

VOLUME 12 - NÚMERO 2  
JULHO/DEZEMBRO - 2000

ISSN 0103-3786

GESTÃO DE TALENTOS



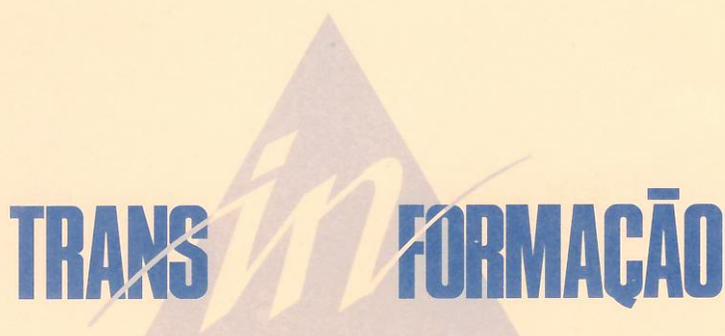
**TRANS *in* FORMAÇÃO**

Transinformação on-line  
<http://www.puccamp.br/~biblio>



**PUC**  
**CAMPINAS**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA

Programa de  
Pós-Graduação em  
Biblioteconomia



# TRANS *in* FORMAÇÃO

- PUBLICAÇÃO SEMESTRAL -

**Conselho Editorial:** Prof. Dr. Silas Marques de Oliveira (Presidente), Profa. Dra. Else Benetti Marques Válio, Profa. Dra. Geraldina Porto Witter, Prof. Dr. Raimundo N. Santos, Profa. Dra. Rose Mary J. Longo, Profa. Dra. Vera Sílvia Marão Beraquet, Profa. Dra. Nair Y-Kobashi e Prof. Dr. Paulo Jannuzzi.

**Corpo Editorial:** Aline Da Rin Paranhos de Azevedo (Museu Goeldi), Profa. Dra. Else Benetti Marques Válio (PUC-Campinas), Prof. Dr. Fermínio Fernandes Sisto (UNICAMP), Profa. Dra. Geraldina Porto Witter (UMC - PUC-Campinas), Prof. Dr. José Fernando Lomônaco (USP), Profa. Dra. Lea Velho (UNICAMP) e Profa. Dra. Vânia Maria Hermes de Araújo (CIET)

Revisão de Língua Portuguesa: Profa. Dra. Else Benetti Marques Válio

Revisão de Língua Inglesa: Profa. Nair Fobé

Capa: Telma Cristina Witter

## **Pontifícia Universidade Católica de Campinas**

Grão-Chanceler: Dom Gilberto Pereira Lopes

Reitor: Prof. Pe. José Benedito de Almeida David

Vice-Reitor Administrativo: Prof. José Francisco B. Veiga Silva

Vice-Reitor Acadêmico: Prof. Carlos de Aquino Pereira

## **Faculdade de Biblioteconomia**

**Diretora:** Profa. Raquel Maria de Almeida Prado

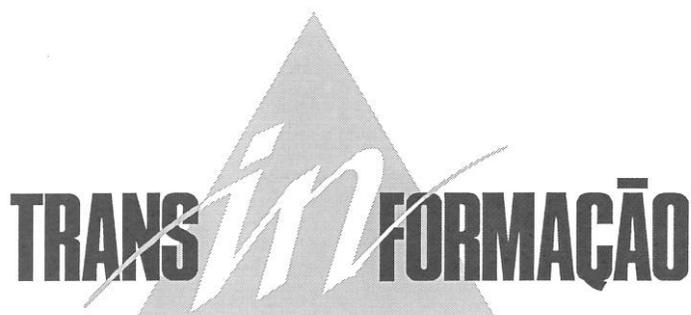
## **Departamento de Pós-Graduação em Biblioteconomia**

Coordenadora: Profa. Dra. Vera Sílvia Marão Beraquet

## **Editoração:**

PUC-Campinas

---



# TRANS *in* FORMAÇÃO

PUBLICAÇÃO SEMESTRAL  
v. 12, n. 2, Julho/Dezembro, 2000

## SUMÁRIO

Editorial ..... 5

### TEMAS EM DEBATE: GESTÃO DE TALENTOS

Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento ..... 7

Angela Maria Oliveira

Antonio Costa Gomes Filho

Astrid Honesko

Edmeire C. Pereira

A administração participativa como filosofia para o gerenciamento de sistemas de informação ..... 17

Edmeire C. Pereira

Raquel Rutina Korobinski

Liane dos Anjos

Correlação entre atuação de gerentes de S. O. e aspectos gerenciais considerados importantes ..... 29

Silas Marques de Oliveira

### ARTIGOS

Os 4 PS do composto de marketing na literatura de Ciência da Informação ..... 51

Sueli Angélica do Amaral

Quem é o profissional da informação? ..... 61

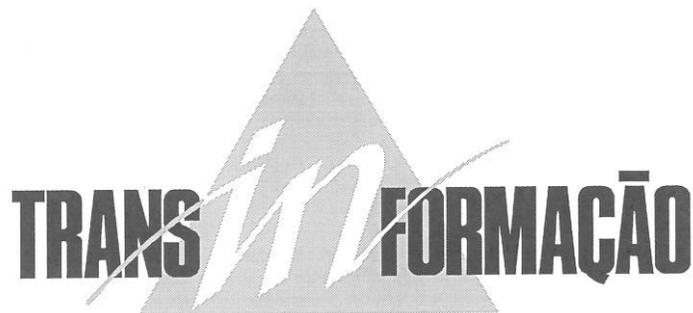
Maria das Graças Targino

Ciência da informação buscando abrigo para um sujeito ..... 71

Mírian de Albuquerque Aquino

Bernardina Maria Juvenal Freire

RESENHAS ..... 81



# TRANS *in* FORMAÇÃO

BI-ANNUAL PUBLICATION  
v. 12, n. 2, July/December, 2000

## CONTENTS

Editorial .....	5
<b>DEBATE THEME: TALENT MANAGEMENT</b>	
Human capital management in libraries or information centers: challenge from the knowledge society .....	7
Angela Maria Oliveira	
Antonio Costa Gomes Filho	
Astrid Honesko	
Edmeire C. Pereira	
Participative management as a philosophy for the administration of information systems .....	17
Edmeire C. Pereira	
Raquel Rutina Korobinski	
Liane dos Anjos	
Correlation between I-S management activities and administration aspects considered important .....	29
Silas Marques de Oliveira	
<b>ARTICLES</b>	
The four PS of marketing mix in the information science literature .....	51
Sueli Angelica do Amaral	
Who is the information professional? .....	61
Maria das Graças Targino	
Information science: in search of a shelter for a subject .....	70
Bernardina Maria Juvenal Freire	
Mirian de Albuquerque Aquino	
<b>REVIEWS</b> .....	79

## EDITORIAL

O mercado de trabalho na virada do século exige profissionais cada vez mais capacitados, com competências e habilidades específicas. No contexto de uma economia globalizada não existe mais nenhuma dúvida quanto à importância do papel do profissional da informação atuante em todas as esferas do mercado. Ao bibliotecário, profissional da informação por excelência, não cabem mais, apenas, os papéis tradicionais de organizadores de documentos e provedores de informação documental e/ou bibliográfica. O advento da tecnologia da informação alterou a natureza do comportamento da informação e transformou o perfil do profissional que atua nesta área. Algumas das habilidades necessárias a este trabalhador foram intensificadas e várias outras passaram a fazer parte de seu cenário. Essas novas competências, nos dias de hoje, são de uma magnitude diferente das que eram precisas no ambiente tradicional da informação. A relação entre o crescimento da informação disponível e o crescimento da complexa tecnologia para tratar esta informação gera a necessidade de mudar e ampliar as habilidades essenciais a este profissional. Fundamental, entretanto, é a conscientização, cada vez maior, da nova mentalidade emergente. Precisamos de profissionais com visão de futuro, foco estratégico, e características de liderança eficaz, além da utilização de todo o seu potencial criativo. O novo profissional da informação precisa ter condições de reexaminar constantemente suas premissas e crenças com pensamento sistêmico, traduzido através da capacidade de ver conexões entre eventos, assuntos e detalhes e de pensar no todo e não nas partes, de forma isolada. Este profissional está disposto a assumir riscos, é flexível e capaz de sonhar e compartilhar esperanças que mobilizem as pessoas.

O profissional da informação precisa exercer sua liderança para resolver crises e/ou capitalizar oportunidades. Precisa conhecer, não apenas uma área ou setor, mas toda a organização para a qual trabalha, podendo assim fazer frente às mudanças e aos desafios diários. Este profissional tem um senso de propósito fortemente delineado, tem humildade para continuar aprendendo, estando sempre disposto a reinventar a si mesmo, com a mente aberta às novas idéias e experiências. Precisa incorporar a perspectiva de um psicólogo, a criatividade de um arquiteto e a agilidade de um atleta. Essas características, essenciais ao mercado competitivo dos dias de hoje, são parte do elenco de habilidades e competências dos novos profissionais da informação nos dias de hoje.

Este número da Revista privilegia a gestão dos talentos da área de informação. O artigo da Doutora Targino questiona quem é o profissional da informação. Já o trabalho da UFPR discute a administração participativa, sugerindo alguns princípios que podem nortear as atividades dos gestores da informação ou do conhecimento. Os mestrados da PUC-Campinas abordam o gerenciamento do capital humano em unidades de informação, enquanto o Doutor Silas M. de Oliveira aborda a correlação entre a atuação dos gerentes de sistemas de informação e as atividades gerenciais consideradas mais importantes nos dias de hoje.

**Rose Mary Juliano Longo**

GERENCIAMENTO DO CAPITAL HUMANO  
EM BIBLIOTECAS OU CENTROS DE INFORMAÇÃO:  
DESAFIO IMPOSTO PELA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO\*

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT IN LIBRARIES OR INFORMATION CENTERS:  
CHALLENGE FROM THE KNOWLEDGE SOCIETY

Angela Maria OLIVEIRA\*\*  
amolivei@uepg.br  
Antonio Costa GOMES FILHO\*\*  
acgomes@uepg.br  
Astrid HONESKO\*\*  
ahonesko@uepg.br  
Edmeire C. PEREIRA\*\*\*  
estela@cieg.ufpr.br

RESUMO

*Este artigo procura discutir aspectos relacionados ao capital humano atuante em bibliotecas ou centros de informação, analisando as habilidades gerais e específicas necessárias aos profissionais dos setores de Aquisição e Referência (início e fim do processo informacional). Propõe uma reflexão sobre o conceito de organizações do tipo "learning organizations". Conclui que a grande mudança de paradigmas da atualidade está no modelo mental de seus gestores, dentro da ótica de líderes educadores. Eis um grande, senão, o maior de todos os desafios impostos pela sociedade do conhecimento.*

**Palavras-chave:** Capital Intelectual; Capital Humano; Conhecimento Tácito; Learning Organizations (conceito); Gestão de Pessoas; Gerentes e Líderes; Sociedade do Conhecimento; Aquisição; Referência.

ABSTRACT

*This paper discusses aspects of the human capital working in libraries or information centers, analyzing the general and specific skills of the modern information professionals in the Acquisition and Reference Services (beginning and end of the informational process). The*

---

(\*) Trabalho realizado a partir da disciplina de Gerência de Recursos Informacionais, ministrada pela Profa. Dra. Rose M. J. Longo, nos meses de maio e junho de 2000.

(\*\*) Mestrados do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES MINTER/PUC-Campinas e UFPR. Oriundos da Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR).

(\*\*\*) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES MINTER/PUC-Campinas e UFPR. Professora da UFPR.

*learning organization concept is focalized. It concludes that the greatest change is in the mental models of managers, from the point of view of educational leaders this is, certainly, the biggest challenge that is imposed on us by knowledge society.*

*Key-words: Intellectual Capital; Human Capital; Tacit Knowledge; Learning Organizations; People management; Managers and leaders; Knowledge Society; Acquisition; Reference Service.*

## INTRODUÇÃO

A estrutura da sociedade moderna baseia-se no conhecimento e no capital humano. Seu produto é fruto da criatividade, imaginação e aptidão do ser humano. O poder da mente humana em adaptar-se ao meio que o cerca faz com que o desafio de defrontar-se com as mudanças sociais, culturais e econômicas torne-se consequência de sua própria evolução.

Ao longo de toda a história as empresas sempre conviveram com a mudança, porém, nessa nova era, o que predomina é o conhecimento, o maior capital do futuro.

As organizações serão flexíveis, constituídas de equipes multifuncionais com redes de comunicação intensivas para irradiar o conhecimento.

O que mudará nas pessoas que comandarão estas empresas, quais serão as exigências, o que mudará nas pessoas que serão a sustentação do novo modelo de administração? Sem dúvida, o novo operário precisará ser produtivo, criativo, flexível e capaz de explorar o conhecimento como principal insumo para adaptar-se às contínuas e incessantes mudanças num processo de equilíbrio da sociedade, devendo, portanto, ser repensada a formação cultural e profissional, enfocando as novas perspectivas de qualificação profissional.

"Este novo conceito de trabalho muda o perfil do profissional que chamávamos 'mão-de-obra' e exige um novo perfil de profissionais que passaremos a denominar de 'mente-de-obra'" (SILVA, 1998, p. 49).

O investimento em educação se fará necessário nos processos de treinamento, na preparação para a competição na era da globalização. Hoje, os empregos não têm mais o caráter de vitalícios, mas, sim, oportunidades temporárias de adquirir-se experiência, conhecimento e competência, e o futuro prevê que as pessoas raramente iniciarão um emprego em uma empresa e terminarão sua carreira na mesma. A ênfase na produtividade, na criação de novos produtos, na qualidade tem avançado de maneira significativa, **mas a gestão das pessoas ainda tem mantido a visão de paradigmas do passado.**

Toda mudança começa pela mudança de si mesmo, mudanças essas que deverão ter início com a

ênfase na área de **treinamento e desenvolvimento**. As pessoas devem buscar uma auto-reciclagem e não apenas fazer o que diz o manual. Nessa nova interpretação da realidade, cada profissional venderá seu produto ou serviço diariamente. Pessoas capacitadas para uma só tarefa, acomodadas, não terão lugar nos novos espaços de trabalho que estão surgindo.

Uma grande habilidade exigida para o profissional do futuro é aprender a interagir com o novo.

Para entender o contexto da sociedade do conhecimento é necessário dominar os conceitos básicos de *Learning Organization e Capital Intelectual*.

*Learning Organization* é o nome dado às organizações que aprendem, ou seja, àquelas organizações capazes de utilizar o capital intelectual eficazmente. "O significado básico de uma 'organização que aprende' - uma organização que está continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro" (SENGE 1998, p. 47,).

Na sociedade do conhecimento qualquer organização pode tornar-se uma *learning organization*, desde que consiga integrar os recursos disponíveis e principalmente utilizar o conhecimento de seus colaboradores.

Para STEWART (1998, p. 13): "capital intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza". O autor subdivide o capital intelectual em capital humano, capital estrutural e capital do cliente.

Nossa proposta é analisar aspectos relacionados ao capital humano que atua em bibliotecas ou centros de informação na era do conhecimento, analisando as habilidades gerais necessárias ao profissional da informação e habilidades específicas exigidas àqueles que atuam nos setores de Aquisição e Referência, cobrindo o início e o fim do processo do ciclo informacional, pois em função das novas tecnologias, os modelos de estruturas organizacionais estão mudando radicalmente e, sem dúvida, nesse novo contexto, as habilidades pessoais necessárias também sofrem alterações.

Abordaremos, ainda, o problema do gerenciamento desse capital humano necessário em bibliotecas ou centros de informação, o que fatalmente exigirá um novo modelo mental a ser adotado pelos seus dirigentes, que devem passar a possuir um novo perfil, o perfil de líder. Tal líder deverá ser antes de tudo um educador e as funções de treinamento e desenvolvimento deverão evoluir para **aprendizado e educação**.

Não pretendemos esgotar o assunto, mas alertar os leitores para a realidade que aí está, presente em todas as organizações. As bibliotecas ou centros de informação deverão ser vistas por seus dirigentes como organizações, ou *learning organizations*. Esse novo paradigma traz-nos desafios de gerenciamento, não só dos recursos materiais, tecnológicos e financeiros, mas, principalmente, do capital humano necessário para inserir as bibliotecas ou centros de informação na era do conhecimento.

## 1. O BIBLIOTECÁRIO VISTO COMO PROFISSIONAL DE INFORMAÇÃO

O século XXI traz aos bibliotecários uma oportunidade nunca antes vista: a oportunidade de firmar-se como profissional da informação; mas somente sobreviverá aquele profissional capaz de desenvolver as novas habilidades requeridas. É tempo do bibliotecário mudar totalmente seu perfil profissional, pois com o surgimento das novas tecnologias, a sociedade passou a exigir um novo profissional, que esteja apto a filtrar de forma eficaz e criativa as informações disponíveis nos sistemas informatizados, assim podendo acrescentar valor aos seus produtos e serviços.

LANCASTER concorda com isso, ao afirmar: "que as inovações tecnológicas e outras mudanças que estão ocorrendo no mundo tanto podem ser vistas como uma ameaça à biblioteca, ou como uma oportunidade rara para a Biblioteconomia tornar-se mais valiosa para a sociedade do que tem sido até agora" (1994, p. 8).

A cada dia que passa aumenta o volume de informações disponíveis no mundo e novas tecnologias aparecem no mercado como uma forma de proporcionar maior rapidez e eficiência no tratamento e recuperação da informação. Surgem novas atitudes que fogem totalmente àquelas efetuadas tradicionalmente, sendo essencial a mudança de perfil do bibliotecário, pois profissionais de outras áreas estão ocupando o setor de informação, e continuarão ocupando, caso os bibliotecários não desenvolvam as competências exigidas pelos novos tempos.

*Novas ocupações estão sendo criadas, novas oportunidades se abrem, novas habilidades estão sendo demandadas, surgindo, assim, uma diversidade de carreiras relacionadas com informação. Todos os profissionais hoje estão sendo entendidos como profissionais da informação, pois necessariamente precisam manipular informação para o desempenho de seus papéis econômicos, políticos e sociais, como exigência natural da ordem dominante (MARENGO 1996, p.114).*

O cenário da globalização já foi estabelecido e o mercado de trabalho começou a exigir que os profissionais da informação sejam mais versáteis, flexíveis, tenham visão gerencial e o bibliotecário precisa de reciclagem profissional para adequar-se às novas demandas.

A partir dessas exigências, não tem mais como o bibliotecário basear-se apenas nos moldes tradicionais para organizar a informação, ele precisa ir além, dominar a informática para utilizá-la como principal ferramenta de tratamento, recuperação e disseminação da informação. Entretanto, o bibliotecário precisa estar consciente de que novas tecnologias não vão apenas transformar o que era realizado manualmente em algo um pouco mais rápido. As tecnologias de informação devem ser consideradas como ferramentas básicas de trabalho, uma vez que o processamento, o gerenciamento, recuperação e disseminação da informação tornam-se mais eficientes e eficazes.

Para PENNIMAN (1993) citado em LANCASTER: "Precisamos planejar uma mudança na nossa orientação, de guardiães dos livros para guias através do universo do conhecimento.(...) A habilidade dos bibliotecários de serem criativos, de se moverem para fora da biblioteca, e para dentro de papéis mais amplos da informação, nos dará a medida do bibliotecário do futuro" (1994, p.10).

Verifica-se que o bibliotecário precisará mudar radicalmente seu posicionamento, de gerenciador de coleções para disseminador, refinador da informação.

*Queremos que o profissional seja cada vez menos um monitor na organização de documentos. Queremos que ele seja um motivador do uso da informação. Que seja cada vez menos um cumpridor de tarefas rotineiras e cada vez mais um sintetizador ágil de informação; cada vez menos um administrador de coleções e cada vez mais um administrador de produtos e serviços de informação; menos um punidor de usuário e mais um promotor do cliente. Que não seja mais um centralizador de documentos, mas um jogador de equipe no processo de busca de informação; que não seja dependente do acervo, mas um entusiasta do acesso; não seja mais um obscuro num canto de quatro paredes, mas um empreendedor e amante da*

*visibilidade; não mais um intermediário passivo, mas um adicionador de valor à informação (MARCHIORI, 1996, p.31).*

Percebe-se no discurso da autora a expressão "um jogador de equipe", tal exigência é típica da sociedade do conhecimento, saber trabalhar em equipe.

Na sociedade do conhecimento, mais do que um intermediador entre a informação e o usuário, o bibliotecário será um refinador de informação, assim contribuindo para a redução do tempo do usuário na recuperação da mesma, pois a mais utilizada tecnologia - *Internet* - possibilita o acesso a bilhões de informações, e o especialista da informação conhece os melhores caminhos para obter maior eficácia na busca.

Ao abordar uma discussão sobre o Moderno Profissional da Informação (MIP), MASON (1990), citado por GUIMARÃES, caracteriza esse profissional como "aquele que é capaz de fornecer a informação certa, da fonte certa, ao cliente certo, no momento certo, da forma certa e a um custo que justifique seu uso." (1998 p.21) Afirma, ainda, o autor, que o grupo dos profissionais da informação se integra por: administradores, arquivistas, analistas de sistemas, contadores, bibliotecários e museólogos, cada qual desempenhando o seu papel no grupo.

GUIMARÃES (1998, p.21) segue dizendo que o profissional da informação deve ser como no acróstico de PONJUÁN DANTE (1995): "Profundo, Rápido, Organizado, Flexível, Investigador, Simples, Sensato, Inovador, Orientado para o cliente, Natural, Ativo Laborioso".

Algumas atitudes e características podem ser indicadas como determinantes para o novo profissional da informação para esse tempo de mudanças, segundo WORMELL (1999) e LUCAS (1996), são elas:

- possuir habilidade para identificar e resolver problemas;
- facilitar o uso da informação;
- oferecer produtos não padronizados;
- oferecer esclarecimentos sobre o uso da informação;
- realizar treinamento e educação de usuários;
- oferecer excelente gerenciamento dos recursos informacionais;
- navegar entre sistemas de conhecimento e fontes de informação;
- oferecer serviços de tradução;
- realizar consultorias; e
- criar e inovar a partir de conhecimento e práticas adquiridas.

Entretanto, "o profissional da informação deve buscar a sua identidade no novo mercado, sem perder de vista a sua característica mais intrínseca de responsável pelo ciclo documentário e informacional. Deve apossar-se de novos perfis, novas descrições de emprego, que sejam baseados nesta sua característica única". (TARAPANOFF, 1997, p. 35).

Somente depois da mudança de postura do profissional da informação poderemos vê-lo como ativo precioso de sua organização, pois a sociedade do conhecimento requer um comportamento profissional mais exigente do que a sociedade industrial do século passado.

## 2. O RESPONSÁVEL PELA AQUISIÇÃO

Em um ambiente de bibliotecas ou centros de informação tudo inicia-se com a seleção da melhor fonte de informação a ser adquirida. Nesse aspecto é necessário por parte dos dirigentes a definição de uma política de aquisição.

A primeira pergunta a ser feita pelos responsáveis pela aquisição é: o que deve ser comprado? Tal resposta deverá partir do profissional ou comissão responsável pela seleção e aquisição do material bibliográfico. São duas funções do mesmo processo que estão interligadas em razão de uma necessidade a ser atendida, considerando os recursos tecnológicos e as limitações financeiras. Em suma, não adianta o usuário possuir uma necessidade e a organização não possuir infraestrutura ou recursos financeiros para supri-la.

O profissional responsável pela aquisição vê-se então no seguinte dilema: possuir a propriedade física - impressa ou em CD-ROM, ou pagar pelo acesso on-line. Para as bibliotecas tradicionais, o acesso local garante um resultado tangível de um investimento realizado, já o acesso on-line representa um resultado intangível com um potencial de maior alcance.

A tecnologia da informação tem mudado radicalmente as formas de trabalho e o oferecimento de produtos. Nesse contexto, o serviço de aquisição deve considerar a infraestrutura disponível para acessar e disponibilizar informação antes de efetuar a compra de material bibliográfico.

Num ambiente onde o mercado de informação sofre mudanças radicais da noite para o dia, o profissional de aquisição precisa estar constantemente atualizado perante as novas tecnologias. Dentre as habilidades requeridas está a alfabetização digital, a habilidade de negociação e o conhecimento de línguas estrangeiras,

pois o mercado fornecedor oferece versões modernas de novos produtos em idiomas variados.

Em qualquer das situações, a exigência é de um profissional com pensamento global, pois no atual contexto as informações são compartilhadas globalmente e "o fenômeno da globalização, como não poderia deixar de ser, tem trazido grande impacto na forma como as compras são efetuadas. Hoje, se fala em mercado global, e conseqüentemente, em **compras globalizadas** (*global sourcing*)" (MARTINS, 2000, p.70).

### 3. O PROFISSIONAL DO SERVIÇO DE REFERÊNCIA

No decorrer da história, pode-se observar através dos estudos da literatura da área de Biblioteconomia, a evolução do termo serviço de referência, seus aspectos conceituais, suas dimensões e peculiaridades.

O termo *reference work* é uma expressão inglesa emprestada ao Português e também utilizada por países de origem espanhola, vem do latim *referentia*, que serve para designar a ação de referir, contar, relatar. Portanto, o significado do verbo referir é de origem latina, cujo significado é responder, repetir, informar.

O termo *serviço de referência* é utilizado pelos bibliotecários para designar o serviço de informação ao usuário, serviço que aqui é compreendido em duas dimensões inseparáveis: **a atitude do profissional de referência** e o **produto por ele oferecido** ao usuário ou cliente da biblioteca ou centro de informação em que ambos estão inseridos.

A postura do profissional de referência pode ser dividida em duas partes: a primeira parte - que podemos generalizar extensiva a todos os profissionais que prestam qualquer tipo de serviço - engloba as atitudes pessoais tais como simpatia, criatividade, confiança, entusiasmo e outras; a segunda parte compreende o conhecimento específico da área, tais como a intimidade com as fontes de referência, vasta cultura geral, domínio das técnicas de buscas informatizadas, o entusiasmo pelas novas tecnologias, entre outras.

Para CHILD, citado por GROGAN, "Em sua respeitada opinião, 'as três primeiras qualificações indispensáveis ao bibliotecário de referência são: 1ª) experiência; 2ª) experiência; 3ª) experiência'" (1995, p.1).

É evidente que a experiência é uma importante qualificação necessária ao profissional que atua no serviço de referência, mas acreditamos que o aprendizado teórico pode compensar parte da distância entre um bibliotecário experiente e outro iniciante, nesse ponto GROGAN afirma:

"É claro que os livros não substituem a prática, mas podem preparar a mente para uma assimilação mais rápida da experiência, e desenvolver e ampliar a compreensão até mesmo das artes mais práticas, desde a construção de pontes até tocar violino" (1995, p.1).

Hoje, com as novas tecnologias da informação, as buscas em rede e a diversidade de bases de dados existentes, o profissional de referência iniciante, que souber formular estratégias de buscas adequadas possui tanto valor quanto um profissional com conhecimento adquirido ao longo do tempo.

Foi-se o tempo em que o bibliotecário conseguia armazenar na memória os assuntos e fontes existentes em uma biblioteca, hoje com a dinâmica de informações existentes no mundo, a prática da área mostra que novas informações são incorporadas diariamente aos sistemas de informação, seja através de ampliação do acervo, seja através do acesso a novas bases de dados interligadas via rede.

Outra observação, provavelmente percebida pelos leitores, é que ao nos referirmos ao bibliotecário de referência, algumas vezes utilizamos a palavra *profissional de referência*, isto vem da idéia e da observação na prática de que nem sempre o serviço de referência é executado apenas pelos bibliotecários, possuímos excelentes profissionais de outras áreas atuando na função, cumprindo seu papel a contento, tal é seu empenho e conhecimento profissional do dia-a-dia.

Em contraposição ao bibliotecário tradicional, que indicava onde a informação poderia ser encontrada, - inclusive, em alguns casos, abrindo o livro na página correta - hoje, o que se espera do profissional de referência é que ensine como formular métodos de busca eficazes aos usuários ou clientes do sistema de informação. A cada dia que passa as pessoas estão mais auto-suficientes, não possuindo dificuldades para fazer pesquisas com o auxílio do computador.

Adote-se aqui o conceito de MOLLER: "O serviço é um produto" (1997, p. 155). Na sociedade do conhecimento, o produto que se espera ser oferecido por um profissional de referência não é somente a informação em si, mas, sim, onde ela pode ser encontrada e de que forma ela pode ser recuperada.

É a geração do self service, que exige um profissional de referência capaz de perceber o comportamento de seu usuário ou cliente e ofereça um serviço adequado à sua forma de agir.

#### 4. A RECUPERAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Neste final de século, as novas tecnologias permitiram armazenar uma quantidade quase ilimitada de informações, exigindo do bibliotecário de referência uma mudança radical nas formas de recuperação da mesma.

Além do antigo sistema de catálogos manuais, passaram-se a utilizar as buscas on-line, a exemplo da *Internet*, que apresenta um volume de informações quase que ilimitado, demandando maior tempo no refinamento da informação.

Existem, portanto, duas formas de pensar a recuperação da informação: interna - acervo da própria biblioteca - e externa - acesso a outras bibliotecas ou base de dados via on-line.

Apesar desse novo panorama apresentado pelas novas tecnologias de tratamento e recuperação da informação, as tradicionais "fichinhas" arquivadas por autor, título ou assunto ainda são práticas utilizadas em muitas bibliotecas que ainda não tiveram oportunidade de utilizar computadores, outras que estão em fase de transição, ou outras que, ainda, preferem manter as duas formas de recuperação de informação - catálogo manual e catálogo informatizado.

Segundo nossa interpretação, o paradigma atual adotado é: *quem não tem um computador em sua biblioteca ou centro de informação está na Idade da Pedra*. Com essa afirmação percebe-se a importância do uso do computador pelos profissionais que tratam do armazenamento e recuperação da informação. A razão é bastante simples, existe hoje no mundo uma inundação de informações que exige computadores para melhorar a eficácia da prestação de serviços, além disso, o barateamento cada vez maior na aquisição de novos softwares e hardwares não justifica o não uso do mesmo.

Outro fato em destaque é o intercâmbio entre bibliotecas, que, evidentemente, já podia ser feito via telefone ou fax, porém, por interligação via web tornou-se mais eficaz.

Hoje, é possível acessar bases de dados de outras bibliotecas, sendo possível oferecer um serviço com maior qualidade aos usuários de sistemas de informação.

"As bases de dados são muitas vezes as mesmas, pelo menos superficialmente, o sistema de busca baseia-se em comandos ou menus, ou uma mistura de ambos, as buscas por assuntos baseiam-se em vocabulário controlado ou palavras-chave, ou ambos, empregando se necessário lógica booleana, e o que aparece na tela pode ser impresso ou gravado em disco, conforme a preferência" (GROGAN, 1995, p.131).

Os computadores estão mudando a vida das pessoas. Os profissionais do serviço de referência passam a ser gerenciadores de acesso à base de dados.

#### 5. A RELAÇÃO COM O USUÁRIO

A primeira vez que se ouviu falar da relação usuário-bibliotecário registrada pela literatura data de 1876 na conferência histórica de bibliotecários, Samuel Swett Green, da Worcester Free Library apresentou sua preocupação em estabelecer comunicação pessoal (ROTHSTEIN, 1995).

Tal preocupação vem evoluindo ao longo do tempo até os dias de hoje, nos quais o usuário passa a ser visto como cliente.

Em contrapartida, o profissional de referência assemelha-se a um consultor, pois ele presta atividades de assessoria aos seus clientes, essa visão é ratificada principalmente nas bibliotecas de empresas, onde o bibliotecário é visto como agente de informações ou *information brokers*.

Visto como um professor, o profissional de referência deve explicar aos usuários a melhor forma de utilização dos recursos da biblioteca ou centro de informação, ensinando a formular estratégias de busca em catálogos e/ou bases de dados, podendo, ainda, orientar sobre métodos para elaboração de monografias ou teses.

E o que dizer do serviço de relações públicas da biblioteca? Será que o profissional do serviço de referência, através de uma postura ética e profissional, não estaria contribuindo para melhorar a imagem de seu ambiente de trabalho ao orientar usuários sobre normas, horário de funcionamento e serviços oferecidos?

E por que não encarar o bibliotecário de referência como um profissional de vendas, pois no seu contato com o usuário ele faz a ligação entre o produto (serviço) que se tem a oferecer e uma necessidade do usuário a ser satisfeita?

Em qualquer dos casos, é necessário tato na forma de conversar com os usuários e empatia para entender os seus problemas, só assim poderemos criar um clima de confiança na relação profissional do serviço de informação com seu cliente.

"O caráter intensamente pessoal do serviço de referência, que atende a uma necessidade tão fundamental quanto o anseio de conhecer, significa que seus princípios básicos pouco mudaram, se é que mudaram ao longo de quase um século, desde que foram estabelecidos" (GROGAN, 1995, p. 3).

## 6. DESAFIOS PARA O GERENCIAMENTO EM BIBLIOTECAS OU CENTROS DE INFORMAÇÃO

Vejamos esta breve introdução histórica:

*"O desenvolvimento do sistema capitalista de produção, particularmente ao longo dos últimos 150 anos, ao colocar novas exigências educacionais, visando à produção e reprodução de mão-de-obra mais qualificada, acarretou uma grande ampliação das matrículas escolares e a elevação do nível educacional das populações dos países hoje ditos centrais ou hegemônicos. Na onda da valorização da educação como mecanismo de mobilidade entre as classes sociais, algumas instituições culturais, como as bibliotecas, particularmente as bibliotecas universitárias e públicas, adquiriram, a partir de meados do século 19, um grande impulso, passando a ser vistas como instrumentos auxiliares do processo de educação formal e um dos mais democráticos mecanismos de realização da chamada educação permanente.*

*Fenômeno semelhante se deu, já no século 20, com as bibliotecas especializadas de apoio à pesquisa científica e ao desenvolvimento tecnológico, processo que passou a ser, nas sociedades industrializadas, o principal motor de seu desenvolvimento econômico e social. Tornava-se evidente, não apenas para uma elite reduzida, mas para setores mais amplos da vida política e social, que se estava lidando com um novo fator de produção, que era o conhecimento novo, ou, como se passou a dizer, a informação. Passa-se a falar da sociedade da informação, como antes se falara da sociedade da máquina a vapor, da sociedade do carvão ou da sociedade do aço.*

*A partir do fim da 2ª Guerra Mundial, começa a ocorrer um aumento vertiginoso da produção científica expressa na forma de artigos e livros científicos. Fala-se da explosão da informação. E pouco tempo depois começam a ser feitas as primeiras experiências de aplicação do computador - a mais importante invenção do século, cuja matéria-prima a ser processada será exatamente a informação - visando a permitir a organização adequada do volume crescente de publicações científicas e técnicas" (LEMOS, 1998, p. 352-353).*

Mais adiante, o autor complementa:

*A grande mudança nesse setor se deu a partir do início da década de 1990, com a implementação da Internet, que possibilitou a interconexão de computadores de diferentes marcas e com diferentes sistemas operacionais, utilizando linhas telefônicas comuns combinadas com linhas de transmissão de dados de alta velocidade. (...) a Internet ensejou uma ampla difusão dos OPACS (online public access catalogs), que são exatamente isso: catálogos de bibliotecas disponíveis em linha e abertos à consulta remota por parte de qualquer interessado. Muitas*

*bibliotecas que já haviam informatizados seus catálogos para acesso em redes locais tomaram-se assim, imediatamente disponíveis em escala mundial (LEMOS, 1998, p. 364-365).*

Após esta rápida introdução histórica, que vem inclusive apontar diferenças entre as bibliotecas tradicionais e as bibliotecas atuais, podemos começar a pensar nos desafios relacionados ao gerenciamento da área.

Em primeiro lugar, destacamos o desafio de ordem estrutural, ou seja, é necessário analisar quais as características da biblioteca ou centro de informação em foco. É uma biblioteca pública ou privada? É de conhecimentos gerais ou é biblioteca especializada? Possui catálogo informatizado ou utiliza catálogo manual?

O primeiro desafio foi lançado, e corresponde à estrutura que se tem disponível. Na era do conhecimento, não podemos mais conceber uma biblioteca ou centro de informação que não possua computadores para tratamento e recuperação da informação via CD e on-line. Se isso não ocorre, já podemos apontar o início da atividade de gerenciamento, qual seja, **adequar as condições estruturais da biblioteca ou centro de informação para que, mesmo em condições mínimas, atenda as exigências da sociedade do conhecimento.**

Na era do conhecimento, as organizações serão flexíveis, com estruturas achatadas, trabalharão em equipe e por projetos, a exemplo da Microsoft, onde qualquer funcionário pode apresentar um projeto para o desenvolvimento de um novo produto.

Neste contexto estão inseridos as bibliotecas ou centros de informação que deverão, através do gerenciamento do seu capital humano, possuir características de organizações que aprendem.

Para gerenciar o capital intelectual é necessário: "(... ) desenvolver bases de dados de informação intelectual gerada e organizada pela própria instituição" (TARAPANOFF, 1997, p. 23).

Mas como funcionariam essas bases de dados na prática? É o segundo desafio do gerenciamento, que requer perspicácia para saber utilizar os conteúdos das bases de dados que compõem o capital humano da biblioteca ou centro de informação.

"A virada do milênio que coincide com a transformação da sociedade industrial em sociedade da informação, desencadeará uma verdadeira avalanche de mudanças e grandes desafios, a serem enfrentados pelos líderes e liderados da sociedade do terceiro milênio" (SILVA, 1998, p. 33).

## 7. A FUNÇÃO DO GERENTE/LÍDER

Qualquer organização que fracasse ou que obtenha sucesso deve-o direta ou indiretamente à figura do gerente, pois este profissional é o responsável pelos resultados de sua equipe.

É importante aqui mencionar que o gerente tem sob suas mãos o poder de decidir, tanto sobre questões relacionadas à estrutura física, como também sobre o comportamento de sua equipe, deverá ele utilizar todos os recursos da organização da melhor forma possível.

Porém, o gerente é um ser humano, com origens e valores morais, que leva a certo comportamento de acordo com sua formação de caráter e também de acordo com as condições estruturais que ele possui. Dessa forma, existem gerentes: reativos, proativos, autocráticos, democráticos, liberais, entre outros. A formação acadêmica do gerente também influencia seu estilo de gestão.

Mas aqui cabe-nos perguntar quem são os gerentes responsáveis pelas bibliotecas ou centros de informações no Brasil? Qual a sua origem acadêmica?

Em pesquisa nacional realizada traçando o perfil do profissional de informação no Brasil, pudemos identificar:

"Dentre os que responderam à mostra nacional, (...) o grupo mais representativo foi o dos bibliotecários, (...) o que corresponde a 82,54% da amostra" (TARAPANOFF, 1997, p. 32).

Ora, se a maior parte dos profissionais de informação no Brasil é composta por bibliotecários, provavelmente os cargos de gerência são ocupados, na maioria por eles, nesse caso, é conveniente analisar o que se sabe sobre o currículo das escolas de Biblioteconomia no Brasil.

*A análise dos dados mostrou uma postura não totalmente engajada, ou de alerta para todas as novas possibilidades, revelando um grande número de problemas, tanto da parte do profissional quanto da unidade informacional e, também, das escolas que preparam o profissional, os componentes do triângulo assumem uma postura bastante conservadora, comprometendo o desenvolvimento da área e a capacidade de adaptação do profissional e da unidade informacional, que, no momento, está muito aquém do necessário, mesmo numa fase de transição como a atual. Desnecessário alertar que as mudanças hoje ocorrem com muito maior rapidez que há dez anos atrás (TARAPANOFF, 1997, p. 56).*

Face aos resultados obtidos na pesquisa de Tarapanoff, conclui-se que é necessário mudar o paradigma atual dos profissionais da informação no

Brasil, o que só se consegue através de mudança na base, ou seja, repensando o currículo das escolas de Biblioteconomia, ao agregar disciplinas de cunho gerencial. Acreditamos que problemas estruturais da unidade de informação podem ser resolvidos através de definição de estratégias em busca de recursos, de alçada da gerência da unidade.

Não são de se estranhar os resultados da pesquisa, pois o Brasil apresenta problemas semelhantes em diversas áreas, por exemplo, as escolas de Administração têm se preocupado muito com o perfil do profissional que se está colocando no mercado. Estariam as escolas de Administração formando gerentes ou líderes? Qual a diferença entre os dois?

Gerente é palavra em desuso, principalmente, quando aliada à postura de controle, supervisão, cobrança de resultados, mas com méritos apenas para a figura do gerente. A visão tradicional que se tem do gerente é que a equipe trabalha e ele leva os méritos. Isso deve-se ao modelo adotado no século passado, onde o gerente planejava e o funcionário executava, o chamado modelo taylorista.

O líder, por sua vez, deve possuir vasta cultura geral, facilidade de trabalhar em equipe, ser auto-confiante, comprometer-se com o que faz, liderar pelo exemplo e pelo carisma. Mas, se sua postura for controladora, ameaçadora, que não divide informações, que não possui habilidade no trato com sua equipe, tem-se aí o gerente do século passado, querendo obter sucesso **através** de sua equipe.

*Os chefes não mais serão donos exclusivos de seus recursos humanos ou materiais. Estes recursos serão negociados e compartilhados com outros chefes e departamentos, alocados em diferentes projetos ou grupos de trabalho. Há uma tendência a prevalecer o tipo de organização mais conhecida como matricial, onde os recursos são compartilhados com vários outros departamentos e gerentes. Por outro lado, a tendência é acabar com o organograma e criar organizações gerenciadas por processos horizontais" (SILVA, 1998, p. 63).*

O gerenciamento dos recursos, e principalmente do capital humano em bibliotecas ou centros de informação de sucesso, exige por parte dos responsáveis em cargos de direção, postura de líder - o líder sábio - é esse o perfil profissional do terceiro milênio, um líder com valores éticos, que seja respeitado e que saiba respeitar a equipe, liderando mais pelo exemplo do que pela ameaça de punição.

Para VANTI: "é fundamental educar dando o exemplo, através de um real comprometimento com as ações do coletivo, ganhando assim credibilidade e ressaltar, constantemente, a importância da contribuição dos funcionários" (1999, p. 237).

