir algumas frentes, como: <b>equipamentos, mobiliário</b> . Tenta atualizar o acervo, então <b>o recurso no primeiro momento ele é para o acervo depois a gente tenta dar a infraestrutura de equipamento e de mobiliário</b> e quando são recursos oriundos da multa a gente <b>tenta fazer serviços imediatos</b> ”.
<b>C5</b>	“Com o recurso que vem da <b>biblioteca central é mais a parte de acervo</b> . Só quando tem um programa extra do governo com verbas, aí temos condições de pedir outras coisas. E daqui <b>do Centro é equipamentos e material de consumo</b> ”.
<b>C6</b>	“A gente sente a necessidade, faz a solicitação e é atendido. O dinheiro mesmo não vem. Nós <b>fazemos pedidos que equipamentos, materiais de consumo</b> ”.
<b>C7</b>	“Os materiais eu peço é de acordo com a necessidade. Eu <b>peço materiais do dia a dia de expediente e peço também a manutenção</b> . Alguns <b>materiais eu recebo pela biblioteca central que são os técnicos</b> . Quando chega ao fim de ano a direção [BC] manda a gente enviar uma lista do que está precisando para o ano seguinte e daí a gente pede coisas maiores <b>como impressora, computador, ar condicionado</b> . Material permanente maior, <b>as coisas mais simples e de expediente é pelo Centro</b> , pela BC é sempre nesta lista de final de ano”.
<b>C8</b>	“A gente faz uma lista, <b>geralmente é material de expediente</b> , daí a gente encaminha [a direção do Centro]. <b>A verba da BC é para compra de livros</b> , mas também vemos as <b>questões da melhoria física e estrutural</b> , a gente <b>pede também para manutenção</b> . Tudo é através de lista”.

Fonte: Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Continua

**Quadro 16** – Aquisições provenientes dos recursos disponíveis.

<b>Categoria 14</b>	
<b>Aquisições provenientes dos recursos disponíveis /UR</b>	
<b>C9</b>	“Os recursos de multa são <b>gastos com material de consumo e manutenção. A gente fez um projeto de desinfestação</b> e com recurso da multa <b>compramos o material</b> , veio muita gente como voluntário contribuir com o projeto. Em termo de <b>material permanente, quem cuida disso é a Biblioteca Central</b> , em termo de <b>material continuo compro com a verba da multa</b> , guardando notas, sendo autorizadas ou solicitando a direção do Centro que sempre nos atende”.
<b>C10</b>	“A gente compra <b>material de expediente, equipamentos como impressora de balcão, ar condicionados, teclados</b> , gastamos com <b>serviços de manutenção, chaves, recarga de tonners</b> . Tudo o que a gente precisa. Mas o que for depositado [dinheiro da multa] não volta, nunca voltou de forma nenhuma”.
<b>C11</b>	“ <b>Material de expediente, manutenção</b> , porque a gente é um prédio a parte e a manutenção é nossa”.
<b>C12</b>	“Os recursos que ficam disponíveis são gastos com <b>aquisição de livros, equipamentos de informática e mobiliário para montar toda a infraestrutura</b> ”.
<b>D1</b>	Através da planilha padronizada de aquisição, as bibliotecas enviam a listagem dos <b>livros, materiais e equipamentos</b> para compra [...].

**Fonte:** Dados da pesquisa, Agosto de 2012.

Conclusão

De acordo com o quadro 16 que trata das aquisições das bibliotecas provenientes dos recursos disponíveis, a verba oriunda de multa serve para a compra de materiais de expediente, manutenção, pequenos reparos ou emergências. Já a verba oriunda dos recursos do SIB, serve para a compra de livros, equipamento e mobiliário.

***D1: “[...] geralmente quando uma biblioteca quer comprar material de expediente, ela recorre ao Centro, quando quer comprar livros recorre ao SIB”.***

Segundo os entrevistados: C1, C2, C3 e C4 não há verba para treinamento de pessoal e eventos:

***C2: “Todos os projetos que fiz foi indo atrás de patrocínio, colocando do meu bolso. Nenhum evento que fiz na biblioteca foi com verba do Centro. Por que nunca tem”.***

Em relação à aquisição de materiais, pode ser observada uma grande diferença entre as bibliotecas:

**C1: “Muitas vezes a gente não podia nem comprar água com o dinheiro da multa. Quando eu cheguei ao Centro eu comprava água com meu dinheiro. Aí, depois que assumiu um novo diretor, ele disse: pode usar o dinheiro [da multa] para comprar água. Aí hoje em dia a gente continua comprando água com o dinheiro da multa”.**

**C6: “A gente não tem preocupação com materiais há bastante tempo graças a Deus. A gente faz a solicitação com antecedência e não sofre com o problema de ter que comprar uma caneta com o dinheiro do próprio bolso porque isso é terrível. Você tem que ter esse estímulo para você trabalhar, tem que ter material, um bom espaço, mobiliário para você se sentir melhor e para você dar o seu melhor”.**