O principal recurso a ser utilizado pelo líder em bibliotecas ou centros de informação, é, sem dúvida, o capital humano, ou seja, o conhecimento de seus colaboradores. A ferramenta a ser utilizada é uma base de dados com esse conhecimento, que poderá alocar cada funcionário em cada projeto de trabalho, de acordo com o que ele sabe.

Parece que os novos modelos gerenciais apontam para uma postura holística do líder, que deve conhecer as habilidades de sua equipe.

Além disso, a nova forma de gestão deve ser descentralizada, o novo papel do gerente passa a ser o de *facilitador* do processo, conseguindo resultados com as pessoas e não através das pessoas.

O trabalho em equipe é outro paradigma gerencial do terceiro milênio, o novo modelo gerencial é coordenar equipes interdisciplinares, no caso de bibliotecas ou centros de informação, em função das novas tecnologias, teremos uma equipe composta por programadores, analistas de sistemas, administradores, lóguistas, bibliotecários, professores, pesquisadores... o que demanda um líder capaz de conseguir resultados com um grupo de profissionais advindos de diversas áreas.

O compartilhamento de informações é outro destaque do novo modelo gerencial, o líder deve ter capacidade de comunicação, - formal ou informal - e não ter medo de perder poder ao estar compartilhando informações.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pudemos perceber que as bibliotecas ou centros de informação encontram-se em uma fase de transição e, por conseguinte, não se sabe ainda como será o futuro, mas algumas certezas já começam a tomar forma, entre elas estão a necessidade de mudar e a necessidade de um melhor aproveitamento do principal recurso do momento - o conhecimento.

Os gestores de bibliotecas ou centros de informação encontram-se numa grande encruzilhada, sem saber que caminho tomar, pois as organizações estão descobrindo que as pessoas são insubstituíveis em função do conhecimento tácito que possuem, este de difícil transferência a outras pessoas, pois como podemos transferir a experiência profissional adquirida por um colaborador ao longo dos anos num determinado processo de trabalho, principalmente na área de informação?

Desafio maior ainda é fazer com que tal colaborador use tal conhecimento em busca de melhorias do processo.

É preciso que a mudança comece pelo modelo gerencial adotado pelos atuais gestores. A gestão do órgão deve oferecer oportunidades para o funcionário colocar suas idéias em prática, participar de cursos de atualização profissional, e dessa forma desenvolver-se profissionalmente.

Evidente que não existem "receitas mágicas para o sucesso", pois sabemos que o funcionamento das bibliotecas ou centros de informações podem apresentar características culturais capazes de impossibilitar até mesmo a adequação da estrutura que permita desenvolver um ambiente criativo, sem contar o aspecto técnico voltado para normas e regras ditadas pelos sistemas de catalogação da área biblioteconômica.

Porém, acreditamos que todo início de processo de mudança pode, a princípio assustar, mas jamais devemos descartar a possibilidade de tornar as bibliotecas ou centros de informações organizações que aprendem, pois tudo inicia-se na **mudança do modelo mental de seus gestores**.

O principal aspecto desse novo modelo mental deve iniciar em um contrato de parceria entre gestor e colaborador, visando atingir objetivos que sejam bons para ambas as partes, porém tal relação de confiança somente será consolidada através do comportamento de ambos ao longo do tempo.

O operário do conhecimento visa o reconhecimento profissional, e quer participação em projetos importantes dentro das organizações, dessa forma, quanto mais habilidades ele possuir, maior a possibilidade de participar de diversos projetos.

Em contrapartida, o gestor quer resultados atingidos, em conseqüência, precisa conhecer as habilidades de seus colaboradores. Para tanto, pode-se criar uma base de dados com o cadastro de habilidades dos colaboradores, tal base de dados deve ser constantemente atualizada, e a cada novo projeto pode-se estudar quem poderá participar, prevendo-se inclusive formas de reconhecimento aos colaboradores.

Nossas considerações tentaram responder algumas perguntas, tais como: Qual a melhor forma de utilizar o capital humano para o desenvolvimento das bibliotecas ou centros de informações? Como conseguir o comprometimento dos nossos colaboradores para com os objetivos organizacionais? Que estratégias devemos utilizar para desenvolver o capital humano dos funcionários em ambientes de bibliotecas ou centros de informações?

Queremos deixar claro aos leitores que as idéias aqui abordadas não devem ser interpretadas como algo pronto ou acabado, pois sabemos que é impossível

encontrar soluções fáceis para problemas complexos, pois que: complexo é o ser humano, mais complexo ainda é querer fazê-lo comportar-se de acordo com os interesses da organização.

Com certeza, qualquer estudo teórico pode nos levar à falsa impressão de que as aplicações práticas são simples, mas sabemos que cada organização tem sua história, que algumas organizações são mais flexíveis, outras são mais engessadas, que existem pessoas com objetivos nem sempre convergentes dentro das organizações, que existem lutas pelo poder que dificultam o trabalho de equipe, que alguns líderes vêm mais longe do que outros, isso tudo nos leva a crer que o ambiente em que está situado o centro de informação ou biblioteca é que determinará qual distância ele deve percorrer até tornar-se uma *learning organization*.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- GROGAN, Denis. **A prática do serviço de referência**/Denis Grogan; tradução de Antonio Agenor Brinquet de Lemos. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros. 1995.
- GUIMARÃES, José Augusto. Moderno profissional da informação : elementos para sua formação e atuação no Mercosul com vistas ao terceiro milênio. Encuentro de Directores, 3 Y Docentes de las Escuelas de Bibliotecología del Mercosur, 2 (Santiago (Chile) :1998). **Anais...** Santiago (Chile) : Universidad Tecnológica Metropolitana, 1998.
- LANCASTER, F. W. Ameaça ou oportunidade? O futuro dos serviços de biblioteca à luz das inovações tecnológicas. **R. Esc. Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v. 23, n.1, p. 7-27, Jan.-Jun, 1994.
- LEMO, Antonio Agenor Briquet de. Bibliotecas. In: CAMPELLO, Bernadete Santos, CALDEIRA, Paulo da Terra, MACEDO, Vera Amália Amarante (Coord.). **Formas e expressões do Conhecimento**. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 347-366.
- LUCAS, Clarinda Rodrigues. A Organização do conhecimento e tecnologias da informação. **Transinformação**, Campinas, v. 8, n. 3, p.59-65, set./dez.1996.
- MARCHIORI, Patrícia Zeni. Que profissional queremos formar para o século XXI: graduação. **Inf. & Inf.**, Londrina, v.1, n. 1, p. 27-34, jan./jun.1996.
- MARENGO, Lucia. A Sociedade da informação e o mercado de trabalho. **Transinformação**, Campinas, v. 8, n.1, p.112-143, jan./abr.1996.
- MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo : Saraiva, 2000.
- MASON, R. O. What is an information professional. **Journal of Eduaction for Library and Information Science**. 31 (2): p.122-138, fall 1990.
- MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1997 (tradução)
- PONJUÁN DANTE, Glória. Papel de las escuelas de Biblioteconomia en la transformación del profesional modemo de la información. In: **ENCONTRO NA-CIONAL DE ENSINO DE BIBLIOTECONOMIA E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**, 4. São Paulo, 21-23 ago./1995. Conferência de Encerramento.
- ROTHSTEIN, S.1995. **The developement of reference services through academic traditions, public library practice and special librarianship**. (ACRL monographs,14) Cap. 2 - The genesis of reference seivice: 1875-1895.
- SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. (tradução) OP TRADUÇÕES, São Paulo: Editora Best Seller. 1998.
- SILVA, Lenilson Naveira e. **Líder sábio: Novo perfil de liderança do Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: Record, 1998. 336 p.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual : a nova vantagem competitiva das empresas**. 5. Ed. Rio de Janeiro : Campus, 1998. 239p.
- TARAPANOFF, Kira. **Perfil do profissional da informação no Brasil: Diagnóstico de necessidades de treinamento e educação continuada**. Brasília: IELDF Editora, 1997. 136 p.
- VANTI, Nadia. Ambiente de qualidade em uma Biblioteca Universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração. **Revista Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte. v.4, nº 2, p. 231-242, jul./dez. 1999.
- WORMELL, Irene. Habilidade de gerenciamento e de empreendimento na profissão de bibliotecário e cientista da informação. **Inf. & Inf.**, Londrina, v. 4, n.1, p. 07-16, jan. jun.1999.

## ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA COMO FILOSOFIA PARA O GERENCIAMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO\*

### *PARTICIPATIVE MANGEMENT AS A PHILOSOPHY FOR THE ADMINISTRATION OF INFORMATION SYSTEMS*

Edmeire Cristina PEREIRA\*\*

estela@cieg.ufpr.br

Raquel Rutina KOROBINSKI\*\*\*

rutina@coruja.humanas.ufpr.br

Liane dos ANJOS\*\*\*\*

alian@coruja.humanas.ufpr.br

Suely Ferreira da SILVA\*\*\*\*\*

cedoc@fa.pr.gov.br

Ana Letícia Porrua BADUY\*\*\*\*\*

leticiabaduy@latinmail.com

#### RESUMO

*Este artigo aborda, no atual contexto de transformações da sociedade do conhecimento, vários aspectos da administração participativa, concebida como uma filosofia para o gerenciamento dos sistemas de informação. Observa-se a necessidade de desenvolver informação, treinamento e comunicação, da parte das organizações, por meio desse novo paradigma de liderança. Tal proposta é situada na evolução das grandes tendências de pensamento e atualizada em função do desenvolvimento das redes e sistemas de informação. Em conclusão, sugerem-se alguns princípios elementares para redesenhar as atividades dos gestores da informação ou do conhecimento.*

*Palavras-chave: Administração Participativa; Empowerment; Autogestão; Trabalho em equipe; Liderança; Participação nos lucros; Gerenciamento de sistemas de informação.*

- 
- (\*) Trabalho originalmente apresentado em Seminário (29 e 30 out. 1999), na disciplina Administração de Sistemas de Informação, ministrada pela Profa. Dra. Cecília Carmen Cunha Pontes, do Curso de Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação PUC-Campinas/UFPR.
- (\*\*) Professora Auxiliar III do Departamento de Ciência e Gestão da Informação (DECIGI), da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES/MINTER-PUC-Campinas/UFPR.
- (\*\*\*) Professora Auxiliar II do Departamento de Ciência e Gestão da Informação (DECIGI); da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES/MINTER-PUC-Campinas/UFPR.
- (\*\*\*\*) Bibliotecária-chefe da Referência da Biblioteca de Ciências Humanas e Educação da UFPR. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES-PUC-Campinas/UFPR.
- (\*\*\*\*\*) Professora Auxiliar II do Departamento de Ciência e Gestão da Informação (DECIGI), da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES/MINTER-PUC-Campinas/UFPR.
- (\*\*\*\*\* Bacharel em Biblioteconomia pela UFPR e Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação - Convênio CAPES/MINTER-PUC-Campinas/UFPR.

## ABSTRACT

*Within the present context of transformations of the knowledge society, this paper contains many aspects of the participative administration, conceived as a philosophy for the information systems management. The need to develop information, training and communication is noted by the organizations through this new paradigm of leadership. Such a proposition is situated at the evolution of the great tendencies of thought and updated as a result of the development of networks and information systems. Some elementary principles are suggested to redraw the activities of the information or knowledge managers.*

**Key-words:** Participative management; Empowerment; Self-management; Team work; Leadership; Profit Participation; Information Systems Management.

## INTRODUÇÃO

*"É preciso que o melhor governo seja aquele que possua uma constituição tal que todo o cidadão possa ser virtuoso e viver feliz".*

(ARISTÓTELES)

Estamos diante de um novo fenômeno chamado de Terceira Revolução Industrial, alicerçada na microeletrônica e muito diferente da Primeira Revolução Industrial, surgida na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII ao XIX e da Segunda Revolução Industrial, que teve seu início no final do século XIX e que se estendeu até a segunda metade do século XX. (AZEVEDO, 1996).

Na visão de PASSOS (1999), essa Terceira Revolução Industrial tem como características:

- a) O desenvolvimento de um conjunto de inovações tecnológicas de largo espectro de utilização e mutuamente estimuladoras entre si, nas áreas de novos materiais, biotecnologia e, sobretudo e principalmente, na microeletrônica;
- b) formas de gestão inovadoras vêm sendo implementadas de modo a superar a antiga organização por postos de trabalho fixos com tarefas ultra-especializadas, resultantes das análises de tempos de movimentos "taylorizados";
- c) uma revolução nos processos produtivos designada como automação flexível vai superando a antiga automação rígida das cadeias fordistas de produção;
- d) uma profunda modificação nos processos organizacionais, nas estratégias e na cultura das organizações empresariais.

Com certeza, por conta desse incrível progresso tecnológico, o mundo começou a ficar diferente, tornou-se globalizado e passou a exigir uma capacitação contínua dos atuais trabalhadores dentro das empresas, por causa das inovações nos processos, projetos e produtos.

Como conseqüência desse fenômeno mundial que é a globalização, o mundo está vivendo uma de suas piores crises nas esferas produtiva e financeira, ao ter de enfrentar novos paradigmas do mundo do trabalho e da produção. O grande desafio a enfrentar, hoje em dia, é "como pilotar na turbulência".

Talvez, uma solução seja a adoção da Administração Participativa para aumentar os ganhos em qualidade e produtividade, a exemplo das experiências bem-sucedidas do Japão, Suécia e Alemanha, cujo modelo concreto mais avançado é o do *toyotismo*.

CARVALHO (1995) corrobora dessa idéia, ao afirmar:

*"O baixo clero gerencial começa a desaparecer à medida que os trabalhadores incorporam essas habilidades, através da capacitação, sendo capazes de ganhar autonomia e criar co-responsabilidades no processo técnico de trabalho. Isto é de fato a Gestão Participativa, significando uma alteração radical nas relações de poder, nas relações técnicas de trabalho, nos valores e na cultura das organizações".*

Neste artigo, a Administração Participativa será enfocada como uma filosofia imprescindível nos dias de hoje, para o gerenciamento dos sistemas de informação.

## 1. ANTECEDENTES

A Administração Participativa ou, propriamente, a idéia de participação não é algo novo. Remonta,

historicamente, aos gregos antigos, quando estes analisavam as diferentes concepções de poder. Por exemplo: é no governo de Clístenes, no final do século VI a.C., que o regime ateniense se democratiza, com a redução do poder da nobreza territorial provocada por uma nova distribuição das famílias em diversas tribos. E é no século V A.C., na época de Péricles, um *estratego*, ou seja, um general superior, que se dá o apogeu da democracia. Inclusive, Aristóteles chegou a estabelecer uma tipologia das formas de governo que se tornou clássica:

CLASSIFICAÇÃO DAS FORMAS DE GOVERNO		
Critério do número	Critério do valor	
	<i>Boas</i>	<i>Corrompidas</i>
Um	Monarquia	Tiranía
Poucos	Aristocracia	Oligarquia
Muitos	Politéia	Democracia

Fonte: ARANHA & MARTINS (1995, p. 196).

Apesar de Aristóteles ter classificado a democracia como uma forma corrompida de governo, não nos cabe aqui, neste artigo, imiscuirmos nessa seara filosófica. Fiquemos apenas com a noção de que o que parece novidade, na verdade, não o é.

O conteúdo ideológico desta moderna concepção de participação remonta às doutrinas sociais do século XIX, surgidas com a Revolução Industrial. Marx a definiu sendo a **mais valia**. Proudhon defendeu a **propriedade coletiva** gerada pelo trabalho coletivo e que, portanto, deveria ser distribuída aos trabalhadores, de forma que cada um recebesse o equivalente à riqueza que gerava.

Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville são considerados os patronos da corrente democrática que possuía a participação nas empresas como uma extensão da democracia política da sociedade civil, incorporando valores democráticos no âmbito da empresa.

A participação nos lucros vem sendo implantada cada vez mais com relativo sucesso em várias empresas de diversos países e é vista por alguns autores como um dos alicerces para o desenvolvimento efetivo de uma filosofia de administração participativa nas empresas (FERREIRA, 1998). Porém, só veio a despertar o interesse das organizações, notadamente, após a Segunda Guerra Mundial, especificamente, em território japônês.

## 2. CONCEITUAÇÃO

Para os termos participação e administração participativa, fomos buscar em FERREIRA (1998) uma melhor compreensão:

*"Participação consiste basicamente na criação de oportunidades para que as pessoas influenciem decisões que as afetarão. Essa influência pode variar pouco ou muito. Participação é um caso especial de delegação, na qual o subordinado obtém maior controle, maior liberdade de escolha em relação às suas próprias responsabilidades."*

*"Administração participativa é uma filosofia que exige que o processo organizacional de tomada de decisões seja feito de forma que os recursos e responsabilidades necessários sejam estendidos até o nível hierárquico mais apropriado. O propósito da administração participativa é assegurar que decisões efetivas sejam feitas pelas pessoas certas."*

*"A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho. A administração participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações."*

*"A participação é fruto de uma tendência inelutável que podemos deduzir dos processos de desalienação e que tende a se manifestar em toda ação coletiva. "*

*"São várias as definições dos autores para 'administração participação', ou até mesmo para 'participação'. Dado que não se trata de um tema novo mas com profundas raízes históricas, pode ser interpretado de maneira diferente, por distintas categorias de pessoas, dos mais variados países e em diversas épocas. Além disso, o tema está intrinsecamente relacionado a outros tópicos, como empowerment, autogestão, trabalho em equipe, liderança, participação nos lucros."*

A participação não tem origem com o nascimento do ser humano. Ela é uma habilidade que pode ser adquirida no relacionamento do indivíduo nas várias esferas da sociedade, ou seja, no lar, na escola, na comunidade e na empresa. Assim, é possível aprendê-la, modificá-la e aperfeiçoá-la.

Segundo DÍAZ BORDENAVE (1987), há vários níveis e maneiras de participar e de atribuir também uma qualidade ao ato de participar. Dependendo das circunstâncias, a ação participativa se realiza com maior ou menor êxito. Assim, tem-se que:

- a) a participação é mais intensa quando se vincula ao interesse do indivíduo e do grupo, desde que seus integrantes se conheçam e haja canais confiáveis de comunicação;
- b) as diferenças individuais constituem-se em uma intensa força para o dinamismo e funcionamento do grupo, levando a um grau maior de produtividade, de satisfação e de responsabilidade de seus componentes;
- c) a participação torna-se mais efetiva quando o processo de realização permite ao indivíduo e ao grupo sentir os efeitos concretos e imediatos de seu desempenho;
- d) a discussão de idéias, o respeito da opinião alheia, a aceitação de experiências positivas ou negativas, enfim, o saber dialogar pode levar a um acordo satisfatório às apreciações do grupo, proporcionando maior participação de seus integrantes;
- e) não é suficiente a vontade e a espontaneidade por parte dos que se envolvem com o ato de participar. A participação atinge a eficácia quando é realizada de modo a estabelecer a paridade entre as pessoas, portanto, sem "hierarquismo";
- f) o grau de participação dos indivíduos é inversamente proporcional ao tamanho do grupo. Isto é, o grande grupo tem maiores recursos, mas o grau de participação das pessoas, em grupos menores, é maior.

As maneiras de participar também variam em conformidade com as diversas formações sociais, isto é, a harmonia da estrutura sócio-econômica, com o regime jurídico-institucional e fatos culturais.

Assim sendo, encontram-se no Capítulo II da Constituição da República Federativa do Brasil (promulgada em outubro de 1988) - Dos Direitos Sociais "Art. 7. São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: a participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei". Lei esta, ainda, não regulamentada.

### 3. CONCEPÇÕES DE PARTICIPAÇÃO

Há diferentes concepções de participação encontradas em diversos tipos de organização. Algumas dessas concepções são: Visão Socialista; Teoria Democrática; Relações e Desenvolvimento Humanos

e Produtividade e Eficiência (MENDONÇA apud FERREIRA, 1998):

- a) Visão Socialista: baseada nas idéias de Fourier, Marx e Proudhon aspira à construção de uma sociedade participacionista e autogestionária em todas as esferas nas quais o homem se desenvolve.
- b) Teoria Democrática: tem Rousseau, Stuart Mill e Tocqueville como patronos, postulando a incorporação de valores democráticos no âmbito das empresas.
- c) Relações e Desenvolvimento Humanos: procura desenvolver mecanismos de participação através da ênfase em arranjos organizacionais voltados a garantir o desenvolvimento dos indivíduos e dos grupos, acreditando sempre que tudo pode ser resolvido através de boas relações e ignorando conflitos de poder e de classes.
- d) Produtividade e Eficiência: esta concepção postula uma maior participação na tarefa, na qual o foco é deslocado da participação para o conteúdo do trabalho, através de diferentes estratégias, a exemplo do enriquecimento das funções e do cargo.

Todas estas concepções identificam o mesmo objetivo: responsabilidades sociais da empresa, equilíbrio dos interesses dos vários envolvidos, cultura democrática, redução da alienação, utilização do potencial das pessoas, diminuição de conflitos, satisfação e maior competitividade.

## 4. FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

Tradicionalmente, divide-se a participação em direta e indireta: a primeira está dirigida a uma pessoa individualmente, e a segunda diz respeito à participação dos trabalhadores, coletivamente, conforme se pode observar no quadro, a seguir, construído a partir das idéias de FERREIRA (1998):

### 4.1. Formas de Participação à Brasileira

Já fora dito, anteriormente, neste trabalho, que estamos às voltas com o mais sério problema estrutural da virada do século, ou seja, o desemprego estrutural. Este fantasma aparece não só para os países pobres, como também para os ricos. SILVA (1996), escrevendo na *Folha de São Paulo* sobre o livro de Jeremy Rifkin *O Fim dos empregos*, recupera este pensamento do

autor: "Na Primeira [revolução], quem perdeu emprego na agricultura foi para a indústria. Na Segunda, quem saiu da indústria foi para os serviços. Agora, quando o setor de serviços está sendo "desmontado" pela tecnologia, não há opção" Ele mostra que, nos anos 60, os empregados em indústrias eram 33% da força de trabalho. Agora são 12% e em 2020 serão 2%.

Enfim, a atual revolução tecnológica não precisa mais de trabalho em massa. Teremos de conviver com menos empregos ou com menos tempo nos empregos. Recentemente, a Revista **Veja** editou matéria de capa, intitulada: **Mais lazer e menos trabalho? Esquece**, onde argumenta que a tecnologia e os sindicatos prometiam reduzir as horas de trabalho. Deu o contrário, o Brasil, assim como outros países, está na linha de frente dos países que mais trabalham, em média de

horas (1927) por ano, contra a Cingapura (1º lugar), que trabalha em média por ano 2.307 horas, em comparação com a Nova Zelândia (última da lista), com 1838 horas (VEIGA, 2000).

Diante desse problema, o Brasil tem adotado por filosofia a de que a autogestão pode representar uma salvaguarda efetiva dos empregos. Chegou, inclusive, a criar, em 1992, a ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária. Essa associação abarca 33 empresas autogestionárias, responsáveis por quase 6.000 empregos diretos. E segundo a ANTEAG, as empresas afiliadas se classificam assim:

- a) Empresas de autogestão, onde os trabalhadores têm mais de 51% das ações;

CARACTERÍSTICAS DA PARTICIPAÇÃO DIRETA E DA PARTICIPAÇÃO INDIRETA	
PARTICIPAÇÃO DIRETA	PARTICIPAÇÃO INDIRETA
<p>Há grande aceitação nos Estados Unidos, agindo na integração informal, principalmente, como estilo gerencial.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração do indivíduo à organização, possibilitando perceber as origens dos conflitos individuais.</li> <li>- Somente em 1950 é que ganhou projeção enquanto abordagem gerencial da questão da motivação capaz de superar o conflito entre o funcionário e a organização.</li> <li>- Aparecem o enriquecimento e a ampliação das tarefas, o trabalho em equipe, a rotação de cargo, nas propostas de várias técnicas para implementação de uma cultura participativa. Todas elas com pontos comuns e nos quais percebe-se que a organização deve investir necessariamente em informação, treinamento e comunicação. Através desses três elementos cria-se um ambiente participativo, no qual os próprios funcionários encontrarão alternativas a problemas, incluindo sua participação nas decisões, nos resultados e nas modificações na estrutura organizacional.</li> </ul>	<p>Há quatro formas possíveis de participação indireta, para MOTTA <i>apud</i> FERREIRA, sendo que as mesmas, influenciam diferentemente o processo decisório:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1ª) <b>Comitês de empresa</b> - sua função é consultiva ou cooperativa, com pouco poder de decisão, ficando mais relacionado à área de administração pessoal;</li> <li>2ª) <b>Negociações coletivas</b> - estabelecem condições gerais de emprego e trabalho, entre negociações com dirigentes e sindicalistas;</li> <li>3ª) <b>Co-gestão</b> - realizada através da representação dos funcionários na direção efetiva da empresa, em órgãos e proporções variadas. Tem objetivo de estabelecer a cooperação e harmonia entre sindicatos e empresas. Há que se destacar o ano de 1918, na Alemanha, quando foi instituída a organização obrigatória de comissões de trabalhadores e empregados para toda a economia. Atualmente, existem oito variantes de co-gestão implantadas na Alemanha e cerca de vinte milhões de empregados trabalham usufruindo de participação.</li> <li>4ª) <b>Autogestão</b> - realizada através do exercício coletivo do poder, pela autonomia dos grupos de membros da empresa para decidir sobre os destinos, processos e resultados dos trabalhos. A primeira experiência nesse sentido foi na França, na época da Comuna de Paris (1872).</li> </ol>

- b) Empresas de co-gestão participativa, onde os trabalhadores têm entre 20% e 51% das ações;
- c) Cooperativas de autogestão, têm no máximo 5% de empregados contratados, sendo os restantes cooperados formais que controlam a cooperativa (FERREIRA, 1998).

No final dos anos 80, SEMLER (1988) também procurou usar da Administração Participativa para recuperar a empresa de seus pais. Narra em seu best-seller *Virando a própria mesa*, as experiências que realizou e, em especial, a criação dos dez mandamentos para a empresa atrair e manter pessoas:

- I) Salário e benefícios adequados.
- II) Respeito pelo indivíduo.
- III) Produto que seja capaz de gerar orgulho.
- IV) Sensação de envolvimento e espírito de equipe.
- V) Espaço para opinar.
- VI) Redução da distância entre a cúpula e a base.
- VII) Preocupação com treinamento e aperfeiçoamento.
- VIII) Seriedade incontestável da empresa.
- IX) Relativa segurança no emprego.
- X) Profissionalismo, com ausência de favorecidos e protegidos.

## 5. PARTICIPAÇÃO PRECISA DE PARCEIROS

Toda empresa é um sistema que recebe insumos do seu ambiente externo, e após processá-los e transformá-los, os devolve para o mercado. Essa relação, na visão de TAVARES (1992), inclui vários participantes:

- a) Empregados - são as pessoas que contribuem com seu tempo e esforço para a organização, fornecendo habilidades e conhecimentos em troca de salários e de outros incentivos que a organização proporciona;
- b) Investidores - são as pessoas ou instituições que contribuem com os investimentos financeiros que proporcionam a estrutura de capital e os meios para o financiamento das operações da empresa e esperam retorno para o seu investimento;
- c) Fornecedores - são as pessoas ou instituições que contribuem com recursos para a produção,

sejam materiais, matérias-primas, tecnologia, serviços (como consultorias, assessoria, propaganda e manutenção), energia elétrica, componentes e outros, em troca de remuneração de seus produtos/serviços e condições de continuidade de suas operações;

- d) Distribuidores - são as pessoas ou instituições que adquirem os produtos ou serviços produzidos pela organização e os distribuem para o mercado de clientes ou consumidores em troca de remuneração de suas atividades e continuidade de suas operações;
- e) Consumidores - são as pessoas ou instituições que adquirem os produtos ou serviços produzidos pela organização para utilizá-los e consumi-los na expectativa de satisfação de suas necessidades.

## 6. RESISTÊNCIAS À IMPLANTAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

MENDONÇA (1992) alerta para o fato de que em pelo menos três níveis, na sociedade, a questão da participação se manifesta:

- a) no nível macro, isto é, no âmbito da sociedade civil;
- b) na esfera da relação entre cidadão, contribuinte e usuários; e no
- c) espaço das empresas, cujo enfoque volta-se para a participação dos empregados no processo de tomada de decisão.

Não há um modelo rígido e inflexível de Administração Participativa, à rigidez prescritiva da denominada administração científica.

Todos os níveis apresentam de alguma forma resistências e dificuldades para a viabilização da Administração Participativa. Nas organizações empresariais, as resistências ao modelo são classificadas em: resistências conceituais e resistências operacionais.

Quanto às resistências conceituais, dizem respeito à concepção que se possui sobre as organizações, sobre os traços da cultura brasileira em relação ao *ethos* do trabalho e principalmente ideológicas, as quais relacionam-se à ameaça de poder e à perda de legitimidade de autoridade e de *status*.

As resistências operacionais relacionam-se ao modelo de crescimento econômico adotado pelo país; à relação de autoridade instituída entre gerentes e subordinados; aos modelos empresariais com pouca visão estratégica e finalmente à resistência chamada de psicossocial. Esta trata da instabilidade, de destruição,

reação predatória das relações entre as empresas e empregados no país.

Em decorrência das resistências citadas anteriormente, pode-se afirmar sobre a existência de pelo menos dois tipos de conflitos numa empresa: os de origem política e os de interesse de classes e de trabalho. Ambos detêm em suas bases as relações de poder.

Os conflitos políticos são gerados por interesses particulares e individuais. Através de um líder, arrebanha-se um maior número de pessoas possível que permita instaurar um quadro de luta por interesse. A dificuldade de trabalhar esse tipo de conflito é que não se enxerga claramente qual é o objetivo dos diferentes grupos, seus interesses reais e suas bases ideológicas.

Os interesses de classe e de trabalho são mais perceptivos e possuem características mais concretas. Se concordam com a missão e a ideologia da empresa, os empregados iniciam suas lutas por melhores condições de trabalho, participação nos resultados, salários, jornadas de trabalho, entre outros. São os chamados conflitos distributivos. Esse tipo de conflito, por ser comum à maioria dos trabalhadores, é facilmente agregado e trabalhado pela cúpula empresarial.

A participação tem sido uma aliada, uma arma gerencial encontrada pelos dirigentes para resolver conflitos e agradar aos divergentes grupos de interesses dentro das organizações.

A participação passou a ser encarada como estratégia gerencial que tem tornado possível uma colaboração mútua tanto no nível operacional, quanto no gerencial. Ela vem possibilitando, ainda, um nível de satisfação e responsabilidade dos empregados nos diferentes níveis da organização.

## 7. TENDÊNCIAS

As organizações do próximo milênio terão cada vez mais que mudar o alvo de suas atenções, passando de uma visão meramente tecnicista, para uma mais humanística, holística, talvez quântica, orientada por valores, comprometida com sua missão, focada nas pessoas e resultados, assumindo responsabilidades de *Learning Organizations* (CARVALHO, 1995).

Apresentamos algumas posturas que, acreditamos, podem se constituir em tendências ou "variantes" da Administração Participativa.

### 7.1. Teoria Holística

A palavra holismo, vem do grego *holos*, que significa todo. Parte do princípio de que o homem é um

ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes.

Os anos 70 geraram uma série de movimentos filosóficos, espirituais e políticos que parecem caminhar na direção de restabelecer um equilíbrio dos aspectos da natureza humana. Percebe-se um direcionamento para uma visão sistêmica de vida.

Os organismos são sistemas auto-organizadores que exigem um alto grau de estabilidade. Essa estabilidade é profundamente dinâmica e caracterizada por flutuações contínuas, múltiplas e interdependentes. Para ser saudável, tal sistema precisa ser flexível, dispor de um grande número de opções para a interação com seu meio ambiente.

Seja qual for a natureza da flexibilidade, física, mental, social, tecnológica ou econômica, é essencial para a capacidade do sistema que se adapte às mudanças ambientais. Perda de flexibilidade significa perda de saúde.

É no contexto da globalização política e econômica que surge a busca de uma sabedoria sistêmica, que podemos interpretar como sendo a busca de uma visão holística. A visão holística pode ser considerada a forma de perceber a realidade e a abordagem sistêmica o primeiro nível de operacionalização desta visão, sendo ambas aplicáveis a todas as áreas do conhecimento.

Na área da administração, a empresa não é mais vista como um conjunto de departamentos, que executam atividades isoladas, mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação com o ambiente.

A visão holística está mais para uma forma de pensar, de perceber a realidade, do que para um modelo (a prática da visão holística seria o enfoque sistêmico).

Algumas características da administração holística:

- a) Os dois lados do mesmo cérebro - privilegiando uma visão global, o holismo defende que ambos os hemisférios do cérebro devem ser interligados ou ter igual importância, conceito semelhante ao da "inteligência emocional";
- b) A não matéria - a empresa holística agrega dois valores: a não matéria (aspectos intangíveis da organização) e o tempo (tempo real). O tempo real significa que não há um tempo para cada atividade, tudo devendo ser feito ao mesmo tempo. A prioridade é atribuída aos aspectos intangíveis e não à matéria ou ao tempo;
- c) Fim da estrutura de cargos - a auto compreensão e a visão global favorecem a

individualidade. As funções continuam existindo, embora desapareça a estrutura de cargos rígida e autoritária.

Mais importante do que tentar traduzir a visão holística em um só modelo, seria compreender o desdobramento deste modo de pensar nas modernas estratégias de gestão e nos desafios enfrentados pelos administradores.

## 7.2. Teoria Quântica

Teóricos da administração, consultores e afins vem aplicando a física quântica, os estudos das teorias da complexidade e do caos, as últimas descobertas sobre o funcionamento do cérebro, a ciência computacional e os avanços na biologia para tecer novas teses sobre como gerenciar as empresas. As aplicações das novas teorias nas áreas humanas só estão começando.

Segundo a física e filósofa da ciência Danah ZOHAR (1998), formada pelo *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), pela Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, e pela *Hebrew University*, em Israel: "Todo esse conjunto de ciências do século XX traz novos paradigmas, muda os conceitos fundamentais a partir dos quais compreendemos o mundo. Com eles, podemos ver coisas que não percebíamos antes." Em seu mais recente livro, **Rewiring the corporate brain**, da editora Berret-Koehler, ela diz que são as conexões entre neurônios no cérebro que determinam a nossa capacidade mental. Nossas experiências determinam o tipo de conexões que faremos, o modo como vamos estruturar as relações entre os neurônios. (Até pouco tempo atrás, acreditava-se que esse processo se completava quando o indivíduo tinha por volta de 18 anos. Hoje, os neurocientistas sabem que pessoas de mais de 90 anos ainda têm condições de mudar as conexões em seus cérebros.)

Diferenças de paradigma entre a Física Clássica (Newtoniana) e a Física Quântica:

- a) Holismo - o modelo da física clássica, como o da filosofia grega, é atomista (o todo é formado pelas suas partes - a interação delas explica o conjunto). A organização quântica é holística (nenhum pedaço pode ser visto separadamente do todo sem que haja uma distorção ou perda);
- b) Indeterminismo - na física clássica, cada efeito tem sua causa. Dada as leis corretas, tudo pode ser previsto. Nas teorias quântica e do caos, não há previsibilidade, não há controle possível. A organização quântica deve ser flexível. É a sua indeterminação que a torna capaz de evoluir em qualquer direção;
- c) Auto-organização - o que vale na física clássica é o reducionismo e a análise (para qualquer realidade, constrói-se um modelo simples o suficiente para que se possa entender e amplo o bastante para dar conta da realidade). Um sistema quântico tem propriedades e potencial não apresentados pelas partes que o compõem (quando isolamos uma partícula, nós a reduzimos e possibilidades complexas viram uma só realidade). Uma empresa quântica deve ser auto-organizada e emergente. Deve valorizar a criatividade, deve deixar fluir a informação e a troca de idéias. As partes (indivíduos, equipes, setores) devem ser livres para se reorganizarem;
- d) Ambos, não um ou outro - na física clássica, uma partícula está aqui ou lá, agora ou em outro tempo. Como no princípio de identidade aristotélico, algo é ou não é. Na física quântica, essa lógica não se aplica. As partículas têm comportamento de partículas e, ao mesmo tempo, agem como se fossem ondas (em 1906, o cientista J.J.Thomson recebeu o Nobel de Física ao demonstrar que os elétrons eram partículas - em 1937, o filho dele, G.Thomson, recebeu o mesmo prêmio ao demonstrar que os elétrons eram ondas. Ambos tinham razão). Uma empresa quântica deve aproveitar a diversidade. A antiga visão de uma verdade, um caminho, um modo de fazer as coisas deve dar lugar à pluralidade, deve acomodar as multiplicidades da sociedade, do mercado, dos indivíduos;
- e) O mundo é incerto - por mais que se façam planos, sempre pode aparecer algo para atrapalhar ou ajudar, no meio do caminho. Hoje, já há base científica para se afirmar que o mundo é incerto. Segundo o princípio da incerteza de W. Heisenberg, é impossível determinar ao mesmo tempo a posição e a velocidade de uma partícula. A questão não é a falta de um aparelho preciso, é a impossibilidade real. De acordo com ZOHAR (1998), uma organização quântica seria menos parecida com uma orquestra e mais parecida com uma *jam session*;
- f) Potencial não real - avaliações de desempenho fazem parte do mundo mensurável, que pode

ser analisado, controlado, verificado. Tanto a teoria da complexidade quanto a teoria quântica falam de potencial, mais do que de realidade. Na física quântica, todas as asserções dizem respeito a probabilidades. Uma organização quântica seria brincalhona;

- g) Universo participativo - para a ciência clássica, um experimento se divide entre o sujeito e o objeto, o observador e o fenômeno. Um dos paradigmas da física quântica é a impossibilidade de estudar um fenômeno por si, como se o observador não existisse. A observação modifica a realidade. Há tantas perspectivas do universo quantos observadores existem, disse Einstein. Uma empresa quântica seria ecológica, teria consciência da Terra como um sistema integral, com o homem inserido nela. Ela seria participativa nos ambientes social, cultural e natural;
- h) O vácuo - cada objeto é um padrão de organização de energia. "Em um período de sete anos, toda a matéria do nosso corpo muda, todas as moléculas de água, gordura e proteína mudam completamente. No entanto, continuamos sendo a mesma pessoa" (ZOHAR, 1998). Uma organização quântica seria centrada em sua visão e dirigida por seus valores. Os valores seriam como o vácuo quântico. A partir deles seriam organizados os padrões de energia que representam os produtos, as relações e os serviços (COHEN, 1998). A teoria quântica usa de metáforas para compreender situações complicadas e atuar de acordo com uma nova perspectiva. O líder quântico seria alguém sábio o suficiente para manter-se no limite, saber quando usar a teoria clássica e quando usar os novos paradigmas.

### 7.3. Learning Organizations

Há onze anos, Peter SENGE, o autor de *A quinta disciplina* lançou o conceito de *learning organizations*. O livro foi mais do que um best-seller de Administração - foi uma revolução. Criou uma linguagem que estava ao alcance de todos os tipos de empresa, proporcionou a visão de locais de trabalho acolhedores e empresas erguidas em torno da aprendizagem.

SENGE e seus colegas publicaram recentemente **The dance of change: the challenges to sustaining momentum in learning organizations**. O livro começa

com duas lições. A primeira é que iniciar e manter mudanças é um empreendimento mais difícil do que sugeriu o tom de *A quinta disciplina*. A segunda é que a tarefa de fazer mudanças acontecerem exige que os empresários mudem a maneira como encaram as organizações. "Precisamos pensar menos como administradores e mais como biólogos", diz SENGE.

Na era das máquinas, também a empresa virou uma máquina de ganhar dinheiro. Ironicamente, a palavra companhia não poderia ter sido mais distorcida do que dessa forma. Suas raízes remontam há muito antes da era industrial. Ela tem a mesma raiz da palavra companheiro. No decorrer da revolução industrial, esse sentido se modificou e a companhia foi ficando mais e mais semelhante a uma máquina. Há pessoas que projetam essa máquina. Elas a montam e a colocam para funcionar. São os fundadores. Há pessoas que operam e controlam a máquina. São os administradores. O modelo de companhia-máquina corresponde à maneira como as pessoas encaram a proposta de mudança: você tem uma companhia quebrada e precisa consertá-la. Você contrata um mecânico. Ele troca as peças velhas que estiverem quebradas por outras, novas. A primeira explicação plausível para que a maioria dos esforços de mudança não dê muito certo é que as companhias não são máquinas. Na realidade são organismos vivos. Insiste-se em recorrer a mecânicos, quando, na realidade, precisa-se é de jardineiros (SENGE, 1999).

Insiste-se em tentar impor mudanças, quando o que se precisa é cultivar mudanças. Essa mentalidade mecânica pode complicar a vida de quem busca mudanças humanas por meio de aprendizagem organizacional ou com reorganizações e fusões.

As mudanças profundas acontecem apenas por meio do crescimento pessoal, aprendendo e desaprendendo.

Para SENGE (1999), a administração típica da era industrial, a organização e o modo de vida, nada disso vai continuar. A era industrial não é sustentável, nem em termos ecológicos nem humanos. A única dúvida é *como* isso vai mudar.

### 7.4. Cooperativismo

O termo cooperativa, para CRUZIO (1999), é: "a união de pessoas cujas necessidades individuais para o trabalho, para a comercialização ou para a prestação de serviços em grupo e respectivos interesses sociais, políticos e econômicos se fundem nos objetivos coletivos da associação". Ele aponta a forma de decidir sobre a organização como sendo a principal diferença entre

cooperativa e as demais empresas. Na cooperativa, cada sócio representa um voto, todos com o mesmo peso, o mesmo poder, independentemente dos investimentos individuais. É o processo decisório que transforma os recursos dos acionistas (empresa) ou dos associados (cooperativa) em ativos, tais como os prédios e máquinas (CRUZIO, 1999)

Nesse modelo cooperativo, a autogestão utiliza-se dos mecanismos organizacionais e administrativos, próprios à participação do associado no processo de tomada de decisões e nos controles das respectivas ações. Essa participação do associado é que vai determinar o quê, como, quanto produzir, e onde aplicar os resultados desta produção.

Os anos 90 se apresentaram, conforme o pensamento de Michel THIOLENT (1999), com muitos fatos novos, em relação à década dos 80. Enquanto nesta década, o enfoque era mais assistencialista, com distribuição de recursos para as universidades e cooperação com as empresas, por meio do lema "as universidades devem ir ao mercado"; nos anos 90, houve uma maior interação com as empresas, novas demandas (mais sociais), surgimento de cooperativas populares, perspectivas de interesses mais sociais, não somente mercadológicas, crescimento das organizações não-governamentais (ONGs) e de outras experiências cooperativas, forçando com isto uma redefinição do papel das universidades, nesse contexto. O pesquisador aborda o papel da extensão universitária, como sendo cada vez mais relevante neste contexto; por ser um campo fértil de experimentações é vir a deflagrar uma nova demanda de produção de conhecimento. Considera, portanto, que é possível trabalhar com a extensão universitária, por meio de uma metodologia participativa em seus projetos, de tipo pesquisa-ação; principalmente, nas áreas de Educação; Comunicação e Metodologia da Pesquisa Científica e Social e Tecnologia Rural. Lembra que a metodologia participativa não pode ser considerada como um modismo, porque já existia em outros momentos históricos, a saber: no século XIX, nos anos 10 do século XX, com a Revolução Bolchevique (1917), nos anos 40, também, do século XX e anos 60, quando passou a ter uma metodologia mais consistente.

Certamente, o que se espera dos novos atores sociais, de hoje em dia, seja mais competição, porém, com muito mais cooperação!

## 8. O PAPEL ESTRATÉGICO DA GERÊNCIA DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

A disciplina Administração de Sistemas de Informação, do Programa de Pós-Graduação em

Biblioteconomia e Ciência da Informação da PUC-Campinas, desenvolveu-se em três direções ou módulos: gestão estratégica do conhecimento, o papel estratégico de sistemas de informação e a gerência de sistemas de informação. Nesse sentido, foi ensinado que não podemos conceber a Administração Participativa como uma filosofia para o gerenciamento estratégico de sistemas de informação sem abordar os conceitos que as fundamentam: informação, sistema, redes e conhecimento.

Etimologicamente, informação vem do latim *formatio* (forma), e significa dar forma, criar e também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção. O vocábulo é aplicado em vários campos do conhecimento, ganhando diferentes acepções. No contexto da Ciência da Informação, a informação é o seu próprio objeto de estudos e está profundamente relacionada aos Sistemas de Recuperação da Informação (SRI). Para DAVENPORT e PRUSAK (1998), diferentemente do dado, a informação tem significado. A "relevância e propósito" da definição de Drucker, ela não só "dá forma" ao receptor como ela própria tem uma forma: ela está organizada para alguma finalidade. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado. Transformamos dados em informação agregando valor de diversas maneiras.

Sistema tem sua origem etimológica grega *systema* e significa combinar, trazer junto (*syn-histanai*). Trata-se de um conceito elaborado desde a Antiguidade, por filósofos gregos, na tentativa de entender o cosmos. Mas, é a partir da Teoria Geral de Sistemas (TGS) formulada por Bertalanffy, que a idéia de sistema se expande por muitas áreas e vai ser incorporada também na Ciência da Informação (PINHEIRO, 1997). No sentido estrito do termo, ou seja, aquele ligado à Ciência da Informação, estamos de acordo com FREIRE e ARAÚJO (1999) que consideram sistemas de informação como sinônimo de SRI. Nesta perspectiva, lidam com um tipo de informação: a que está potencialmente contida em documentos.

Redes, por sua vez, tem raiz indo-européia e significa "ligação por nós" e representa melhor o trabalho cooperativo e compartilhado, sendo mais flexível e menos rígida que sistema.

Quanto ao vocábulo conhecimento, este termo vem do *latim* *conhecere* e significa ter noção, idéia ou informação; ter consciência da própria existência, da própria capacidade. É objeto de estudo incessante dos epistemólogos. Interessa-nos, aqui, o termo do ponto de vista das organizações. Citando DAVENPORT e PRUSAK, novamente, temos:

*“Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”.*

O que essa definição torna claro é que o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte das complexidade e imprevisibilidade humanas. Mais do que os dados e as informações, o conhecimento é o que está mais próximo da ação (práxis). Daí, o anseio de muitas empresas em conhecer quais são os seus conhecimentos tácitos, acumulados por um indivíduo, organização ou um conjunto delas; ao contrário dos conhecimentos codificados e de maior disponibilidade no mercado (LEMOS, 1999).

A partir dessa terminologia básica podemos refletir quão importante é a filosofia da Biblioteconomia e da Ciência da Informação nas sociedades informatizadas, ao promoverem: a integração de pessoas e máquinas; ao redimensionarem serviços, com base nas novas tecnologias de informação, comunicação; ao desenvolverem novas habilidades no trato com as pessoas, principalmente, na resolução de conflitos; ao fornecerem novos conhecimentos aos já existentes, para serem melhor aproveitados e aplicados às demandas da sociedade e dos mercados e produzir resultados. Enfim, promover transformações sociais, com mais justiça e democracia, começando por colocar a informação como um bem de domínio público às classes excluídas da sociedade. O desafio está posto: de um lado, os indivíduos e, de outro, as redes. Seria o fim da História, como preconizava Fukuyama? O fim da razão, o fim dos modelos? Certamente, que não! O conhecimento continuará a se produzir em mentes criativas e empreendedoras que trabalham em prol da sociedade do conhecimento e da inteligência competitiva das empresas. Cada vez mais, o mapeamento de recursos de informação (fontes, serviços e sistemas) subsidiará a gerência de sistemas de informação, ao inovar os Sistemas de Informação para a Tomada de Decisão (Decision Support Systems), os Sistemas de Informação para a Qualidade Total; os Sistemas de Informação em Inteligência Competitiva e outros.

## 9. CONCLUSÕES

Pode-se concluir que o objetivo da Administração Participativa é alcançar a sinergia com os trabalhadores, onde o todo é maior que a soma das partes. Acabou a era

autoritária nas organizações. Agora, gerenciar é sinônimo de liderar mobilizando esforços, atribuindo responsabilidades, delegando competências, motivando, debatendo, ouvindo sugestões, compartilhando os objetivos e, especialmente, transformando grupos em equipes/times.

Nas últimas décadas, porém, algumas tendências paralelas têm fortalecido a adoção do modelo de Administração Participativa. Isto deve-se a inúmeros fatores, como por exemplo: democratização das relações sociais, complexidade das empresas modernas, velocidade das mudanças, dentre outras.

Estes fatores de pertinência e importância, já conhecidos pela administração do extinto bloco socialista, estão também na raiz de alguns dos principais métodos japoneses de administração, que vinculam participação e organização, e têm demonstrado êxito, sendo amplamente reconhecidos e, até mesmo, copiados. Trata-se de conferir aos trabalhadores uma parcela de responsabilidade e um sentimento de parceria no sucesso obtido pela empresa. Entretanto, e novamente por tratar-se de relações humanas, o surgimento eventual de um conflito é imediatamente seguido por uma tentativa de resolução em todos os níveis que se fizerem necessários, nunca deixando para ocorrer a ocultação do problema, na espera que ele se resolva por si.

A Administração Participativa tem sido um dos aspectos mais abordados em administração de empresas. Reconhecidamente, há uma tendência mundial em humanizar cada vez mais seu funcionamento, e tratando-se de relações humanas o conflito é inevitável, seja por choque de interesses ou mesmo de status. Conceder participação ao trabalhador na gestão de sua organização ou de seu setor dentro da organização, é muito mais do que uma técnica administrativa. Trata-se de uma filosofia ou mudança de mentalidade das pessoas em suas relações de trabalho.

Trata de um conceito emprestado da Administração Participativa e aplicado na Gerência de Sistemas de Informação como uma filosofia, ou seja, como um reflexo de uma mentalidade das pessoas em suas relações de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. O pensamento político grego: a política normativa. In: \_\_\_\_\_ **Filosofando**: introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1995. p. 190-198.
- AZEVEDO, Guiomar Goulart de. **Geografia** - v. 1: o espaço e os homens e o espaço brasileiro. São Paulo: Moderna, 1996. p. 148-149.

- CARVALHO, Irene C. de Almeida. Administração participativa como estratégia para a manutenção e o comprometimento com as mudanças organizacionais. **Latin American Document Imaging Conference Seron**: São Paulo, 1995.
- COHEN, David. Mais esta agora: será que eu tenho de saber física quântica? **Exame**, São Paulo, v. 32, n. 23, p. 106-112, nov. 1998.
- CRUZIO, Helnon de Oliveira. Organização e administração de cooperativas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 39-58, mar./abr. 1999.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. O que queremos dizer com conhecimento? In: \_\_\_\_\_ **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 1-28.
- DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é participação**. 5. ed. São Paulo : Brasiliense, 1987.
- FREIRE, Isa Maria; ARAÚJO, Vânia Maria Rodrigues Hermes de. A responsabilidade social da ciência da informação. **Transinformação**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 7-15, jan./abr. 1999.
- FERREIRA, A et al. Administração participativa. In: \_\_\_\_\_ **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias**. São Paulo : Ed. Pioneira, 1998. p. 128-145.
- LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro : Campus, 1999. 318 p.; p.122-144.
- MENDONÇA, Luis Eduardo Carvalheira de. Administração participativa: onde estão as resistências? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p.152-162, jul./set. 1992.
- PASSOS, Carlos Artur Krüger. Novos modelos de gestão e as informações. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (org.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 58-83.
- PINHEIRO, Lena Vania R. **Redes e sistemas de informações**. Curso Aplicação da Tecnologia ao Desenvolvimento de Bibliotecas, programa de treinamento promovido pela Divisão de Gestão da Informação/Rede BIBLIODATA com o apoio da The Andrew W. Mellon Foundation. (1997), 30 p.
- SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo : BestSeller, 1988.
- SENGE, Peter. Cuide do seu jardim. **Exame**, São Paulo, v. 32, n. 12, p. 82-87, jun. 1999. Entrevista concedida a Alan Webber.
- SILVA, Carlos Eduardo Luis da. Rifkin anuncia "fim do emprego". **Folha de São Paulo** 03/03/96. Mais! 5º caderno.
- TAVARES, Hermes M. Produção flexível e planejamento territorial. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 3, p. 163-73, jul./set. 1992.
- THIOLLENT, Michel. **A metodologia participativa e sua aplicação em projetos de extensão universitária**. Trabalho apresentado no III SEMPE - Seminário de Metodologia de Projetos de Extensão, UFSCar, São Carlos, SP, 26-27 de agosto de 1999. (Comunicação feita na UFPr, em Curitiba, em 07/10/99).
- VEIGA, Aida. Tempos modernos. **Veja**, v. 33, n. 14, p. 122-129, 05/04/2000.
- ZOHAR, Danah. **O ser quântico**. São Paulo: Best Seller, 1998.

## CORRELAÇÃO ENTRE ATUAÇÃO DE GERENTES DE S. I. E ASPECTOS GERENCIAIS CONSIDERADOS IMPORTANTES

### CORRELATION BETWEEN IS MANAGEMENT ACTIVITIES AND ADMINISTRATION ASPECTS CONSIDERED IMPORTANT

Silas Marques de OLIVEIRA\*

#### RESUMO

*Pesquisas já realizadas indicam que os gerentes de unidades de informação exercem uma gama variada de atividades gerenciais além das tradicionalmente conhecidas e esboçadas em livros textos. Estas atividades possuem importância relativa para o sucesso do trabalho gerencial, são realizadas com frequência diferenciadas e algumas são consideradas como sendo mais fáceis de serem executadas que outras. Esta pesquisa objetiva identificar qual a relação que existe entre as atividades consideradas mais relevantes e alguns fatores inerentes ao ambiente e estrutura da unidade de informação bem como a experiência administrativa já adquirida pelos gerentes destas unidades. Os dados são analisados tendo em vista sugestões para uma formação acadêmica mais adequada dos profissionais da informação.*

**Palavras-chave:** Gerência de Unidades de Informação; Formação Acadêmica de Profissionais da Informação.

#### ABSTRACT

*Research has indicated that directors of information units perform a varied array of administrative activities beyond the traditional ones and presented in text books. These activities have relative importance to the success of the managerial work they are performed with different frequency and some are considered as being more difficult than others to be accomplished. This investigation identifies the relationship between the activities considered as more relevant and factors inherent to information units environment and structure as well as the managerial experience of these units directors. The data is analyzed taking in consideration suggestions for an academic instruction adequate to information professionals.*

**Key-words:** Information unit management;

#### INTRODUÇÃO

Questões cada vez mais complexas estão se apresentando ao ambiente informacional: custos,

eficácia e eficiência organizacional; coleções virtuais; acesso eletrônico; qualidade dos serviços; disponibilidade de novas tecnologias de informação; liderança das unidades de informação no papel

---

<sup>(\*)</sup> Professor Titular da Pontifícia Universidade Católica de Campinas - Curso de Pós-Graduação em Biblioteconomia  
Praça Imaculada 105, Santa Odila - 13045-901 Campinas, SP - E-mail: silasmarques@acad.puccamp.br

de oferecer acesso e transferir informação, dentre outros.

A verdade é que dirigir uma unidade de informação, hoje, não é a mesma tarefa de 20 anos atrás. Novas tecnologias de informação, sistemas de informação eletrônicos, a Internet e questões de acesso têm tornado o ambiente de transferência de informação mais complexo.

O aumento dos preços dos periódicos e bases de dados, junto com o enorme volume de informação disponível, tem causado grandes problemas econômicos, obrigando os dirigentes a debruçarem com maior afinco no processo decisório envolvendo situações críticas de compatibilidade e sobrevivência das unidades de informação.

Expectativas quanto à liderança, políticas externas, demanda por responsabilidade, a introdução de novas tecnologias, e a necessidade veemente por um sólido programa de marketing estratégico e relações públicas, tornaram as práticas gerenciais duas décadas atrás obsoletas e inadequadas para uma administração eficaz de unidades de informação.

Huber (1984) já indicava, mais de 10 anos atrás, que problemas para se adequar às mudanças tecnológicas em bibliotecas eram apenas reflexos de problemas similares que estavam ocorrendo na sociedade. O mundo estava entrando em uma nova idade tecnológica que iria mudar a sociedade fundamentalmente: uma era dominada por computadores e sistemas de comunicação. A mudança é tanto rápida quanto revolucionária, e o futuro irá trazer mudanças mais rápidas e radicais ainda à reunião, processamento, e disseminação da informação em bibliotecas.

As pressões e desafios para lidar com mudança sob tais condições têm levado as organizações a procurar novos e melhores métodos de organização e administração. Enquanto alguns possam questionar a aplicabilidade dos princípios administrativos à gerência de bibliotecas, uma questão está bem clara. Instituições sem fins lucrativos estão ativamente adotando práticas administrativas.

Drucker (1989) já afirmava que todas as instituições - agências governamentais, militares, igrejas, hospitais, museus, Clube de Escoteiros - todos têm-se tornado 'management conscious'. De fato, estas instituições devem seu crescimento e impacto nos Estados Unidos em grande parte devido à adoção de, e liderança administrativa.

"Com muita razão, a administração universitária tem-se enamorado, cada vez mais, com as habilidades de negócios e administrativas: necessidade econômica

e escassez de recursos. Agora, estamos encontrando CEO's do mundo acadêmico, reitores estão sendo selecionados e contratados tanto por sua capacidade administrativa quanto por suas realizações acadêmicas." (Moore, 1995, p. 13)

Ao discutir o impacto do ambiente em constante mudança na administração de bibliotecas universitárias, Moore (1995) informa que o reitor da Texas Tech University, o Dr. Robert Lawless, ex vice-presidente da Southwest Airlines, foi contratado devido à sua experiência empresarial e por sua habilidade em lidar com circunstâncias econômicas austeras, e enfatiza que o diretor da biblioteca universitária precisa ousar seguir os passos do reitor. Assim como a universidade segue uma orientação empresarial, desenvolvendo estratégias competitivas para competir com outras fontes de treinamento e educação, e desenvolver programas e projetos mais relevantes para atrair novos 'clientes', a biblioteca também deve se adequar ao impacto do ambiente em mudança, e se tornar mais 'business minded'.

Para convencer a administração superior a providenciar mais verbas para expansão e mudança, é necessário aplicar os princípios administrativos à administração da biblioteca.

## NECESSIDADE E IMPORTÂNCIA DO PREPARO GERENCIAL

Treinamento em habilidades de tecnologia informacional é uma necessidade significativa, contínua. No entanto, treinamento e desenvolvimento gerencial é indiscutivelmente uma área de maior desafio, cuja provisão tem sido percebida como sendo de extrema importância mas inadequada.

Há poucos anos, Rooks (1994, p. 58) enfatizou esta importância, destacando que "para ser bem sucedido, os diretores de bibliotecas devem possuir um amor e compreensão da palavra 'impresa'. No entanto, devem também possuir habilidades de um gerente de negócios eficaz e capaz."

O reconhecimento da necessidade e da importância da aplicação de processos e teorias administrativas no ambiente biblioteconômico não é novo. McAnally e Downs (1973, p. 14), um quarto de século atrás, já percebiam que o "diretor...trabalha em condições de constante mudança, pressões intensas e grande complexidade. Estes fatores são de importância cruciais para o diretor pessoalmente, exigindo dele as mais elevadas habilidades administrativas..."

Alguns autores, além de confirmar este posicionamento, tentam esclarecer, ou pelo menos,

oferecer sugestões quanto às causas ou barreiras enfrentadas por diretores de bibliotecas que os impedem de aplicar técnicas administrativas. Line (1991, p. 103) afirma que "uma exigência básica é que bibliotecários tomem conhecimento das tendências administrativas. Ainda pensam muito em termos das tarefas que necessitam ser executadas e muito pouco em termos da administração que é necessária para que tudo seja realizado eficientemente."

Um estudo realizado por Johnson (1991), financiado pela Library and Information Service Committee for Scotland, analisando a provisão e necessidade de desenvolvimento gerencial, também revelou que a maioria dos diretores investigados igualmente percebiam esta necessidade como sendo da mais elevada prioridade.

Safford (1988, p. 20) destaca a importância das tarefas administrativas e enfatiza que "mesmo nas bibliotecas com um profissional apenas, uma parte significativa do tempo do diretor deve ser devotado às responsabilidades gerenciais."

Estudando este tipo de biblioteca, Pitt (1994) identificou o perfil de 67 diretores, destas chamadas "One-Person-Library". Eles indicaram "tarefas administrativas" como sendo a primeira na lista, em termos de funções que realizam regularmente.

As habilidades administrativas também são consideradas importantes para os profissionais que ambicionam trabalhar em ambientes que processam e fornecem acesso à informação comercial e empresarial. De acordo com James (1989, pp. 355, 356), "habilidades gerenciais consideráveis precisam ser demonstradas pelos 'business information professionals' para selecionar, adquirir e usar tais informações de uma forma custo eficaz."

Este mesmo autor conclama as instituições de ensino, na área de informação, para mudar seus programas, e incluir habilidades gerenciais, porque "esta é a única forma para compreender, competir e ser bem sucedido no ambiente de negócios atuais e futuro..." e envia um recado aos estudantes de ciência da informação que intencionam trabalhar neste ramo, enfatizando que estes "precisam estar conscientes do conteúdo gerencial de seu trabalho... o desenvolvimento das habilidades gerenciais... irá definitivamente expandir os horizontes... alargar sua função e ajudá-los a assumirem seu lugar e serem reconhecidos como gerentes chaves em suas organizações" (James, 1989).

Se por um lado a profissão reconhece a necessidade não só da aplicação de técnicas e conhecimentos administrativos em bibliotecas, ela também vem, ao longo do tempo, denunciando a

inadequação do programa acadêmico dos profissionais para assumirem funções gerenciais de suas bibliotecas. A despeito da atenção dada ao assunto, tanto na literatura da área, quanto através de iniciativas práticas, um tema constante dos autores é que os bibliotecários não possuem as habilidades e técnicas necessárias para realizarem um trabalho gerencial de nível elevado e eficaz, e que é necessário haver maior exposição e experiência com questões administrativas por parte dos gerentes potenciais e atuais.

De acordo com Peel (1989), a profissão não está treinando adequadamente os gerentes de bibliotecas para exercerem esta função. Ele cita dois relatórios Britânicos que confirmam sua posição com muita clareza. O de Constable e McCormick, "The Making of British Managers" e o de Handy, "The Making of Managers". Os resultados destes relatórios, conforme Peel, não têm sido contestados e nem desafiados e têm sido a base para muitas providências desde que foram publicados.

Fieldman (1993) corretamente aponta que a administração de bibliotecas está se tornando cada vez mais complexa, tanto política quanto tecnicamente, exigindo alto nível de habilidades gerenciais. Seu relatório destaca que treinamento gerencial para serviços de informação/bibliotecas é subdesenvolvido e que a provisão para esta área tem sido pobre.

Quase 20 anos atrás o Library Association Working Party on Post-Qualification Training identificou uma necessidade para um extensivo treinamento em habilidades gerenciais, e conseguiu recursos do British Library Research and Development Department para investigar esta situação.

Dez anos mais tarde, outro estudo confirmou não só as conclusões daquele estudo como também de outros que identificaram a necessidade de treinamento gerencial como sendo uma preocupação prioritária (Anderson, p. 1997).

Brindley (1987), em seu discurso durante o 1987 Aslib Annual Conference, descreveu um nítido paralelo entre os desafios enfrentados pela profissão e os enfrentados no mundo comercial e industrial - notadamente, gerência financeira e planejamento estratégico. Neste discurso, ele argumenta que os padrões da época concernentes a treinamento gerencial não eram suficientes para satisfazer necessidades identificadas na área de desenvolvimento gerencial, na qual a interação entre teoria e prática é uma parte essencial ao crescimento e desenvolvimento de competência.

Line e Robertson (1989) destacam as limitações dos cursos regulares com relação ao preparo de gerentes eficazes. Sugerem um ponto de vista mais holístico para

o desenvolvimento de pessoal, reconhecendo que técnicas gerenciais novas ou diferentes podem ser aplicadas com sucesso apenas num ambiente receptivo e participativo.

## FUNÇÕES GERENCIAIS

Os papéis dos diretores de bibliotecas, independente de época, são caracterizados por circunstâncias sensíveis ao tempo, tais como, questões de nível de qualificação de pessoal esperado, demandas organizacionais e operacionais, imposições e ou restrições econômicas, necessidades de ampliação e reestruturação, desenvolvimento tecnológico, etc. Portanto, não é de se admirar que Rooks (1994, p. 57) tenha afirmado que "o sucesso do diretor de biblioteca, hoje, depende muito mais de sua habilidade gerencial que de um conhecimento aprofundado de biblioteconomia", tendo, justamente em vista, o ambiente em constante mudança que causa um forte e acentuado impacto em todo o processo de aquisição e acesso à informação.

A área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, representada por seus pesquisadores, vem sentindo o impacto destas mudanças na administração de unidades de informação de todos os tipos já há algum tempo. Holley (1972), por exemplo, há quase 25 anos atrás, já havia detectado mudanças na organização e administração de bibliotecas universitárias urbanas.

Um ano mais tarde, McAnally e Downs (1973) produziram um trabalho clássico sobre as pressões que afetam as funções dos diretores deste mesmo tipo de bibliotecas.

Lee (1977) foi um dos primeiros a examinar as pressões nos diretores de bibliotecas universitárias bem como os efeitos que estas pressões exerciam em suas funções gerenciais. Poucos anos depois, Metz (1979) analisou dados descritivos para compreender os papéis dos diretores, especificamente, os relacionamentos externos. Ele concluiu que questões internas da biblioteca exigiam mais tempo e energia que as questões externas.

No entanto, o estudo de Baughman (1980), que investigou os papéis dos diretores de bibliotecas metropolitanas, demonstrou que cada vez mais tempo era necessário para lidar com questões externas às operações do dia-a-dia dentro das bibliotecas.

Em realidade, as bibliotecas estavam apenas no limiar de uma série, de períodos de transição que continua até hoje, cada um com duração menor que o anterior.

Mas mais cinco anos passariam até que muitos pesquisadores começassem a analisar de forma séria e sistemática as mudanças dos papéis dos gerentes de grandes bibliotecas causadas por mudanças nas organizações, gerência, tecnologia, custos e políticas externas.

Moskowitz (1986) e Mech (1989 e 1990) usaram o modelo de funções de Mintzberg em três estudos diferentes. Concordando com Metz (1979), mas discordando das observações realizadas anteriormente por Baughman (1980), aqueles dois autores concluíram que os diretores de bibliotecas, tanto públicas quanto universitárias, estavam enfatizando as funções gerenciais internas sobre as questões ambientais externas.

O trabalho de Euster (1987) providencia um importante novo modelo de papel do diretor. O modelo define os papéis dos diretores de bibliotecas universitárias em termos de influenciar tanto a organização interna da biblioteca quanto o ambiente externo.

Um ano antes, Lewis (1986, p. 234) acentuou a necessidade do diretor de bibliotecas analisar sua estrutura organizacional tendo em vistas questões de compatibilidade com as "novas" exigências do ambiente e mercado como uma função importante do diretor. Ele afirmava que "a estrutura organizacional de bibliotecas universitárias não são apropriadas para exercer o papel que é esperado das mesmas." Neste trabalho, o autor discorre sobre os diversos conceitos e modelos de estruturas, responsabilizando o diretor da biblioteca para encontrar e implantar a mais eficiente.

Na tentativa de apoiar sua posição, o autor cita Kanter (1983): "Se as bibliotecas universitárias desejam ser inovadoras no sentido de usar criativamente as novas tecnologias, elas precisam primeiro ser inovadoras quanto às suas estruturas organizacionais."

Lewis (1986) preocupa-se também com o impacto que o nível e qualidade de pessoal exerce na eficiência das operações da biblioteca. Conforme aquele autor, "a primeira exigência para uma biblioteca universitária eficaz é a capacidade de recrutar e manter pessoal competente e motivado. Como Battin (1984:22) tem dito, "a qualidade do pessoal da biblioteca durante a próxima década será mais importante para a sociedade futura e vitalidade da universidade do que a qualidade do pessoal de ensino e administrativo."

A partir do final da década de 1980, com exceção de alguns que concentraram suas pesquisas em tópicos bem específicos da administração, a maioria dos autores que investigaram e analisaram as diferentes funções administrativas dos diretores de bibliotecas destacaram

uma plêiade de habilidades e conhecimentos gerenciais que estes deveriam possuir para executar com competência o papel de diretor.

Assim, Baker, (1988) em sua palestra por ocasião da Education Librarians Group/Librarians of Institutes and Schools of Education Annual Study Conference, em 1988, fortemente recomendou a adoção de técnicas gerenciais por bibliotecários. Técnicas tais como planejamento estratégico e marketing, bem como habilidades incluindo aconselhamento e acompanhamento.

Em um estudo posterior, Peel (1989, p. 288) enfatiza que o gerente de bibliotecas deveria ser capaz de "delegar, motivar, coordenar, monitorar e controlar (supervisionar) o trabalho dos outros, disciplinar quando necessário, desenvolver a equipe e os indivíduos, desenvolver um orçamento e controlar as finanças... Deve ter habilidades em resolução de problemas, tomada de decisão, planejamento, organização, lidar com stress, determinar prioridades, e comunicar." Como parte da comunicação, o autor menciona: leitura dinâmica, dirigir-se a grupos, escrever cartas e relatórios, liderar reuniões e lidar com a mídia.

Muitas vezes esta imensa gama de habilidades é ignorada. Ou é presumido que o recém encarregado de gerenciar já a possui, ou de alguma forma, como um passo de mágica, o indivíduo irá adquiri-la assim que for necessário. Os novos gerentes correm o perigo de afastarem-se de suas responsabilidades gerenciais, de comando, e submergirem-se nas atividades de rotina que já dominam. O desastre é inevitável - uma administração inadequada de sua própria biblioteca.

Ainda neste mesmo ano, James (1989, pp. 356, 361) destacou nove áreas da administração, ou habilidades chaves que os gerentes que lidam com informação para negócios precisam dominar. São elas: "compreensão da estrutura organizacional; orçamento e contabilidade; pessoal - seleção e desenvolvimento; negociação, planejamento, gerência de dados internos; gerência de tempo; comunicação; e marketing."

Conforme o autor, estas habilidades alargarão definitivamente os horizontes e garantirão um lugar ao sol na organização entre os gerentes de outras áreas. Ele acentua que a única forma destes profissionais assumirem seus lugares de direito dentre os gerentes da organização altamente reconhecidos e recompensados é comportarem-se e agirem como gerentes eficazes primeiro, e, depois, como profissionais da informação para negócios.

Um trabalho interessante é apresentado por Martin (1989) ao analisar e discutir o impacto que a absorção de uma variedade de tecnologias pelas

bibliotecas vai ter no processo gerencial. O impacto destas se refletirá no orçamento, na estrutura organizacional, no comportamento do pessoal, no planejamento, e exigirá uma ampla participação de todos os membros da organização, ou seja, uma administração participativa.

Marchant e England (1989, p. 470) também compartilham desta opinião, e defendem que a forma mais eficaz de gerenciar uma biblioteca na era da informatização é através da utilização de uma administração participativa. Assinalam que "a busca por sistemas administrativos mais eficazes, dinâmicos, flexíveis e competitivos estão levando os gerentes, trabalhadores e acadêmicos a uma visão renovada do valor da administração participativa, uma teoria introduzida a mais de duas décadas..."

Para estes autores, os métodos de administração participativos tem sido desenvolvidos e testados suficientemente para considerá-lo viável. O que é necessário ser discutido, no entanto, é como gerenciar este modelo administrativo para alcançar os resultados esperados.

Embora a ênfase do trabalho de Marchant e England (1989) seja demonstrar a importância da administração participativa no contexto informacional, eles também mencionam outras habilidades administrativas que influenciarão no sucesso da administração de bibliotecas, como: manter os trabalhadores altamente motivados, manter a pirâmide da estrutura achatada, ou seja, horizontalizada; e adotar equipes de trabalhadores para controlar a informação e compartilhá-la no processo de tomada de decisão.

Para manter os trabalhadores motivados e satisfeitos, Birdstall (1990:209), em um trabalho singular, defende que os administradores de bibliotecas precisam aprender a responder às necessidades de experiências de trabalho gratificante de seu pessoal, e alcançar um equilíbrio entre estas e as metas da organização. Afirma que "é esperado dos gerentes...em todos os níveis hierárquicos, preencher vários papéis: gerência burocrática eficiente, advogado bem sucedido para aumentar as verbas, político astuto, planejador visionário, líder inspirador. Existe, no entanto, um outro papel que é raramente reconhecido, embora com frequência seja executado diariamente. Ao realizar o papel de terapeuta, os gerentes de bibliotecas ajudam assegurar que o pessoal alcance auto-gratificação através de seus trabalhos."

É evidente que isto requer que os gerentes providenciem meios de satisfação psicológica através dos quais os funcionários possam alcançar maior auto-realização. O nível de sentimento de bem-estar

do pessoal tornou-se uma medida de eficácia gerencial.

A partir dos anos 90 percebe-se uma maior preocupação por parte dos pesquisadores e intelectuais da área que, em realidade, é uma mudança de enfoque com relação à maioria dos trabalhos anteriores. Nesta nova era da informação e tecnologia informacional, estes autores se debruçam sobre o meio ambiente na tentativa de identificar como as tendências da atualidade (principalmente tecnológicas) afetam as práticas gerenciais dos diretores de unidades de informação.

Conforme Line (1991, p. 97), "a abrangência de habilidades necessárias" [ou seja, habilidades dos diretores de bibliotecas] "aumentou, mas muitas destas não são biblioteconômicas; elas são computação, desenvolvimento de sistemas e marketing e assim por diante"... "estruturas mais horizontais... ajudariam a realizar as mudanças necessárias... maior delegação pode ser iniciada a qualquer momento. Planejamento estratégico pode ser uma excelente forma para o pessoal aprender novas habilidades e atitudes e lidar com mudança."

Aquele trabalho discute diversas áreas da administração que são consideradas como sendo habilidades necessárias para o desempenho eficaz no gerenciamento da biblioteca. São elas: gerência dos recursos humanos, incluindo treinamento e delegação de poder, estrutura organizacional, comunicação, tomada de decisão, atendimento e relacionamento com o cliente, conhecimento do mercado, marketing, e gerência de equipes. Todos estes aspectos sob a ótica do impacto da tecnologia.

Em um excelente estudo, Cottam (1994) oferece uma visão contemporânea e seletiva das funções de diretores de 30 bibliotecas de grande porte nos Estados Unidos. A pesquisa focalizou as posições atuais dos diretores e como elas contrastam com as responsabilidades de 5 e 10 anos. Para isto, os diretores responderam a seis questões, para, em síntese, indicar as funções e atividades que demandavam maior atenção, quais os fatores que determinam as prioridades do tempo deles, quais eram os papéis gerenciais internos e externos enfatizados, quais eram as funções mais apropriadas para delegação, e identificar as atividades que realizavam por ocasião da pesquisa que eram diferentes das que realizavam 10 anos atrás.

A pesquisa demonstrou que "contato com o pessoal" seja, talvez, a principal ocupação dos diretores, ocupando um papel central e tida quase como uma regra. Descreveram esta responsabilidade de diversas formas - comunicação, desenvolvimento de times, relações com o pessoal.

A maior diferença com relação à utilização do tempo e energia tem como fonte o aumento das opressões econômicas. Os diretores, conforme o estudo, "gastam cada vez mais tempo lidando com os efeitos dos orçamentos em declínio ao reavaliar prioridades e trabalhar para complementar as verbas usuais com outras fontes de apoio financeiro" (Cottam, 1994, p. 21). Estes diretores indicaram que um programa de apoio externo e levantamento de recursos requer muita atenção, liderança e participação direta, sendo necessário, portanto, delegar mais as outras responsabilidades.

Outra função "externa" que consome muito tempo dos diretores, de acordo com os resultados da pesquisa, é a chamada "relações comunitárias", ou "relações públicas". Esta atividade inclui contatos dentro do campus universitário, ou seja, com alunos, reitores, administradores, professores e etc., assim como com profissionais da área, outras instituições e etc.

As funções gerenciais que exigem mais atenção dos diretores, mencionados na pesquisa, são: comunicação; delegação; pessoal; planejamento; desenvolvimento de políticas e estabelecimento de prioridades; avaliação; monitoria do desenvolvimento tecnológico; administração de mudança; e administração de projetos de construção. Todos incluídos como funções "internas". As principais funções "externas" apontadas foram: consórcio e convênios; relações inter-institucionais; e relações públicas e promoção (Cottam, 1994).

Os resultados da pesquisa de Cottam (1994) indicam que os papéis têm mudado nos últimos anos. Estão ocorrendo mudanças nas prioridades com relação às funções e atividades. Os papéis tradicionais gerenciais ainda existem, mas ambas circunstâncias internas e fatores ambientais externos estão levando os diretores a dedicarem mais tempo agora do que antes a questões externas ao dia-a-dia das responsabilidades operacionais e organizacionais da biblioteca.

O enfoque das questões externas inclui planejamento estratégico correlacionado com tendências ambientais amplas de cooperação inter-institucional, comunicação entre consórcios e conveniados, levantamento de recursos e liderança em associações profissionais.

Os diretores dedicam mais tempo hoje que 5 a 10 anos atrás respondendo e planejando em função das mudanças sociais (e.g. tendências à aprendizagem contínua, pressões econômicas, mudanças tecnológicas, aumento da cobrança pública) e menos tempo às questões localizadas especificamente nas bibliotecas. Ou seja, tentam visionar, desenvolver e oferecer respostas estratégicas ao ambiente externo, ensinando e

influenciando o pessoal com respeito a valores, propósito e direção que a biblioteca precisa tomar - comunicando, delegando e construindo confiança.

Ao analisar os papéis dos diretores do setor de referência, Nofsinger e Bosch (1994:87, 88) indicam que estes papéis estão sendo redefinidos gradualmente, e que "o aumento da complexidade dos serviços de referência tem causado o surgimento de necessidades para novos treinamentos, conhecimentos e habilidades."

Dos três papéis mencionados pelos autores como sendo primários, dois dizem respeito diretamente à administração. São eles: gerência de pessoal e liderança e planejamento antecipado para mudanças no futuro.

Os diretores precisam, portanto, independente dos setores que gerenciam, coordenar o funcionamento das rotinas do dia-a-dia, incluindo o trabalho do pessoal, definindo os horários dos serviços, monitorando os gastos, alocando recursos para projetos e desenvolvimentos de serviços, produtos e programas específicos. Precisam monitorar comportamentos e atitudes do pessoal.

Em adição, supervisão geralmente inclui a coordenação de coleta de dados, a elaboração de manuais de procedimentos, o esclarecimento de descrição do trabalho e a apresentação de relatórios sobre as operações da unidade.

Outras funções administrativas mencionadas pelos autores acima citados são: treinamento e coordenação, comunicação, avaliação de desempenho, administração de conflito e stress, liderança e planejamento estratégico, sendo esta última a ênfase dada por Corrall (1994a), além de atendimento ao cliente e gerenciamento de qualidade total.

Em um outro trabalho, Corrall (1994b, p. 209) conclui que "diretores de bibliotecas devem ser capazes de aplicar habilidades que são apropriadas aos outros diretores envolvidos com finanças, estratégias e administração de pessoal." Esta autora argumenta que existe urgência por parte das Instituições para desenvolverem estratégias informacionais integradas, o que requer uma cooperação mais acentuada entre a biblioteca e as funções de ensino e pesquisa.

As principais áreas de preocupação, anotadas por Pitts (1994) ao identificar o perfil de 67 diretores de bibliotecas com apenas 1 profissional, são: automação, administração do tempo, orçamento, pessoal. Outras áreas mencionadas por aqueles diretores foram planejamento e reforma de prédio, além de comunicação e organização.

Ao analisar o impacto do ambiente na administração de bibliotecas, Moore (1995:17) afirma

que "a era da informação requer que os administradores de bibliotecas reúnam suas equipes, e se concentrem imediatamente em responder à pergunta: em que negócio estamos? em que negócio devemos estar?" Este processo inclui, naturalmente, diagnosticar o ambiente periodicamente para identificar ameaças e oportunidades e a aplicação de planejamento estratégico.

Ao lidar com este processo, a tomada de decisão se torna mais complexa, pois os administradores precisarão lidar com o fato de que a missão tradicional da biblioteca tem mudado e sua meta anterior rapidamente se torna inviável.

Para ter sucesso neste contexto, Moore (1995) sugere que algumas habilidades gerenciais são cruciais, tais como: saber contratar pessoal altamente qualificado; ser sensível às necessidades dos empregados; trabalhar em equipe; aplicar os princípios de qualidade total; conhecer técnicas de atendimento e relacionamento com os clientes; proporcionar educação continuada e treinamento; planejar marketing estratégico; e promover alianças estratégicas com outras instituições.

Moore (1995, p. 29) sugere algumas áreas específicas que poderiam estar sendo beneficiadas com tais alianças, tais como "desenvolvimento de novos sistemas de acesso à informação, inteligência artificial, bibliotecas virtuais, sistemas especialistas e projetos de engenharia do conhecimento." As bibliotecas precisam, portanto, aprender a ter um novo e diferente relacionamento com sua clientela e com o ambiente ao seu redor para tirar melhor proveito do contexto informacional em que vivemos hoje.

Preocupada com o tipo de liderança necessária para enfrentar o contexto que o futuro proporcionará, Taylor (1995) sugere as qualidades de liderança que devemos buscar nos diretores de bibliotecas que ajudarão a levar as instituições para o futuro gerenciando serviços de informação no século 21. Ela expõe que este líder precisa possuir coragem para abraçar mudança e desafios, talento para desenvolvimento de equipes, ser capaz de liderar em um ambiente ambíguo e possuir uma visão de futuro.

Taylor (1995, p. 15) afirma que esta "visão é crítica para se saber onde se quer ir, mas o que poderá ser mais importante é a habilidade de colocar esta visão no contexto dos valores comunitários, a competência de articular a visão ao pessoal, administradores e usuários. Ter uma visão possui pouco valor se ela não for traduzida em planos de ações específicos que resultem na transferência de serviços àqueles que buscam informação."

Em um artigo mais recente, Shaughnessy (1996, p. 48) concorda e defende a necessidade de

estabelecer esta visão. Para ele, uma das novas funções do diretor da biblioteca é "criar um novo modelo mental da organização, ajudando-a desenvolver uma nova e poderosa visão do futuro."

Webb (1997), em seu editorial, destaca diversas funções que os gerentes de informação devem assumir nos anos 90, baseada em pesquisas realizadas por diferentes instituições governamentais e particulares. Após uma análise e discussão detalhada, a autora recomenda que os gerentes de informação precisam ter habilidades em comunicação, treinamento, recrutamento, liderança de equipes, liderança e solução de problemas.

Ao reexaminar o papel do bibliotecário na "era da informação", Gessesse (1997) afirma que estes profissionais precisam assumir o papel de líderes em preparar a comunidade usuária de informação para esta "nova" era e assegurar o acesso à informação para um segmento maior desta comunidade. Para desenvolver este papel de forma eficaz, este profissional terá que aplicar técnicas de reengenharia para reestruturar seus serviços, trabalhando em equipes, utilizando um enfoque centrado no cliente, treinar seu pessoal para desenvolver este novo papel, e ter muito cuidado com os custos de todas as operações.

Nesta mesma linha de raciocínio, Woodsworth (1997) indica que funções como: avaliação de multimídia, software, hardware, redes, treinamento de usuários, liderar mudanças, comunicação, desenvolver novos serviços bem como políticas de informação e de atendimento ao cliente e desenvolver programas de educação continuada para seu pessoal são as competências que os gerentes de informação precisam ter no ambiente tecnológico. De acordo com Hisle (1997), todas estas habilidades são importantes mas não se deve esquecer que os valores tradicionais ainda são relevantes na era da informação eletrônica.

Outros dois trabalhos, um publicado em 1997 e o outro em 1998, fornecem cenários dos novos horizontes tecnológicos e oportunidades trazidas para o âmbito da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Hyams (1997) revela que os gerentes de informação devem identificar questões estratégicas, reconhecer e aprimorar as competências de seu pessoal através de programas de treinamento, e principalmente saber organizar e desenvolver serviços e trabalhar em equipes multidisciplinares para poder fazer frente às necessidades de sua clientela bem como das constantes mudanças que ocorrem atualmente no ambiente informacional.