**C7: “Às vezes o material chega, às vezes não. Tem certa dificuldade. Tem um tonner da Xerox que pedi e já faz um ano e não consegui ainda. A gente não tem nenhuma informação da Biblioteca Central dizendo que tem verba. [...] a gente nunca teve a notícia: olha você tem 10 mil pra gastar e vai querer o que? [...] A gente nunca é atendido completamente. Eu envio para a Biblioteca Central todo o ano o relatório do que foi depositado, mas nunca sei o que realmente retornou para a biblioteca”.**

Diante dos dados apresentados, nota-se um grande desequilíbrio estrutural no Sistema de Bibliotecas da UFPE. Onde parte das coordenações das bibliotecas tem o apoio dos gestores dos centros em que estão lotadas para suprir suas carências e a outra parte precisa tirar até do próprio bolso os recursos para suprir as necessidades. Essa questão pode ser analisada propondo uma mudança no organograma da UFPE, desvinculando administrativamente as bibliotecas setoriais dos centros e vinculando-as administrativamente a Biblioteca Central. Os centros continuariam com o apoio predial e estrutural as bibliotecas, porém o SIB daria todo o apoio administrativo e técnico. Criando uma lógica de sistema, com ações e projetos comuns; orçamento comum, mas com diretrizes corretas de distribuição de recursos.

A questão orçamentária é fundamental para o desenvolvimento e atuação da biblioteca, mas para captar um bom orçamento é necessário planejamento.

Heermann, Costa e Matias (2000), falam que a maioria das bibliotecas universitárias não possuem estratégias próprias, agem em função das demandas, muitas vezes desorganizadas, provenientes dos diversos grupos existentes dentro da universidade. Esta falta de identidade faz diferença no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e status que os demais órgãos da universidade.

Para fortalecer a imagem das bibliotecas do SIB e combater o mau uso dos recursos que chegam, os gestores precisam planejar os serviços por meio de projetos, atuando de acordo com práticas gerenciais modernas e monitorando, constantemente, o ambiente. É fundamental ao gestor da biblioteca o apoio dos demais gestores da instituição, tanto nas questões financeiras quanto nas questões políticas, para que a biblioteca caminhe de uma forma harmoniosa e integrada com os objetivos da organização.

Silveira (2009) indica que os bibliotecários gestores precisam ter conhecimentos diferenciais e se qualificar para atuar em áreas fundamentais ao desenvolvimento harmonioso das bibliotecas, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, de outros recursos físicos e humanos.

O planejamento das bibliotecas deve estar atrelado ao planejamento maior da organização, contemplando os recursos necessários para suprir o que foi planejado, e, quem sabe até o que não foi. Segundo Roberts (1985 apud SILVEIRA 2009), os bibliotecários gestores devem primeiro trabalhar para o fortalecimento dos serviços básicos antes de adicionar outros serviços, sendo assim é imprescindível adequar toda a infraestrutura dos serviços já existentes antes de planejar os novos. Não se pode perder o que foi investido. É necessário investir na manutenção do que já existe para evitar o desperdício de verba pública, e fazer projetos e investimentos em serviços voltados para o que há de novo. Sempre tendo a preocupação com a infraestrutura para atender o que já existe e o que há de vir.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa foi iniciada com o questionamento acerca da atuação do Sistema de Bibliotecas da UFPE frente aos paradigmas do acervo e do acesso à informação. De acordo com Valentim (1995, p. 1) “a mudança de paradigma é necessária para acompanhar as mudanças provocadas pela tecnologia, ciência, política, economia etc.” Coelho Netto (1996), estabeleceu para a biblioteconomia uma mudança de paradigmas: o paradigma do acervo para o paradigma da informação. A característica do paradigma do acervo é priorizar as grandes coleções e os edifícios majestosos, é um modelo centrado na disponibilidade do acervo e na filosofia de posse. Já o paradigma da informação, é um modelo onde à informação passa a ser o objeto de estudo, utilizando-se das novas tecnologias como motor propulsor das mudanças. Neste novo paradigma da informação é visível à penetrabilidade das tecnologias, exigindo dos diferentes setores, novas atuações para acompanhar as mudanças tecnológicas.

Com base nas respostas obtidas através das entrevistas aplicadas, podem ser observados alguns pontos que merecem destaque. É pertinente ressaltar que outros já foram enfatizados no decorrer da interpretação dos dados.

Em relação aos produtos e serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas da UFPE, pode-se afirmar que as bibliotecas possuem grande parte de seus serviços *in loco* e apenas alguns *on-line*. Apesar de determinadas bibliotecas possuírem facebook e twitter, a participação nas redes sociais ainda é insignificante. Sendo assim fica claro que as bibliotecas oferecem seus serviços como se estivessem numa lenta transição entre o paradigma do acervo para o paradigma da informação, porém a ênfase maior está configurada ao modelo antigo de biblioteca. Numa instituição como a UFPE considerada como a 7<sup>º</sup> em números de grupos de pesquisa entre as universidades do País. O Sistema de Bibliotecas precisa oferecer serviços e produtos tanto de forma presencial como virtual a fim de que os usuários pesquisadores possam acessá-los independentemente de estarem nos campus.