Garrod (1998) indica que além das habilidades necessárias para lidar com a tecnologia informacional

(conhecimento de html, auxílio aos usuários para lidar com os recursos da tecnologia informacional, uso da variada gama de aplicativos, etc.) treinamento e recrutamento de pessoal seriam competências essenciais aos gerentes da informação para sobreviver na era da tecnologia informacional.

Utilizando um discurso diferente, na tentativa de "esfriar" a euforia dos protagonistas da "morte" das funções tradicionais do profissional da informação com o advento da informação eletrônica, Abell (1997, p. 539) argumenta que "as habilidades tradicionais estão se tornando mais valiosas do que nunca". As habilidades que serão utilizadas para criar organizações "conhecimento intensivas" bem sucedidas são: compreensão do uso e fluxo de informação; avaliação, seleção, organização e disseminação. Todas estas habilidades sempre foram exigidas do profissional da informação bem sucedido.

Abell (1997) também descreve as novas habilidades que terão que ser empregadas neste ambiente, sendo as principais delas: a comunicação, iniciativa e marketing.

No verão de 1996, Knight-Ridder Information, Inc. e a Teltech Technical Knowledge Service concordaram em patrocinar até o ano 2000 o Programa de Liderança Executiva desenvolvido pela Special Libraries Association. O curso foi montado a partir de uma pesquisa de mercado. Para tanto, entrevistaram 23 executivos de 11 empresas. Os resultados desta pesquisa são muito oportunos tendo em vista a discussão deste trabalho. Os resultados não apenas oferecem "insight" valioso com relação às competências e habilidades esperadas dos executivos em geral, mas também dos "knowledge executives" em particular.

Após a categorização destas competências, foi identificado quais delas que o profissional da informação deveria possuir também. Assim, a pesquisa determinou que os bibliotecários e/ou profissionais da informação deveriam esmerar-se em possuir habilidades como: comunicação, promover participação em todos os níveis da organização, planejar novos serviços e produtos, compreensão prática de tecnologia informacional, liderança, criar parceiros estratégicos, e possuir habilidades inter-pessoais (Corcoran & Jones, 1997).

Portanto, é importante conhecer não só os aspectos gerenciais que diretores e/ou gerentes de unidades de informação consideram relevantes hoje mas também a relação que existe entre estes e algumas das especificidades de sua atuação, tais como, tipo de função técnica que desenvolve, tamanho da equipe que comanda, e número de anos no cargo gerencial, ou seja, experiência.

Estas informações poderão ser úteis para os gerentes de unidades de informação saberem, de antemão, quais são as áreas da gerência que ele/ela precisa ter embasamento com maior profundidade para exercer seu papel como gerente com maior eficácia, dependendo das outras funções que também terá que exercer bem como do tamanho da equipe que estará sob seu comando direto.

Os dados poderão revelar a necessidade de fragmentar e especializar o conteúdo de disciplinas e de iniciativas de treinamento na área de administração em escolas de Biblioteconomia e órgãos de classe da profissão bibliotecária para atender de forma mais adequada as necessidades dos alunos e profissionais já estabelecidos.

## OBJETIVOS

A pesquisa teve como objetivo primordial, identificar correlações existentes entre variáveis de aspectos de trabalho e aspectos gerenciais relevantes na gerência de unidades de informação.

Os objetivos específicos que deram suporte à pesquisa, são:

(1) identificar funções auxiliares (técnicas) que gerentes de unidades de informação exercem além dos compromissos administrativos;

(2) identificar o tamanho da equipe de trabalho liderada pelos gerentes de unidades de informação;

(3) identificar o número de anos que os gerentes estão no exercício deste cargo;

(4) correlacionar funções auxiliares exercidas vs. aspectos gerenciais considerados importantes, freqüentes e difíceis;

(5) correlacionar tamanho de equipe de trabalho vs. aspectos gerenciais considerados importantes, freqüentes e difíceis;

(6) correlacionar tempo de chefia vs. aspectos gerenciais considerados importantes e difíceis;

## MÉTODO

A presente pesquisa é um estudo quasi-experimental, no qual foram utilizados questionários procurando, através da análise dos resultados, um maior entendimento e percepção da relação entre diversos aspectos da gerência de unidades de informação e aspectos pessoais dos gerentes. Esta relação,

indispensável para compreensão da essência desta prática gerencial, é carente de pesquisas formais na área da Ciência da Informação, embora haja inúmeros trabalhos relatados na literatura sobre a importância e necessidade dos bibliotecários conhecerem de forma mais aprofundada os fundamentos da administração, para que possam desenvolver suas obrigações de forma mais eficazes, embasados em dados cientificamente coletados.

## Sujeitos

O universo da pesquisa constituiu-se de 63 diretores de unidades de informação (acima de 10.000 volumes) do estado de São Paulo, escolhidos através de amostra estratificada (30%) por tipo de biblioteca.

## Material/Instrumento

Os dados foram levantados através de um questionário dividido em duas partes. A primeira designou identificar os sujeitos (diretores de unidades de informação) quanto ao tipo de biblioteca que ele(a) gerencia (universitária, pública, escolar, especializada), ano de sua graduação, funções que exerce além das funções administrativas, formação além da de Biblioteconomia, cursos de extensão e workshops realizados na área gerencial, tamanho do corpo de pessoal sob sua responsabilidade, etc.

A segunda parte do questionário visou identificar, através de uma escala de Likert (1 a 5): a) o grau de importância que o gerente/diretor atribuiu a 35 aspectos gerenciais para o sucesso administrativo de sua unidade; b) a grande dificuldade que ele sente com relação a cada aspecto; c) a freqüência destes aspectos na unidade de informação (Anexo).

## ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados serão apresentados e discutidos levando-se em consideração três fatores: (1) gerentes com responsabilidades diversas; (2) tempo no cargo de gerência; e (3) número de funcionários.

## Responsabilidades Dos Gerentes

O estudo identificou quatro tipos de responsabilidades dos gerentes além daquelas como

Gerentes gerais de suas Unidades de Informação. Ou seja, responsabilidades nos Setores de Circulação, Referência, Seleção e Aquisição e Processamento Técnico. Para cada uma destas responsabilidades, identificaram-se quais dos 35 aspectos gerenciais (Anexo) arrolados foram considerados Muito Importantes, Muito Frequentes, e Muito Difíceis de serem executados.

### Gerentes com Responsabilidades no Setor de Circulação

O aspecto *Planejamento Estratégico* foi indicado como sendo um aspecto de extrema relevância para estes gerentes, pois, conforme anotado, foi o único aspecto considerado como sendo de Muito destaque nos três índices investigados.

Tendo em vista melhorar a eficácia e eficiência de gerentes de Unidades de Informação que possuem responsabilidades no Setor de Circulação, os aspectos *Uso de Técnicas de Organização, Tomada de Decisão, Avaliação de Serviços, Controle de Qualidade e Diagnóstico* devem ser enfatizados em esforços de treinamento e desenvolvimento informais e os aspectos *Planejamento Estratégico, Marketing, Administração de Stress, Comunicação e Técnicas de Dirigir Grupos* devem ser enfatizados nos programas de formação básica deste profissional.

### Gerentes com Responsabilidades no Setor de Referência

O aspecto *Elaboração de Políticas* não foi considerado como sendo relevante para os gerentes que possuem responsabilidades no Setor de Referência, pois consideraram de Pouca Importância, Pouca Dificuldade e Pouco Frequente, embora parece-nos que o desenvolvimento de políticas seja de muita importância para quem trabalha neste setor, pois sem uma política adequada de atendimento e prestação de serviços nesta área, talvez o cerne da atividade biblioteconômica, as atividades podem ser desenvolvidas sem prioridades e limitações.

Outras atividades, tais como *Determinação de Metas e Objetivos, Avaliação de Bibliotecas, Estudos de Comunidades e Elaboração de Orçamento* também foram consideradas como sendo de Pouca Importância, outra vez, estranhando-nos o fato do item *Estudos de Comunidades* estar incluso nesta relação, pois a meta e o objetivo primordial deste Setor é o atendimento ao

usuário, como já destacado, e o principal instrumento de aproximação entre a oferta da Unidade de Informação tentando compatibilizá-la às necessidades dos usuários é justamente o *Estudos de Comunidade*.

Considerando os resultados obtidos, os aspectos *Uso de Técnicas de Organização e Avaliação de Serviços, Desenvolvimento Organizacional, Marketing, Organização e Métodos, Planejamento Estratégico, Comunicação e Seleção de Pessoal* devem ser cuidadosamente enfatizados nos cursos de preparo informal. Já os aspectos *Uso de Técnicas de Direção, Tomada de Decisão, Planejamento de Serviços e Liderança* devem ser levados em consideração no preparo formal do profissional da informação que deverá assumir cargos de gerência com responsabilidades no Setor de Referência.

### Gerentes Com Responsabilidades no Setor de Seleção e Aquisição

Vários dos gerentes que participaram da pesquisa indicaram que, além de sua função como Gerente, também dedicavam parte do tempo no Setor de Seleção e Aquisição ou desenvolviam atividades lá como parte de sua rotina de trabalho.

Os resultados apontam que, tendo em vista esforços informais de treinamento e desenvolvimento bem como programas de educação continuada, os aspectos *Uso de Técnica de Organização, Uso de Técnicas de Direção, Desenvolvimento Organizacional, Avaliação de Serviços, Administração de Stress e Delegação de Poder* devem ser considerados. Os aspectos *Marketing, Planejamento Estratégico, Comunicação, Seleção de Pessoal e Técnicas de Dirigir Grupos* devem ser enfatizados, tendo em vista profissionais gerentes de UI com responsabilidades no Setor de Seleção e Aquisição. Já os aspectos *Controle de Qualidade, Organização e Métodos e Liderança* devem ser levados em consideração nos cursos de preparação formal destes profissionais.

### Gerentes Com Responsabilidades no Setor de Processamento Técnico

Os gerentes com responsabilidades no Setor de Processamento Técnico indicaram 20 aspectos gerenciais como sendo Muito Importantes, conforme indicado, sendo que 4 deles como sendo Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Frequentes. São

eles: *Estrutura Organizacional, Resolução de Conflitos, Administração de Stress e Administração do Tempo*.

Tendo em vista o conteúdo de programas de educação formais dos profissionais da informação, os aspectos *Estrutura Organizacional, Resolução de Conflitos, Administração de Stress e Administração do Tempo* devem ser enfatizados por serem, de acordo com este grupo de gerentes, os mais relevantes, seguidos do aspecto Tomada de Decisão. Já os cursos e esforços de educação continuada e treinamento informal devem considerar o aspecto Uso de Técnicas de Organização.

O aspecto gerencial *Elaboração de Políticas* foi considerado com sendo Pouco Importante, Pouco Difícil e Pouco Frequente, sendo que o aspecto Avaliação de Bibliotecas foi tido como sendo Pouco Importante e Pouco Frequente. Além destes dois aspectos mencionados, *Determinação de Metas e Objetivos, Estudo de Comunidade e Liderança* também foram tidos como sendo de Pouca Importância para este grupo de gerentes.

Embora poucos aspectos foram tidos como sendo altamente relevantes (Muito importante, Difícil e Frequente), eles variaram de acordo com os Setores onde os gerentes também possuem responsabilidades. Apenas três aspectos coincidiram: *Uso de Técnicas de Organização* para Referência e Aquisição; *Avaliação de Serviços* para Referência e Aquisição; e *Administração de Stress* para Aquisição e Processamento Técnico.

Esperava-se que o aspecto *Uso de Técnicas de Organização* seria altamente relevante em qualquer setor de trabalho da Unidade de Informação. No entanto, ficou limitado a dois setores apenas. Sendo o Setor de Processamento Técnico um grande "gargalo" para o funcionamento eficaz de qualquer Unidade de Informação, parece-nos que *Técnicas de Organização* seria muito bem vinda a este Setor. No entanto, não foi tida como relevante para os gerentes investigados, nesta pesquisa, que exercem funções naquele Setor.

O fato dos gerentes que atuam também nos Setores de Referência e Aquisição perceberem o aspecto *Avaliação de Serviços* como sendo de extrema relevância parece-nos bastante coerente, pois tanto a política de Aquisição quanto o atendimento final dos usuários através do Setor de Referência irão grandemente determinar a utilidade, eficácia e compatibilidade da "oferta" de toda organização.

Embora seja compreensível que os gerentes que atuam no Processamento Técnico destaquem a *Administração de Stress*, devido talvez ao acúmulo de serviço que este Setor sofre constantemente, não é tão fácil divisar o motivo deste aspecto ser tão relevante

para os gerentes que também atuam no Setor de Aquisição, a não ser pela grande responsabilidade que recai sobre todos que atuam neste Setor, pois deles depende grandemente a utilidade que a Instituição terá para seus clientes.

O aspecto *Marketing* foi tido como sendo Muito Importante e Muito Difícil para os gerentes que atuam também nos Setores de Circulação, Referência e Aquisição. O aspecto Planejamento Estratégico coincidiu nos Setores de Referência e Aquisição. *Comunicação* nos Setores de Circulação, Referência e Aquisição. O aspecto *Seleção de Pessoal* nos Setores de Referência e Aquisição e *Técnicas de Trabalho em Grupo nos Setores de Circulação e Aquisição*.

O fato de algum aspecto ser considerado como Muito Importante e Muito Difícil pode ser uma indicação de que haja necessidade de treinamento e atualização para estes gerentes ou mesmo que eles não tiveram ainda acesso formal a estas competências e habilidades. Um projeto de marketing para os Setores de Referência e de Circulação é compreensível, pois estes estão na "linha de frente" de toda a operação da Unidade de Informação e por isto são tidos como os Setores de "relações públicas". A imagem que os clientes terão da Instituição como um todo é grandemente formada através de seu contato com estes setores. Sendo assim, possuir competências em marketing parece ser de extrema importância para qualquer um que trabalhe nestes setores.

Parece-nos que os gerentes que participaram desta investigação e que atuam nos Setores de Referência e Aquisição acertaram ao indicarem que *Planejamento Estratégico* seja um aspecto Muito Importante. Ao considerarem também como sendo Muito Difícil denota a necessidade de um maior preparo para usar este valioso instrumental. A análise do ambiente externo, a definição de objetivos metas dos serviços de informação que serão ofertados, da clientela que será servida e das condições internas em termos de recursos financeiros, pessoais e físicos são de extrema necessidade para divisar de forma eficaz estes dois setores.

Não fica muito claro para este investigador o motivo dos aspectos *Seleção de Pessoal e Técnicas de Trabalho em Grupo* serem tidos como Muito Importantes e Muito Difíceis para gerentes que atuam em alguns setores e não em outros. Talvez seja muito mais por deficiências pessoais destes gerentes que qualquer outro fator considerando o ambiente ou a natureza do trabalho destes Setores.

O aspecto *Planejamento de Serviços* coincidiu como sendo Muito Importante e Muito Frequente para

os gerentes que atuam também nos Setores de Circulação, Referência e Processamento Técnico. O aspecto *Controle de Qualidade* coincidiu nos Setores de Circulação e de Aquisição e o aspecto *Liderança* nos Setores de Referência e Aquisição. O aspecto *Tomada de Decisão* coincidiu nos Setores de Referência e Processamento Técnico.

Os resultados obtidos com relação a esta questão diverge parcialmente do que o autor pensaria ser o esperado. Por exemplo: a) o aspecto *Planejamento de Serviços* ser considerado como uma prática Muito Freqüente para os gerentes que atuam nos Setores de Referência e Circulação parece ser bastante óbvio, mas o que não fica claro é por que consideram Freqüente a prática deste aspecto gerencial no Setor de Processamento Técnico, onde a ênfase das atividades é no sentido de dar apoio, organização e suporte para os demais Setores; b) o aspecto *Controle de Qualidade* ser considerado Freqüente nos Setores de Circulação e Aquisição e não nos Setores de Referência e Processamento Técnico, quando embora a qualidade seja importante em qualquer setor, parece-nos mais pertinente para estes dois últimos Setores mencionados, pois qualidade no Processamento Técnico é indispensável para o rápido e efetivo acesso aos materiais informacionais e de extrema necessidade no Setor de Referência para que haja um adequado e preciso atendimento às necessidades, solicitações e expectativas dos usuários, o que, afinal, é a finalidade última de qualquer serviço de informação; c) o aspecto **Tomada de Decisão** não ter sido considerado Muito Freqüente no Setor de Aquisição, pois a eficiência de toda a Unidade de Informação está vinculada, em grande parte, às constantes e necessárias decisões que são tomadas neste Setor.

### Experiência No Cargo

A pesquisa identificou os aspectos gerenciais considerados pelos gerentes como sendo Muito e Pouco Importante, Muito e Pouco Difícil e Muito e Pouco Freqüente levando em consideração a experiência (ou seja, o número de anos) que ocupavam o cargo de gerência ou diretoria. O intuito foi verificar se o tempo no cargo influencia a percepção destes gerentes quanto à Importância dos 35 aspectos gerenciais abordados para o desenvolvimento de suas funções, o grau de Dificuldade que enfrentam ao se depararem com estes aspectos gerenciais bem como a Freqüência com que precisam lidar com cada uma destas atividades gerenciais.

### Gerentes Com Até 5 Anos No Cargo

Diante dos resultados obtidos, pode-se afirmar que estes gerentes, ou seja, gerentes com menos de 6 anos de experiência necessitam de maior treinamento e preparo nos aspectos *Avaliação de Serviços, Elaboração de Políticas e Instrumentos de Controle, e Diagnóstico*.

### Gerentes Com 6 a 10 Anos No Cargo

Os gerentes com experiência no cargo de direção entre 6 e 10 anos, que participaram deste estudo, indicaram 22 aspectos como sendo Muito Importantes. Destes, 6 foram considerados como sendo apenas Muito Importantes - *Uso de Técnicas de Coordenação, Avaliação de Serviços, Planejamento de Serviços, Avaliação de Bibliotecas, Estudos de Comunidades e Planejamento Estratégico*.

Os resultados indicam que os profissionais, diretores e gerentes de UI com 6 a 10 anos de experiência poderiam grandemente beneficiar-se de programas de treinamento e educação continuada que envolvessem os aspectos *Uso de Técnicas de Organização, Técnicas de Decisão, Estrutura Organizacional, Planejamento, Desenvolvimento e Administração de Projetos, Diagnóstico, Instrumentos de Controle, Resolução de Conflitos, Uso de Técnicas de Direção, Desenvolvimento Organizacional, Marketing, Controle de Qualidade, Planejamento Estratégico, Avaliação de Desempenho, Motivação de Pessoal, e Administração do Tempo*.

### Gerentes Com 11 a 15 Anos no Cargo

Os gerentes com experiência média em seus cargos indicaram que todos os aspectos gerenciais abordados são Muito Importantes, sendo que os mais relevantes, por serem Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Freqüentes, são os aspectos *Uso de Técnicas de Organização, Estrutura Organizacional e Elaboração de Relatórios*.

Apenas 5 aspectos foram considerados como sendo Pouco Importantes por alguns destes gerentes. A saber: *Elaboração de Políticas, Instrumentos de Controle, Administração de Stress, Delegação de Poder e Administração de Mudança*. Vinte e nove aspectos foram considerados como sendo Pouco Difíceis, e os aspectos *Elaboração de Políticas, Instrumentos de Controle, Administração de Stress, e Administração de Mudança* foram considerados como

sendo irrelevantes, pois foram tidos como sendo Pouco Importantes, Pouco Difíceis e Pouco Frequentes.

Sendo assim, estes gerentes poderiam desenvolver de forma mais eficaz suas funções à frente de seus empreendimentos ao receberem treinamento específico nas áreas de *Uso de Técnicas de Organização, Estrutura Organizacional, Elaboração de Relatórios, Planejamento Físico, Estudo de Comunidade, Marketing, Avaliação*.

### Gerentes Com 16 a 20 Anos no Cargo

Os gerentes, que possuem entre 16 a 20 anos de experiência em cargos de chefia de UI, consideraram 29 dos 35 aspectos gerenciais abordados como sendo Muito Importantes para desenvolverem suas funções adequadamente.

Alguns gerentes consideraram como sendo de Pouca Importância os aspectos *Elaboração de Manuais, Elaboração de Políticas, Elaboração de Relatórios, Determinação de Metas, Avaliação de Bibliotecas, Estudo de Comunidades e Instrumentos de Controle*. Os aspectos *Elaboração de Políticas, Elaboração de Relatórios, Determinação de Metas, Avaliação de Bibliotecas e Instrumentos de Controle* foram tidos como pouco relevantes, pois foram considerados como sendo Pouco Importantes, Pouco Difíceis e Pouco Frequentes.

Diante dos resultados apresentados, recomendamos aos responsáveis por programas de desenvolvimento gerencial voltados para gerentes com 16 a 20 anos de experiência que incluam de forma prioritária os aspectos *Uso de Técnicas de Coordenação, Uso de Técnicas de Organização, Uso de Técnicas de Direção, Desenvolvimento Organizacional, Estrutura Organizacional, Planejamento de Serviços, Planejamento Físico, Elaboração de Políticas, Avaliação de Bibliotecas, Estudo de Comunidade, Marketing, Controle de Qualidade, Planejamento Estratégico, Diagnóstico, Instrumentos de Controle, Avaliação de Desempenho, Motivação de Pessoal, Administração de Stress, Comunicação, Treinamento, Delegação de Poder, Administração de Mudança e Administração do Tempo*.

### Gerentes Com Mais de 20 anos no Cargo

Os gerentes com maior número de anos de experiência à frente de suas instituições indicaram 20 aspectos gerenciais como sendo Muito Importantes. Os

aspectos *Uso de Técnicas de Direção, Avaliação de Serviços, Planejamento Estratégico e Delegação de Poder* foram tidos como sendo Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Frequentes.

Nenhum aspecto foi tido como sendo Pouco Importante ou Pouco Frequente, e os aspectos *Estudo de Comunidade, Elaboração de Orçamento, Marketing, Controle de Qualidade, Resolução de Conflitos e Seleção de Pessoal* foram todos percebidos como sendo Pouco Difíceis.

Os resultados podem indicar que os aspectos *Uso de Técnicas de Direção, Avaliação de Serviços, Planejamento Estratégico e Delegação de Poder, Controle de Qualidade e Liderança* devem ser enfatizados em cursos e programas de treinamento para gerentes de UI mais experientes.

Os dados nos levam a observar que houve bastante variação no número de aspectos considerados Muito Importantes, dependendo da experiência dos sujeitos no cargo de gerência, experiência esta, determinada pelo número de anos ocupando tal posição, muito embora os gerentes com menor experiência (de 0 a 5 anos) tenham relatado o menor número (8) de aspectos considerados Muito Importantes. Os gerentes que ocupavam cargos de gerência entre 11 a 15 anos relataram como sendo Muito Importantes todos os aspectos considerados neste estudo, ou seja, 35, sendo que os que possuíam mais de 20 anos, relataram 20 aspectos.

É possível que gerentes com menor experiência não tenham tido tempo suficiente para vivenciar uma gama maior de atividades que exigissem deles a adoção de grande parte dos aspectos gerenciais possíveis e existentes, o que não lhes permite uma observação mais abalizada.

Houve coincidências com relação aos aspectos considerados Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Frequentes (ou seja Muito Relevantes). Dentre os mais significativos, destaca-se o aspecto *Uso de Técnicas de Organização*, que foi considerado como tal para os gerentes com experiência de 6 a 10 anos, de 11 a 15 e de 16 a 20, uma demonstração que este aspecto é muito relevante independente do número de anos de experiência do gerente. De fato, principalmente em se tratando da natureza dos serviços e tarefas próprias de Unidades de Informação, organização será sempre um aspecto preponderante para o desenvolvimento dinâmico e eficaz das atividades.

Os gerentes com experiência média, ou seja, de 6 a 10 anos, de 11 a 15 e de 16 a 20 consideraram relevantes os aspectos *Estrutura Organizacional, Diagnóstico e Instrumentos de Controle*. Já os gerentes

com experiência mais elevada, ou seja, de 16 a 20 anos e aqueles, com mais de 20 anos em cargos de gerência, sugerem os aspectos *Uso de Técnicas de Direção, Planejamento Estratégico e Delegação de Poder* como sendo altamente relevantes.

Gerentes com um certo amadurecimento percebem, conforme indicam os dados, a importância que uma adequada estrutura organizacional tem para que os objetivos sejam alcançados, assim como passam a valorizar a necessidade de diagnósticos e instrumentos de controle, pois passam a reconhecer que sem uma avaliação constante não é possível acompanhar as rápidas mudanças que ocorrem no mundo da tecnologia informacional e nas necessidades dos usuários bem como da sociedade como um todo.

Aqueles com maior experiência valorizam o *Planejamento Estratégico e a Delegação de Poder*, que podemos considerar como sendo extensões ou mesmo um aprofundamento dos aspectos tidos como relevantes pelos grupos anteriores - estrutura, diagnóstico e instrumentos de controle.

Apenas três aspectos coincidiram quanto ao item Muito Importante e Muito Difícil. Os aspectos *Marketing e Avaliação de Desempenho* coincidiram nas opiniões dos gerentes com 6 a 10 e de 11 a 15 anos de experiência, uma demonstração que embora considerados como sendo Muito Importantes, estes dois aspectos ainda não são dominados plenamente por gerentes com certa experiência na função. O aspecto Controle de Qualidade coincidiu para os gerentes com 6-10 e mais de 20 anos de experiência como sendo Muito Importante e Muito Difícil, não sendo encontrado uma tendência ou padrão pertinente.

O aspecto *Tomada de Decisão* foi tido como sendo Muito Importante e Muito Freqüente para os gerentes com 0 a 5 anos de experiência, de 11 a 15 e mais de vinte, indicando, portanto, que esta faceta do trabalho gerencial faz parte das atividades de todos os gerentes independente de sua experiência. Os aspectos considerados Freqüentes por gerentes com menor e média experiência (0-5 e de 11 a 15 anos) foram *Uso de Técnicas de Coordenação e Uso de Técnicas de Direção*. Esperava-se, no entanto, que estes aspectos seriam considerados Freqüentes por todos independente da experiência.

Os aspectos *Desenvolvimento Organizacional, Avaliação de Serviços e Planejamento e Desenvolvimento de Projetos* foram tidos como sendo Muito Importantes e Muito Freqüentes por gerentes com experiência média e alta (de 11 a 15 e de 16 a 20 anos). Outra vez parece que o amadurecimento e maior consciência por parte dos gerentes das reais necessidades

de adaptação tornam estes aspectos mais Freqüentes em seu dia-a-dia. O aspecto Seleção de Pessoal coincidiu entre os gerentes com experiência elevada, ou seja, de 16 a 20 e mais de anos.

## Número de Funcionários

A pesquisa identificou os aspectos gerenciais considerados pelos gerentes como sendo Muito e Pouco Importantes, Muito e Pouco Difíceis e Muito e Pouco Freqüentes levando em consideração o número de funcionários sob seu comando. O intuito foi verificar se o tamanho do quadro de pessoal influencia a percepção destes gerentes quanto à Importância dos 35 aspectos gerenciais abordados para o desenvolvimento de suas funções, o grau de Dificuldade que enfrentam ao se depararem com estes aspectos bem como a Freqüência com que precisam lidar com cada uma destas atividades gerenciais.

## De 1 a 10 Funcionários

Os aspectos tidos por estes gerentes com até 10 funcionários sob sua responsabilidade indicaram como sendo Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Freqüentes, portanto, muito relevantes, foram *Técnicas de Organização, Estrutura Organizacional, Avaliação de Serviços, Planejamento, Desenvolvimento e Administração de Projetos, Administração de Mudanças e Administração*.

Estes gerentes consideraram os aspectos *Desenvolvimento Organizacional, Tomada de Decisão, Elaboração de Relatórios, Determinação de Metas, Objetivos e Missão, e Avaliação de Unidades de Informação* como sendo Pouco Importantes e apenas o aspecto Tomada de Decisão foi tido como sendo irrelevante, pois estes gerentes o consideraram como sendo Pouco Importante, Pouco Difícil e Pouco Freqüente, o que na realidade é um resultante bastante duvidoso, pois este é um aspecto do trabalho gerencial de suma importância.

Os resultados podem indicar, ainda, que gerentes com este perfil de trabalho poderiam realizar suas atividades com maior eficiência ao receberem treinamento formal e desenvolverem suas competências nas áreas de *Técnicas de Organização, Estrutura Organizacional, Avaliação de Serviços, Planejamento, Desenvolvimento, Administração de Projetos, Administração de Mudanças e Administração do Tempo, Técnicas de Organização, Técnicas de Direção, Estrutura Organizacional, Avaliação de Serviços,*

*Planejamento, Desenvolvimento e Administração de Projetos, Planejamento de Serviços, Controle de Qualidade, Diagnóstico, Resolução de Conflitos, Liderança, Administração de Stress, Delegação de Poder, Administração de Mudança, e Administração do Tempo por terem sido considerados como sendo relevantes e também como sendo Muito Importantes e Muito Frequentes.*

Os esforços de treinamento informal poderiam abranger aspectos tais como *Técnicas de Organização, Estrutura Organizacional, Estrutura Organizacional, Planejamento, Desenvolvimento e Administração de Projetos, Elaboração de Manuais, Elaboração de Políticas, Estudo de Comunidades, Marketing, Planejamento Estratégico, Instrumentos de Controle, Motivação de Pessoal, Seleção de Pessoal, Técnicas de Trabalho em Grupo e Administração do Tempo* por terem sido considerados como sendo Muito Importantes e Muito Difíceis.

#### De 11 a 20 Funcionários

Os gerentes que possuem sob seu comando de 11 a 20 funcionários deixaram de indicar apenas um aspecto como sendo Muito Importante - ou seja, *Instrumentos de Controle*. Indicaram como sendo Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Frequentes, portanto muito relevantes, os aspectos *Uso de Técnicas de Coordenação, Planejamento Físico, Desenvolvimento e Administração de Projetos, Elaboração de Manuais, Organização e Métodos, Resolução de Conflitos, Liderança, Administração de Stress, Comunicação, Treinamento, Técnicas de Dirigir Grupos e Delegação de Poder*.

Apenas o aspecto *Instrumentos de Controle* foi considerado como sendo de Pouca Importância para estes gerentes.

Os aspectos *Planejamento Físico, Elaboração de Políticas, Determinação de Metas e Objetivos, Avaliação de Bibliotecas, Elaboração de Orçamento, Marketing, Controle de Qualidade, Instrumentos de Controle, Avaliação de Desempenho e Seleção de Pessoal* merecem ser considerados em projetos ou programas de desenvolvimento profissional, por se tratarem de aspectos tidos como Muito Importantes e também Muito Difíceis pelos gerentes pesquisados.

#### Mais de 20 Funcionários

*Todos os aspectos abordados foram tidos como sendo Muito Importantes pelos gerentes que comandam*

*mais de 20 funcionários, sendo que apenas dois aspectos foram tidos como sendo Muito Importantes, Muito Difíceis e Muito Frequentes, ou seja, Uso de Técnicas de Direção e Elaboração de Políticas.*

Estes dados, bem como outros levantados no estudo, revelam, levando em consideração a opinião dos gerentes que participaram do estudo, que os aspectos mais relevantes são *Uso de Técnicas de Direção e Elaboração de Políticas* e, portanto, devem ser incluídos nos cursos formais de preparação de gerentes de grandes unidades de informação. Já os aspectos *Uso de Técnicas de Direção e Elaboração de Políticas, Planejamento de Serviços, Elaboração de Orçamento, Marketing, Controle de Qualidade, Diagnóstico, Técnicas de Seleção, e Treinamento* devem fazer parte de esforços de educação continuada e treinamento para gerentes com tais responsabilidades e perfil.

Algumas coincidências podem ser destacadas. Os aspectos *Planejamento, Desenvolvimento e Administração de Projetos (8), Administração de Stress (28) e Administração do Tempo (35)* foram tidos como Muito Importantes, Muito Difícil e Muito Frequentes para os gerentes responsáveis por equipes de até 20 funcionários. Em realidade estes dados são um tanto surpreendentes, pois era de esperar-se que quanto maior fosse o número de funcionários maior seria a necessidade de gerenciar o stress e o tempo.

Os aspectos gerenciais *Marketing e Técnicas de Seleção de Pessoal* foram tidos como Muito Importantes e Muito Difíceis pelos três grupos, ou seja, estes aspectos são considerados como tal independente do tamanho da equipe. Já os aspectos *Elaboração de Políticas, Avaliação de Bibliotecas e Avaliação de Desempenho* pelos gerentes que possuem equipes de até 20 funcionários. O aspecto *Elaboração de Orçamento* foi tido como tal por gerentes com equipes de 1 a 10 e mais de 20 funcionários.

Estes dados demonstram que os aspectos acima citados devem ser priorizados e levados a sério por todos os gerentes, pois não importa o tamanho da equipe, são áreas que afetam de forma marcante o andamento das atividades da Instituição. Uma seleção mal feita, mesmo sendo apenas de 1 funcionário pode acarretar problemas de todas as ordens, atitude, comportamento, relacionamento, competência, etc., comprometendo a eficiência dos serviços prestados. A falta de um programa de marketing bem estruturado e planejado pode ser decisivo para o enfraquecimento da imagem, uso, benefício e impacto que a Unidade de Informação possa ter na comunidade que é de sua responsabilidade servir.

O aspecto *Tomada de Decisão* foi considerado Muito Importante e Muito Frequente pelos gerentes

independente do tamanho da equipe de trabalho. Os aspectos *Uso de Técnicas de Organização, e Avaliação de Serviços por gerentes com equipes de até 20 funcionários, e o aspecto Resolução de Conflito* por gerentes com equipes menores (de 1 a 10 funcionários) e maiores (mais de 20 funcionários).

O fato do aspecto gerencial *Tomada de Decisão* ter sido considerado Muito Freqüente pelos gerentes com equipes de todos os tamanhos não é de surpreender, pois decisões precisam ser tomadas constantemente talvez mais em função dos ajustes, planos e projetos necessários para compatibilizar a organização com seu meio ambiente do que propriamente em função das pessoas que ali trabalham. No entanto, pareceria lógico que quanto maior fosse a organização, maior o número de serviços que ela estaria prestando. Conseqüentemente, maior seria a necessidade de avaliações periódicas do desempenho destas ofertas. Em realidade, não foi isto que o estudo demonstrou através dos resultados obtidos e demonstrados.

## CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou identificar, em primeira instância, se havia alguma relação de impacto entre alguns fatores contextuais do trabalho do gerente de UI, tais como, Setores onde eles poderiam estar acumulando atividades, experiência como gerentes, em termos de número de anos atuando em tal posição e tamanho da equipe de trabalho, ou seja, o número de funcionários sob seu comando e sua percepção quanto à relevância de 35 aspectos gerenciais para a execução de um trabalho profícuo.

Os resultados obtidos permitem concluir que existem alguns aspectos gerenciais de suma relevância para o trabalho gerencial independente dos fatores levados em consideração e analisados neste estudo. Estes aspectos são aqueles que coincidiram como sendo Muito Importante, Muito Difícil e Muito Freqüente nos três fatores abordados, ou seja, Setores onde os gerentes também possuam responsabilidades, Experiência dos gerentes em cargos de comando (em termos de número de anos) e Tamanho da Equipe de trabalho, em termos de número de funcionários.

Apenas o aspecto *Uso de Técnicas de Organização e Administração de Stress* são relevantes para os gerentes de uma forma geral, pois o primeiro foi tido como sendo Muito Importante, Muito Difícil e Muito Freqüente para os gerentes que atuam em qualquer um dos Setores identificados e independente do número de anos que atuam como líderes de suas Unidades de

Informação. Já o segundo aspecto foi tido como tal pelos gerentes que atuam em qualquer um dos Setores assim como independente do Tamanho da Equipe de trabalho em termos do número de funcionários.

Quanto aos aspectos gerenciais que merecem fazer parte de esforços informais de treinamento e desenvolvimento para aumentar a competência dos gerentes de Unidades de Informação, de uma forma geral, estão *Marketing, Avaliação de Desempenho e Seleção de Pessoal* por terem sido considerados como Muito Importante e Muito Difícil pelos gerentes que participaram do estudo.

Os aspectos *Tomada de Decisão e Avaliação de Serviços* devem fazer parte de uma forma geral dos programas formais de treinamento de profissionais da informação visando oferecer habilidades gerenciais, pois o primeiro foi tido como sendo Muito Importante e Muito Freqüente pelos gerentes que atuam em qualquer um dos Setores, independente de sua experiência e tamanho de sua equipe de trabalho. O segundo foi considerado como tal pelos gerentes independente de sua experiência e tamanho da equipe sob seu comando.

Em última análise, esta pesquisa demonstrou que os gerentes de Unidades de Informação necessitam de competências em diversos aspectos gerenciais para que sua função como líderes e diretores seja realizada com êxito. Os aspectos gerenciais necessários para alcançarem tal êxito podem variar em função de alguns fatores pessoais ou próprios do contexto onde atuam.

Alguns destes fatores, tais como: a) setores dentro das Unidades onde também atuam de forma regular; b) experiência na função de gerência em termos de números de anos e c) tamanho da equipe (número de funcionários sob seu comando) foram considerados neste estudo.

Assim, os resultados obtidos indicam que:

1. o fato do gerente de Unidade de Informação ter responsabilidades adicionais em algum Setor pode influenciar sua percepção quanto aos aspectos gerenciais relevantes para a execução de sua função como gerente. Assim, o Setor onde o gerente também atua possui um impacto nas habilidades gerenciais consideradas relevantes;

2. o fator "experiência" na gerência não possui um impacto significativo na percepção dos gerentes de U.I. quanto aos aspectos gerenciais relevantes para realizarem um trabalho eficaz;

3. o tamanho da equipe possui um impacto na percepção dos gerentes de UI em termos de aspectos gerenciais considerados relevantes;

4. os programas de formação básica visando preparar profissionais da informação para cargos de

chefia deveriam, conforme os resultados deste estudo, incluir no conteúdo destes programas aspectos gerenciais diferenciados para atender às exigências e especificidades gerenciais dos diferentes Setores das Unidades de Informação;

5. aspectos gerenciais diferenciados devem ser enfatizados em esforços informais de treinamento e desenvolvimento dependendo dos Setores de Atuação dos gerentes de UI;

6. diferentes tópicos (aspectos gerenciais) devem ser abordados em iniciativas informais de treinamento e aperfeiçoamento dependendo da experiência dos gerentes em termos de número de anos que ocupam cargos de comando;

7. os cursos de formação básica devem, até certo ponto, enfatizar diferentes aspectos gerenciais em seus programas se levarem em consideração o tamanho da equipe que o "futuro" gerente terá sob seu comando;

8. os programas informais de treinamento e desenvolvimento gerencial de gerentes de unidades de informação deveriam considerar o tamanho da equipe ao desenvolverem o conteúdo de tais iniciativas;

9. poucos aspectos são tidos como relevantes, de uma forma geral, quando todos os fatores considerados neste estudo são agrupados.

Recomendamos, por fim, que futuros estudos abordem e considerem outros fatores, tanto pessoais (formação básica, idade, sexo, etc.) quanto contextuais (área de especialização da Unidade de Informação, posicionamento dentro da hierarquia da organização, etc.) para alargar os horizontes desta pesquisa assim como utilizem uma metodologia mais qualitativa, tipo entrevista, observação direta e incidente crítico, por exemplo.

A tecnologia informacional existe. Possuímos bases bibliográficas, OPACs integrados, pesquisas em discos, Internet e bibliotecas virtuais. O desafio diante de nós é construir uma estrutura organizacional que permitirá o uso desta tecnologia de forma criativa e eficaz.

Para isto, faz-se necessário ver além das preocupações imediatas da biblioteca e perceber as tendências ambientais. A adoção de planejamento estratégico precisa levar em consideração quão crítico é a infra estrutura da IT para a missão da biblioteca.

Um passo importante, após os objetivos terem sido esclarecidos, e os planos terem sido desenvolvidos, é realizar uma auditoria de necessidades de RH. Calcular quantas pessoas, em quais níveis, e quais habilidades serão necessárias a curto e médio prazo.

Se for detectado a necessidade de habilidades específicas, ou o pessoal existente deverá ser treinado ou providências devem ser tomadas para novas contratações.

Precisamos recrutar e desenvolver pessoal que adentrem a profissão não em busca de segurança ou estrutura, mas em busca de excitação intelectual e a oportunidade de moldar um novo mundo, e precisamos começar a buscar e recompensar criatividade e energia da mesma forma que nós temos tradicionalmente valorizado experiência, conhecimento profissional e dependabilidade (Taylor, 1995).

Os paradoxos são grandes e difíceis, mas podemos apenas reconhecer o papel de liderança que aguarda os profissionais da informação e, como educadores, garantir que estejam preparados para aplicar uma variedade de habilidades interpessoais e criar estruturas institucionais que promoverão a auto-realização pessoal dos funcionários como uma das metas primárias da organização.

As dificuldades surgem da natureza complexa, ambígua e dinâmica das organizações e dos indivíduos. Ambos são sujeitos a pressões internas e externas que podem dificultar compatibilizar as necessidades individuais com as organizacionais em um determinado momento. O que é requerido do gerente é a habilidade de lidar com ambigüidade, ser flexível, e acima de tudo, ser criativo.

Sendo que muitos aspectos da cultura organizacional são intangíveis, o gerente precisa articular claramente os valores e normas aceitáveis e não aceitáveis num ambiente que depende de "expertise compartilhado" e cooperação entre colegas. Neste processo, o gerente precisa comunicar a história da estrutura organizacional e ao mesmo tempo enfatizar que a adaptação à cultura corporativa contribui para o sucesso no trabalho (Nofsinger e Bosch, 1994).

A confiança que os diretores conseguirão construir ao redor de sua liderança dependerá de suas habilidades de responder aos fatores externos, influenciar os valores sociais da biblioteca e adotar a tecnologia informacional emergente, assim como gerenciar os recursos internos da biblioteca num ambiente de economia cada vez mais escassa.

Como as verbas institucionais estão se tornando cada vez menos acessíveis é imperativo que o diretor busque os recursos financeiros de outras alternativas. É papel do diretor identificar agências e fundações que freqüentemente não possuem conhecimento ou mesmo compreensão do impacto dos serviços da biblioteca na sociedade, e convencê-los da importância e valor de apoiar as necessidades e iniciativas.

A redefinição das bibliotecas frente aos novos desafios, com certeza afetará o conteúdo do trabalho de cada membro da organização e mudará significativamente o papel e funções do pessoal, tornando as estruturas organizacionais bem diferentes das atuais. Nossa meta como profissionais da informação é maximizar nossos recursos para servir os usuários de forma mais eficaz e dinâmica possível. Uma revolução na tecnologia informacional está ocorrendo. É uma revolução que irá essencialmente abalar a eficácia dos métodos administrativos autoritários, tradicionais e científicos, e irá, sem dúvida, levar a mudanças profundas nas bibliotecas, nas funções dos bibliotecários e expectativas dos usuários.

O futuro depende de nós. Veaner (1985), há mais de dez anos atrás, já nos conclamava para liderar estas mudanças, e não permitir que fôssemos arrastados por elas. Devemos aceitar o desafio e assumir uma postura administrativa condizente com o contexto informacional de nossa época.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Angela. (1997) **The Library Association Record**, v. 99, n.10, p. 538-539, oct.
- ADAMS, R.J. (1986) **Information technology and libraries: a future for academic libraries**. London: Croom Helm.
- ALBRITTON, R.L. & SHAUGHNESSY, T.W. (1990) **Developing leadership skills: a source book for librarians**. Englewood: Librries Unlimited.
- ANDERSON, U. (1977) **Management training for librarians**: London: Library Association. (Library Association Research Publ., n.18)
- BAKER, D. (1988) Management of change or change of management. **Education Libraries Bulletin**, v. 31, n. 3, pp. 8-17.
- BAUGHMAN, J. (1980) The invisible director: the emerging metropolitan library executive. **Library Journal**, v. 105, n. 12, pp. 1357-1361.
- BATTIN, Patricia. (1984) The library: center of the restructured university. **College & Research Libraries**, v. 45, n. 174, pp. 12-23.
- BENNIS, Warren G. & SLATER, Philip E. (1968) **The temporary society**. New York: Harper and Row.
- BIRDSALL, William F. (1990) The library manager as therapist. **The Journal of Academic Librarianship**, v. 16, n. 4, pp. 209-212.
- BRINDLEY, L. (1987) Management development for the information professionals of the future. **Aslib Proceedings**, v. 39, n. 9, pp. 235-43.
- BOYLE, R.J. (1984) Wrestling with jellyfish. **Harvard Business Review**, v. 62 pp. 74-83.
- CORRALL, Sheila. (1994a) Fieldman: human resource management. **Library Association Record**, v. 96, n. 8, pp. 418-432.
- CORRAL, Sheila. (1994b) Management development in academic libraries and The Joint Funding Council's libraries review. **British Journal of Academic Libraries**, v. 9, n. 3, pp. 209-223.
- COTTAM, Keith M. (1994) Directors of large libraries: roles, functions, and activities. **Library Trends**, v. 43, n. 1, pp. 15-33.
- CORCORAM, Mary & JONES, Rebecca. (1997) Chief knowledge officers?: perceptions, pitfalls, & potential. **Information Outlook**, june, p. 30-31.
- DRUCKER, P. (1980) **Managing in turbulent times**. New York: Harper & Row.
- DRUCKER, P. (1989) **The new realities**. New York: Harper & Row.
- EUSTER, J.R. (1987) **The academic library director: management activities and effectiveness**. New York: Greenwood Press.
- FIELDMAN, John. (1993) **Supporting expansion: a report on human resource management in academic libraries**, for the Joint Funding Council's Libraries Review Group. Bristol: HEFC for England. In: CORRALL, Sheila. (1994b) Management development in academic libraries and the Joint Funding Council' libraries review. **British Journal of Academic Libraries**, v. 9, n. 3, pp. 209-223.
- GESSESSE, Kebede. (1997) Re-examining the role of the public services librarian in the new information age. **Library Review**, v. 46, n. 2, p. 90-98.
- HAYES, R.M. (1989) **A long view of a broad science**. London: British Library. (British Library R & D Report, 6049).
- HISLE, W. Lee. (1997) Facing the new millennium. **College & Research Libraries News**, dec., p. 764-5.
- HOLLEY, E.G. (1972) Organization and administration of urban university libraries. **College and Research Libraries**, v. 33, n. 3, pp. 175-189.
- HUBER, G.P. (1984) The nature and design of post-industrial organizations. **Management Science**, v. 30, pp. 928-951.
- HYAMS, Elspeth. (1997) **The Electronic Library**, v. 15, n. 6, dec., p. 455-462.
- JAMES, Sylvia. (1989) Understanding managerial principles and practices: management training for business information professionals. **Education for Information**, v. 7, pp. 355-363.
- JOHNSON, I.M. (1992) Management education and training for librarians in Scotland. **Scottish Libraries**, v. 3, n. 1, pp. 11-13.
- JUROW, S. & WEBSTER, D. (1990) Promoting management excellence in research libraries through training and staff development. **Library Administration and Management**, v. 4, n. 3, pp. 141-144.

- KANTER, R.M. (1983). **The change masters: innovation and entrepreneurship in the American Corporation**. New York: Simon & Schuster. Apud. LEWIS, D.W. An organizational paradigm for effective academic libraries. **College & Research Libraries**, v. 47, n. 4, pp. 348.
- LEE, S.A. (1977) Conflict and ambiguity in the role of the academic library director. **College & Research Libraries**, v. 38, n. 5, pp. 396-403.
- LEWIS, D.W. (1986) An organizational paradigm for effective academic libraries. **College & Research Libraries**, v. 47, n. 4, pp. 337-353.
- LINE, Maurice B. (1994) Library management styles and structures: a need to rethink? **Journal of Librarianship and Information Science**, v. 23, n. 2 pp. 97-104.
- LINE, M. B. & ROBERTSON, K. (1989) Staff development in libraries. **British Journal of Academic Librarianship**, v. 4, n. 3, pp.161-174.
- MALLEY, I. (1994) Cash is the key for management training. **Library Associatio Record**, v. 94, n.12, pp. 792-79.
- MARCHANT, M.P. & ENGLAND, M.M. (1989) Changing management techniques as libraries automate. **Library Trends**, v. 37, n. 2, pp. 469-83.
- MARTIN, Susan K. (1989) Library management and emerging technology: the immovable force and the irresistible object. **Library Trends**, v.37, n. 3, pp. 374-382.
- McANALLY, A.M. & DOWNS, R.B. (1973) The changing role of directors of univeristy libraries. **College & Research Libraries**, v. 34, n. 2, pp. 103-125.
- MECH, T.F. (1989) Public library directors: a career and managerial profile. **Public Libraries**, v. 28, n. 4, pp. 228-235.
- MECH, T.F. (1990) Academic library directors: a managerial role profile. **College & Research Libraries**, v. 51, n. 5, pp. 415-428.
- METZ, P. (1979) The role of the academic library director. **Journal of Academic Librarianship**, v. 5, n. 3, pp. 148-152.
- MITCHELL, C.A. (1992) The CLR Academic Library Management Intern Program **Library Administration and Management**, v.6, n.1, pp. 29-35.
- MOORE, Mary. (1995) Impact of the changing environment on academic library administration: conflicts, incongruities, contradictions and dichotomies. **Journal of Library Administration**, v. 22, n.1, pp. 13-38.
- MOSKOWITZ, M.A.( 1986) The managerial roles of academic library directors: the Mintzberg model. **College & Research Libraries**, v. 47, n. 5, pp. 452-459.
- NOFSINGER, Mary M. & BOSCH, Allan W. (1994) Roles of the head of reference: from the 1990s to the 21 st century. **The Reference Librarian**, n. 43, pp. 87-99.
- PEEL, Malcolm. (1989) Do libraries need managers? **Aslib Information**, v.18, n. 9, p. 288.
- PITTS, Roberta L. (1944) A generalist in the age of specialists: a profile of the one-person library director. **Library Trends**, v. 43, n.1, pp.121-35.
- RITCHIE, S. (1988) **Training and management development in librarianship**. London: Briotish Libriry. (Library and Information Research Report, 34)
- ROOKS, Dana C. (1994) Terms for academic library directors. **Library Trends**, v. 43, n.1, pp. 47-61.
- SAGER, D.J. (1982) **Participatory management in libraries**. Metuchen, NJ: Scarecrow.
- SAFFORD, H.D. (1988) Small college library directors. In: McCABe, G.B. (ed.) **The smaller academic library**. New York: Greenwood Press, pp.19-29.
- SHAUGHNESSY, T.W. (1996) The library director as change agent. **Journal of Library Administration**, v. 22, n. 2/3, pp. 43-56.
- TAYLOR, Merrily E. (1995) Getting it all together: leadership requirements for the future of information services. **Journal of Library Administration**, v. 20, n. 3/4, pp.9-24.
- TAYLOR, Valorie & RENZULLI, Gianna. (1997) Mastering middle management. **Information Outlook**, feb., p. 18.
- VEANER. A.B. (1985) 1985-1985: The next decade in academic librarianship, part I. **College & Research Libraries**, v. 46, pp. 220-232.
- VEANER, A. B. (1990) **Academic librarianship in a transformational age: program, politics, and personnel**. Boston: G.K. Hall.
- VEROFF, Joseph et al. (1981) **The inner american: a self-portrait from 1957 to 1976**. New York: Basic Books.
- WEBB, Sylvia P. Thoroughbred ou hybrid - the information manager in the 90s? (1997) **Information Management Report**, Oct., p.1-5.
- WITTENBACH, S.A.; BORDEIANU, S.M. & WYCISK, K. (1992) Management preparation and training of department heads in ARL libraries. **College & Research Libraries**, v. 53, n. 4, pp. 319-330.
- WOODSWORTH, Anne. New library competencies. (1997) **Library Journal**, may 15, p. 46.

## ANEXO

INSTRUMENTO DE PESQUISA  
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

INSTRUÇÕES: Favor indicar para cada aspecto gerencial (A) o grau de importância que você atribui para o sucesso administrativo de uma Unidade de informação (1 = Pouco Importante; 5 = Muito Importante); (B) o grau de dificuldade que você sente com relação a cada aspecto (1 = Pouca Dificuldade; 5 = Muita Dificuldade); (C) com que frequência você precisa lidar com estes aspectos em seu ambiente de trabalho (1 = Pouca Frequência; 5 = Muita Frequência).

ASPECTOS GERENCIAIS	A - POUCA IMPORTÂNCIA B - POUCA DIFICULDADE C - POUCA FREQUÊNCIA			A - MUITO IMPORTANTE B - MUITA DIFICULDADE C - MUITA FREQUÊNCIA		
1. Técnicas de Coordenação	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
2. Técnicas de Organização	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
3. Técnicas de Direção	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
4. Desenvolvimento Organizacional	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
5. Tomada de Decisão	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
6. Estrutura Organizacional	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
7. Avaliação de Serviços	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
8. Planejamento, Desenvolv. e Administração de Projetos	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
9. Planejamento de Serviços	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
10. Planejamento Físico	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5

11. Elaboração de Manuais	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
12. Elaboração de Políticas	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
13. Elaboração de Relatórios	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
14. Determinação de Metas, Objetivos e Missão	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
15. Avaliação de Unidade de Informação	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
16. Estudo de Comunidade	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
17. Elaboração de Orçamento	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
18. Marketing	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
19. Controle de Qualidade	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
20. Organização e Métodos	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
21. Planejamento Estratégico	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
22. Diagnóstico	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
23. Instrumentos de Controle	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
24. Avaliação de Desempenho	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
25. Motivação de Pessoal	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
26. Resolução de Conflitos	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5

27. Liderança	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
28. Administração de Stress	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
29. Comunidade	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
30. Seleção de Pessoal	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
31. Treinamento	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
32. Dirigir Grupos	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
33. Delegação de Poder	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
34. Administração de Mudança	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5
35. Administração do Tempo	A	1	2	3	4	5
	B	1	2	3	4	5
	C	1	2	3	4	5

## OS 4Ps DO COMPOSTO DE MARKETING NA LITERATURA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

### THE FOUR Ps OF MARKETING MIX IN INFORMATION SCIENCE LITERATURE

Sueli Angelica do AMARAL\*

#### RESUMO

*Analisa 60 documentos sobre os 4Ps do composto de marketing em unidades de informação da literatura de Ciência da Informação no período de 1975 a 1995, para conhecer quantos e quais autores escreveram sobre o tema, qual o pioneiro, quem foi o pioneiro a propor adição de Ps. Apresenta a cronologia dos documentos estudados e discute as 4Ps do composto de marketing. Propõe a adoção da mais completa proposta analisada como forma de garantir o futuro das unidades de informação.*

**Palavras-chave:** *composto de marketing, marketing mix, composto mercadológico, unidades de informação.*

#### ABSTRACT

*The paper analyzes 60 documents about the 4Ps of marketing mix in libraries in Information Science literature from 1975 to 1995, in order to know the writers and how many have written about the topic. It also asks such questions as: Who was the pioneer? Who was the pioneer to add Ps? It shows a chronology of the reviewed documents and it comments on the 4Ps, and suggests the adoption of the most completed addition proposal presented in order to guarantee library future.*

**Key Words:** *marketing mix, information agencies*

#### 1. INTRODUÇÃO

Os estudiosos e interessados em marketing, na área de informação, certamente se deparam com algumas dificuldades ao realizar pesquisas bibliográficas em tópicos mais específicos sobre o tema.

Antes de tudo, é preciso considerar o pouco tempo da transferência dos conceitos mercadológicos para o setor que não visa ao lucro, no qual se inserem as unidades de informação, sejam elas bibliotecas

tradicionais ou virtuais; setores, divisões, centros, sistemas de documentação e/ou informação ou qualquer outro tipo de organização atuante para captar, selecionar, organizar, estruturar e processar adequadamente, gerar, disseminar e recuperar informação, não importa em que tipo de suporte ou qual seja a extensão dessas atividades. Somente em 1969, portanto há pouco mais de trinta anos, os autores Kotler & Levy (1969) admitiram a possibilidade de aplicação das técnicas mercadológicas pelas instituições do setor que não visa ao lucro, uma

---

(\*) Professora Adjunta do Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Universidade de Brasília)

vez que, até então, essas técnicas só eram utilizadas pelas organizações do setor lucrativo. Ainda que o assunto estimulasse o considerável aumento de adeptos à proposta e à literatura mundial no âmbito de Ciência da Informação sobre o tema tenha se desenvolvido plenamente, durante esse curto período de tempo decorrido após a inovação proposta em 1969 pelos autores mencionados, ainda não foi gerado um número significativo de documentos, pelo menos no âmbito da produção brasileira no assunto.

Até o momento, quatro revisões de literatura sobre marketing no setor de informação (Freeman & Katz, 1978; Tucci, 1988; Arnold, 1990; Webber, 1998) foram realizadas em âmbito internacional, divulgadas no *Annual Review of Information Science and Technology* (ARIST).

Outro aspecto interessante é a dificuldade em recuperar documentos sobre assuntos específicos na área de marketing em unidades de informação, a partir da consulta às fontes bibliográficas consideradas como as mais importantes para a pesquisa bibliográfica em Ciência da Informação e Biblioteconomia: o *Library and Information Science Abstracts* (LISA) e o *Library Literature*. Nestas obras, a terminologia específica de marketing não é considerada em nível de precisão adequado ao detalhamento de assunto na abordagem mercadológica.

Daí a curiosidade em pesquisar, como exemplo esclarecedor para esta situação, um tópico sobre a aplicação dos conceitos mercadológicos em unidades de informação, verificando o que foi considerado na área de informação a respeito desse tópico. Foi escolhida, então, a clássica abordagem dos 4Ps do composto de marketing.

Os 4Ps são a denominação preconizada pelo professor Jerome Mc Carthy (1978), conhecida maneira de estudar produto, preço, praça e promoção como componentes do composto de marketing.

O resultado da busca bibliográfica, identificando os trabalhos que abordassem a utilização dos 4Ps em unidades de informação, seria a fonte indicada para encontrar respostas às questões relativas à evolução da transferência dos conceitos mercadológicos para a Ciência da Informação, no que se refere ao enfoque dos 4Ps em unidades de informação.

Nessa perspectiva, o objetivo deste estudo foi analisar nessa literatura específica, durante o período de 1975 a 1995, que autores escreveram sobre o assunto, respondendo às seguintes questões:

- Quantos autores escreveram sobre os 4Ps?
- Qual o autor mais produtivo entre eles?

- Quem foi o pioneiro a escrever sobre os 4Ps em unidades de informação?
- Qual o pioneiro a propor adição de Ps?
- Quantos autores propuseram e adição de Ps aos 4Ps?
- Qual a concepção mais freqüente entre os fundamentos das propostas apresentadas?
- Qual a proposta mais completa de acordo com os critérios de observação da análise realizada para esse estudo?

Por tratar-se de assunto específico da área de marketing, cuja adoção pelo setor de informação não está totalmente disseminada, alguns pontos serão abordados, visando o entendimento dos 4Ps.

## 2. ENTENDENDO OS 4Ps DO COMPOSTO MERCADOLÓGICO

O composto mercadológico ou composto de marketing é conhecido também como marketing mix, definido por Kotler (1998, p. 97) como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo."

Para Mc Carthy (1978), mercado-alvo é "o mais homogêneo ou similar grupo de consumidores para os quais a empresa deseja chamar atenção." Esse autor defende que a estratégia de marketing específica o mercado-alvo e seu relacionado marketing mix. Na sua opinião, o consumidor é o centro do marketing mix, que inclui "algum produto, oferecido a um preço, com alguma promoção para contar aos potenciais consumidores sobre o produto e o modo de alcançar essa praça de consumidores". Para o autor, o consumidor é colocado no centro do diagrama do composto de marketing, mas não faz parte dele. O consumidor deve ser o alvo de todos os esforços de marketing e por isso ele é visto no centro do diagrama, representando os consumidores específicos que integram o mercado-alvo.

A história do composto de marketing se inicia com a aplicação das técnicas mercadológicas no setor lucrativo, quando, aproximadamente em 1950, inspirado nas idéias de Culligton, Neil N. Borden (1965) começou a usar o termo marketing mix em suas aulas e textos.

Para Borden (1965), a lista dos elementos do marketing mix poderia ser grande ou pequena, dependendo de como fosse usada uma classificação ou sub-classificação dos procedimentos e políticas mercadológicas com os quais a administração de marketing se envolvesse. No começo dos seus estudos,

ele apresentou vários elementos do marketing mix. Mais tarde, ele mesmo abreviou sua lista de elementos iniciais, em função de sua própria percepção das questões e problemas relacionados com o marketing propriamente dito.

Entretanto, foi em 1960, que Jerome E. McCarthy (1978), na primeira edição do seu livro **Basic Marketing: a managerial approach**, apresentou uma estrutura inovadora, usando a classificação do marketing mix, que ele chamou de 4Ps, popularizando produto, praça, promoção e preço, como os seus quatro elementos.

Segundo Silveira (1992, p. 31), em 1988, Kotler propôs novos 4Ps, substituindo os propostos por Jerome McCarthy em 1960. Apresentados na língua inglesa, os novos 4Ps propostos por Kotler não guardam as mesmas letras iniciais, quando traduzidos para o português e, por essa razão, são apresentados a seguir no idioma original:

1. Probing, valorizando a pesquisa para entender o mercado consumidor;
2. Partitioning, enfocando a segmentação para fragmentar o mercado em grupos cada vez menores de consumidores;
3. Prioritizing, destacando a prioridade para seleção dos grupos de consumidores de interesse estratégico para a organização;
4. Positioning, ressaltando o posicionamento para desenvolver uma estratégia diferenciada e competitiva para cada um dos segmentos do mercado da organização.

Com base na proposta de Kotler (1988), Silveira (1994, p. 32) alertou que na década de 90, os novos acontecimentos tecnológicos, sociais, econômicos e políticos, entre outros afetariam aqueles que elessem o conceito de marketing como estilo de gestão, pois essa escolha implicaria na revisão dos meios ou canais e elementos de marketing.

Na opinião de Lauterborn apud Schultz et alii (1994, p. 14), a teoria dos 4Ps foi válida para o seu tempo e cultura, mas a fórmula funcionou de cima para baixo na empresa. Foi imposta pela cúpula e estava orientada mais para os produtos do que para os consumidores. O fabricante decidia fazer um produto, porque poderia estabelecer seu preço para cobrir os custos e obter lucro tanto quanto possível, colocá-los nas prateleiras das lojas através da rede de distribuição e promovê-lo, desavergonhadamente. Por essas razões, propõe os 4Cs, em substituição à teoria de McCarthy. Ele recomenda o uso de **Cliente**, em lugar de **Produto**; **Custo** possível para o cliente, em substituição ao **Preço**; **Conveniência** no lugar do **Ponto de Distribuição e Comunicação**, substituindo a **Promoção**. Lauterborn sugere:

1. Esqueça o **Produto**: estude as vontades e as necessidades do consumidor ou **Cliente**. Você não pode mais vender tudo o que consegue fabricar, pode apenas vender o que alguém especificamente quer adquirir.
2. Esqueça o **Preço**: compreenda o **Custo** para o consumidor satisfazer sua vontade ou necessidade.
3. Esqueça o **Ponto de Distribuição (Praça)** e pense na **Conveniência** de comprar.
4. Esqueça a **Promoção**, pois a palavra de ordem da década de 90 é a **Comunicação**.

Diante dessa realidade específica do setor lucrativo e considerando a importância da adoção do marketing em unidades de informação, observa-se que muitos aspectos precisam ser entendidos e disto dependerá essencialmente a transposição dos conceitos mercadológicos para essas organizações. Assim é oportuno conhecer o que já foi estudado e abordado na literatura de Ciência da Informação sobre marketing e a proposta inicial é apreciar a abordagem dos 4Ps em unidades de informação.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Inicialmente, foram consultados os dois índices mais importantes para a pesquisa bibliográfica em Ciência da Informação e Biblioteconomia: o Library and Information Science Abstracts (LISA) e o Library Literature. A busca bibliográfica sobre os 4Ps em unidades de informação considerou a literatura indexada no período de 1975 a 1995.

Como se esperava, para atingir o objetivo da pesquisa, foi necessário o exame e leitura dos itens recuperados no levantamento realizado, pois a abordagem específica sobre os 4Ps não estava incluída nos termos usados na indexação das fontes consultadas. Além disso, apenas a leitura dos resumos dos documentos recuperados não foi suficiente, pois foi observado que às vezes o resumo mencionava o composto de marketing, mas o documento não abordava o tema, especificamente. Outras vezes, embora o assunto não fosse mencionado no resumo, o documento apresentava esse enfoque, mais detalhadamente. Esta condição limitou o estudo à apreciação apenas de documentos cujo acesso fosse possível no momento da realização da pesquisa na Universidade de Wisconsin, Madison, Estados Unidos, em fevereiro de 1996.

Além dos artigos de periódicos recuperados na busca aos índices, foram considerados outros

documentos disponíveis, tais como verbetes de enciclopédias, capítulos de livros e anais de eventos sobre marketing em unidades de informação também foram analisados, apesar de não ser possível assegurar a exaustividade dos documentos produzidos sobre o assunto em tela na análise realizada. Em virtude da necessidade de acesso ao documento primário, não foi analisada a literatura brasileira, uma vez que os periódicos em Português não integravam o acervo das bibliotecas consultadas e não foram obtidas as cópias em tempo hábil para inclusão dos dados na pesquisa.

Foi considerado um total de 60 documentos, incluindo 37 artigos e 23 de outras categorias, entre capítulos de livros, verbetes de enciclopédias e trabalhos apresentados em eventos.

#### 4. RESULTADOS OBTIDOS

A análise dos documentos obtidos permitiu a observação de interessantes pontos, destacados a seguir na tabela que os apresenta em ordem cronológica crescente por data de publicação, indicando o tipo de documento (A = artigo, C = capítulos de livros e outros tipos de documentos), se o autor denomina de 4Ps o composto mercadológico e se apresenta proposta acrescentando Ps.

A seguir, são apresentadas as respostas das questões da pesquisa.

##### 4.1 Quantos autores escreveram sobre os 4Ps em unidades de informação?

Escreveram sobre a aplicação dos 4Ps em unidades de informação 47 autores, figurando entre eles nove autorias em parceria.

##### 4.2 Qual o autor mais produtivo sobre essa abordagem?

A autora mais produtiva foi Darlene E. Weingand, que escreveu dez documentos, sendo três artigos de periódicos e sete capítulos de livros, dos quais um integra um livro sobre marketing de sua autoria.

Entre os autores mais produtivos destacam-se Cronin (1984; 1985), como autor de três artigos de periódicos; Virgo (1984), que produziu dois trabalhos apresentados em eventos e a dupla Galvin & Keiser (1994), que escreveu um livro e um artigo, apesar dos nomes das autoras aparecerem em ordens diferentes nas

publicações (Galvin & Keiser, 1994 e Keiser & Galvin, 1995).

Os demais 44 autores, que produziram sobre o tema, incluindo oito autorias em parceria, escreveram cada um deles apenas um trabalho, comprovando a lei de Lotka sobre a produtividade, uma vez que poucos autores (n=4) produziram um número maior de trabalhos e muitos (n=44) produziram somente um documento.

O ano mais produtivo do período analisado foi o de 1984, apontando significativa contribuição de Weingand (1984), uma vez que além de ter escrito dez documentos, Weingand foi responsável pela edição dos anais de um evento sobre marketing, que divulgou dois trabalhos de Virgo (1984) e um de Leisner (1984) sobre os 4Ps.

##### 4.3 Qual o autor pioneiro a escrever sobre os 4Ps em unidades de informação?

Em 1981, Moulton (1981) foi o primeiro autor de artigo de periódico a abordar o tema. Antes dele, o tópico foi abordado por Bellardo & Waldhart (1977), em 1977, que comentaram cada um dos elementos, mas não utilizaram os termos praça e promoção, optando pelo uso de comunicação e distribuição. Dragon, em 1979, e Edinger em 1980, também abordaram o assunto, mas não mencionaram os 4Ps para denominar os elementos do marketing mix.

Em 1976, Weinstock (1976) incluiu um tópico sobre os serviços de informação em Ciência e Tecnologia na Encyclopedia of Library and Information Science. Ele considerou produto, praça, promoção e preço como elementos básicos para proporcionar as respostas às pesquisas mercadológicas, mas não denominou esses elementos como os 4Ps.

##### 4.4 Qual o autor pioneiro a propor adição de Ps ao composto de marketing para unidades de informação?

Quanto à determinação do autor pioneiro a apresentar proposta acrescentando Ps, o fato dependerá do ponto de vista em que a análise dos trabalhos for considerada. Isto porque:

- a) Darlene Weingand (1986) pode ser considerada a pioneira, se considerarmos que o artigo escrito por ela foi publicado em outubro de 1986;
- b) por outro lado, no mesmo ano foi publicado o artigo de Fruitholf (1986), no primeiro

**Tabela 1:** Cronologia dos documentos analisados

AUTOR	DATA	TIPO	DENOMINA 4PS?	ACRESCENTA Ps?
Weinstock	1976	C	NÃO	NÃO
Bellardo & Waldhart	1977	A	NÃO	NÃO
Dragon	1979	A	NÃO	NÃO
Edinger	1980	A	NÃO	NÃO
Moulton	1981	A	SIM	NÃO
Condous	1983	A	NÃO	NÃO
Weingand	1983	A	SIM	NÃO
Cronin	1984	A	NÃO	NÃO
Eisner, Joseph	1984	C	SIM	NÃO
Mathews	1984	C	NÃO	NÃO
Simpson	1984	C	SIM	NÃO
Virgo (A marketing approach...)	1984	C	SIM	NÃO
Virgo (The marketing audit...)	1984	C	SIM	NÃO
Weingand (Marketin: its...)	1984	C	NÃO	NÃO
Weingand (The application)	1984	C	NÃO	NÃO
Weingand (Marketing with a smile)	1984	C	SIM	NÃO
Wood, Douglas	1984	A	SIM	NÃO
Bell	1985	C	NÃO	NÃO
Cronin (Improving your ...)	1985	A	SIM	NÃO
Cronin (Information services ...)	1985	A	SIM	NÃO
Freeman & O'Connell	1985	C	SIM	NÃO
Fruitholf	1986	A	SIM	SIM
Leisner	1986	A	SIM	SIM
Warnken	1986	C	SIM	SIM
Weingand	1986	A	SIM	SIM
Wood, Elizabeth	1986	C	SIM	NÃO
Weingand	1987	C	SIM	SIM
Char	1988	A	SIM	NÃO
Montouri	1988	A	NÃO	SIM
Strauss	1988	A	NÃO	NÃO
Dalton	1989	A	SIM	NÃO
Norman	1989	A	SIM	NÃO
Dean	1990	C	NÃO	NÃO
Eisner, Joe	1990	A	SIM	?
Kinnell	1990	A	SIM	NÃO
Lett	1990	C	SIM	NÃO
Wright & Nicholson	1990	C	SIM	NÃO
Cooper	1991	A	SIM	NÃO
Gallacher	1991	C	NÃO	NÃO
Weingand	1991	C	SIM	NÃO
Yates-Mercer & Steward	1991	A	SIM	NÃO
Amaral	1991	A	NÃO	NÃO
Simpock-Vieweg	1992	A	NÃO	NÃO
Collins & Glyptis	1992	A	SIM	NÃO
Kinnell & McDougall	1992	A	SIM	NÃO
Dijkstra	1992	A	NÃO	NÃO
McCarthy	1992	A	SIM	NÃO
Morgan & Noble	1992	A	NÃO	NÃO
Smith & Saker	1992	A	SIM	SIM
Walters	1992	C	SIM	NÃO
Weingand	1992	C	SIM	NÃO
Booth	1993	A	SIM	NÃO
Lindquist	1993	A	NÃO	SIM
Galvin & Keiser	1994	A	NÃO	NÃO
Rowley	1994	A	SIM	SIM
Weingand	1994	C	SIM	NÃO
Dimick	1995	A	SIM	NÃO
Keiser & Galvin	1995	C	SIM	NÃO
Powers	1995	A	SIM	SIM
Weingand	1995	A	SIM	NÃO

fascículo de um título de periódico publicado em 1986, que não se refere ao mês de publicação. Outro artigo foi escrito por Leisner (1986) no mesmo ano, embora a data do periódico reporte-se ao outono, que vai de outubro a dezembro, no país onde o periódico foi publicado. Deste modo, se for considerado somente o ano, os três autores podem ser considerados pioneiros.

#### 4.5 Quantos autores propuseram a adição de Ps aos 4Ps?

Um total de nove autores apresentaram propostas para adicionar Ps. Entre eles, uma autoria era em parceria dupla, e Weingand (1986 e 1987) apresentou sua proposta inicialmente sob a forma de artigo e depois incluiu-a no seu livro.

#### 4.6 Qual a concepção mais freqüente entre os fundamentos das propostas apresentadas?

A análise das propostas apresentadas revelou que embora os dois artigos escritos por Cronin (1985 e 1985) não tivessem apresentado propostas, acrescentando elementos aos 4Ps, o autor questionou a adoção dos 4Ps em unidades de informação, admitindo que os livros-texto sobre marketing faziam referência aos 4Ps, mas era necessário assegurar uma apropriação social dessa abordagem pelas unidades de informação.

As propostas apresentadas por Rowley (1984), Smith & Saker (1992) e Fruitholf (1988) sugeriram o acréscimo de elementos conforme propostas de outros autores do setor lucrativo:

- c) Rowley sugeriu a adição de Processamento, referindo-se à coleção de dados, análise dos dados e apresentação de dados, conforme proposta apresentada inicialmente por Beaumont;
- d) Smith & Saker, baseados em Booms & Bitner, enfatizaram o fato de os serviços serem providenciados por Pessoas e daí a qualidade da equipe tornar-se essencial para determinar a qualidade da serviço oferecido, sendo recrutamento e treinamento elementos vitais na provisão desses serviços. Da mesma forma, é reforçada a importância do Processo ou sistema utilizado pela equipe, considerado outro P adicional aos 4Ps, juntamente com o elemento final da proposta, em inglês physical

evidence, para justificar outro P, cuja tradução para o Português descaracteriza-se o P, significando a própria prestação do serviço ao consumidor que lhe permite o julgamento da qualidade de serviço prestado;

- e) Fruitholf apresenta sua proposta fundamentada na proposta de Bosman, que ressalta a relevância dos Participantes, considerando os empregados da empresa e os consumidores; Physical evidence, como o ambiente físico do serviço e o Processo, incluindo todos os aspectos dos procedimentos empregados na prestação dos serviços;
- f) Leisner (1988), Warnken (1986), Weingand (1986 e 1987), Montouri (1988), Lindquist (1993) e Powers (1995) apresentaram suas próprias propostas para acrescentar Ps.

Três propostas (Montouri, 1988, Lindquist, 1993 e Powers, 1995) não denominaram a classificação do marketing mix como os 4Ps:

- g) Lindquist, em seu pequeno artigo publicado em 1993, sugeriu a inclusão do termo Pessoas, mas não explicou sua sugestão em detalhes, limitando-se a considerar organização, competência e capacidade como variáveis de marketing;
- h) o artigo de Montouri, publicado em 1988, ressaltou a importância dos Profissionais como os bibliotecários e a equipe de trabalho como o suporte indispensável para o esforço de marketing, mas não incluiu em seu trabalho explicações sobre a sugestão, nem mencionou os 4Ps, referindo-se ao marketing mix;
- i) o mesmo ocorreu com o artigo de Powers, em 1995, quando o autor externou sua opinião sobre os Ps de marketing, incluindo Público, ao referir-se aos clientes que usam a biblioteca, enfatizando que conhecer a demanda do produto é essencial para o sucesso desse produto.

Entre as sete propostas que denominaram o marketing mix como os 4Ps, a proposta de Rowley (1994) foi a única que não apresentou comentários sobre cada um dos elementos.

Entre os sete autores que propuseram acréscimo de Ps, as propostas de Warnken (1986), Montouri (1988), Lindquist (1993) e Powers (1995) fundamentaram-se em aspectos relacionados à importância dos recursos humanos e a proposta de Leisner (1986) mencionou Política pública como sugestões a serem acrescentadas

e apreciadas no estudo do marketing mix. Nenhuma proposta focalizou especificamente os consumidores. Ao apresentar sua proposta, Warnken (1986) concentrou sua preocupação na Participação, considerando-a como o elemento inseparável dos componentes do marketing mix.

#### 4.7 Qual a proposta mais completa de acordo com os critérios de análise desse estudo?

Como critério de avaliação das propostas foi observado se a mesma incluía fundamentação ou esclarecimentos sobre a sua aplicação prática, ou se apenas era mencionada como sugestão.

A maior parte das propostas apresentadas não incluiu informação suficiente para esclarecer sua sugestão em âmbito de uma aplicação prática, que facilitasse o entendimento da própria proposição. Por essa razão, a proposta de Weingand (1986 e 1987) foi considerada a mais completa. A autora apresentou sua abordagem primeiramente sob a forma de artigo e, mais tarde, incluiu-a em um dos capítulos de seu livro sobre marketing. Ela propôs os termos Prelúdio e Pós-lúdio, compondo sua visão de seis elementos para o estudo do marketing mix. Ela destaca que vivemos em um ambiente de constantes mudanças que precisam ser admitidas e estudadas na fase da auditoria de marketing, que ela denomina de prelúdio. Reforça também a importância da avaliação a realizar para verificar os resultados dos esforços de marketing, na fase denominada por ela de pós-lúdio. A proposta pode ser considerada completa e detalhada, pois apresenta todas as informações necessárias para ser entendida pelos que desejarem aplicá-la na prática.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar das limitações do estudo, foi possível apreciar a literatura de um tema específico sobre o adoção das técnicas de marketing em unidades de informação, observando formas diversas na interpretação de aspectos conceituais, de acordo com o ponto de vista de diferentes autores. As dificuldades em recuperar trabalhos sobre abordagens específicas de marketing na literatura de Ciência da Informação, a partir dos principais índices bibliográficos da área, foi significativa na ocasião em que este estudo foi realizado (fevereiro de 1996). Acredita-se que possam ser usados, como alternativa para superar estas dificuldades, mecanismos de busca mais sofisticados. A recuperação da informação disponível na Internet, apesar de toda

sua anarquia, tem evoluído bastante. Entretanto, embora atenuados, não são eliminados, totalmente, os problemas relativos à terminologia. Essa problemática terminológica é muito mais complexa quando se trata da indexação utilizada nos índices.

Sugere-se que a terminologia específica de marketing da informação seja alvo de pesquisa a ser desenvolvida em parceria entre estudiosos das áreas de terminologia e de marketing em unidades de informação. Tal providência poderá ser uma significativa contribuição para o avanço da transferência dos conceitos mercadológicos para o setor da informação, facilitando a recuperação de documentos produzidos sobre o tema.

Assim, seriam facilitadas as condições de pesquisa para o entendimento da filosofia de marketing no processo de transferência de princípios mercadológicos para aplicá-los no planejamento e tomada de decisão gerencial em unidades de informação. Sob esse aspecto, destaca-se a opinião de Weingand (1987, p. 17), quando afirma: marketing sem planejamento é um exercício e planejamento sem marketing é uma formalidade.

Os trabalhos analisados sobre os 4Ps são importantes para auxiliar os profissionais interessados em adotar técnicas mercadológicas em unidades de informação. Podem representar o destaque de importantes tópicos para reflexão. Entretanto, além de entender o assunto, os profissionais da informação precisam romper as quatro paredes do local de trabalho, buscando encontrar a fundamentação necessária ao desenvolvimento das atividades de marketing, aprendendo que as unidades de informação devem ser vistas como um "negócio" igual aos demais, embora guardadas suas especificidades.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Sueli Angelica do. Marketing adoption in Brazilian Geoscience and Mineral Technology libraries: a study of library managers' opinions. *Infomediary*, v. 5, n. 2/3, p. 95-104, 1991.
- ARNOLD, Stephen E. Marketing electronic information: theory, practice and challenges. *Annual Review of Information Science and Technology*, v. 25, p. 87-4, 1990.
- BELL, Jo Ann. Marketing reference services: translating selected concepts into action for a specific practice setting. In: WOOD, M. Sandra, ed. *Cost analysis, cost recovery, marketing, and fee-based services: a guide for the Healthy Science librarian*. New York: The Haworth Press, 1985. p. 127-142.

- BELLARDO, Trudi; WALDHART, Thomas J. Marketing products and services. *Libri*, v. 27, n. 3, p. 181-194, Mar. 1977.
- BOOTH, Jennifer. Marketing public library services: the gap between theory and reality. *Library Management*, v. 14, n. 1, p. 9-23, 1993.
- BORDEN, N. h, The concept of the marketing mix. In: SCHWARTZ, G. **Science in marketing**. Wiley, Chichester, 1965. p. 386-397.
- CHAR, Lim Kim. Library marketing and its application to public libraries. *Singapore Libraies*, v. 18, p. 19-33, 1988.
- COLLINS, Michel F.; GLYPTIS, Susan A. Marketing public leisure services in the UK. *Library Management*, v. 13, n. 4, p.33-42,1992.
- CONDOUS, Crystal. Non-profit marketing- libraries' future? *Aslib Proceedings*, v.35, n.10, p.407-417, Oct.1983.
- COOPER, Sue. Marketing strategies for growth in special libraries I. *New Zealand Libraries*, v. 46, n.9, p.16-19, Mar., 1991.
- CRONIN, Blaise. Improving your I.Q. innovation quotient. *Information and Libray Manager*, v.5, n.3, p.25-32, Dec.1985.
- CRONIN, Blaise. Information services marketing, v. 53, n.3, p.115-119, Sept. 1985.
- CRONIN, Blaise. The marketing of public library services in the UK; practical applications. *The European Journal of Marketing*, v.18, n.2, p.45-55, Oct.1984.
- DALTON, Gwenda M. E. Marketing communication: a means to achieve a positive professional image. *South African Journal of Library and Information Science*, v.57, n.2, p.184-190,1989.
- DEAN, Sharon. Part 1: definitions. In: DEAN, Sharon. **Winning marketing techniques: an introduction to marketing for information professionals, a self study program**. Washington: Special Libraries Association,1990. p.7-23.
- DIJKSTRA, Jan Willem. Factors in setting prices of journals. *Collection Management*, v.15, n. 3 / 4, p.533-540,1992.
- DIMICK, Barbara. Marketing youth services. *Library Trends*, v.43, n.3, p.463-477, Winter 1995.
- DRAGON, Andrea C. Marketing the library. *Wilson Library Bulletin*, v.53, n.7, p.498-502, Mar.1979.
- EDINGER, Joyce A. Marketing library services: strategy for survival. *College & Research Library*, v.41. n.4, p.328-332, July 1980.
- EISNER, Joe. The marketing budget: how much is enough? *The Bottom Line*, v.4, n.2, p.33-34, Summer 1990.
- EISNER, Joseph. The fallacy of applying traditional market pricing theory to tax-supported public libraries. In: WEINGAND, Darlene E., ed. **Marketing for libraries and information agencies**. Nonwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation,1984. p.29-33.
- FREEMAN, Joan K.; O'CONNELL, Kathie A. The marketing of biomedical information service at the University of Minnesota: creative error correction. In: WOOD, M. Sandra, ed. **Cost analysis, cost recovery, marketing, and fee-based services: a guide for the Healthy Science librarian**. New York: The Haworth Press,1985. p.159-171.
- FREEMAN, James E.; KATZ, Ruth M. Information marketing. *Annual Review of Information Science and Technology*, v.13, p.37-59,1978.
- FRUITHOLF, A. C. Marketing in public library services in Belgium. *Mouaion*, v.4, n.1, p.38-64,1986.
- GALLACHER, Margaret. Marketing techniques applied to the development and presentation of a seminar programme. In: WOOLS, Blanche, ed. **Continuing professional education: an IFLA Guidebook**. A publication of the Continuing Professional Education Round Table (CPERT) of the International Federation of Library Associations and Institutions. Munchen: K.G.Saur, 1991. (IFLA Publications, 55) p.58-60.
- GALVIN, Carol K.; KEISER, Barbie E. A market-driven approach for the library/information center. *FID News Bulletin*, v.44, n.1, p. 5-11, Jan.1994.
- KEISER, Barbie E.; GALVIN, Carol K. The marketing mix. In: KEISER, Barbie E., GALVIN, Carol K. **Marketing library services: a nuts-and-bolts approach**. 4th ed. The Hague: FID,1995. (FID Occasional Paper, n.9). p.49-68.
- KINNELL, Margaret. Marketing first, promotion later: a review. *Outlook on Research Libraries*, p.3-6, Nov.1990.
- KINNELL, Margaret; MACDOUGALL, Jennifer. Libraries and leisure services marketing: rhetoric and reality. *Public Library Journal*, v.7, n.4, p.93-97, July/Aug.1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas,1998. 725p.
- KOTLER, Phillip; LEVY, S. J. Broadening the concept of marketing. *Journal of Marketing*, v.33, n.1, p.10-15, Jan.1969.
- LEISNER, Tony. Mission statements and the marketing mix. *Public Libraries*, v.25, p.86-87, Fall 1986.
- LETT, Brenda. Training for marketing and public relations in libraries. In: PRYTHERCH, Roy, ed. **Handbook of library training practice**. Gower, 1990. p.49-71.
- LINDQUIST, Mats G. The marketing of information services. *FID News Bulletin*, v.43, n.11/12, p.267-269, Nov./ Dec.1993.
- McCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a managerial approach**. 6th ed. Richard D. Irwin, Homewood, 1978.
- McCARTHY, Grace. Promoting the in-house library. *Aslib Proceedings*, v. 44, n.7/8, p.289-293, July/Aug.1992.