No que se refere aos suportes disponibilizados, as bibliotecas do SIB têm acervos em suportes impressos e não impressos. Em se tratando dos suportes disponibilizados, sabe-se que o acervo linear e a mídia única, de acordo com Valentim (1995), são características de bibliotecas do antigo modelo e o acervo óptico e multimídia caracterizam as bibliotecas do novo modelo. Apesar das

bibliotecas do SIB possuem uma boa diversidade de materiais não impressos, esses materiais são insignificantes quando comparados ao acervo impresso. É necessário que as bibliotecas invistam na manutenção do acervo impresso existente, porém não deixem de investir no acervo óptico e multimídia, para isso deve-se traçar de forma adequada a política de desenvolvimento de coleções. Observando a obsolescência dos suportes, prevendo infraestrutura adequada para o acesso aos acervos impressos e não impressos a fim de garantir o acesso aos usuários.

No que diz respeito ao aspecto da infraestrutura, o SIB/UFPE não possui de forma qualitativa. Este ponto afeta os serviços básicos das bibliotecas, o acervo, o espaço físico, os materiais e equipamentos, a rede e a acessibilidade.

A infraestrutura inadequada e sem qualidade compromete diretamente os serviços disponibilizados pelas bibliotecas da UFPE. O oferecimento de coleções digitais e de materiais multimídias, sem equipamentos adequados para a utilização e acesso dessas coleções é inútil. Neste sentido deve haver investimentos para suprir essas deficiências. As verbas destinadas a esses tipos de rubricas devem ser prevista em termos de dotação orçamentária de forma fixa. As questões prediais precisam ser discutidas e avaliadas, pois o prédio da biblioteca precisa agregar os elementos que fazem uma biblioteca funcionar em um ambiente de rápida mudança e, ao mesmo tempo, manter-se como o centro intelectual do campus. Todos estes aspectos precisam ser observados pelo gestor da biblioteca que precisa ter o apoio dos gestores dos centros e da Biblioteca Central para garantir a infraestrutura técnica e administrativa de todas as bibliotecas do Sistema.

Quanto à preocupação das bibliotecas do SIB em relação ao acervo ou ao acesso a informação, há uma nítida divergência nas bibliotecas: umas consideram que a preocupação maior é referente ao acervo, outras consideram a questão do acesso como de maior prioridade e algumas consideram os dois pontos fundamentais. Logo, percebe-se que o foco dos gestores varia entre acervo e o acesso à informação ficando clara a transição de paradigmas. Isto significa que os gestores não podem deixar de levar em consideração nenhum dos dois aspectos, o foco não pode estar voltado apenas à oferta de documentos e ao desenvolvimento físico das coleções. A biblioteca hoje também tem a função de compartilhar e dar acesso às informações independente de sua localização física e de acordo com as necessidades dos usuários.

No que se refere à estrutura administrativa do SIB, pode-se concluir que as bibliotecas adotam uma estrutura hierarquizada. Composta pelo bibliotecário Gestor, os demais bibliotecários, os funcionários que não são bibliotecários e os bolsistas. Esta característica pode estar atrelada a Universidade, por ser um órgão público e burocrático.

A estrutura administrativa hierárquica é uma característica do paradigma do acervo, conforme Valentim (1995). Essa estrutura quando mal planejada é causadora da limitação relacionada ao grau de qualidade das bibliotecas em relação às necessidades dos clientes-usuários e da sua própria comunidade de trabalhadores. Porém uma biblioteca pode ter uma estrutura formalmente hierarquizada e informalmente participativa. Isso vai depender do gestor. A administração contemporânea recomenda que as organizações tenham uma estrutura participativa com uma administração democrática, permitindo aos membros de toda organização manifestar suas opiniões em relação aos caminhos a serem seguidos. Recomenda-se aos gestores do SIB que busquem a adoção de práticas de uma gestão participativa, com mais flexibilidade, dando valor a decisão coletiva, buscando melhorias no ambiente de trabalho e na vida do funcionário para que a produtividade aumente e a qualidade dos serviços seja alcançada.

No que diz respeito aos trabalhos desenvolvidos pelas Bibliotecas do SIB, a maioria desenvolvem os trabalhos baseados nos serviços que disponibilizam. Poucas são as que desenvolvem os trabalhos a partir de projetos. De acordo com Valentim (1995) os trabalhos baseados em serviços são característicos do paradigma do acervo já os baseados em projetos são característicos do paradigma da informação. Normalmente o modelo usual da maioria das bibliotecas universitárias conforme Heermann, Costa e Matias (2000) é não possuir estratégias próprias, e agir em função das demandas, muitas vezes desorganizadas. Esta falta de identidade influencia no reconhecimento da biblioteca como órgão no mesmo nível de importância e status que os demais órgãos da universidade. Diante disso, para combater a inércia e fortalecer a imagem das bibliotecas do SIB os bibliotecários gestores devem planejar seus serviços por meio de projetos que devem ser alinhados ao planejamento da UFPE. Isso trará benefícios tanto para as bibliotecas, que irão contar com as verbas destinadas aos projetos quanto para os usuários que utilizarão seus serviços.

Em relação ao atendimento verifica-se que a forma mais utilizada pelas bibliotecas para atender o usuário é *in loco*. Algumas bibliotecas fazem atendimento virtual, mas o comum é o atendimento presencial.

O atendimento presencial é caracterizado por Valentim (1995) como parte do paradigma do acervo e o atendimento virtual como parte do paradigma da informação, logo a atuação das bibliotecas do SIB neste aspecto está mais voltada ao paradigma do acervo. Em relação à forma de atendimento das bibliotecas, Cunha (2010) diz que o atendimento presencial nas bibliotecas tenderá a decrescer devido ao uso das inúmeras ferramentas disponíveis na chamada *Web2.0*. Neste sentido fica evidente a necessidade de expandir o atendimento das bibliotecas do SIB para o âmbito virtual a fim de que a biblioteca possa atender as necessidades atuais de seus usuários.

Quanto a prioridade dos serviços nas bibliotecas do SIB, a maioria dos gestores defende como prioritário o atendimento aos usuários. Porém percebeu-se que alguns depoimentos foram contraditórios e que nas divisões dos trabalhos nas bibliotecas, a maior parte da equipe de bibliotecários fica no processamento técnico. Logo o discurso se contradiz, pois se há uma preocupação maior com o atendimento, a maioria dos técnicos não poderia estar atuando no processamento técnico. De acordo com Valentim (1995), uma das características das bibliotecas inseridas no paradigma da informação é a atenção voltada ao usuário, as suas necessidades informacionais. Sendo assim, é aconselhável as bibliotecas do SIB uma reavaliação do direcionamento da força de trabalho para que as atividades meio não interfiram de forma negativa nas atividades fim. É preciso distribuir a equipe de maneira que o usuário não fique sem assistência. A importância de um bibliotecário para auxiliar o usuário em suas pesquisas na biblioteca não é desperdício e sim uma demonstração de respeito.

No que se refere aos conhecimentos da equipe das bibliotecas percebe-se que existe uma variação entre pessoas que possuem conhecimentos amplos e outras que possuem conhecimentos específicos. Sabe-se que os conhecimentos amplos são características das habilidades dos profissionais no molde do paradigma da informação. Targino (2010) ressalta que para a sobrevivência do bibliotecário nesta nova conjuntura é essencial que ele vá além das tarefas rotineiras e assuma outros encargos. Neste sentido é essencial que os bibliotecários gestores do SIB motivem e orientem a equipe a fim de que possam adquirir conhecimentos amplos

para desenvolverem as atividades que a biblioteca necessita. Os conhecimentos amplos permitem que os bibliotecários e funcionários tenham maior facilidade de entender os projetos e a sistemática da biblioteca.

Em se tratando do relacionamento da equipe na biblioteca a maioria dos gestores citam que o relacionamento é cooperativo, esse é um ponto forte do SIB que deve ser valorizado pelos gestores. De acordo com Valentim (1995), o relacionamento cooperativo é uma característica da biblioteca que atua no paradigma da informação. O sucesso de uma boa gestão é baseado em trabalho e esforço coletivo e cooperativo de toda a equipe. Neste sentido cabe aos gestores do SIB estimular sempre a equipe à colaboração, trabalhando por um clima favorável ao desenvolvimento dos trabalhos, oferecendo subsídios adequados e valorizando os profissionais.

No que diz respeito ao gerenciamento nas bibliotecas a pesquisa aponta que a maioria os gestores das bibliotecas adotam em sua gestão traços de um autogerenciamento de suas equipes com ações inovadoras. O autogerenciamento com ações inovadoras é uma característica da biblioteca atuante no paradigma da informação apontada por Valentim (1995). Apesar das Bibliotecas do SIB terem uma estrutura hierarquizada (paradigma do acervo), o autogerenciamento e as ações inovadoras são características de bibliotecas inseridas no paradigma da informação. Mais uma vez fica clara a atuação das bibliotecas do SIB no processo de transição de paradigmas.

Em relação à motivação do pessoal nas bibliotecas, nota-se que a motivação é maior quando as pessoas estão em equipe do que individualmente. A questão da motivação em equipe também é citada por Valentim (1995) como uma das características da biblioteca atuante no paradigma da informação. Se o gestor consegue motivar os indivíduos por meio da equipe, conseqüentemente ele terá subsídios para um trabalho de qualidade. O auto índice da motivação em equipe é outro ponto forte do Sistema de Bibliotecas da UFPE que deve ser sempre cultivado pelos gestores.

Quanto ao orçamento do SIB UFPE, ficou claro que não há um orçamento específico para o Sistema de Bibliotecas. O que existe são algumas verbas provenientes de multas, projetos e outros meios. A administração da verba referente à multa geralmente é da direção do Centro onde a biblioteca está lotada, porém

alguns coordenadores de bibliotecas tem autorização dos gestores dos Centros para gerenciarem eles próprios o dinheiro proveniente de multa.