- MATHEWS, Anne J. The use of marketing principles in library planning. In: WEINGAND, Darlene E., ed. **Marketing for libraries and information agencies**. Nonwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 1984. p.3-14.
- MONTOURI, Charles F. Marketing and public libraries: the commitment. **North Carolina Libraries**, v.46, n.3, p.148-150,152-153, Fall 1988.
- MORGAN, Phillip; NOBLE, Sue. Marketing library and information services in the '90s. **The Australian Library Journal**, v.41, n.4, p.283-292, Nov.1992.
- MOULTON, Beth. Marketing and library cooperatives. **Wilson Library Bulletin**, v.55, n.5, p.347-352, Jan.1981.
- NORMAN, O. Gene. Marketing library and information services: an annotated guide to recent trends and developments. **Reference Services Review**, v.17, n.1, p.43-64, Spring 1989.
- POWERS, Janet E. Marketing in the special library environment. **Library Trends**, v.43, n.3, p.478-493, Winter 1995.
- ROWLEY, Jennifer. Marketing information systems. **Aslib Proceedings**, v.46, n.7/8, p.185-187, July/Aug.1994.
- SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. **O novo paradigma do marketing: como obter resultados mensuráveis através do uso do database e das comunicações integradas do marketing**. São Paulo: Makron Books,1994.
- SILVEIRA, Amélia. **Marketing directo: proposición de modelo para los servicios de información**. Florianópolis: Biblioteca Universitária da UFSC,1992.
- SIMPOCK-VIEWEG, Kathy. How to develop a marketing plan for a firm library. **Law Library Journal**, v.84, n.1, p.67-91, Winter 1992.
- SIMPSON, Thomas. The marketing challenge in public library. In: WEINGAND, Darlene E., ed. **Marketing for libraries and information agencies**. Nonwood, New Jersey: Ablex Publishing Corporation,1984. p.21-28.
- SMITH, Gareth; SAKER, Jim. Developing marketing strategy in the not-for-profit sector. **Library Management**, v.13, n.4, p.6-21,1992.
- STRAUSS, Diane. Marketing fundamentals for librarians. **North Carolina Libraries**, v.46, n.3, p.132-135, Fall 1988.
- TUCCI, Valerie K. Information marketing for libraries. **Annual review of Information Science and Technology**, v.23, p.59-82,1988.
- VIRGO, Julie A. C. A marketing approach to identifying library services. In: **MARKETING public library services: new strategies**. Proceedings of Public Library Association Frontiers Conference. Madison, WI, 1984. Compiled by Darlene E. Weingand. Madison: American Library Association,1984. p.17-27.
- VIRGO, Julie A. C. The marketing audit in the public library. In: **MARKETING public library services: new strategies**. Proceedings of Public Library Association Frontiers Conference. Madison, WI,1984. Compiled by Darlene E. Weingand. Madison: American Library Association, 1984. p.33-45.
- WALTERS, Suzanne. Marketing strategies. In: WALTERS, Suzanne. **Marketing: a how-to-do-it manual for librarians**. New York: Neal-Schuman Publishers, Inc., 1992. p.37-49.
- WARNKEN, Paula. Design and promoting the "right" BI program: a holistic approach. In: KIRKENDALL, Carolyn A., ed. **Marketing instructional services: applying private sector techniques to plan and promote bibliographic instructions**. Papers presented at the 13th Library Instruction Conference held at Eastern Michigan University, May 3-4,1984. Ann Arbor: Pierian Press,1986. p.55-63.
- WEBBER Sheila Anne Elizabeth. Pricing and marketing online information services. **Annual Review of Information Science and Technology**, v.33, p.39-83, 1998.
- WEINGAND, Darlene E. The application. In: WEINGAND, Darlene E., ed. **Marketing for libraries and information agencies**. Nonwood, New Jersey: Ablex publishing Corporation,1984. p.99.
- WEINGAND, Darlene E. Distribution of the library's product: the need for innovation. **Journal of Library Administration**, v.4, n.4, p.49-57, Winter 1983.
- WEINGAND, Darlene E. Marketing and financial management keys to fiscal accountability in the public library. In: **KEEPING the books**. Fort Atkinson: Highsmith Press,1992. p.307-316.
- WEINGAND, Darlene E. Marketing continuing professional education. In: WOOLS, Blanche, ed. **Continuing professional education: an IFLA Guidebook**. A publication of the Continuing Professional Education Round Table (CPERT) of the International Federation of Library Associations and Institutions. Munchen K.G.Saur,1991. (IFLA Publications, 55) p.52-57.
- WEINGAND, Darlene E. Marketing: its relationship to the planning process. In: **MARKETING public library services: new strategies**. Proceedings of Public Library Association Frontiers Conference. Madison, WI, 1984. Compiled by Darlene E. Weingand. Madison: American Library Association,1984. p.28-30.
- WEINGAND, Darlene E. Marketing: phase two. In: WEINGAND, Darlene E. **Managing today's public library: blueprints for change**. Englewood: Libraries Unlimited, Inc., 1994. p.132-148.
- WEINGAND, Darlene E. Marketing with a smile. In: WEINGAND, Darlene E. **Marketing /Planning library and information services**. Littleton: Libraries Unlimited, Inc.,1987. p.3-10.

- WEINGAND, Darlene E. Preparing for the new millenium: the case for using marketing strategies. **Library Trends**, v.43, n.3, p.295-317, Winter 1995.
- WEINSTOCK, M. Marketing science and technical information service. In: **ENCYCLOPEDIA of Library and Information Science**. New York: Marcel Dekker,1976. v.17, p.165-176.
- WOOD, Douglas. Improving your image: how to promote a library or information Service. **Aslib Proceedings**, v.36, n.10, p.401-408, Oct.1984.
- WOOD, Elizabeth J. Marketing for libraries: an introduction and overview. In: KIRKENDALL, Carolyn A. ed. **Marketing instructional services: applying private sector techniques to plan and promote bibliographic instructions**. Papers presented at the 13th Library Instruction Conference held at Eastern Michigan University. May 3-4,1984. Ann Arbor: Pierian Press,1986, p.1-25.
- WRIGHT, J.; NICHOLSON, F.. Marketing for libraries. In: ROCHESTER, M. K.; NICHOLSON, F.. ed. **Challenges in Australian library management**. Adelaide: Auslib Press,1990. p.88-101.
- YATES-MERCER, Penelope A.; STEWARD, Yvonne F. The marketing of internal business information services. **Journal of Information Science**, v.17, n.4, p.221-233,1991.

## QUEM É O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO?\*

### WHO IS THE INFORMATION PROFESSIONAL?

Maria das Graças TARGINO\*\*

#### RESUMO

*Considerando a importância de se conhecer o perfil do profissional da informação como forma de fornecer a bibliotecários e cientistas da informação diretrizes para uma atuação compatível com o contexto mundial, em que impera a denominada sociedade da informação, após a necessária contextualização, discutem-se as questões conceituais que rondam a expressão - profissional da informação. A seguir, arrolam-se os requisitos básicos e as atribuições passíveis de serem exercidas por esses profissionais no século que se avizinha, o que pressupõe rever a formação dos bibliotecários, a partir da graduação.*

**Palavras-chave:** PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO - CONCEITO; PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO - REQUISITOS; PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO - ATRIBUIÇÕES; BIBLIOTECÁRIOS - FORMAÇÃO.

#### ABSTRACT

*Taking into consideration the importance of being familiar with the information professional profile, after his necessary context in the contemporary society, we discuss the ideas that hang around the expression - information professional. Following, we list the basic qualities liable to be carried out by this professional in the next century, what assumes to examine carefully the formation of librarians, since the graduation.*

**Keywords:** INFORMATION PROFESSIONAL - CONCEPTS, INFORMATION PROFESSIONAL - REQUISITES, INFORMATION PROFESSIONAL - ASSIGNMENTS

### 1. INTRODUÇÃO

A princípio, julgamos essencial contextualizar o profissional da informação na atualidade, buscando compreender o porquê de sua emergência e em que circunstâncias isto ocorreu. Mesmo sem discorrer sobre os aspectos da história do livro e da

biblioteca, acreditamos que, não obstante as denominações diversificadas ao longo dos tempos, a biblioteca é e sempre foi a instituição social a que compete exercer as funções de preservação e disseminação das informações e, por conseguinte, o bibliotecário, o profissional encarregado da concretização de tais objetivos.

---

(\*) Palestra proferida no I INFORMAL - I Painele Alagoano em Ciência da Informação/I Ciclo de Debates em Ciência da Informação/I Ciclo de Debates sobre a Informação em Alagoas, Maceió - AL, 23 a 27/10/00.

(\*\*) Doutora em Ciência da Informação, Universidade de Brasília - Professora Visitante da Universidade Federal do Piauí

No entanto, a expressão - profissional da informação -, disseminada em nível mundial por teóricos, como Mason (1990) e Ponjuan (1993, 1995) e fortalecida pela *Federação Internacional de Informação e Documentação* (FID), ao criar um grupo de estudo dedicado ao *moderno profissional da informação* (MPI), é relativamente nova, haja vista que se vincula à chamada sociedade da informação ou sociedade do conhecimento. Esta caracteriza-se pela ênfase dada à informação e ao seu acesso à informação, ocasionando transformações profundas nos sistemas de produção e consolidando o setor quaternário da economia, que incorpora todos os indivíduos, instituições, processos, produtos e atividades que fazem parte do ciclo de vida da informação desde a sua geração - inovação científica, artística e tecnológica - até o seu consumo - absorção e aplicação.

Especificamente, em termos de Brasil, o próprio Governo Federal, através do Ministério da Ciência e Tecnologia, vem se preocupando, cada vez mais, em estabelecer as diretrizes de um programa de ações rumo à sociedade da informação, o que está descrito no denominado "*Livro Verde*" (2000), que condensa propostas de ações abrangentes e ambiciosas, envolvendo instituições públicas e privadas, o que justifica sua repercussão no meio acadêmico e científico. O Programa Sociedade da Informação objetiva viabilizar um projeto de dimensão nacional para integrar o desenvolvimento e a utilização de serviços de computação, comunicação e informação e, portanto, de suas aplicações no âmbito da sociedade, de forma a consolidar a pesquisa e a educação (Miranda et al., 2000), assegurando à economia brasileira condições reais de competir no mercado mundial. Em síntese, é a busca de firmar a expressão sociedade da informação como modelo de processo desenvolvimentista social e econômico, em que aquisição, armazenamento, processamento, transmissão e disseminação de informação desempenham "...*papel central na atividade econômica, na geração de novos conhecimentos, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida e satisfação das necessidades dos cidadãos e das suas práticas culturais*" (Legey; Albagli, 2000, p. 1).

Em termos teóricos e práticos, o setor quaternário interage com o setor primário, secundário e terciário, resultando, de forma direta ou indireta, dessa contribuição. O avanço tecnológico é decisivo no processo de transformação sócio-cultural, mas é a sociedade que permite que isso ocorra, servindo de suporte para as inovações, uma vez que a tecnologia não tem autonomia, pois é instrumentalizada pelo homem, em meio a relações estabelecidas entre cultura, tecnologia e sociedade. Logo, é inviável estabelecer um modelo universal de sociedade da informação,

sobretudo, no caso dos países não desenvolvidos, onde, ao lado dos beneficiados pelas inovações tecnológicas, grassam os marginalizados, com ênfase para os analfabetos, no sentido amplo do termo, aliados às vítimas do analfabetismo tecnológico.

Logo, o espaço quaternário determinado pelas novas tecnologias não é algo que se superpõe à condição humana, à cultura, à sociedade, à vida. Urge enfatizar menos a tecnologia e mais as necessidades sociais, mesmo sem repudiar o conhecimento como fundamento do poderio econômico dos povos. A qualidade de vida e as expectativas de transformações sociais e desenvolvimento econômico - padrão de vida, trabalho, lazer, educação e mercado - dependem, crucialmente, da informação. Sem negar o advento da sociedade da informação como decorrente da convergência entre os setores de telecomunicações e as novas tecnologias de informação e de comunicação, proporcionando maior competitividade às empresas e à economia dos países como um todo, é preciso assimilar que a sociedade da informação caracteriza-se pela possibilidade de acesso e capacidade de utilização da informação e do conhecimento, mas privilegia a qualidade de vida dos indivíduos e das coletividades. Exemplificando, apesar do caráter revolucionário do wap, tecnologia que permite o acesso sem fio à Internet via telefonia móvel ou convencional, sua consolidação depende, crucialmente, do nível de satisfação dos usuários, ao longo dos dias.

Sob tal perspectiva, tomando como referência o pensamento de Castells (2000, p. 78), afirmamos que são cinco os aspectos centrais do paradigma da tecnologia da informação, que representam a base material da sociedade da informação. Em primeiro lugar, a **informação** figura como sua matéria prima: "...*são tecnologias para agir sobre a informação, não apenas informação para agir sobre a tecnologia...*" A segunda característica refere-se à **penetrabilidade dos efeitos das inovações tecnológicas**. Como a informação integra o nosso cotidiano, todos os processos da existência individuais e coletivos são condicionados pelos novos meios tecnológicos. Em terceiro lugar, está a **lógica de redes**. Passível de ser implementada em qualquer tipo de processo e organização graças às novas tecnologias, a rede, enquanto configuração topológica, permite estruturar o não estruturado, embora preservando a **flexibilidade**, porquanto o não estruturado é a força maior da inovação das atividades humanas. Em se tratando do quarto aspecto, o paradigma da tecnologia da informação fundamenta-se na flexibilidade, ou seja, prima pela capacidade de reconfiguração, tanto de instituições, como de processos, o que é decisivo para a sociedade hodierna, marcada por constantes transformações. Finalmente, como antes

delineado, a revolução tecnológica fundamenta-se na **convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado**: microeletrônica, telecomunicações, optoeletrônica e computadores articulam-se aos sistemas de informação.

Diante do exposto, afirmamos que o profissional da informação emerge *pari passu* com a sociedade da informação, que, por sua vez, apóia-se no avanço tecnológico, intimamente vinculado com o processo de globalização **nos moldes atuais**, porquanto a globalização pressupõe, **irremediavelmente**, acesso às novas tecnologias de informação e de comunicação, o que reforça a informação como mola propulsora das transformações que afetam a sociedade contemporânea. A verdade é que a globalização não é um fato novo. E mais, a globalização é um fenômeno ambivalente. Dentre suas inúmeras vantagens, enunciadas pela possibilidade de uma civilização transnacional com acesso igualitário a aplicações tecnológicas e a informações em todos os níveis, destacam-se: (a) expansão do comércio mundial, cujo crescimento é de cerca de 15 vezes em volume nos últimos 20 anos; (b) considerável fluxo de capital rumo aos mercados emergentes, ou seja, incremento de investimentos estrangeiros em países periféricos; (c) surgimento de zonas de alta tecnologia; e (d) redução dos custos das telecomunicações. Paradoxalmente, porém, vem sendo apontada como elemento esfecelador das fronteiras nacionais ou como instrumento de desemprego e miséria, agravando a incerteza econômica das nações e dos indivíduos frente às crises globais (Alcântara, 2000).

No entanto, estudos sintetizados pela fonte supracitada comprovam que a globalização não pode ser responsabilizada pela miséria que ainda impera, sobretudo, na África, sul da Ásia e América Latina. Ao contrário. Enquanto o Banco Mundial registra evolução econômica quando da globalização, no caso das populações absolutamente miseráveis, que sobrevivem com menos de um dólar por dia, pesquisa recente de uma organização norte-americana, Fundação Heritage, prova que os países mais pobres do mundo são exatamente os que permanecem à margem da globalização, quase sempre situados no continente africano. São nações que além de nada importarem e exportarem, não têm moeda transacionável e nem atraem capital externo. Em contraposição, nos países mais abertos à globalização, a renda *per capita*, grosso modo, é 10 vezes maior do que a daqueles que tentam proteger-se da economia mundializada. Ademais, ao que parece, o capitalismo "ostra" - nacionalismo exacerbado; fechamento das economias; culto à inflação; manutenção das reservas de mercado - concorre para muito da pobreza que os grupos antiglobalizantes, cada

vez mais freqüentes, acusam a globalização de ser incapaz de amenizar ou solucionar.

Após posicionarmos o profissional da informação no contexto mundial, em que globalização e novas tecnologias marcam presença, no momento seguinte, discutimos as questões conceituais, estabelecendo requisitos, habilidades e atribuições passíveis de serem exercidas por esses profissionais no século que se avizinha, o que pressupõe rever a sua formação, a partir da graduação. Conhecer o perfil do profissional da informação propicia aos discentes e docentes de Biblioteconomia e/ou Ciência da Informação, bem como ao bibliotecário, ao cientista da informação e ao pesquisador, diretrizes para uma atuação mais adequada à realidade atual, além de lhe favorecer motivações para buscar, mais e mais, padrões pessoais e profissionais de excelência.

## 2. AFINAL, QUEM É O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO?

Mas, afinal, quem é o profissional da informação? O que é ser profissional da informação? Analisemos, a partir do próprio termo, considerando as palavras constitutivas. Profissão, do latim *professione*, remete ao ato ou efeito de professar e, portanto, significa declaração ou confissão pública de uma crença, sentimento, opinião ou modo de ser, conduzindo à concepção ampla de atividade ou ocupação especializada, que requer preparo e formação. Daí, **profissional** designar quem exerce uma atividade por profissão ou ofício, isto é pessoa que exerce, como meio de vida, uma ocupação **especializada**.

Em se tratando de **informação**, a discussão é bem mais complexa e praticamente inesgotável. O termo adquire caráter "*camaleônico*", pois assume funções, papéis e níveis variados, sendo empregado de forma diversificada, constituindo juntamente com as concepções de dados, conhecimento e sabedoria, o que Mason (1990) chama de "*hierarquia quádrupla*". No entanto, independente da descrição detalhada acerca dessas questões, constante de nossa tese de doutoramento (Targino, 1998), de forma genérica, lembramos que se trata de um termo advindo do latim *informare* (originalmente, a ação de formar matéria, tal como pedra, madeira e couro), e que, segundo Wurman (1992, p. 42), tem como definição mais comum "...a ação de informar, formação ou moldagem da mente ou do caráter, treinamento instrução; ensinamento; comunicação de conhecimento instrutivo." Sob tal ótica e de forma extremamente simplista, o profissional da

informação é aquele cuja **ocupação especializada** consiste em lidar com a informação.

Ressaltamos a expressão - **ocupação especializada**. Isto porque, qualquer profissional para sobreviver no mercado de trabalho e até mesmo para manter relações com seus pares, é forçado a assimilar um corpo de conhecimentos que se amplia a cada segundo e a lidar, sistematicamente, com um número razoável de informações. A chance de enfrentar a competição do dia a dia com o que se aprendeu nas universidades, em qualquer área do conhecimento, é zero. Uma carreira profissional vai de 30 a 35 anos. No ritmo atual dos avanços tecnológicos e científicos, o indivíduo atravessa quatro ou cinco revoluções tecnológicas, o que agrava a chance de defasagem e exige extrema versatilidade, versatilidade esta, vinculada em nível de informação que detém, a tal ponto que Wurman (1992, p. 29) afirma: "*Somos o que lemos. Tanto em nossa vida profissional quanto pessoal, somos julgados pela informação que utilizamos. A informação que ingerimos molda nossa personalidade, contribui para as idéias que formulamos e dá cor à nossa visão de mundo.*"

Mas, paradoxalmente, é este superdimensionamento da informação na sociedade da informação o maior responsável por um dos males do século - a ansiedade de informação -, resultante do fosso cada vez mais profundo entre o que o ser humano é capaz de apreender e o que acha que deveria compreender, diante das expectativas dos demais. Quase todos apresentam certo grau de ansiedade de informação, que se manifesta de formas variadas e inesperadas. É a surpresa diante da constatação de que é o único do grupo que desconhece as peripécias de certo ilusionista. É o desencanto de sentir-se excluído ante a discussão da obra do romancista que ganhou o Prêmio Nobel de Literatura. É o mal-estar pela falta de conhecimento diante do último escândalo político. É a impossibilidade de descrever, com segurança, o Projeto Genoma. E assim sucessivamente... Antes, durante a era industrial, o mundo era governado pelos recursos naturais. Hoje, é governado pela informação. Mas, se os recursos são finitos, a informação parece e é infinita. Mesmo assim, o homem contemporâneo é, inexoravelmente, julgado por seu padrão de consumo informativo.

No dia-a-dia, vemos que, qualquer pessoa, independente de sua área de atuação, precisa de informações, sem que isto o transforme em profissional da informação. Tanto pelo fato de tratar-se de um novo profissional (ou, pelo menos, assumindo novos papéis e funções), como por se referir a uma atividade que incorpora aspectos multidisciplinares, não consolidados nos cursos de graduação, o profissional da informação

ainda possui conceituação frágil. Como consequência, há uma série de cognomes dispersos na literatura, tais como intérprete do cenário de informação; vendedor de serviços de informação; *information packager*, provedor e facilitador na transferência da informação; *information broker*. E mais, terminologias bem amplas, como *manager*, educador; tomador de decisões, estão sendo empregadas para nomear o profissional da informação, como Guimarães (1998) enumera.

Uma prova evidente da fragilidade conceitual é a pesquisa efetivada por Witter e divulgada em 1999, com a finalidade de identificar o perfil, ou seja, os traços característicos desse profissional, dentre bibliotecários e profissionais com formações distintas, como direito, letras, processamento de dados, administração, pedagogia, zootecnia, economia e engenharia civil, todos eles matriculados em curso de especialização sobre gerenciamento estratégico da informação. Quando solicitados a definir o profissional da informação, 30 depoentes apresentam 91 respostas. Dentre elas, o profissional que trabalha com a informação alcança o primeiro lugar, com 16 pontos, seguindo-se as alternativas: presta serviço de informação (14); é atualizado; visa à satisfação do usuário (ambas, com 12 menções); trabalha com suportes e meios variados (seis); é pesquisador (quatro). Daí em diante, as respostas são nitidamente dispersas e o que é preocupante, misturam aspectos conceituais com atributos, tais como: elo de ligação entre usuário e informação; facilitador de informação; competente; gerente de informação; crítico; paciente; compreensivo; dinâmico, atencioso; educado; responsável; atuante; social; envolvente; instigador; carismático; humilde; claro; colaborador etc.

De qualquer forma, as respostas mais significativas confirmam a nossa premissa, segundo a qual o profissional da informação refere-se àqueles que se dedicam à informação, o que implica atualização, capacidade de pesquisa e de manuseio de suportes variados, tendo em vista, sempre, as demandas informacionais do público. É o que justifica, cada vez mais, assegurar que 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.

Assim, todos os bibliotecários são ou deveriam ser profissionais da informação, mas nem todos os profissionais da informação são bibliotecários. A eles, somam-se documentalistas, arquivistas, museólogos, administradores, contadores, analistas de sistema, comunicólogos, jornalistas, publicitários, estatísticos,

engenheiros de sistemas, sociólogos, educadores, dentre outros, com ênfase para ocupações emergentes, como *webmasters* e analistas de lógica industrial. A este respeito, Le Coadic (1996) agrupa esses profissionais em: (a) especialistas da informação; (b) empresários da informação; (c) cientistas da informação. No **primeiro caso**, estão aqueles que, sem atuarem em bibliotecas tradicionais, processam a informação, utilizando técnicas eletrônicas de informação - computadores e redes de telecomunicação -, priorizando mais a análise, comunicação e utilização da informação do que a armazenagem e conservação das coleções. Estão em **diferentes** locais, como no setor de marketing de uma firma, no departamento de investimentos de um banco, no laboratório de uma empresa química ou numa editora de produtos de informação e, de forma similar, recebem **diferentes** denominações - analistas da informação e/ou de documentos; gerentes da informação; planejadores de sistemas de informação etc.

Os **empresários da informação** agrupam os que criam empresas de fabricação e venda de produtos ou serviços de informação. Os produtos são diversificados - banco de informações especializadas; softwares; índices; catálogos etc. Os serviços de informação, também, pois fornecem informações segundo as necessidades dos clientes. No caso dos **cientistas da informação**, em geral, vinculados a universidades e institutos de pesquisa, dão ênfase ao estudo das propriedades da informação e ao desenvolvimento de novos sistemas e produtos de informação.

### 3. PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO - REQUISITOS E HABILIDADES

A partir de então, entendendo requisitos como condições essenciais à consecução de objetivos e fins determinados, o que, em última instância, significa habilidade ou capacidade para..., sintetizamos os requisitos básicos do profissional da informação. Para fins de sistematização, seguindo o raciocínio de Guimarães (1997, 1998), a princípio, os distribuímos em quatro blocos, não excludentes ou antagônicos: **visão gerencial; capacidade de análise; criatividade; atualização**. Diante da discutida relevância da informação na sociedade contemporânea, **visão gerencial** é atributo fundamental que permite ao profissional da informação tomar decisões, de forma racional e eficiente, diante de questões, como o custo da informação e o seu caráter estratégico, ao lado de **capacidade de análise** como subsídio para a referida tomada de decisão, face à diversificação de suportes, à

multiplicidade de uso da informação e às demandas informacionais gradativamente mais singulares e individuais. Trata-se de adotar atitudes específicas, tais como, noção precisa de tempo e de espaço; conhecimento de condições financeiras e de investimentos em recursos humanos, engenharia e administração de fontes de informação e gestão eletrônica de documentos.

Por outro lado, **criatividade** é indispensável. Reiterando a tendência atual de supervalorizar o profissional criativo e inventivo, acreditamos que a inteligência é fundamental para o sucesso, mas não decisiva. A prova está que o número de pessoas altamente dotadas é bem superior ao de pessoas que se tornam eminentes. Por outro lado, se criatividade elevada pode ser considerada um tipo de inteligência ou advém de inteligência elevada, o oposto nem sempre ocorre, pois nem todas as aptidões que concorrem para o sucesso criativo são intelectuais. Algumas são perceptivas, donde se conclui que a criatividade inclui "*ingredientes*" cognitivos e perceptivos, como: originalidade, criticidade, liderança, sensibilidade diante de situações novas, flexibilidade e fluência, lembrando, como se diz, no cotidiano, que criatividade consiste, fundamentalmente, em buscar novas soluções para velhos problemas.

Também merece atenção a capacidade de atualização dentro do processo de educação continuada. Como visto, além de ser essencial a qualquer profissão, a atualização, que requer leitura, estudo e pesquisa, vai além dos conhecimentos técnicos. Se a alfabetização em novas tecnologias de informação e de comunicação é a condição primeira para que os profissionais da informação e, especificamente, os bibliotecários atuem como multiplicadores e alfabetizadores na sociedade do conhecimento, há outras habilidades que extrapolam a intimidade com o computador. É a motivação pessoal, o conhecimento de línguas estrangeiras; a tolerância no convívio com os demais; o dinamismo; a persistência; a visão interdisciplinar; o profissionalismo; a capacidade de comunicação e de fazer alianças; a competência; a responsabilidade; a capacidade de inovação, embora os requisitos ora enunciados, em termos genéricos, sejam básicos para qualquer outra profissão.

### 4. PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO - ATRIBUIÇÕES

Com base nos requisitos exigidos, o profissional da informação pode desempenhar uma série de atividades. Consensualmente, os bibliotecários centram suas ações em torno da: (a) seleção; (b) descrição; (c) interpretação; (d) disseminação; (e) preservação dos documentos e das informações, a tal ponto que o

profissional da informação prossegue executando serviços, como empréstimo domiciliar; recuperação da informação; indexação e resumos; serviço de orientação e de treinamento de usuários e levantamentos bibliográficos on-line (FID, 1998). No entanto, concordamos com Tarapanoff (1999), quando diz que essas cinco funções primordiais e seus desdobramentos não vão desaparecer, mas, no espaço virtual, terão novas aplicações.

Então, preparar o profissional da informação para suprir as novas exigências de mercado, dinâmicas e instáveis, exige levantamentos de mercado sistemáticos, bem como estudos contínuos de oferta e identificação de perfis específicos de emprego, o que se chama, comumente, de *job profiles* ou *job descriptions*. Mesmo diante da conseqüente impossibilidade de precisar, com segurança, as atribuições do profissional da informação neste novo mercado, a autora acima citada arrola oportunidades de emprego para o novo profissional: pesquisador, especialista ou gerente da cultura; consultor de informação; gerente de bases e bancos de dados; especialista em computação e/ou softwares; editor no meio impresso e/ou na Internet; desenhista gráfico; desenhista em multimídia, imagem e vídeo; relações públicas; publicitário; tradutor; pesquisador de mercado; jornalista; produtor em estações de rádio e de televisão; especialista em tecnologia da informação; gerente de informação etc.

Na verdade, são terminologias ainda imprecisas. O que importa, porém, é que o profissional da informação, ao construir sua identidade frente a essas quase infinitas possibilidades de combinações entre profissões há muito consolidadas na sociedade atual, como a de publicitário, relações públicas, jornalista, editor e tradutor, não perca de vista a sua **característica primordial de responsável pelo ciclo documentário e informacional**, privilegiando a busca e o acesso a fontes de informação onde quer que estejam, com a finalidade precípua de suprir as necessidades informacionais de indivíduos e coletividades. Para tanto, bibliotecas e bibliotecários devem oferecer treinamentos e cursos para que o público tire proveito dos sistemas automatizados de recuperação da informação, vencendo barreiras, como as identificadas por Cuenca (1999), na capacitação de usuários em buscas informatizadas numa biblioteca médica da Universidade de São Paulo, dentre as quais, destaca a existência de variadas interfaces de busca para o acesso a bases de dados; tempo de busca; campos disponíveis para recuperação e a não familiaridade com o vocabulário técnico da área.

A este respeito, Le Coadic (1996) vai um pouco além e descreve algumas atividades informacionais do momento, com a ressalva de que, com certeza, nenhum

de nós reúne condições de exercer todas elas, cabendo a cada um trilhar o seu próprio caminho, com base nas oportunidades de mercado, habilidades e, sobretudo, interesses motivacionais:

- avaliar, planejar, implantar e implementar redes de informação em empresas industriais;
- efetivar buscas manuais e informatizadas em serviços de documentação;
- implantar programas de gerenciamento de informação na automação de bibliotecas e instituições congêneres;
- implantar serviços eletrônicos de comunicação oral (a exemplo das videoconferências) e escrita (a exemplo do correio eletrônico), em diferentes empresas;
- preparar, resumir e editar informações em quaisquer áreas de conhecimento, o que requer domínio de informações especializadas, capacidade de interpretação e de redação de textos técnico-científicos;
- produzir programas audiovisuais e implantar sistemas de informação multimídia;
- gerenciar a formação de coleções das bibliotecas e similares, informatizando-as;
- editar revistas técnico-científicas;
- implantar a política orçamentária e de seleção de pessoal em centros de documentação e órgãos congêneres.

## 5. PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO - FORMAÇÃO

A formação do profissional da informação, **no caso específico do bibliotecário**, demanda reestruturação imediata dos cursos de graduação. Com base em considerações históricas sobre o ensino de Biblioteconomia no Brasil, da autoria de Guimarães (1997, 1998), apresentamos alguns pontos de reflexão. Em primeiro lugar, é preciso que os alunos estabeleçam contato permanente com as novas tecnologias de informação e de comunicação. Estas não devem figurar apenas como disciplina curricular ou conteúdo programático. Ao contrário. Precisam estar presentes como suporte ao ensino de temas diversificados, indo, por exemplo, da indexação ao estudo de usuário, da catalogação à geração de fontes de informação. Trata-se de uma visão ampla, coerente com o discurso da modernidade, quando Castells (2000) enfatiza que a inovação tecnológica não é um fato isolado. Integra as transformações registradas em estágios sucessivos da economia, com impactos significativos na redefinição

da posição dos homens na sociedade, e, portanto, na formação das identidades culturais, e, inevitavelmente, na formação dos profissionais.

Um outro aspecto na formação do bibliotecário do século XXI vincula-se à visão gerencial na área de informação, antes mencionada, como pré-requisito do profissional da informação. De acordo com Morin (1999), ante o novo cenário da sociedade contemporânea, a única saída "honrosa" para decifrar o presente e se preparar para o futuro está na adoção de formas de pensar a realidade que extrapolem a linearidade, o que significa contextualizar, sempre, o fazer informacional, permitindo ao profissional identificar necessidades, planejar ações e gerenciar alternativas. Na mesma linha de raciocínio, está a **abordagem dos suportes de informação como um todo**, eliminando-se, de vez, a idéia da informação restritamente bibliográfica. Como visto, autores, como Ponjuan (1993, 1995); Tarapanoff (1999) e Witter (1999), acordam que o profissional da informação deve ter domínio sobre os diferentes suportes e meios físicos, e o papel passa a ser tão-somente um entre tantos outros.

Acrescentamos, também, seguindo os passos de Guimarães (1997, 1998), que os cursos de graduação não podem perder de vista a relevância da **educação continuada** para os seus graduandos, quer ao longo da formação básica, quer após a sua conclusão, atuando em conjunto com os organismos de classe e qualquer outra instituição. Conforme discussão anterior, a atualização é o elemento-chave para a sobrevivência do profissional e da profissão, em qualquer instância. Por outro lado, independente do *Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq)*, os cursos de graduação em Biblioteconomia/Ciência da Informação precisam adotar uma postura investigativa, valorizando a **pesquisa como elemento vital à qualidade de ensino**, e que pode abrir novos caminhos para o graduado.

Enfim, no que concerne à formação dos estudantes em Biblioteconomia/Ciência da Informação, são urgentes estruturas curriculares mais flexíveis, o que já vem sendo feito pela maioria das instituições. Reduzindo os pré-requisitos entre as disciplinas, devem comportar um número maior de matérias optativas e interdisciplinares, que permitam não apenas maior dinamismo, mas também a utilização de aportes metodológicos de outras áreas (como Administração, Arquivística, Lingüística, Comunicação, Psicologia, Sociologia), resultando num currículo de visão integradora, cujas partes estão intimamente relacionadas e todos os conteúdos caminham para o objetivo final, qual seja, o moderno profissional da informação. Aliás,

o exemplo da Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, quando da criação do curso noturno de graduação, nos mesmos moldes do diurno, comprova que a redução da carga-horária das disciplinas obrigatórias e a conseqüente ampliação das optativas constituem a alternativa mais adequada para suprir as demandas da sociedade e as exigências do mercado de trabalho, condizentes com o ambiente informacional moderno, que requer perfis profissionais diversificados (Abreu; Campello, 2000).

Aqui, enfatizamos que a mudança de denominação dos cursos não basta para atender à formação de indivíduos competentes e capacitados para lidar com as características históricas, sociais e políticas da atualidade. A formação do profissional não está centrada apenas no alunado e no currículo, mas envolve uma série de outros fatores, com ênfase para a adaptação dos cursos à realidade, o aparelhamento dos laboratórios e, sobretudo, a capacitação e educação continuada dos docentes para a operacionalização das reestruturações curriculares, o que pressupõe pós-graduação, dedicação integral à docência, pesquisa e extensão, além de produção científica significativa. Em tempos de globalização, a competitividade significa, antes de tudo, competência profissional, que, por sua vez, equivale a *"...novas formas de pensar, novas formas de interagir e novas formas de viver"* (Franco, 1997, p. 9), o que justifica a crescente diversidade de professores de áreas afins nos cursos de graduação e pós-graduação na nossa área, enfatizando as características interdisciplinares do nosso campo de conhecimento e as atividades múltiplas que podem ser exercidas pelo profissional da informação.

## 6. FINALIZANDO...

Para os que alegam que a sociedade humana sempre se constituiu em sociedade da informação, resta-nos esclarecer que, nos moldes atuais, ela assume natureza revolucionária. Suas dimensões quase infinitas, seu caráter instantâneo, seu alcance global e seu volume imensurável de fluxo informacional transcendem o alcance e controle dos cidadãos, haja vista que a informação é, consensualmente, o fator determinante das transformações do século recém-findo, exatamente porque não obedece a delimitações espaciais, lingüísticas, culturais, políticas, atingindo as mais distintas facetas da vida do ser humano. Exige, assim, dos governos, que tomem para si a responsabilidade de equacionar o papel dessa nova sociedade em prol dos indivíduos comuns, envolvendo, ainda, instituições em

todos os níveis, como bibliotecas, escolas, universidades, empresas públicas e privadas, associações de classe, conselhos federais e regionais, dentre outras, o que traz à tona, mais uma vez, os esforços do Grupo de Implantação do Programa Sociedade da Informação no Brasil.

Neste sentido, reiteramos que o profissional da informação emerge dentro do cenário da globalização e das novas tecnologias, substituindo o modelo de biblioteca centrado na **disponibilidade**, em que predomina o just in case, com ênfase no tamanho da coleção e na possibilidade do browsing real, por um novo modelo centrado na **acessibilidade**, em que prevalece o *just in time*, com destaque para o intercâmbio com as demais unidades de informação conectadas em rede e para o *browsing virtual*. São tentativas para consolidar a mudança de paradigma do acervo para a informação, do suporte físico para a informação, mas são tentativas irreversíveis, que se inserem no contexto da comunicação eletrônica, visando a fortalecer a biblioteca virtual como possibilidade real e não utopia.

Enfim, resta-nos tão somente lembrar que bibliotecas e bibliotecários têm sido profundamente influenciados pelas transformações responsáveis pela sociedade da informação, o que não nos permite permanecermos à margem do processo. Urge a adoção de novos caminhos para suprir as necessidades de informação do grande público, a partir da conscientização de que se este prefere a opção de consulta às redes eletrônicas na comodidade de seus lares, é preciso assumir o treinamento que permita ao usuário explorar a riqueza de possibilidades dos meios eletrônicos.

Da mesma forma que os editores comerciais, atentos para as bruscas mudanças do mercado, o bibliotecário precisa adotar a postura de moderno profissional de informação, a quem compete, conforme Mason (1990), fornecer a informação certa, da fonte certa, ao cliente certo, pelo meio certo, no momento certo e a um custo justo. Isto porque o usuário moderno dispõe, cada vez mais, de uma cultura informacional que lhe permite gerar bases de dados, navegar com facilidade nas redes eletrônicas de informação, efetivar sua busca bibliográfica e criar o seu corpo de conhecimentos, constituindo suas próprias bibliotecas virtuais, sem a intermediação do bibliotecário. É o momento de, como qualquer outro especialista, o bibliotecário atuar com criatividade, dinamismo, visão de mundo interdisciplinar/transdisciplinar, desenvolvendo habilidades na síntese da informação e conhecimentos nas áreas gerenciais e de políticas de informação, além do domínio pleno das novas tecnologias de informação. Neste sentido, passa a atuar

mais como trainer, a quem compete treinar os usuários para que se tornem autônomos em suas buscas nos sistemas de informação automatizados, a exemplo da experiência vivenciada por Cuenca (1999), até porque, diante do fluxo informacional anárquico que caracteriza a Internet, se não existirem elementos facilitadores, chegar até a informação desejada pode tornar-se uma via-crucis.

Finalizando, tudo isto requer mudanças na formação do bibliotecário, desde a graduação, combatendo, prioritariamente, o enfoque muito especializado da profissão, quando o que se requer, cada vez mais, é uma visão ampla e polivalente do mundo, através de atuação pautada pelo profissionalismo no que se refere ao domínio das técnicas e processos da atividade informacional. Para tanto, são essenciais ações cotidianas e simples, como o domínio de um segundo idioma, a leitura sistemática de jornais e revistas informativas, a conscientização do homem como centro do universo, o olhar crítico mas não necessariamente demolidor ante a força dos meios de comunicação, a possibilidade de estágios em realidades distintas, até porque a experiência não pode ser preterida em prol de um diploma, em qualquer nível. Em outras palavras, parafraseando Tarapanoff (1999), precisamos, todos nós, adotar o lema de Geraldo Vandré, eternizado em sua canção *A Caminhada*, quando diz: "*Quem sabe faz a hora, não espera acontecer*", sem, no entanto, perder de vista a realidade brasileira, cujo desequilíbrio econômico e disparidades sociais inter-regionais dão origem a brasis distintos, onde uma parcela significativa da população continua distante da modernização tecnológica e de suas possibilidades, ansiando, quando muito, pelo acesso a livros e a simples salas de leitura.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, V. L. F. G.; CAMPELLO, B. S. Graduação em biblioteconomia: a formação do profissional da informação para o século XXI. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. especial, p. 93-103, 2000.
- ALCÂNTARA E. A grande fogueira das bobagens. **Veja**, São Paulo, v. 33, n. 40, p. 192-194, 4 out. 2000.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 617 p. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, 1).
- CRICKMAN, R. D. The emerging information professional. **Library Trends**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 311-327, fall 1979.
- CUENCA, A. M. B. O usuário final da busca informatizada: avaliação da capacitação no acesso a bases de dados em biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 291-299, set./dez. 1999.

FRANCO, M. A. Internet: reflexões filosóficas de um informata. **Transinformação**, Campinas, v. 9, n. 2, p. 1-11 maio/ago. 1997. Disponível em: <<http://www.puccamp.br/~biblio/franco>>. Acesso em: 27 jul. 2000.