Dib e Silva (2006) apontam que a falta de investimentos das universidades, sejam elas públicas ou privadas, nas bibliotecas, afetam diretamente sua atuação, pois essas unidades dependem de investimentos financeiros das universidades, ficando sua sobrevivência restrita aos poucos recursos recebidos destes órgãos. Os gestores de bibliotecas devem empenhar-se na captação de recursos, tanto da Universidade como também de outras instituições, elaborando projetos e planejando ações. É fundamental o apoio do reitor, das pró-reitorias, coordenações e outros setores nos projetos das bibliotecas para melhorar a qualidade da administração. O orçamento da UFPE previsto para o ano de 2012 foi de cerca de 1,06 bilhão de reais. Este orçamento é maior do que o de várias cidades do NE. Logo, não é falácia afirmar que não falta dinheiro. O que falta é a conscientização da importância do Sistema de bibliotecas neste orçamento, pois apesar deste montante, o SIB/UFPE contou apenas com pouco mais de 1 milhão para compra de livros, equipamentos, aquisição e manutenção de toda a infraestrutura. Um Sistema de bibliotecas eficaz, não pode viver com recursos escassos ou contar apenas com fontes vulneráveis de verbas como multas para suprir suas necessidades.

Em se tratando das aquisições das bibliotecas provenientes dos recursos disponíveis, foi constatado que a verba oriunda de multa serve para a compra de materiais de expediente, manutenção, pequenos reparos e casos emergências. Já a verba oriunda dos recursos do SIB, serve para a compra de livros, equipamento e mobiliário. Verificou-se que há um desequilíbrio estrutural no SIB/UFPE porque parte das coordenações das bibliotecas tem o apoio dos gestores dos centros em que estão lotadas para suprir suas carências e a outra parte precisa tirar até do próprio bolso os recursos para suprir as necessidades. Neste sentido sugere-se uma mudança no organograma da UFPE, desvinculando administrativamente as Bibliotecas Setoriais dos centros e vinculando-as administrativamente a Biblioteca Central. Deste modo, os centros continuariam dando o apoio predial e estrutural as bibliotecas, porém o SIB daria todo o apoio administrativo e técnico. Acredita-se que isto poderá criar uma lógica de sistema, com ações e projetos comuns; orçamento comum, mas com diretrizes corretas de distribuição de recursos.

Diante do exposto acredita-se que os resultados desta pesquisa mostram que as bibliotecas do SIB possuem características de atuação tanto no paradigma

do acervo como no paradigma da informação, porém algumas características demonstram que o velho paradigma ainda é dominante. Sendo assim é importante atentar para o fato de que as bibliotecas que transitam de um paradigma para o outro precisam planejar parte do seu investimento para garantir as necessidades básicas do paradigma anterior, no intuito de não se perder o que foi investido garantindo a memória e o acesso, e a outra parte investir em subsídios para o novo paradigma a fim de manter-se atuante e fortalecer a imagem de provedora e disseminadora da informação.

A questão orçamentária é fundamental para o desenvolvimento e atuação da biblioteca, para isso é necessário planejamento para captação de um bom orçamento. Os gestores do SIB precisam ter conhecimentos amplos e qualificação para atuar em áreas fundamentais ao desenvolvimento harmonioso das bibliotecas, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, de outros recursos físicos e humanos. É necessário fortalecer os serviços básicos antes de adicionar outros serviços, por isso é imprescindível adequar toda a infraestrutura dos serviços já existentes antes de planejar os novos. Numa instituição pública deve-se atentar para não se perder o que foi investido para não desperdiçar o dinheiro público. Sendo assim, para alcançar uma boa administração frente as mutabilidades de paradigmas é necessário aos gestores do SIB desenvolver estratégias de longo prazo, estabelecendo programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, deslocando o processo de decisão para perto do local de implementação, fortalecendo os serviços básicos antes de implementar outros e trabalhando para o comprometimento da visão e missão da UFPE.

Finaliza-se aqui esta pesquisa com o sentimento de que o trabalho foi cumprido, consciente de que este estudo acerca da atuação do SIB frente à mutabilidade de paradigmas tem característica preliminar, abrindo novos horizontes para pesquisas futuras acerca da gestão das bibliotecas, investimentos e qualidade dos produtos e serviços disponibilizados.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, L. A teoria do conceito revisitada em conexão com ontologias e metadados no contexto das bibliotecas tradicionais e digitais. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 6, dez. 2001. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000309/01/A\\_theoria\\_do\\_conceito\\_revisitada.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000309/01/A_theoria_do_conceito_revisitada.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.
- AMANTE, Maria João. **Bibliotecas universitárias**: semear hoje para colher amanhã. [S. l.], 2007. Disponível em: <<http://badinfo.apbad.pt/Congresso9/COM44.pdf>>. Acesso em: 21 mar.2009.
- AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **Libraries Connect Communities**: Public Library Funding & Technology Access Study 2010-2011. USA: ALA, 2011. Disponível em: <[http://www.ala.org/ala/research/initiatives/plftas/2010\\_2011/index.cfm#final%20report](http://www.ala.org/ala/research/initiatives/plftas/2010_2011/index.cfm#final%20report)>. Acesso em: 1 set. 2011.
- ARAÚJO, V. M. R. H. de. Sistemas de informação: nova abordagem teórico-conceitual. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 24, n. 1, p. 54-76, jan./abr. 1995.
- BARBOSA, R. R. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, p. 1-25, 2008. Edição Especial.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia**: um guia para a iniciação científica. 2. ed. amp. São Paulo: McGraw-Hill, 2000.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2000.
- BIOGRAFIA de Fernando Pessoa. São Paulo: Pensador. Disponível em: <[http://pensador.uol.com.br/autor/fernando\\_pessoa/biografia/](http://pensador.uol.com.br/autor/fernando_pessoa/biografia/)>. Acesso em: 21set. 2012.
- BORGES, K. S.; OLIVEIRA, J. B.; POHLMAN FILHO, O ensino a distância, bibliotecas digitais e direitos autorais. In: WORKSHOP DE INFORMÁTICA NA ESCOLA, 5., 1999, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Computação, 1999. p. 1-12. Disponível em: <<http://www.bibdigital.pucrs.br/bibdigital/acervo/artbibdigwie99.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2004.
- BRASIL, U. Eletrônicos duram 10 anos; livros, 5 séculos. **Estadão**, São Paulo, 17 jan. 2010. Disponível em:<<http://www.estadao.com.br/noticias/arteelazer,eletronicos-duram-10-anos-livros-5-seculos-diz-umberto-eco,523700,0.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2012.
- BRASSCOMM. **Conhecimento do negócio**. São Paulo: BRASSCOM, 2011. Disponível em: <<http://www.brasscom.org.br/brasscom/content/view/full/1932>>.

Acesso em: 26 set. 2011.

CALHOUN, K. **The changing nature of the catalog and its integration with other discovery tools**. Ithaca, NY: Cornell University Library, 2006. Disponível em: <<http://www.loc.gov/catdir/calhoun-report-final.pdf>>. Acesso em 11 abr. 2012.

CAPURRO, R. Epistemologia e ciência da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CARVALHO, I. C. L.; KANISKI; A. L. A sociedade do conhecimento e o acesso à informação: para que e para quem? **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 3, p. 33-39, set./dez. 2000.

CASTELLS, M. **A era da Informação: economia, sociedade e cultura**. 6. ed. São Paulo: Paz e terra, 2010. v. 1.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (Org.). **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Belém, Por: Imprensa Nacional, 2005.

CASTRO, C. A.; RIBEIRO, M. S. P. Sociedade da informação: dilema para o bibliotecário. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 17-25, jan./abr. 1997.

CASTRO FILHO, C. M. **O modelo europeu do centro de recursos para el aprendizaje y la investigación (CRAI) e as bibliotecas universitárias brasileiras: convergências e divergências**. 2008. 238 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Artes e Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

ÇELIKBAS, Z. What is RSS and how can it serve libraries? 2004. Disponível em: <[http://eprints.rclis.org/archive/00002531/01/RSS\\_and\\_libraries\\_EN3.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00002531/01/RSS_and_libraries_EN3.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2012.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**, Portugal, v. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: <[http://www4.fct.unesp.br/docentes/educ/alberto/page\\_download/DELINEAMENTO\\_2010/6%AA%20AULA\\_CHIZZOTTI.pdf](http://www4.fct.unesp.br/docentes/educ/alberto/page_download/DELINEAMENTO_2010/6%AA%20AULA_CHIZZOTTI.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2011.

COELHO, H. S. F. **A Web 2.0 nas bibliotecas universitárias portuguesas: um estudo da implementação do paradigma da biblioteca 2.0**. 2009. 114f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Documentação e Informação) – Faculdade de Letras, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/400>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

COELHO NETTO, J. T. Do paradigma do acervo para o paradigma da informação. In: SIMPÓSIO BRASIL-SUL DE INFORMAÇÃO, 1., 1996, Londrina. **Anais...**

Londrina: UEL, 1996. p. 15-30.

CUNHA, Murilo Bastos da. A biblioteca universitária na encruzilhada.

**DataGramZero**: Revista de Ciência da Informação, [S. l.], v. 11, n. 6, dez. 2010.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/269/237>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

CURY, M. C.; RIBEIRO, M. S. P.; OLIVEIRA, N. M. Bibliotecário universitário: representações sociais da profissão. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 86-98, 2001.

DOWBOR, L. O papel da informação no desenvolvimento social. In: PESQUISA sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil: TIC Educação 2010. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2011.

DIAS, M. M. K. **Formação e desenvolvimento de coleções de serviços de informação**. São Carlos: EDUFSCar, 2003.

DIB, S. F.; SILVA, N. C. da. Unidade de negócio em informação - UNINF: o futuro das bibliotecas universitárias na sociedade do conhecimento. **Perspectiva em ciência da informação**, Belo Horizonte, v. 11 n. 1, p. 20-31, jan./abr. 2006.

DINI Z, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil e a perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 43, p. 23-48, jan./fev. 2009.

FIGUEIREDO, Nice. As novas tecnologias: previsões e realidade. **Ciência da Informação**, v. 4, n. 1, 1995. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/issue/view/1>>. Acesso em: 17 mar. 2009.

FOSKETT, D. J. **Serviço de informação em bibliotecas**. São Paulo: Polígono, 1969.

GARCEZ, E.; RADOS, G. Biblioteca híbrida: um novo enfoque no suporte à educação a distância. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 44-51, maio/ago. 2002. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/147>>. Acesso em: 10 ago.2012.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operação estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODWIN, P. Information literacy in the age of amateurs: how Google and Web 2.0 affect librarian's support of information literacy. **ITALICS**, [S. l.], v. 5, n. 4, p. 268-287, 2006. Disponível em: <<http://www.ics.heacademy.ac.uk/italics/vol5iss4/godwin.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2012.