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: a formação, o mercado e o exercício profissional no Brasil. **CBF [Conselho Federal de Biblioteconomia] Informa**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 6-7, abr. 1998.

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

INTERNATIONAL FEDERATION OF INFORMATION AND DOCUMENTATION (FID). Towards the new information society of tomorrow: innovations, challenges and impact. In: FID CONFERENCE AND CONGRESS, 49., 1998, New Delhi. [**Papers...**]. New Delhi: Indian National Scientific Documentation Center, 1998.

LE COADIC, Y.-F. **A ciência da informação**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 1996. 119 p.

LEGEY, L.-R.; ALBAGLI, S. Construindo a sociedade da informação no Brasil: uma nova agenda. **DataGramaZero: Revista de Ciência da Informação**, v. 1, n. 5, p. 1-16, out. 2000. (art. nº 2). Disponível em: <<http://www.dgzero.org>>. Acesso em: 22 jan. 2001.

O LIVRO Verde: a sociedade da informação no Brasil. Brasília: SocInfo, 2000. 154 f. (Digitado).

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.

MIRANDA, A. L. C. de et al. Os conteúdos e a sociedade da informação no Brasil. **DataGramaZero: Ciência da Informação**, v. 1, n. 5, p. 1-30, out. 2000. (art. nº 3). Disponível em: <<http://www.dgzero.org>>. Acesso em: 20 jan. 2001.

MORIN, E. **La méthode 4**. Paris: Ed. Seuil, 1999.

PONJUAN, G. Does the modern information professional have a life cycle? **FID News Bulletin**, [s. l.], v. 43, n. 3, p. 61, mar. 1993.

. **La nueva postura del profesional de información**. In: COBIB, 3., São Paulo, 1995. 11 p. (Digitado).

TARGINO, M. das G. **Comunicação científica**: o artigo de periódico nas atividades de ensino e pesquisa do docente universitário brasileiro na pós-graduação. 1998. 387 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Departamento de Ciência da Informação e Documentação da Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, 1998.

TARAPANOFF, K. O profissional da informação e a sociedade do conhecimento: desafios e oportunidades. **Transinformação**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 27-38, jan./abr. 1999.

WITTER, G. P. Profissional da informação: caracterização e busca de instrumentos para avaliação. **Transinformação**, Campinas, v. 11, n. 1, p. 47-53, jan./abr. 1999.

WURMAN, R. S. **Ansiedade de informação**. São Paulo: Cultura, 1992. 380 p.

CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO:  
BUSCANDO ABRIGO PARA UM SUJEITO\*

INFORMATION SCIENCE: IN SEARCH OF A SHELTER FOR A SUBJECT

Bernardina Maria Juvenal FREIRE\*\*  
Mirian de Albuquerque AQUINO\*\*\*

RESUMO

*O presente texto aborda o aspecto conceitual da informação, revisitando alguns estudos que tratam da questão. Busca a noção de efeitos de sentidos na linguagem do discurso para articular com a informação, captando a noção de sujeito-interativo-informacional como possibilidade de estabelecer fios interdisciplinares.*

**Palavras-chave:** *informação; sujeito interativo-informacional; práticas informacionais; professores e alunos.*

ABSTRACT

*The present text focuses the information conceptual aspects, involving reflections of different authors who deal with this matter. It seeks a notion of sense effect in the language to work with information, getting the notion of informational-interaction-subject as a possibility of establishing interdisciplinary links.*

**Key-words:** *information; informational-interaction-subject; informational practices; teaches and students.*

1. O CONCEITO DE INFORMAÇÃO NO ÂMBITO  
DAS PRÁTICAS INFORMACIONAIS

O estudo das práticas informacionais como objeto de estudo permitiu que atentássemos para o aspecto

conceitual do termo informação, cuja origem provém da palavra latina *informare* (verbo), que significa dar forma, colocar em forma, criar, representar, construir uma idéia ou noção ou conhecimento. Por práticas informacionais significamos toda ação verbal ou não

---

(\*) O conteúdo do texto é parte da Dissertação de Mestrado intitulada *Paixão de Informar: Práticas Alfabetizadoras no Programa Tijolo sobre Tijolo - Projeto Escola Zé Peão em Canteiros de Obras*, defendida no Mestrado em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba.

(\*\*) Professora da UFPB e Mestra em Ciência da Informação.

(\*\*\*) Professora da UFPB e Doutora em Educação.

verbal empreendida por sujeitos sociais, que atuam sobre o conhecimento para gerar, receber, transferir, construir e socializar a informação.

A literatura especializada aponta para as fissuras e as ambigüidades que permeiam o ângulo conceitual da informação (Morin, 1986, 1999), (Braga apud Lopes, 1996), (Lopes, 1996) e (Figueiredo, 1997). Apesar de tantas incertezas e imprecisões conceituais, o termo informação vem se tornando uma espécie de **epicentro epistemológico** (Mostafa, 1994, p. 22), ou melhor, a informação na atualidade marca o centro das discussões comerciais, econômicas, tornando-se foco de discussões em congressos e encontros, como foi visto no recente evento chamado de NET de Marketing, realizado na cidade de João Pessoa - PB.

A informação passou a integrar as diversas áreas do conhecimento como uma *espécie de conceito unificador, subjacente ao funcionamento dos sistemas organizados*, alojando-se nas denominadas interpretações macrosociológicas que se estendem a todos os povos. A discussão em torno da informação é ampla, chegando a sugerir modificações na compreensão da atual sociedade, ora denominada de *Sociedade da Informação*, ora denominada *Sociedade Informacional* (Castells, 1999).

Do ponto de vista da teorização, Fernandes (1995) elenca algumas definições que permitem melhor compreender essa questão; a primeira concentra-se na informação e suas propriedades como objeto de estudo da Ciência da Informação; a segunda se mostra igualmente à comunicação ou aos meios de transmissão da informação; a terceira definição identifica o objeto da Ciência da Informação como o comportamento humano em sociedade.

Há ainda outros estudos que enfocam a questão da própria imprecisão conceitual do termo informação. Apesar dessas divergências conceituais, Fernandes (1995, p. 25) argumenta que, embora possam ser apontados inúmeros parâmetros que servem como conceituadores, delimitadores ou caracterizadores para uma ciência, sem dúvida, a localização do campo de fenômenos pelos quais se interessa - *para onde se olha, do objeto de estudo, como se olha e podem ser apontados como os parâmetros mais básicos*. De certo modo, esse ponto de vista do autor reforça a importância de se aprofundar o conhecimento acerca do termo em discussão.

Na compreensão de Lopes (1996, p. 57), informação se configura como sendo o conteúdo das *mensagens potencialmente capazes de provocar alterações na estrutura mental (organização do*

*pensamento) e cultural (escala de valores) dos receptores, visando a uma ação imediata ou a uma mudança de comportamento mais duradoura*. Esta visão converge para os conceitos já defendidos por Belkin & Robertson, na década de 1970 e por Brookes, em seu artigo intitulado *Os Fundamentos da Ciência da Informação*, publicado na década de 1980. Este último vai influenciar o surgimento da chamada visão cognitiva da Ciência da Informação. A forma explícita que esta visão adquire foi posteriormente corporificada na Equação Fundamental da Ciência da Informação, assim representada:  $K [S] + \Delta I = K [S+\Delta S]$

Onde

K = conhecimento

S = estrutura

K [S] = estrutura atual de um estado de conhecimento

$\Delta I$  = absorção de novas informações

$\Delta S$  = causa e efeito da absorção de novas informações

Esta equação mostra, genericamente, que a estrutura atual de um estado de conhecimento, representado pela simbologia K [S], é transformada numa nova estrutura, K [S + ( $\Delta S$ )], quando absorve ou acessa novas informações  $\Delta I$ , indicando, desse modo, processo de causa e efeito representado pela partícula equacional  $\Delta S$ . Com isso, Brookes (1980) assegura que a informação é algo transformador, modificador, representado pelo símbolo K [S], que é uma estrutura de conhecimento, e, como consequência, o conhecimento e a informação possuem dimensões estruturadas. Nesta equação, o autor sugere ainda uma relação explícita entre a cognição individual - perceptiva e a capacidade de julgamento desenvolvida entre grupos de pessoas com conhecimento objetivo. O processo interacional entre pessoas e suas relações com o conhecimento objetivo é, por seu turno, objeto implícito dessa equação.

Compartilhando da visão cognitiva de Brookes (1980) e Belkin (1990), as idéias de Wilson (1984) privilegiam explicitamente o comportamento da informação humana e a posição central dos conceitos de *compreensão e significado*. Para o autor, as interações do modelo de mundo dos indivíduos são extraídas do entendimento ou significado gerado pela percepção dos sujeitos. Em outros termos, implica estabelecer uma relação entre os significados das vidas cotidianas dos sujeitos e a informação considerada relevante para suas necessidades. A visão de Shutz propicia refletir sobre os significados como interpretações que as pessoas extraem de si próprias de acordo com sua visão de

mundo, a qual não é apenas individual, mas também é social (apud Belkin 1990).

Fazendo alusão às idéias de Wilson, as reflexões de Belkin (1990) permitem entender que Ciência da Informação relaciona, parcialmente, as questões como e por quê as pessoas se empenham em comportamentos na busca e uso da informação. Para que isto ocorra é necessário compreender o desenvolvimento e a estrutura das imagens individuais da vida cotidiana e relacioná-las ao contexto social.

Ao que parece, essa noção comum adotada por estes autores concorre para a compreensão da informação em sua capacidade de provocar alterações e transformar as estruturas. Nessa última função, a informação teria a capacidade de alterar dinamicamente o estado atual de entendimento dos sujeitos, permitindo a estes verem o "invisível", ou seja, ampliarem seu estado natural de conhecimentos. Sob esse ponto de vista, parece importante que as informações veiculadas, ao serem enviadas ou emitidas, devam figurar numa codificação de entendimento mútuo, entre sujeito-emissor e sujeito-receptor. Para Araújo (1998), essas informações devem estabelecer-se numa estrutura de conceitos ligados por suas relações, isto é, num entendimento comum a todos os sujeitos sociais envolvidos.

Ao estudar o modelo interacional, Lopes (1996) reconhece a possibilidade da informação transformar e enriquecer. Entretanto, este autor percebeu que as informações consideradas como valor absoluto não se estabelecem, porque não se realizam somente pelo processo interacional, mas também se concretizam em graus de informação. Isto conduz-nos à compreensão de que há informações fracas caracterizadas pela afirmação do previsível; há informações fortes caracterizadas pelo forte teor de seu conteúdo, revelando o *pouco provável*, e há informações ricas, reveladoras do *novo*, do *inesperado*.

Em sua complexidade, Morin (1986) colabora para entender que a possibilidade de se estabelecerem mudanças na estrutura mental ou cultural dos sujeitos depende não somente do contexto em que essa informação é veiculada, mas também dos sistemas de idéias ou valores a que se associa.

*Em relação às coisas sobre que (sic) não temos opinião formada ou preconceito, somos extremamente abertos às informações. Mas quando não temos estrutura mental ou ideológica capaz de assimilar, situar informações, esta se torna ruído. Em compensação, nos casos em que dispomos de idéias firmes e arraigadas, somos muito receptivos quanto às informações que as confirmam, mas muito desconfiados para com aquelas que as contrariam. Melhor ainda,*

*somos capazes de resistir às informações que não se adaptam à nossa ideologia, percebendo essas informações não como informações, mas como trapaceiras ou mentiras (Morin, 1986, p. 43).*

Nessa linguagem de Morin, não é possível compreender a informação fora de um contexto social, porque está fundamentada num princípio puramente relacional em que seu conteúdo é absorvido, a partir do processo interacional estabelecido entre sujeito-emissor e sujeito-receptor, os quais lhe atribuem sentidos, significados e valores.

Vista sob essa perspectiva, podemos dizer que a informação modifica-se, a partir do meio em que ela se estabelece, alterando, certamente, as estruturas, criando e recriando novas informações. Há uma dinâmica nessa construção informacional, que é permeada pelas particularidades das relações sociais. Isso implica considerar que a informação é determinada nas práticas sociais. Na atual sociedade, segundo Marteleto (1992), é imprescindível repensar a questão da informação no bojo das práticas sociais que significa um conjunto de ações vividas por sujeitos ativos envolvidos num processo interativo dentro de um contexto histórico-social.

Em seu aspecto etimológico, a noção de informação sugere dois sentidos complementares: processo de atribuição e comunicação de sentidos. Essa duplicidade, peculiar aos sentidos, permite conceber a informação como uma *prática social que envolve ações de atribuição e comunicação de sentidos, que, por sua vez, pode provocar transformações nas estruturas, pois gera novos estados de conhecimentos* (Araújo, 1998, p. 17).

Retomando Morin, é possível considerar que a informação não pode distanciar-se da sociedade ou do meio que a produz. Em sua essência, a informação estaria ligada a um processo histórico-social, em que seu teor interativo seria determinado por regras concretas estabelecidas nas relações sociais no estado de determinada conjuntura, construindo o efeito próprio de sentido para os sujeitos-emissores e receptores dessa informação. Partilhando desse raciocínio, Bognoux (1994, p. 25) afirma que a *informação pertinente não somente varia segundo os indivíduos, mas [também] varia para cada um conforme as circunstâncias: nada é mais relativo e se torna caduco mais depressa do que a informação. Sua multiplicidade atual ou potencial ocupa, em cada instante, nosso espaço.*

Em nosso entender, a concepção de informação como um conjunto de práticas sociais, desenvolvidas por um sujeito sócio-cognitivo capaz de provocar

mudanças nas estruturas e gerar novos estados de conhecimento, é interessante porque avança no processo de produção do conhecimento na Ciência da Informação. Ao introduzir a noção de social, essa concepção admite a presença da relação entre a dimensão cognitiva e social que extrapola o sentido da informação, tradicionalmente, compreendida como um dado conhecimento. Esta concepção de informação amplia a idéia de que o sujeito não recebe apenas a informação transferida, mas se instaura como um sujeito ativo que desenvolve ações de atribuição e comunicação de sentido.

Embora essa concepção de informação como processo de atribuição e comunicação de sentido, pretenda contribuir para um avanço no entendimento da noção de informação, enriquecendo as reflexões desencadeadas por alguns estudiosos da Ciência da Informação, parece-nos, entretanto, necessário expandir essa compreensão, passando a considerar a informação no contexto da linguagem, em que esta é o resultado da interação entre homem e realidade natural e social (Orlandi, 1997).

A informação é também linguagem e como tal não pode ser compreendida fora dos processos histórico-sociais que a constituem. A constituição da linguagem, bem como da informação se dá na relação entre o lingüístico, o histórico e o social, absorvendo o ideológico. Dentro dessa consideração discursiva, a reflexão sobre a linguagem ajuda a pensar a noção de discurso que é efeito de sentidos entre os interlocutores (Orlandi, 1987).

Para Travaglia (1996), o discurso é qualquer atividade comunicativa produtora de efeitos de sentidos entre os sujeitos não apenas no sentido da transferência da informação, mas também no sentido da interação, que é regulado por uma exterioridade sócio-histórica que determina as regularidades lingüísticas, seu uso e sua função.

Pechêux (1969) entende o discurso como um lugar de determinação dos processos semânticos, dos processos de significação e de sentidos, onde a presença do social e do histórico é a manifestação da exterioridade no texto (oral ou escrito) que é *constitutiva da linguagem. Os processos de significação são estabelecidos em cada sociedade, constituindo regularidades significativas concretizadas em recursos lingüísticos* (Travaglia, 1996, p. 68).

## 2. UMA FENDA DISCURSIVA NO BLOCO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A noção de efeito de sentido recobre essa formulação que se articula com as condições sócio-his-

tóricas, possibilitando a produção de sentidos pelos sujeitos numa determinada formação ideológica. Por formação ideológica entende-se um conjunto complexo de atitudes - representações que não são nem individuais nem universais, mas se reportam, mais ou menos diretamente, às posições de classe (Haroche, 1992).

Essa perspectiva discursiva de efeito de sentido nos faz pensar que a informação se modifica à medida que estabelece novas relações, conjunturas, discursos e sentidos. Nesse processo, os sujeitos constroem, reconstróem e desconstróem, individual e coletivamente, os sentidos, criando e recriando continuamente novas informações com sentidos peculiares ao contexto que remetem ao lugar em que estes sujeitos se encontram posicionados na sociedade e envolvidos pelas formações discursivas que controlam as expressões, as palavras, os textos e as informações que devem ser ou não enunciadas.

É no êxtase da dinâmica social que identificamos as múltiplas informações. Quando nos reportamos a essas informações, estamos falando de informações fracas, fortes e ricas. Com isto, estamos acentuando as várias faces da informação, porque é fundamental tomar a informação como geradora do plural, múltiplo, polissêmico e heterogêneo. Se partirmos do pressuposto de que a informação é algo relativo, também estamos considerando o aspecto mutável e relacional dessa informação que se assemelha ao que Heinz Von Foerster chamou de *camaleão intelectual* (apud Pinheiro, 1997, p. 190).

Percorrendo ainda a linha discursiva, percebemos que há uma relação necessária entre o sujeito e a sociedade; há um sujeito que produz o conhecimento, a informação, o sentido. Essa relação do sujeito com a informação produz mudanças, efeitos de sentidos. Essa compreensão da informação como efeito de sentidos vai depender do lugar em que se situa o sujeito, do lugar de onde ele fala, de onde se estabelecem suas relações, das condições de produção, tornando-se assim possível uma mudança nas estruturas fixas, nos sentidos, já que cada sujeito se fragmenta, se divide, se dispersa e exerce papéis diferentes, criando novos contextos. Quer seu envolvimento ocorra em maior ou menor grau, ele se articula com as condições de produção (contexto, situação, objetos) quer seja esta participação como cidadão, trabalhador, pai, amigo, esposo, filho, irmão, etc.

De qualquer modo, esse sujeito é sempre parte de um todo. Assim, a construção da informação torna-se relacional, pois vai depender do lugar em que os sujeitos se posicionam para instaurá-la. Neste sentido, podemos

acrescentar que estamos lidando com um conceito plural e complexo, ao considerarmos que a informação vai ser alterada, a partir do contexto em que ela se estabelece, *por isso, a informação deve ser considerada no plano das ações e representações dos sujeitos em suas práticas sociais históricas e concretas enquanto um elemento que permeia cada uma dessas práticas* (Marteleto, 1992, p. 86).

Pensarmos o contexto sócio-histórico como constitutivo do processo informacional é relevante porque nos conduz a pensar na formação de informações fortes, fracas e ricas, como lembra Morin (1986). No lugar em que se dá a comunicação, é importante considerar o contexto como imprescindível na produção de informações. Há que se considerar as determinações do contexto imediato como aquele que está ligado ao momento exato da transferência, da construção e do uso da informação, como também as determinações gerais vinculadas à formação ideológica dos sujeitos sociais, pois os diferentes contextos não estão um ao lado do outro, linearmente, como se nada tivesse com o outro; os contextos se encontram em constante tensão, interação e mesmo conflito (Orlandi, 1987). Assim, há que considerar a informação como produção de efeitos de sentido e não de um sentido apenas, já que os sentidos são de direito, sentidos possíveis envolvendo os aspectos ideológicos, históricos e sociais.

Ilustrando essa questão, verifiquemos um mensageiro cuja missão seria a de manter um outro sujeito informado, sobre determinado episódio. Porém, o mensageiro, ao encontrá-lo, descobre que existe uma barreira entre os dois, identificada como entendimento lingüístico, já que o mensageiro só dominava o grego, e não havia possibilidade de tradução. Logo, não foi possível o acesso à informação, em virtude de os sujeitos não falarem de lugares comuns, de estados de conhecimentos relacionais. Dessa maneira, a informação pode ser considerada como um conjunto de efeitos de sentidos produzidos nas relações sociais capazes de transformar estruturas e o conhecimento.

### 3. A CONSTRUÇÃO DO SUJEITO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

O ponto de vista que será desenvolvido aqui é o de que não é possível desencadear uma discussão sobre o sujeito do conhecimento como aquele que interage com a informação, sem levarmos em conta as considerações sobre o sujeito na ciência social.

As discussões associadas à questão do sujeito emergiram num momento singular em que se acreditava

na individualidade do indivíduo aprisionado em estruturas e deslocado das mudanças fundamentais. Vindo de um passado envolvido em trevas para um humanismo renascentista (século XVI), passando pelo iluminismo (século XVII) até alcançar a modernidade, o sujeito do conhecimento sofreu profundas transformações.

A constituição de um sujeito universal reúne dois significados distintos: sujeito indivisível - *uma entidade que unificada no seu próprio interior e não pode ser dividida: uma entidade singular, distintiva e única* (Williams, apud Hall, 1997, p. 27). Com o caos da ordem social, econômica e religiosa, no período medieval, novos processos civilizatórios foram instalados, tornando as sociedades mais complexas e adquirindo uma forma coletiva e social. Nesse ínterim, o construto clássico foi obrigado a dar conta das estruturas estado-nação e das grandes massas que faziam a democracia em meio às forças do capitalismo moderno. Enquanto isto, o cidadão individual tornou-se enredado nas maquinarias burocráticas e administrativas do novo estado que se formava.

Então, uma concepção de sujeito social emerge no seio das amplas estruturas e formações impactadas pelas contribuições da biologia darwiniana e das novas ciências sociais, decorrendo dessas últimas a localização do sujeito em processos de grupo e das normas coletivas. Ao mesmo tempo, desenvolvia-se uma tendência interativa que se preocupava com o modo como os indivíduos se formavam subjetivamente através de sua participação nas relações sociais mais amplas; e inversamente, como os processos e as estruturas eram sustentados pelos papéis que os sujeitos neles desempenhavam (Hall, 1997). Em meio a essa relação entre o interior e o exterior, na metade do século XX, emergem os movimentos estéticos e intelectuais, aparecendo a figura de um sujeito ilhado, solitário e anônimo, perdido na multidão.

Dentro desse quadro, conforme aponta Hall, algumas referências para uma constituição do sujeito na modernidade podem ser elencadas:

**Uma primeira referência** vem dos postulados marxistas que vão preconizar uma configuração de sujeito ativo, passando a recusar a idéia de essência universal do homem e atributo de cada indivíduo.

**Uma segunda referência** vem da noção de inconsciente elaborada por Freud, ao dizer que a identidade, sexualidade e desejo se formam com base em processos psíquicos e simbólicos do inconsciente. Nessa linha freudiana, Lacan entende que o ser individual não se desenvolve naturalmente, mas se forma nas relações sociais (com o outro), estabelecendo complexas negociações psíquicas inconscientes.

Essa formação do eu em companhia do outro se inicia na relação com os sistemas simbólicos e suas representações (a língua, a cultura e a diferença sexual). As contradições internas do sujeito (sentimentos), que fazem parte de uma formação inconsciente, permanecem com ele durante toda sua existência. Esse sujeito dividido consegue experimentar sua própria identidade, como se ela estivesse unificada.

**Uma terceira referência** se articula com o trabalho do lingüista Ferdinand de Saussure que recusava aceitar os sujeitos como donos das afirmações ou significados que expressam na língua. Concebia a língua como um sistema social e não individual, pois, quando falamos não exteriorizamos apenas os nossos pensamentos, mas ativamos os vários significados que já estão embutidos em nossa língua e no sistema cultural.

Em seus argumentos, Saussure suprimiu a enunciação como um ato essencialmente social. O signo é ideológico e o sujeito da enunciação está impregnado de ideologias, cercado de instâncias discursivas (Michel Pêcheux) que fazem com que os significados não sejam fixados. O filósofo da linguagem Jacques Derrida também vai dizer que as palavras são multifocadas e caracterizadas de significados que não se encerram num sentido definitivo. O significado é instável. Ele se fecha para buscar a identidade, mas constantemente é perturbado pela diferença que o faz escapular da grade.

**Uma quarta referência** é, genealogicamente, construída pelo filósofo e historiador francês Michel Foucault. Com a noção de poder disciplinar, Foucault tenta mostrar que as instituições desenvolvem mecanismos de regulação, vigilância, controle e governo como formas modernas de exercer o poder sobre o corpo do sujeito. Esse poder disciplinar atua para manter a vida, as atividades, o trabalho, as infelicidades e os prazeres, a saúde física e moral, as práticas sexuais, as práticas discursivas e as práticas informacionais sobre rígido controle da disciplina. Estabelecendo uma observação constante, o poder disciplinar utiliza-se de técnicas para produzir um ser humano adestrado e dócil. Com isto, cria-se um sujeito, que se isola.

**Uma quinta referência** surge com o impacto dos novos movimentos sociais (por exemplo, o feminismo) que em suas diferentes representações apontam para novas formas de vida social relacionadas a gênero, sexo e raça etc., envolvendo a formação e a produção de novos sujeitos sociais e múltiplas identidades.

No bojo das práticas sociais, há que se considerar o sujeito do conhecimento, enquanto sujeito ativo, entendido como aquele que interage com outros sujeitos na construção da informação. Este sujeito do

conhecimento é, simultaneamente, gerador, transferidor, receptor, usuário, construtor e socializador da informação.

Na Ciência da Informação, a compreensão do sujeito do conhecimento tem sido considerada, a partir de três enfoques gerais:

a) *Sujeito-universal* - denominado sujeito unitário, idealizado, dono do dizer, a fonte do sentido. A informação pode ser apresentada como resultado da produção desse sujeito, independente do processo sócio-histórico que envolve os sujeitos. Alguns estudos, no campo da Ciência da Informação, privilegiam o sujeito instrumental, a-histórico, transsocial e abstrato (Gómez, 1984). É o sujeito lógico-sintático, possuidor de características universais, capazes de serem portadores de categorias e operações estabelecidas 'a priori'.

b) *Sujeito cognitivo-individual* - denominado de empírico-associacionista. A informação é idealizada como produção de um sujeito cognitivo-individual. É o sujeito psicológico, exteriorizador de idéias que privilegia a dimensão subjetiva do processo informacional em que as práticas informacionais, representadas pelo processo de geração, recepção, uso e transferência de informação, são desenvolvidas internamente pelo sujeito cognitivo-individual e particular. Nessa concepção, os sujeitos possuem formas ou conteúdos racionais dependentes da experiência individual, pois, é a partir dela que os sujeitos fazem combinações e percepções elementares, gerando produtos complexos da inteligência humana, a exemplo do conhecimento científico.

Em oposição a essa concepção de sujeito, Farradane (1979, 1980) propõe um novo modelo que converge para o processamento psicológico da informação. O autor se contrapõe à unidade psicológica, pois, para entender que os sujeitos estabelecem operações simples mediadas por uma relação associativa, na qual não se fixam categorias 'a priori'. Essas categorias, assemelhando-se aos conceitos aristotélicos e kantianos, realizam simplesmente a união ou separação dos conceitos semantizados, nos quais a multiplicidade de variados assuntos não pode comportar diferentes operações. As ações explicitadas darão lugar aos operadores relacionais, nas quais o sujeito contará com dois mecanismos: a combinação de conceitos, relativizados pelo processo associativo e os mecanismos de discriminação, modalizados por sua expressão no espaço.

c) *Sujeito cognitivo-social* - nessa concepção a informação é vista como produção desse sujeito, que é, simultaneamente, um sujeito também social. Araújo (1998) diz que esta abordagem se caracteriza pelo fato

de as práticas sociais serem mediadas por um sistema de conceitos, que constituem um modelo de mundo para o sujeito do conhecimento. Tentando contribuir com essa reflexão, Gómez (1984, p. 111) explicita:

*uma das conseqüências dessa abordagem é que esse modelo conceitual depende das experiências anteriores de um indivíduo ou grupo, sendo afetado pelos processos de socialização que recebem os indivíduos e pela vivência histórica dos grupos sociais. São, como preferimos dizer, modelos sócio-cognitivos.*

Em nosso entender, estes sujeitos são cognitivos porque produzem conhecimentos e, também, sociais, porque se estruturam como seres sociologicamente envolvidos, estabelecem relações sociais, partilhando com outros sujeitos e, ao mesmo tempo, incorporando conhecimento, de modo contínuo, simultâneo e participativo.

O sujeito, enquanto ser sócio-histórico, ao processar a informação, quer perceptual quer simbolicamente, utiliza-se de um sistema próprio de categorias ou conceitos resultantes de sua forma pessoal de ver o mundo, construindo assim um armazenamento próprio, particularizado, embora adquirido no envolvimento direto e indireto com o meio (Gómez, 1984). Esse armazenamento pessoal incide diretamente na construção de seu arcabouço conceitual, que funcionará como uma espécie de filtro, selecionando e estruturando novas informações, no momento da geração, recepção, transferência ou decodificação de mensagens. Tal explicação reforça a aplicação desse modelo por alguns autores que exploram essa idéia em suas definições de informação, como Schreider, Pratt, Boulding, (apud Gómez, 1984) e Belkin (1990).

O enfoque cognitivista centra-se no processo de aquisição e de assimilação da informação pelos sujeitos que, por sua vez, possuem um repertório de informações acumuladas e organizadas durante toda uma existência. Este processo assemelha-se ao que Berger & Luckmann (1999, p. 62) caracteriza como *acervo social do conhecimento*. Esse acervo permite que os sujeitos façam uma relação entre o seu acervo pessoal (estrutura cognitiva) e o que se apresenta - as informações que estão recebendo. A partir desse processo interior de assimilação, os sujeitos poderão compreender/absorver as novas informações, reorganizando sua estrutura cognitiva. Neste aspecto, há uma relação direta entre sujeito e objeto, num processo interacional interno do sujeito (Barbosa, 1997) e processos externos (comunicação da informação) em que ocorre a assimilação ou transferência da informação.

Neste caso, a teoria cognitivista mostra um sujeito ativo, interativo, capaz de gerar novas informações.

Duran (1998, p. 18) lembra-nos, que o *desenvolvimento cognitivo [dos sujeitos] é fruto do aprendizado do indivíduo, decorrente da interação com o meio sociocultural, através de processos de mediação. O processo de interação é condição sine qua non para o funcionamento da sociedade [e desenvolvimento dos sujeitos. Acrescenta a autora que é a partir dessa] qualidade de interação que se devem orientar as práticas pedagógicas, enquanto práticas informacionais transformadoras.*

Nesta dimensão do sujeito ativo e interativo que age sobre a informação, apropriando-se dela para compreendê-la e transformá-la, ocorre uma importante transformação: é a que se dá na compreensão da linguagem como transmissão de informação à interação.

#### 4. ACOLHENDO O SUJEITO INTERATIVO-INFORMACIONAL

As reflexões acerca da informação como linguagem possibilitou inserir o sujeito-interativo informacional no contexto da Ciência da Informação. Este sujeito é concebido como aquele que, a partir de uma prática social e histórica, procura interagir com a informação, contextualizando-a, para criticamente construir sentidos. Essa concepção leva-nos a compreender a informação no contexto da enunciação que, segundo Bakhtin (1998, p. 12), *é o produto da interação de dois indivíduos socialmente organizados. Para ele, a interação*

*acontece entre os sujeitos, permeado pelo processo dialógico, ou seja, na enunciação entre o eu e o outro; os indivíduos são constituídos enquanto sujeito, no processo interacional verbal social, dentro de níveis ou graus de sociabilidade; quanto maior for o grau de suas interações verbais sociais, maior será o grau de consciência dos indivíduos, o que, por sua vez, implicará um maior grau de constituição dos indivíduos em sujeitos sociais; com isto define-se que os sujeitos são socialmente orientados; além de considerar a linguagem como atividade constitutiva dos sujeitos e de suas consciências, na relação dialógica (...) é a partir do signo material, verbal, social e ideológico, que se constroem sentidos e veiculam-se ideologias (Freitas 1999, p. 55).*

Os sentidos produzidos pelo sujeito remetem à intenção comunicativa do emissor requerendo a função dos elementos lingüísticos, a qual se efetiva através das marcas formais dadas pela interpretação dos usuários da língua, da informação. Na perspectiva do discurso, o processo comunicacional não é meramente uma transmissão ou transferência de informação entre os interlocutores (emissor/receptor), como defende a teoria da informação. Se assim fosse, o emissor, via canal,

codificaria a informação para alcançar o receptor (a língua, o texto etc.) que decodificando, remetaria, novamente, para o emissor, sem reelaborá-la.

À luz da perspectiva discursiva, quando usamos a língua para comunicar, agimos sobre o outro. Essa ação não é unilateral, ocorre um processo interacional entre o produtor e o receptor da informação, produzindo um efeito de sentido. Numa ação comunicativa, o efeito de sentido que acontece na interação dos sujeitos, depende também da ação realizada. A ação, por sua vez, produz uma reação que pode ser ou não aquela esperada ou pretendida pelo produtor/emissor de informação. Desse ponto de vista, a comunicação é entendida e explicitada, levando em consideração o vínculo com a situação concreta. Assim, diz Bakhtin (1988, p. 124) *a comunicação verbal é sempre acompanhada por atos sociais de caráter não verbal (gestos do trabalho, atos simbólicos de um ritual, cerimônia, etc.) dos quais ela é muitas vezes apenas o complemento, desempenhando um papel meramente auxiliar*. Dessa maneira, compreendemos que a informação, ao ser produzida, recebida, transferida e utilizada, faz parte de um sujeito cognitivo-social, mas também faz parte desse sujeito interativo-informacional.

## 5. FIOS (IN)CONCLUSOS

Sem pretender fechar os pontos aqui abordados, é possível afirmar que o fenômeno informacional é um processo construído e reconstituído continuamente pelo sujeito do conhecimento, a partir do contexto e de suas relações sociais. Concordamos com Marteleto (1992, p. 86), quando defende que a palavra informação pode ser reservada para a referência a uma *forma moderna de veiculação e expressões de visões de mundos diferentes, porque [são] elaboradas a partir de experiência de vida diversas e contraditórias*. Isto implica aceitar que o sentido da informação encontra-se arraigado ao contexto em que ela é gerada, recebida e transferida, absorvendo, assim, conotações específicas que também são determinadas pelos sujeitos sociais. Contém, portanto, um caráter ideológico que aponta para a maneira de os sujeitos se relacionarem com o (seu) mundo.

Essas reflexões apontam para a informação como efeitos de sentidos entre interlocutores, caracterizando-se por sua complexidade e polissemia de sentidos, já que, concretamente, uma mesma informação tem a possibilidade de abranger diferentes ideologias, representando valores e idéias díspares. Observamos, assim, o alcance diferenciado do acesso à informação, representado pelo processo de interação. As informações

veiculadas, nem sempre são captadas, ou quando são, podem gerar sentidos diversos.

## BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Eliany Alvarenga. **A construção social da informação**: práticas informacionais no contexto de organizações não-governamentais/ONGs brasileiras. Brasília, 1998. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília
- BARBOSA, José Juvêncio. **Alfabetização e leitura**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1988.
- BELKIN, N. J. Cognitive models and information transfer. **Social Science Information**, v. 4, 1984. p. 111-129.
- BELKIN, Nicholas J. The cognitive viewpoint in information science. **Journal Information Science**, v. 16, p. 11-15, 1990.
- BERGER, P. L. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOUGNOUX, Daniel. **Introdução às ciências da informação e da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BROOKES, B.C. The foundations of Informations Science. **Journal of Informations Science**, v. 2, p. 209-221, 1980.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura: a sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DURAN, Marta. **Alfabetização de adultos**: leitura e produção de textos. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- FARRADANE, J. Relational indexing. Part I. **Journal of information Science**, [s.1.] v. 1 p. 267-276. 1980.
- FARRADANE, J. Relational Indexing. Part II. **Journal of information Science**, [s.1.] v. 1, p. 313-324. 1980.
- FARRADANE, J. The nature of information. **Journal of information science**, [s.1.] v. 1, p. 13-17. 1979.
- FERNANDES, Dorgival Gonçalves. **Alfabetização de jovens e adultos**: as representações sociais de alfabetizandos e alfabetizadores. João Pessoa: 1997. 170p. Dissertação (Mestrado em Educação) - UFPB.
- FERNANDES, Geni Chaves. O objeto de estudo da Ciência da Informação. **Informare - Caderno Programa de Pós-graduação Ciência da Informação**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 25-30, jan./jun. 1995.
- FIGUEIREDO, Maria da Penha Caetano de. A era da informação e da cidadania. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 79-93, 1997.
- FIGUEIREDO, N. O Processo de transferência de informação. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 119-138, 1979.
- FREITAS, Antonio Francisco de. **O Diálogo em sala de aula**: análise do discurso. Curitiba: HD Livros, 1999.

- GÓMEZ, Maria Nélide González de. A representação do conhecimento e o conhecimento da representação: algumas questões epistemológicas. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 3, p. 217-222, set/dez. 1993.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 24, n. 1, p. 89-93, jan/abril, 1995.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Cultura, educação, distribuição social dos bens simbólicos e excedente informacional. **Informare - Caderno Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 11-23, jul/dez. 1995.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Et al. **Cultura, informação e sociedade**: Estudo das práticas de informação em campos sociais específicos com vistas à revisão e ampliação dos modelos de comunicação e transferência da informação. Rio de Janeiro, 1995. (Relatório parcial digitado)
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Informação e Conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 107-114, jul/dez. 1984.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. O objeto de estudo da Ciência da Informação. **Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 117-122 jul./dez. 1990.
- GÓMEZ, Maria Nélide González. O papel do conhecimento e da informação nas formações políticas ocidentais. **Ciência da Informação**, v. 16, n. 2, p. 157-167, jul/dez. 1987.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- HAROCHE, Claudine. **Fazer, dizer e querer**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- LOPES, Sônia Aguiar. **A teia invisível**: informação e contra-informação nas redes de ONG's e movimentos sociais. Rio de Janeiro: 1996. 2v. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) ECO/UFRJ.
- MARTELETO, Regina Maria, RIBEIRO, Leila Beatriz. Práticas de informação no ambiente escolar. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 207-214. 1989.
- MARTELETO, Regina Maria. **Cultura, educação e campo social**: discursos e práticas de informação. Rio de Janeiro: 1992. 389 p. Tese (Doutorado em Comunicação) - UFRJ.
- MORIN, Edgar. **O método 4**: as idéias, habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre, Sulina, 1999.
- MORIN, Edgar. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- MOSTAFA, Solange Puntel. As ciências da informação. **Perspectivas**. São Paulo v. 8, n. 4, p. 22-27, out/dez. 1994.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli, LAJOLO, Marisa, IANNI, Otávio. **Sociedade e Linguagem**. Campinas: Unicamp, 1997.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **A linguagem e seu funcionamento**: as formas do discurso. 2 ed. Campinas/SP: Pontes, 1987.
- PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. **A Ciência da Informação entre sombra e luz**: domínio epistemológico e campo interdisciplinar. Rio de Janeiro: 1997. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - ECO/UFRJ.
- PECHÊUX, Michel. **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução a obra de Michel Pêcheux. Campinas: Unicamp, 1969.
- TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **Gramática e interação**: uma proposta para o ensino da gramática no 1º e 2º graus. São Paulo: Cortez, 1996.
- WERSIG, G., WINDEL, G. Information science needs a theory of information actions. **Social Science Information Studies**, v. 5, p. 11-13, 1985.
- WERSIG, G., WINDEL, G. **Information Science needs a theory**: a weaver bird perspectives. Finland: University of tampere, 1991, p. 26-28.
- WILSON, T.D. The cognitive approach to information-seeking behaviour and information use. **Social Science Information Studies**. [s.l.], n. 4, p. 195-203, 1984.

## CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: BUSCANDO ABRIGO PARA UM SUJEITO\*

### INFORMATION SCIENCE: IN SEARCH OF A SHELTER FOR A SUBJECT

Bernardina Maria Juvenal FREIRE\*\*  
Mirian de Albuquerque AQUINO\*\*\*

#### RESUMO

*O presente texto aborda o aspecto conceitual da informação, revisitando alguns estudos que tratam da questão. Busca a noção de efeitos de sentidos na linguagem do discurso para articular com a informação, captando a noção de sujeito-interativo-informacional como possibilidade de estabelecer fios interdisciplinares.*

*Palavras-chave: informação; sujeito interativo-informacional; práticas informacionais; professores e alunos.*

#### ABSTRACT

*The present text focuses the information conceptual aspects, involving reflections of different authors who deal with this matter. It seeks a notion of sense effect in the language to work with information, getting the notion of informational-interaction-subject as a possibility of establishing interdisciplinary links.*

*Key-words: information; informational-interaction-subject; informational practices; teaches and students.*

#### 1. O CONCEITO DE INFORMAÇÃO NO ÂMBITO DAS PRÁTICAS INFORMACIONAIS

O estudo das práticas informacionais como objeto de estudo permitiu que atentássemos para o aspecto

conceitual do termo informação, cuja origem provém da palavra latina *informare* (verbo), que significa dar forma, colocar em forma, criar, representar, construir uma idéia ou noção ou conhecimento. Por práticas informacionais significamos toda ação verbal ou não

---

(\*) O conteúdo do texto é parte da Dissertação de Mestrado intitulada *Paixão de Informar: Práticas Alfabetizadoras no Programa Tijolo sobre Tijolo - Projeto Escola Zé Peão em Canteiros de Obras*, defendida no Mestrado em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba.

(\*\*) Professora da UFPB e Mestra em Ciência da Informação.

(\*\*\*) Professora da UFPB e Doutora em Educação.

verbal empreendida por sujeitos sociais, que atuam sobre o conhecimento para gerar, receber, transferir, construir e socializar a informação.

A literatura especializada aponta para as fissuras e as ambigüidades que permeiam o ângulo conceitual da informação (Morin, 1986, 1999), (Braga apud Lopes, 1996), (Lopes, 1996) e (Figueiredo, 1997). Apesar de tantas incertezas e imprecisões conceituais, o termo informação vem se tornando uma espécie de **epicentro epistemológico** (Mostafa, 1994, p. 22), ou melhor, a informação na atualidade marca o centro das discussões comerciais, econômicas, tornando-se foco de discussões em congressos e encontros, como foi visto no recente evento chamado de NET de Marketing, realizado na cidade de João Pessoa - PB.

A informação passou a integrar as diversas áreas do conhecimento como uma *espécie de conceito unificador, subjacente ao funcionamento dos sistemas organizados*, alojando-se nas denominadas interpretações macrosociológicas que se estendem a todos os povos. A discussão em torno da informação é ampla, chegando a sugerir modificações na compreensão da atual sociedade, ora denominada de *Sociedade da Informação*, ora denominada *Sociedade Informacional* (Castells, 1999).