GOMES, R. Análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes; 1994. p.70.

GONZÁLEZ, F. ¿Que es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término. **Investigación y Postgrado**, Caracas, v. 20, n. 1, p. 1, abr. 2005.

GRUPO DE TRABALHO SOBRE BIBLIOTECAS VIRTUAIS DO COMITÊ GESTOR DA INTERNET-BRASIL. Orientações estratégicas para a implementação de bibliotecas virtuais no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 26, n. 2, maio, 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651997000200011&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-19651997000200011&script=sci_arttext)>. Acesso em: 5 jul. 2012.

GREENHILL, Kathryn - **20 reasons why learning emerging technologies is part of every librarian's job**. [S. l.: s .n.], 2007. Disponível em: <<http://librariansmatter.com/blog/2007/07/06/20-reasonslearning-emerging-techologies-is-part-of-every-librarians-job/>>. Acesso em: 5 jul. 2012.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 124-140, jan./abr. 1997.

HEERMANN, Vivian; COSTA, Marília Damiani; MATIAS, Márcio. As bibliotecas universitárias e seus paradigmas: a missão, o ensino, a pesquisa, os custos, o pessoal. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. 1 CD-ROM.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994. 99 p.

KOVACS, D. K.; ELKORDY, A. Collection development in cyberspace: building an electronic library collection. **Library High Tech**, [S. l.], v. 18, n. 4, p. 1-23, 2000.

KUHN, T. S. **Estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

LE COADIC, Yves-François. **A ciência da informação**. Tradução de Maria Yêda F. S. de Figueiredo Gomes. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LEITÃO, B. J. M. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária**: grupos de foco. Niterói: Intertexto, 2005.

LEVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

MACIEL, Alba Costa, MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2002, Recife. **Anais...** Recife, UFPE, 2002. (1 CD-ROM)

MALHEIRO, Armando; RIBEIRO, Fernanda. **Paradigmas, serviços e mediações em Ciência da Informação**. Recife: Néctar, 2011.

MASON, R. O. What is an information professional? **Journal of Education for Library and Information Science**, Arlington, v. 31, n. 2, p. 122-138, 1990.

MARTELL, C. Achieving high performance in library work. **Library Trends**, Urbana, v. 38, n. 1, p. 73-91, Summer 1989.

MELO, L. L. de S. **O Sistema Pergamum no processo de tomada de decisão: uma abordagem na Biblioteca Central da UFPE**. 2009. 45 f. Monografia (Pós-graduação em Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

MORIGI, V. J.; PAVAN, C. Tecnologia de informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 33, n. 1, p. 117-125, jan./abr. 2004.

MORIGI, V. J.; SOUTO, L. R. Entre o passado e o presente: as visões de biblioteca no mundo contemporâneo. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Santa Catarina, v. 10, n. 2, p. 189-206, jan./dez. 2005.

NEVES, A. **Serviço público: para uma cultura de gestão na administração pública**. [S. l: s. n.], 2001.

NEVES, J. M. S. A implantação de tecnologias da informação como fator de competitividade nos sistemas produtivos e nos negócios. In: Simpósio de Engenharia de Produção, 13., 2006, Bauru, **Anais...** Bauru: SIMPEP, 2006.

OLIVEIRA, S.M. de. **Gerenciamento organizacional de bibliotecas universitárias**. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/snbu/silas.doc>>. Acesso em: 25 jun. 2007.

PATERNOSTRO, Luiz Carlos B. A explosão do filósofo e a obsessão de informação, **DataGramZero: Revista de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 4, n. 4, ago. 2003.

PIORE, Michael J. Qualitative research techniques in economics. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 24, n. 4, p. 560-569, Dec.1979.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da Informação integrada à inteligência empresarial: Alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2002.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RIBEIRO, Fernanda. Organizar e representar informação: apenas um meio para viabilizar o acesso? **Revista da Faculdade de Letras: Ciências e Técnicas do Patrimônio**, Porto, v. 4, p. 83-100, 2005. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/4937.pdf>>. Acesso: 28 mar.2009.

RIBEIRO, R. M.R. A tecnologia da informação e comunicação (tic): fator condicionante da inovação em bibliotecas universitárias, **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 41-48, jan./jun. 2012.

RICHARDSON, M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: 1999.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. O bibliotecário brasileiro e a formação continuada: a ação do Conselho Federal de Biblioteconomia. In: CONGRESO IBEROAMERICANO DE BIBLIOTECOLOGÍA, 2., 2007, Buenos Aires. [Anais...] Disponível em: <[http://www.cfb.org.br/html/sala\\_leitura/arquivos/Congreso\\_Bibliotecologia.pdf](http://www.cfb.org.br/html/sala_leitura/arquivos/Congreso_Bibliotecologia.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2012.

RUSBRIDGE, C. Towards the hybrid library. **D-Lib Magazine**, [S. l.], v. 1, n. 1, Jul./Ago. 1998.

SANTIAGO, Sandra Maria Neri. **Um olhar para a educação de usuários do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal de Pernambuco**. 169 f. 2010. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

SANTOS, E. M. **Fatores condicionantes da adoção da informação pelas organizações**. 2004. 85 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SANTOS, M. de P. **Competência informacional: um estudo com os professores associados I do Centro de Tecnologia da UFPB**. 2010. 186 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 24, n. 1, p. 36-41, 1995.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SHAUGHNESSY, T. W. The library director as change agent. **Journal of Library Administration**, [S. l.], v. 22, n. 2/3, p. 43-56, 1996.

SILVA, Armando Malheiro da. **A informação: da compreensão do fenômeno e construção do objecto científico**. Porto: Ed. Afrontamento, 2006.

SILVA, H. P. da; ABREU, A. F. de. Considerações sobre o bibliotecário frente às tecnologias de informação. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Santa Catarina, v. 4, n. 4, p. 98-109, 1999.

SILVEIRA, Julia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/view/1072/1328>>. Acesso em: 17 set. 2012.

SUTTER, Éric. **Documentation, Information, Connaissances**: la gestion de la qualité. Paris: ABFF 2002. (Collection Sciences de l'Information: Série Études et Techniques).

TAKAHASHI, T. (Org.). **Sociedade da informação no Brasil**: livro verde. Brasília, DF: Ministério de Ciência e Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília, DF: Universidade de Brasília, 2001.

TARGINO, M. das G. A biblioteca do século XXI: novos paradigmas ou meras expectativas? **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 20, n. 1, p. 39-48, jan./abr. 2010.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995 .

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Sistema Integrado de Bibliotecas**: histórico. Recife, 2012a. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/sib/>>. Acesso em: 5 out. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Sobre a UFPE**: indicadores. Recife, 2012b. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/>>. Acesso em: 5 out. 2012.

VALENTIM, M. L. P. Assumindo um novo paradigma na Biblioteconomia. **Informação & Informação**, Londrina, v. 0, n. 0, p. 2-6, jul./dez. 1995.

\_\_\_\_\_. Criatividade e inovação na atuação profissional. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.crb8.org.br/ojs.>> Acesso em: 12 out. 2012.

\_\_\_\_\_. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. **Encontros Bibli**: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, n. 9, jun.2000.

VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 28, n. 3, p. 333-9, set./dez. 1999. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao/viewarticle.php?id=333&layout=abstract>>. Acesso em: 4 out. 2012.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WURMAN, Richard Saul. **Ansiedade de informação**: como transformar informação em compreensão. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2003.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES DAS  
BIBLIOTECAS DA UFPE**

**GUIA DA ENTREVISTA**

<b>PROTOCOLO DA ENTREVISTA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação da pesquisa</li> <li>- Apresentação do objeto de estudo</li> <li>- Solicitar autorização para gravar a entrevista</li> </ul>
<b>Eixo 1 - REALIZAR UM LEVANTAMENTO DOS PRODUTOS/SERVIÇOS OFERECIDOS FACE AOS PARADIGMAS DO ACERVO E DA INFORMAÇÃO.</b>
<b><u>Pergunta 1</u> – Quais são os produtos e serviços oferecidos pela(s) biblioteca(s)? Existe(m) algum(ns) serviço(s) on-line, qual(is)?</b>
<b>Eixo 2 - OBSERVAR A GESTÃO DESSES PRODUTOS/SERVIÇOS FRENTE AOS PARADIGMAS.</b>
<b><u>Pergunta 2</u> – Como é formado o acervo da(s) biblioteca(s)? Que tipo de suportes a(s) biblioteca(s) dispõe(m)?</b>
<b><u>Pergunta 3</u> - A infraestrutura atual atende de forma qualitativa ao acervo disponibilizado?</b>
<b><u>Pergunta 4</u> – qual é a principal preocupação da(s) biblioteca(s) atualmente: as questões referentes ao acervo ou as questões referentes ao acesso à informação? Por quê?</b>
<b>Eixo 3 - ANALISAR COMO OS GESTORES DIRECIONAM A FORÇA DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS BIBLIOTECÁRIOS QUE ATUAM NO SIB.</b>
<b><u>Pergunta 5</u> - Fale um pouco de como são divididas, organizadas e coordenadas às atividades na(s) biblioteca(s)?</b>
<b><u>Pergunta 6</u> - Como é feita a distribuição da força de trabalho na(s) biblioteca(s)? Existem áreas prioritárias ou emergenciais?</b>

**Pergunta 7** - Tecnicamente falando, como os funcionários desenvolvem seus trabalhos no que se refere aos conhecimentos e relacionamentos?

**Pergunta 8** - Como você acompanha a execução dos trabalhos? (Verificar: ações, gerenciamento, motivação).

**Eixo 4 - VERIFICAR A QUALIDADE DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS NAS BIBLIOTECAS.**

**Pergunta 9** – A(s) biblioteca(s) possui(em) dotação orçamentária? Quais são as fontes de recursos financeiros que a(s) biblioteca(s) dispõe(m)?

**Pergunta 10** – Como os recursos financeiros são aplicados na(s) biblioteca(s)?