Do ponto de vista da teorização, Fernandes (1995) elenca algumas definições que permitem melhor compreender essa questão; a primeira concentra-se na informação e suas propriedades como objeto de estudo da Ciência da Informação; a segunda se mostra igualmente à comunicação ou aos meios de transmissão da informação; a terceira definição identifica o objeto da Ciência da Informação como o comportamento humano em sociedade.

Há ainda outros estudos que enfocam a questão da própria imprecisão conceitual do termo informação. Apesar dessas divergências conceituais, Fernandes (1995, p. 25) argumenta que, embora possam ser apontados inúmeros parâmetros que servem como conceituadores, delimitadores ou caracterizadores para uma ciência, sem dúvida, a localização do campo de fenômenos pelos quais se interessa - *para onde se olha, do objeto de estudo, como se olha e podem ser apontados como os parâmetros mais básicos*. De certo modo, esse ponto de vista do autor reforça a importância de se aprofundar o conhecimento acerca do termo em discussão.

Na compreensão de Lopes (1996, p. 57), informação se configura como sendo o conteúdo das *mensagens potencialmente capazes de provocar alterações na estrutura mental (organização do*

*pensamento) e cultural (escala de valores) dos receptores, visando a uma ação imediata ou a uma mudança de comportamento mais duradoura*. Esta visão converge para os conceitos já defendidos por Belkin & Robertson, na década de 1970 e por Brookes, em seu artigo intitulado *Os Fundamentos da Ciência da Informação*, publicado na década de 1980. Este último vai influenciar o surgimento da chamada visão cognitiva da Ciência da Informação. A forma explícita que esta visão adquire foi posteriormente corporificada na Equação Fundamental da Ciência da Informação, assim representada:  $K [S] + \Delta I = K [S+\Delta S]$

Onde

K = conhecimento

S = estrutura

K [S] = estrutura atual de um estado de conhecimento

$\Delta I$  = absorção de novas informações

$\Delta S$  = causa e efeito da absorção de novas informações

Esta equação mostra, genericamente, que a estrutura atual de um estado de conhecimento, representado pela simbologia K [S], é transformada numa nova estrutura, K [S + ( $\Delta S$ )], quando absorve ou acessa novas informações  $\Delta I$ , indicando, desse modo, processo de causa e efeito representado pela partícula equacional  $\Delta S$ . Com isso, Brookes (1980) assegura que a informação é algo transformador, modificador, representado pelo símbolo K [S], que é uma estrutura de conhecimento, e, como consequência, o conhecimento e a informação possuem dimensões estruturadas. Nesta equação, o autor sugere ainda uma relação explícita entre a cognição individual - perceptiva e a capacidade de julgamento desenvolvida entre grupos de pessoas com conhecimento objetivo. O processo interacional entre pessoas e suas relações com o conhecimento objetivo é, por seu turno, objeto implícito dessa equação.

Compartilhando da visão cognitiva de Brookes (1980) e Belkin (1990), as idéias de Wilson (1984) privilegiam explicitamente o comportamento da informação humana e a posição central dos conceitos de *compreensão e significado*. Para o autor, as interações do modelo de mundo dos indivíduos são extraídas do entendimento ou significado gerado pela percepção dos sujeitos. Em outros termos, implica estabelecer uma relação entre os significados das vidas cotidianas dos sujeitos e a informação considerada relevante para suas necessidades. A visão de Shutz propicia refletir sobre os significados como interpretações que as pessoas extraem de si próprias de acordo com sua visão de

mundo, a qual não é apenas individual, mas também é social (apud Belkin 1990).

Fazendo alusão às idéias de Wilson, as reflexões de Belkin (1990) permitem entender que Ciência da Informação relaciona, parcialmente, as questões como e por quê as pessoas se empenham em comportamentos na busca e uso da informação. Para que isto ocorra é necessário compreender o desenvolvimento e a estrutura das imagens individuais da vida cotidiana e relacioná-las ao contexto social.

Ao que parece, essa noção comum adotada por estes autores concorre para a compreensão da informação em sua capacidade de provocar alterações e transformar as estruturas. Nessa última função, a informação teria a capacidade de alterar dinamicamente o estado atual de entendimento dos sujeitos, permitindo a estes verem o "invisível", ou seja, ampliarem seu estado natural de conhecimentos. Sob esse ponto de vista, parece importante que as informações veiculadas, ao serem enviadas ou emitidas, devam figurar numa codificação de entendimento mútuo, entre sujeito-emissor e sujeito-receptor. Para Araújo (1998), essas informações devem estabelecer-se numa estrutura de conceitos ligados por suas relações, isto é, num entendimento comum a todos os sujeitos sociais envolvidos.

Ao estudar o modelo interacional, Lopes (1996) reconhece a possibilidade da informação transformar e enriquecer. Entretanto, este autor percebeu que as informações consideradas como valor absoluto não se estabelecem, porque não se realizam somente pelo processo interacional, mas também se concretizam em graus de informação. Isto conduz-nos à compreensão de que há informações fracas caracterizadas pela afirmação do previsível; há informações fortes caracterizadas pelo forte teor de seu conteúdo, revelando o *pouco provável*, e há informações ricas, reveladoras do *novo*, do *inesperado*.

Em sua complexidade, Morin (1986) colabora para entender que a possibilidade de se estabelecerem mudanças na estrutura mental ou cultural dos sujeitos depende não somente do contexto em que essa informação é veiculada, mas também dos sistemas de idéias ou valores a que se associa.

*Em relação às coisas sobre que (sic) não temos opinião formada ou preconceito, somos extremamente abertos às informações. Mas quando não temos estrutura mental ou ideológica capaz de assimilar, situar informações, esta se torna ruído. Em compensação, nos casos em que dispomos de idéias firmes e arraigadas, somos muito receptivos quanto às informações que as confirmam, mas muito desconfiados para com aquelas que as contrariam. Melhor ainda,*

*somos capazes de resistir às informações que não se adaptam à nossa ideologia, percebendo essas informações não como informações, mas como trapaças ou mentiras (Morin, 1986, p. 43).*

Nessa linguagem de Morin, não é possível compreender a informação fora de um contexto social, porque está fundamentada num princípio puramente relacional em que seu conteúdo é absorvido, a partir do processo interacional estabelecido entre sujeito-emissor e sujeito-receptor, os quais lhe atribuem sentidos, significados e valores.

Vista sob essa perspectiva, podemos dizer que a informação modifica-se, a partir do meio em que ela se estabelece, alterando, certamente, as estruturas, criando e recriando novas informações. Há uma dinâmica nessa construção informacional, que é permeada pelas particularidades das relações sociais. Isso implica considerar que a informação é determinada nas práticas sociais. Na atual sociedade, segundo Marteleto (1992), é imprescindível repensar a questão da informação no bojo das práticas sociais que significa um conjunto de ações vividas por sujeitos ativos envolvidos num processo interativo dentro de um contexto histórico-social.

Em seu aspecto etimológico, a noção de informação sugere dois sentidos complementares: processo de atribuição e comunicação de sentidos. Essa duplicidade, peculiar aos sentidos, permite conceber a informação como uma *prática social que envolve ações de atribuição e comunicação de sentidos, que, por sua vez, pode provocar transformações nas estruturas, pois gera novos estados de conhecimentos* (Araújo, 1998, p. 17).

Retomando Morin, é possível considerar que a informação não pode distanciar-se da sociedade ou do meio que a produz. Em sua essência, a informação estaria ligada a um processo histórico-social, em que seu teor interativo seria determinado por regras concretas estabelecidas nas relações sociais no estado de determinada conjuntura, construindo o efeito próprio de sentido para os sujeitos-emissores e receptores dessa informação. Partilhando desse raciocínio, Bougnoux (1994, p. 25) afirma que a *informação pertinente não somente varia segundo os indivíduos, mas [também] varia para cada um conforme as circunstâncias: nada é mais relativo e se torna caduco mais depressa do que a informação. Sua multiplicidade atual ou potencial ocupa, em cada instante, nosso espaço.*

Em nosso entender, a concepção de informação como um conjunto de práticas sociais, desenvolvidas por um sujeito sócio-cognitivo capaz de provocar

mudanças nas estruturas e gerar novos estados de conhecimento, é interessante porque avança no processo de produção do conhecimento na Ciência da Informação. Ao introduzir a noção de social, essa concepção admite a presença da relação entre a dimensão cognitiva e social que extrapola o sentido da informação, tradicionalmente, compreendida como um dado conhecimento. Esta concepção de informação amplia a idéia de que o sujeito não recebe apenas a informação transferida, mas se instaura como um sujeito ativo que desenvolve ações de atribuição e comunicação de sentido.

Embora essa concepção de informação como processo de atribuição e comunicação de sentido, pretenda contribuir para um avanço no entendimento da noção de informação, enriquecendo as reflexões desencadeadas por alguns estudiosos da Ciência da Informação, parece-nos, entretanto, necessário expandir essa compreensão, passando a considerar a informação no contexto da linguagem, em que esta é o resultado da interação entre homem e realidade natural e social (Orlandi, 1997).

A informação é também linguagem e como tal não pode ser compreendida fora dos processos histórico-sociais que a constituem. A constituição da linguagem, bem como da informação se dá na relação entre o lingüístico, o histórico e o social, absorvendo o ideológico. Dentro dessa consideração discursiva, a reflexão sobre a linguagem ajuda a pensar a noção de discurso que é efeito de sentidos entre os interlocutores (Orlandi, 1987).

Para Travaglia (1996), o discurso é qualquer atividade comunicativa produtora de efeitos de sentidos entre os sujeitos não apenas no sentido da transferência da informação, mas também no sentido da interação, que é regulado por uma exterioridade sócio-histórica que determina as regularidades lingüísticas, seu uso e sua função.

Pechêux (1969) entende o discurso como um lugar de determinação dos processos semânticos, dos processos de significação e de sentidos, onde a presença do social e do histórico é a manifestação da exterioridade no texto (oral ou escrito) que é *constitutiva da linguagem. Os processos de significação são estabelecidos em cada sociedade, constituindo regularidades significativas concretizadas em recursos lingüísticos* (Travaglia, 1996, p. 68).

## 2. UMA FENDA DISCURSIVA NO BLOCO DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

A noção de efeito de sentido recobre essa formulação que se articula com as condições sócio-his-

tóricas, possibilitando a produção de sentidos pelos sujeitos numa determinada formação ideológica. Por formação ideológica entende-se um conjunto complexo de atitudes - representações que não são nem individuais nem universais, mas se reportam, mais ou menos diretamente, às posições de classe (Haroche, 1992).

Essa perspectiva discursiva de efeito de sentido nos faz pensar que a informação se modifica à medida que estabelece novas relações, conjunturas, discursos e sentidos. Nesse processo, os sujeitos constroem, reconstroem e desconstroem, individual e coletivamente, os sentidos, criando e recriando continuamente novas informações com sentidos peculiares ao contexto que remetem ao lugar em que estes sujeitos se encontram posicionados na sociedade e envolvidos pelas formações discursivas que controlam as expressões, as palavras, os textos e as informações que devem ser ou não enunciadas.

É no êxtase da dinâmica social que identificamos as múltiplas informações. Quando nos reportamos a essas informações, estamos falando de informações fracas, fortes e ricas. Com isto, estamos acentuando as várias faces da informação, porque é fundamental tomar a informação como geradora do plural, múltiplo, polissêmico e heterogêneo. Se partirmos do pressuposto de que a informação é algo relativo, também estamos considerando o aspecto mutável e relacional dessa informação que se assemelha ao que Heinz Von Foerster chamou de *camaleão intelectual* (apud Pinheiro, 1997, p. 190).

Percorrendo ainda a linha discursiva, percebemos que há uma relação necessária entre o sujeito e a sociedade; há um sujeito que produz o conhecimento, a informação, o sentido. Essa relação do sujeito com a informação produz mudanças, efeitos de sentidos. Essa compreensão da informação como efeito de sentidos vai depender do lugar em que se situa o sujeito, do lugar de onde ele fala, de onde se estabelecem suas relações, das condições de produção, tornando-se assim possível uma mudança nas estruturas fixas, nos sentidos, já que cada sujeito se fragmenta, se divide, se dispersa e exerce papéis diferentes, criando novos contextos. Quer seu envolvimento ocorra em maior ou menor grau, ele se articula com as condições de produção (contexto, situação, objetos) quer seja esta participação como cidadão, trabalhador, pai, amigo, esposo, filho, irmão, etc.

De qualquer modo, esse sujeito é sempre parte de um todo. Assim, a construção da informação torna-se relacional, pois vai depender do lugar em que os sujeitos se posicionam para instaurá-la. Neste sentido, podemos

acrescentar que estamos lidando com um conceito plural e complexo, ao considerarmos que a informação vai ser alterada, a partir do contexto em que ela se estabelece, *por isso, a informação deve ser considerada no plano das ações e representações dos sujeitos em suas práticas sociais históricas e concretas enquanto um elemento que permeia cada uma dessas práticas* (Marteleto, 1992, p. 86).

Pensarmos o contexto sócio-histórico como constitutivo do processo informacional é relevante porque nos conduz a pensar na formação de informações fortes, fracas e ricas, como lembra Morin (1986). No lugar em que se dá a comunicação, é importante considerar o contexto como imprescindível na produção de informações. Há que se considerar as determinações do contexto imediato como aquele que está ligado ao momento exato da transferência, da construção e do uso da informação, como também as determinações gerais vinculadas à formação ideológica dos sujeitos sociais, pois os diferentes contextos não estão um ao lado do outro, linearmente, como se nada tivesse com o outro; os contextos se encontram em constante tensão, interação e mesmo conflito (Orlandi, 1987). Assim, há que considerar a informação como produção de efeitos de sentido e não de um sentido apenas, já que os sentidos são de direito, sentidos possíveis envolvendo os aspectos ideológicos, históricos e sociais.

Ilustrando essa questão, verifiquemos um mensageiro cuja missão seria a de manter um outro sujeito informado, sobre determinado episódio. Porém, o mensageiro, ao encontrá-lo, descobre que existe uma barreira entre os dois, identificada como entendimento lingüístico, já que o mensageiro só dominava o grego, e não havia possibilidade de tradução. Logo, não foi possível o acesso à informação, em virtude de os sujeitos não falarem de lugares comuns, de estados de conhecimentos relacionais. Dessa maneira, a informação pode ser considerada como um conjunto de efeitos de sentidos produzidos nas relações sociais capazes de transformar estruturas e o conhecimento.

### 3. A CONSTRUÇÃO DO SUJEITO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

O ponto de vista que será desenvolvido aqui é o de que não é possível desencadear uma discussão sobre o sujeito do conhecimento como aquele que interage com a informação, sem levarmos em conta as considerações sobre o sujeito na ciência social.

As discussões associadas à questão do sujeito emergiram num momento singular em que se acreditava

na individualidade do indivíduo aprisionado em estruturas e deslocado das mudanças fundamentais. Vindo de um passado envolvido em trevas para um humanismo renascentista (século XVI), passando pelo iluminismo (século XVII) até alcançar a modernidade, o sujeito do conhecimento sofreu profundas transformações.

A constituição de um sujeito universal reúne dois significados distintos: sujeito indivisível - *uma entidade que unificada no seu próprio interior e não pode ser dividida: uma entidade singular, distintiva e única* (Williams, apud Hall, 1997, p. 27). Com o caos da ordem social, econômica e religiosa, no período medieval, novos processos civilizatórios foram instalados, tornando as sociedades mais complexas e adquirindo uma forma coletiva e social. Nesse ínterim, o construto clássico foi obrigado a dar conta das estruturas estado-nação e das grandes massas que faziam a democracia em meio às forças do capitalismo moderno. Enquanto isto, o cidadão individual tornou-se enredado nas maquinarias burocráticas e administrativas do novo estado que se formava.

Então, uma concepção de sujeito social emerge no seio das amplas estruturas e formações impactadas pelas contribuições da biologia darwiniana e das novas ciências sociais, decorrendo dessas últimas a localização do sujeito em processos de grupo e das normas coletivas. Ao mesmo tempo, desenvolvia-se uma tendência interativa que se preocupava com o modo como os indivíduos se formavam subjetivamente através de sua participação nas relações sociais mais amplas; e inversamente, como os processos e as estruturas eram sustentados pelos papéis que os sujeitos neles desempenhavam (Hall, 1997). Em meio a essa relação entre o interior e o exterior, na metade do século XX, emergem os movimentos estéticos e intelectuais, aparecendo a figura de um sujeito ilhado, solitário e anônimo, perdido na multidão.

Dentro desse quadro, conforme aponta Hall, algumas referências para uma constituição do sujeito na modernidade podem ser elencadas:

**Uma primeira referência** vem dos postulados marxistas que vão preconizar uma configuração de sujeito ativo, passando a recusar a idéia de essência universal do homem e atributo de cada indivíduo.

**Uma segunda referência** vem da noção de inconsciente elaborada por Freud, ao dizer que a identidade, sexualidade e desejo se formam com base em processos psíquicos e simbólicos do inconsciente. Nessa linha freudiana, Lacan entende que o ser individual não se desenvolve naturalmente, mas se forma nas relações sociais (com o outro), estabelecendo complexas negociações psíquicas inconscientes.

Essa formação do eu em companhia do outro se inicia na relação com os sistemas simbólicos e suas representações (a língua, a cultura e a diferença sexual). As contradições internas do sujeito (sentimentos), que fazem parte de uma formação inconsciente, permanecem com ele durante toda sua existência. Esse sujeito dividido consegue experimentar sua própria identidade, como se ela estivesse unificada.

**Uma terceira referência** se articula com o trabalho do lingüista Ferdinand de Saussure que recusava aceitar os sujeitos como donos das afirmações ou significados que expressam na língua. Concebia a língua como um sistema social e não individual, pois, quando falamos não exteriorizamos apenas os nossos pensamentos, mas ativamos os vários significados que já estão embutidos em nossa língua e no sistema cultural.

Em seus argumentos, Saussure suprimiu a enunciação como um ato essencialmente social. O signo é ideológico e o sujeito da enunciação está impregnado de ideologias, cercado de instâncias discursivas (Michel Pêcheux) que fazem com que os significados não sejam fixados. O filósofo da linguagem Jacques Derrida também vai dizer que as palavras são multifocadas e caracterizadas de significados que não se encerram num sentido definitivo. O significado é instável. Ele se fecha para buscar a identidade, mas constantemente é perturbado pela diferença que o faz escapular da grade.

**Uma quarta referência** é, genealogicamente, construída pelo filósofo e historiador francês Michel Foucault. Com a noção de poder disciplinar, Foucault tenta mostrar que as instituições desenvolvem mecanismos de regulação, vigilância, controle e governo como formas modernas de exercer o poder sobre o corpo do sujeito. Esse poder disciplinar atua para manter a vida, as atividades, o trabalho, as infelicidades e os prazeres, a saúde física e moral, as práticas sexuais, as práticas discursivas e as práticas informacionais sobre rígido controle da disciplina. Estabelecendo uma observação constante, o poder disciplinar utiliza-se de técnicas para produzir um ser humano adestrado e dócil. Com isto, cria-se um sujeito, que se isola.

**Uma quinta referência** surge com o impacto dos novos movimentos sociais (por exemplo, o feminismo) que em suas diferentes representações apontam para novas formas de vida social relacionadas a gênero, sexo e raça etc., envolvendo a formação e a produção de novos sujeitos sociais e múltiplas identidades.

No bojo das práticas sociais, há que se considerar o sujeito do conhecimento, enquanto sujeito ativo, entendido como aquele que interage com outros sujeitos na construção da informação. Este sujeito do

conhecimento é, simultaneamente, gerador, transferidor, receptor, usuário, construtor e socializador da informação.

Na Ciência da Informação, a compreensão do sujeito do conhecimento tem sido considerada, a partir de três enfoques gerais:

a) *Sujeito-universal* - denominado sujeito unitário, idealizado, dono do dizer, a fonte do sentido. A informação pode ser apresentada como resultado da produção desse sujeito, independente do processo sócio-histórico que envolve os sujeitos. Alguns estudos, no campo da Ciência da Informação, privilegiam o sujeito instrumental, a-histórico, transsocial e abstrato (Gómez, 1984). É o sujeito lógico-sintático, possuidor de características universais, capazes de serem portadores de categorias e operações estabelecidas 'a priori'.

b) *Sujeito cognitivo-individual* - denominado de empírico-associacionista. A informação é idealizada como produção de um sujeito cognitivo-individual. É o sujeito psicológico, exteriorizador de idéias que privilegia a dimensão subjetiva do processo informacional em que as práticas informacionais, representadas pelo processo de geração, recepção, uso e transferência de informação, são desenvolvidas internamente pelo sujeito cognitivo-individual e particular. Nessa concepção, os sujeitos possuem formas ou conteúdos racionais dependentes da experiência individual, pois, é a partir dela que os sujeitos fazem combinações e percepções elementares, gerando produtos complexos da inteligência humana, a exemplo do conhecimento científico.

Em oposição a essa concepção de sujeito, Farradane (1979, 1980) propõe um novo modelo que converge para o processamento psicológico da informação. O autor se contrapõe à unidade psicológica, pois, para entender que os sujeitos estabelecem operações simples mediadas por uma relação associativa, na qual não se fixam categorias 'a priori'. Essas categorias, assemelhando-se aos conceitos aristotélicos e kantianos, realizam simplesmente a união ou separação dos conceitos semantizados, nos quais a multiplicidade de variados assuntos não pode comportar diferentes operações. As ações explicitadas darão lugar aos operadores relacionais, nas quais o sujeito contará com dois mecanismos: a combinação de conceitos, relativizados pelo processo associativo e os mecanismos de discriminação, modalizados por sua expressão no espaço.

c) *Sujeito cognitivo-social* - nessa concepção a informação é vista como produção desse sujeito, que é, simultaneamente, um sujeito também social. Araújo (1998) diz que esta abordagem se caracteriza pelo fato

de as práticas sociais serem mediadas por um sistema de conceitos, que constituem um modelo de mundo para o sujeito do conhecimento. Tentando contribuir com essa reflexão, Gómez (1984, p. 111) explicita:

*uma das conseqüências dessa abordagem é que esse modelo conceitual depende das experiências anteriores de um indivíduo ou grupo, sendo afetado pelos processos de socialização que recebem os indivíduos e pela vivência histórica dos grupos sociais. São, como preferimos dizer, modelos sócio-cognitivos.*

Em nosso entender, estes sujeitos são cognitivos porque produzem conhecimentos e, também, sociais, porque se estruturam como seres sociologicamente envolvidos, estabelecem relações sociais, partilhando com outros sujeitos e, ao mesmo tempo, incorporando conhecimento, de modo contínuo, simultâneo e participativo.

O sujeito, enquanto ser sócio-histórico, ao processar a informação, quer perceptual quer simbolicamente, utiliza-se de um sistema próprio de categorias ou conceitos resultantes de sua forma pessoal de ver o mundo, construindo assim um armazenamento próprio, particularizado, embora adquirido no envolvimento direto e indireto com o meio (Gómez, 1984). Esse armazenamento pessoal incide diretamente na construção de seu arcabouço conceitual, que funcionará como uma espécie de filtro, selecionando e estruturando novas informações, no momento da geração, recepção, transferência ou decodificação de mensagens. Tal explicação reforça a aplicação desse modelo por alguns autores que exploram essa idéia em suas definições de informação, como Schreider, Pratt, Boulding, (apud Gómez, 1984) e Belkin (1990).

O enfoque cognitivista centra-se no processo de aquisição e de assimilação da informação pelos sujeitos que, por sua vez, possuem um repertório de informações acumuladas e organizadas durante toda uma existência. Este processo assemelha-se ao que Berger & Luckmann (1999, p. 62) caracteriza como *acervo social do conhecimento*. Esse acervo permite que os sujeitos façam uma relação entre o seu acervo pessoal (estrutura cognitiva) e o que se apresenta - as informações que estão recebendo. A partir desse processo interior de assimilação, os sujeitos poderão compreender/absorver as novas informações, reorganizando sua estrutura cognitiva. Neste aspecto, há uma relação direta entre sujeito e objeto, num processo interacional interno do sujeito (Barbosa, 1997) e processos externos (comunicação da informação) em que ocorre a assimilação ou transferência da informação.

Neste caso, a teoria cognitivista mostra um sujeito ativo, interativo, capaz de gerar novas informações.

Duran (1998, p. 18) lembra-nos, que o *desenvolvimento cognitivo [dos sujeitos] é fruto do aprendizado do indivíduo, decorrente da interação com o meio sociocultural, através de processos de mediação. O processo de interação é condição sine qua non para o funcionamento da sociedade [e desenvolvimento dos sujeitos. Acrescenta a autora que é a partir dessa] qualidade de interação que se devem orientar as práticas pedagógicas, enquanto práticas informacionais transformadoras.*

Nesta dimensão do sujeito ativo e interativo que age sobre a informação, apropriando-se dela para compreendê-la e transformá-la, ocorre uma importante transformação: é a que se dá na compreensão da linguagem como transmissão de informação à interação.

#### 4. ACOLHENDO O SUJEITO INTERATIVO-INFORMACIONAL

As reflexões acerca da informação como linguagem possibilitou inserir o sujeito-interativo informacional no contexto da Ciência da Informação. Este sujeito é concebido como aquele que, a partir de uma prática social e histórica, procura interagir com a informação, contextualizando-a, para criticamente construir sentidos. Essa concepção leva-nos a compreender a informação no contexto da enunciação que, segundo Bakhtin (1998, p. 12), *é o produto da interação de dois indivíduos socialmente organizados.* Para ele, a interação

*acontece entre os sujeitos, permeado pelo processo dialógico, ou seja, na enunciação entre o eu e o outro; os indivíduos são constituídos enquanto sujeito, no processo interacional verbal social, dentro de níveis ou graus de sociabilidade; quanto maior for o grau de suas interações verbais sociais, maior será o grau de consciência dos indivíduos, o que, por sua vez, implicará um maior grau de constituição dos indivíduos em sujeitos sociais; com isto define-se que os sujeitos são socialmente orientados; além de considerar a linguagem como atividade constitutiva dos sujeitos e de suas consciências, na relação dialógica (...) é a partir do signo material, verbal, social e ideológico, que se constroem sentidos e veiculam-se ideologias (Freitas 1999, p. 55).*

Os sentidos produzidos pelo sujeito remetem à intenção comunicativa do emissor requerendo a função dos elementos lingüísticos, a qual se efetiva através das marcas formais dadas pela interpretação dos usuários da língua, da informação. Na perspectiva do discurso, o processo comunicacional não é meramente uma transmissão ou transferência de informação entre os interlocutores (emissor/receptor), como defende a teoria da informação. Se assim fosse, o emissor, via canal,

codificaria a informação para alcançar o receptor (a língua, o texto etc.) que decodificando, remeteria, novamente, para o emissor, sem reelaborá-la.

À luz da perspectiva discursiva, quando usamos a língua para comunicar, agimos sobre o outro. Essa ação não é unilateral, ocorre um processo interacional entre o produtor e o receptor da informação, produzindo um efeito de sentido. Numa ação comunicativa, o efeito de sentido que acontece na interação dos sujeitos, depende também da ação realizada. A ação, por sua vez, produz uma reação que pode ser ou não aquela esperada ou pretendida pelo produtor/emissor de informação. Desse ponto de vista, a comunicação é entendida e explicitada, levando em consideração o vínculo com a situação concreta. Assim, diz Bakhtin (1988, p. 124) *a comunicação verbal é sempre acompanhada por atos sociais de caráter não verbal (gestos do trabalho, atos simbólicos de um ritual, cerimônia, etc.) dos quais ela é muitas vezes apenas o complemento, desempenhando um papel meramente auxiliar*. Dessa maneira, compreendemos que a informação, ao ser produzida, recebida, transferida e utilizada, faz parte de um sujeito cognitivo-social, mas também faz parte desse sujeito interativo-informacional.

## 5. FIOS (IN)CONCLUSOS

Sem pretender fechar os pontos aqui abordados, é possível afirmar que o fenômeno informacional é um processo construído e reconstituído continuamente pelo sujeito do conhecimento, a partir do contexto e de suas relações sociais. Concordamos com Marteleto (1992, p. 86), quando defende que a palavra informação pode ser reservada para a referência a uma *forma moderna de veiculação e expressões de visões de mundos diferentes, porque [são] elaboradas a partir de experiência de vida diversas e contraditórias*. Isto implica aceitar que o sentido da informação encontra-se arraigado ao contexto em que ela é gerada, recebida e transferida, absorvendo, assim, conotações específicas que também são determinadas pelos sujeitos sociais. Contém, portanto, um caráter ideológico que aponta para a maneira de os sujeitos se relacionarem com o (seu) mundo.

Essas reflexões apontam para a informação como efeitos de sentidos entre interlocutores, caracterizando-se por sua complexidade e polissemia de sentidos, já que, concretamente, uma mesma informação tem a possibilidade de abranger diferentes ideologias, representando valores e idéias díspares. Observamos, assim, o alcance diferenciado do acesso à informação, representado pelo processo de interação. As informações

veiculadas, nem sempre são captadas, ou quando são, podem gerar sentidos diversos.

## BIBLIOGRAFIA

- ARAÚJO, Eliany Alvarenga. **A construção social da informação**: práticas informacionais no contexto de organizações não-governamentais/ONGs brasileiras. Brasília, 1998. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília
- BARBOSA, José Juvêncio. **Alfabetização e leitura**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1997.
- BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1988.
- BELKIN, N. J. Cognitive models and information transfer. **Social Science Information**, v. 4, 1984. p. 111-129.
- BELKIN, Nicholas J. The cognitive viewpoint in information science. **Journal Information Science**, v. 16, p. 11-15, 1990.
- BERGER, P. L. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 17 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOUGNOUX, Daniel. **Introdução às ciências da informação e da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- BROOKES, B.C. The foundations of Informations Science. **Journal of Informations Science**, v. 2, p. 209-221, 1980.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação: economia, sociedade e cultura: a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DURAN, Marta. **Alfabetização de adultos: leitura e produção de textos**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.
- FARRADANE, J. Relational indexing. Part I. **Journal of information Science**, [s.l.] v. 1 p. 267-276. 1980.
- FARRADANE, J. Relational Indexing. Part II. **Journal of information Science**, [s.l.] v. 1, p. 313-324. 1980.
- FARRADANE, J. The nature of information. **Journal of information science**, [s.l.] v. 1, p. 13-17. 1979.
- FERNANDES, Dorgival Gonçalves. **Alfabetização de jovens e adultos: as representações sociais de alfabetizandos e alfabetizadores**. João Pessoa: 1997. 170p. Dissertação (Mestrado em Educação) - UFPB.
- FERNANDES, Geni Chaves. O objeto de estudo da Ciência da Informação. **Informare - Caderno Programa de Pós-graduação Ciência da Informação**. Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 25-30, jan./jun. 1995.
- FIGUEIREDO, Maria da Penha Caetano de. A era da informação e da cidadania. **Informação & Sociedade: Estudos**. João Pessoa, v. 7, n. 1, p. 79-93, 1997.
- FIGUEIREDO, N. O Processo de transferência de informação. **Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 119-138, 1979.
- FREITAS, Antonio Francisco de. **O Diálogo em sala de aula: análise do discurso**. Curitiba: HD Livros, 1999.

- GÓMEZ, Maria Nélide González de. A representação do conhecimento e o conhecimento da representação: algumas questões epistemológicas. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 3, p. 217-222, set/dez. 1993.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Cultura informacional: construindo o objeto informação pelo emprego dos conceitos de imaginário, instituição e campo social. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 24, n. 1, p. 89-93, jan/abril, 1995.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Cultura, educação, distribuição social dos bens simbólicos e excedente informacional. **Informare - Caderno Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, p. 11-23, jul/dez. 1995.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Et al. **Cultura, informação e sociedade**: Estudo das práticas de informação em campos sociais específicos com vistas à revisão e ampliação dos modelos de comunicação e transferência da informação. Rio de Janeiro, 1995. (Relatório parcial digitado)
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. Informação e Conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 107-114, jul/dez. 1984.
- GÓMEZ, Maria Nélide González de. O objeto de estudo da Ciência da GOMÉZ, Maria Nélide González de. Informação: paradoxos e desafios. **Ciência da Informação**, v. 19, n. 2, p. 117-122 jul./dez. 1990.
- GÓMEZ, Maria Nélide González. O papel do conhecimento e da informação nas formações políticas ocidentais. **Ciência da Informação**, v. 16, n. 2, p. 157-167, jul/dez. 1987.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 1997.
- HAROCHE, Claudine. **Fazer, dizer e querer**. São Paulo: Hucitec, 1992.
- LOPES, Sônia Aguiar. **A teia invisível**: informação e contra-informação nas redes de ONG's e movimentos sociais. Rio de Janeiro: 1996. 2v. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) ECO/UFRJ.
- MARTELETO, Regina Maria, RIBEIRO, Leila Beatriz. Práticas de informação no ambiente escolar. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 18, n. 2, p. 207-214. 1989.
- MARTELETO, Regina Maria. **Cultura, educação e campo social**: discursos e práticas de informação. Rio de Janeiro: 1992. 389 p. Tese (Doutorado em Comunicação) - UFRJ.
- MORIN, Edgar. **O método 4**: as idéias, habitat, vida, costumes, organização. Porto Alegre, Sulina, 1999.
- MORIN, Edgar. **Para sair do século XX**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- MOSTAFA, Solange Puntel. As ciências da informação. **Perspectivas**. São Paulo v. 8, n. 4, p. 22-27, out/dez. 1994.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli, LAJOLO, Marisa, IANNI, Otávio. **Sociedade e Linguagem**. Campinas: Unicamp, 1997.
- ORLANDI, Eni Pulcinelli. **A linguagem e seu funcionamento**: as formas do discurso. 2 ed. Campinas/SP: Pontes, 1987.
- PINHEIRO, Lena Vânia Ribeiro. **A Ciência da Informação entre sombra e luz**: domínio epistemológico e campo interdisciplinar. Rio de Janeiro: 1997. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - ECO/UFRJ.
- PECHÊUX, Michel. **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução a obra de Michel Pêcheux. Campinas: Unicamp, 1969.
- TRAVAGLIA, Luiz Carlos. **Gramática e interação**: uma proposta para o ensino da gramática no 1º e 2º graus. São Paulo: Cortez, 1996.
- WERSIG, G., WINDEL, G. Information science needs a theory of information actions. **Social Science Information Studies**, v. 5, p. 11-13, 1985.
- WERSIG, G., WINDEL, G. **Information Science needs a theory**: a weaver bird perspectives. Finland: University of tampere, 1991, p. 26-28.
- WILSON, T. D. The cognitive approach to information-seeking behaviour and information use. **Social Science Information Studies**. [s.l.], n. 4, p. 195-203, 1984.

BALDISSEIA, Rudimar (2000).

Comunicação Organizacional: **O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: UNISINOS, 118p.

A comunicação é um processo complexo que marca a existência do homem, das instituições e das organizações. A comunicação nas organizações é objeto da pesquisa e da atenção dos cientistas há relativamente pouco tempo. No Brasil é ainda rara a produção nesta área. Nestas circunstâncias, é uma contribuição de utilidade para o ensino, as organizações e os profissionais contar com o trabalho aqui resenhado.

A Apresentação do livro é assinada por Ione Bentz a qual começa por lembrar a importância da comunicação nas organizações como base de sua cultura. Considera o livro como um esforço de compreensão da comunicação no processo de treinamento de recursos humanos no âmbito das organizações.

Com o título de Preliminares, aparece uma breve orientação ao leitor sobre o livro, em que se busca esclarecer os procedimentos estratégicos tendo por base a comunicação como um processo de construção de sentidos e como elemento do processo cultural.

Comunicação Organizacional é o primeiro capítulo, que começa com a conceituação de organização, cultura e comunicação, trinômio de sustentação da obra. Notas de rodapé substantivas complementam o texto didático e claro, aliás elas estão presentes em todo o trabalho. Destaca a questão da imagem e da construção de significados face ao impacto das novas tecnologias que modificam "comportamentos e atos interpretativos dos indivíduos" (p. 27). A tecnologia tornou-se variável de grande poder, parece mesmo que está moldando o pensamento humano. Em seguida, trata do poder na organização enfocando do prisma de autores como Althusser e Foucault. Enfoca o interesse das organizações em atender aos funcionários quando isto também for conveniente para elas; em esclarecer e estimular os saberes de seus funcionários para melhor utilizar seus serviços. Há meios para ludibriar a ordem de poder estabelecida, o diálogo é um deles.

O capítulo seguinte apresenta o treinamento de recursos humanos como um processo simbólico, objeto

principal do texto. Os programas de Treinamento de Recursos Humanos (TRH) são empregados para suprir deficiências decorrentes da mobilidade (admissão, demissão, promoção), do avanço tecnológico e para potencializar as competências e habilidades dos funcionários; implica em uma relação complexa entre treinados e treinadores com implicações comportamentais importantes, resultantes do circuito de retroalimentação. Entra em jogo a cadeia de comunicações pela qual culturas diferentes a integram. Neste contexto, os líderes de opinião exercem papel interpretativo do grupo e têm um poder muito grande. O TRH acaba por ser visto "por seu valor simbólico e constitui um período especial para os funcionários e para a organização. Pensa-se, também, em compreendê-lo como rito de passagem, pois representa mudança para o funcionário, uma espécie de deslocamento entre um antes e um depois" (p. 62). Encaminha-se, desta forma, para o tópico seguinte - mitos e rituais.

Após um rápido apresentar da origem dos mitos e suas relações com os ritos, o texto é encaminhado para a problemática de TRH que se fundamenta nos "deuses momentâneos" e na concepção de que já não basta executar a atividade, é necessário fazê-la da melhor maneira possível e usando procedimentos adequados. Criam-se mitos e complica-se a situação. Faz uma leitura semiótica apoiando-se em clássicos como Barthes, Burkert, Jung, Rivière, mas falta um melhor entrosamento com o que ocorre no TRH, com demonstrações mais consistentes de suas proposições. Fica na generalidade sem um aprofundamento que se faz necessário. Falta vivência de TRH.

No tópico seguinte - Os treinamentos de recursos humanos como ritos de passagem - há um esforço para direcionar a discussão enfocando mais propriamente TRH. Retorna a concepção de etapas na vida passando por eventos especiais (ritos de passagem) que levam o indivíduo de uma situação determinada para outra igualmente determinada. As relações com TRH são lançadas sem uma análise profunda e detalhada tendo por base o treinamento, uns poucos parágrafos buscam

a relação para cada rito. Ainda que superficialmente o texto remete o leitor para possibilidades de aplicação da concepção de ritos de passagem ao treinamento aqui enfocado. A ênfase está na apresentação da concepção de que "o que importa é o que a organização deseja, o que ela exige deles (empregados), independentemente da própria vontade" (p. 110). Busca evidenciar que "a força dos poderes simbólico e político-econômico que se exercem sobre os trabalhadores, de modo especial, sobre os treinados, bem como o fato de que nas relações de força, sob a perspectiva do poder ser relacional e circunstancial, o conhecimento e o uso estratégico de um pólo faz das informações referentes às codificações de pólo que se opõe permitem que se localize focos de resistência e, também, as fissuras, para desestruturar por vezes, de forma imperceptível, a força contrária" (p. 110).

Fechando o livro, aparece Pós-liminares. Em poucas páginas é feita uma síntese de pontos relevantes tratados ao longo do texto: a relevância e ciência que as

organizações têm do valor das informações; a força da cultura organizacional; o uso do TRH e os mitos associados; os ritos de passagem e o TRH. Há necessidade de estudar questões como: o uso de "blefe"; a comunicação não-oficial e as práticas comunicacionais.

A bibliografia é essencialmente teórica, quase que exclusivamente constituída por livros (muitos clássicos) com origens ideológicas, políticas, semióticas e lingüísticas. Quase não aparecem obras específicas da área organizacional, administração e outras pertinentes.

Trata-se de um ensaio bem redigido em que a trama discursiva é conduzida pelo autor como um único caminho ou visão possível do problema. Não há dúvidas, a certeza é marca do discurso. É um discurso em que o poder tem destaque especial.

**Geraldina Porto Witter**  
UMC / PUC-Campinas

POST, A. D. V., Scott, M. S. & Theberge, M. (2000).

**Celebrating Children's choices.** Newark: IRA, xiii + 238 p.

A escolha de livros para compor o acervo de bibliotecas infanto juvenis, para presentear uma criança ou indicar-lhe como leitura acadêmica ou de lazer é uma tarefa complexa, relevante e que requer muito cuidado uma vez que pode influir na formação do leitor e do cidadão.

Nestas circunstâncias, não é de estranhar que há muito tempo pesquisadores e educadores estejam preocupados com este tema e que tenham surgido nos países mais avançados pesquisas sistemáticas realizadas periodicamente, até mesmo anualmente, para verificar a motivação da criança e de adolescente em relação aos textos literários elaborados para eles. Deste empenho surgiram regularmente livros que apresentam os resultados dos levantamentos, resumos dos livros, temática etc.

Um dos projetos mais antigos e duradouros instituído para atender ao crescente uso da literatura na escola e no lar é o Children's Choice Project. Trata-se de empreendimento que em 2000 completou 25 anos, promovido pelo Children's Book Council (CBC) e a International Reading Association (IRA), realizado nos USA, baseado em pesquisa anual com 10.000 crianças que resulta em uma lista dos 100 livros preferidos por elas. É um rol estabelecido apenas por crianças, ao que se sabe, o único existente que apresenta esta característica.

O livro aqui resenhado foi editado em comemoração aos 25 anos muito produtivos do projeto citado.

Na Introdução (Capítulo 1) os autores retomam rapidamente a origem do projeto e sua história, uma parceria (CBC/IRA) que começou em 1999, implicando em muitas pesquisas, envolvendo cinco equipes que investigam mais de 700 títulos que são apresentados às crianças que escolhem os 100 melhores, respondendo se gostaram ou não do livro. Os resultados são apresentados em livro-catálogos que constituem ferramentas úteis aos bibliotecários, pais, professores, diretores, pesquisadores e aos leitores infanto-juvenis. Ao longo dos anos o processo de pesquisa foi se

aperfeiçoando e uma das possíveis conseqüências foi o aumento da pesquisa com textos literários na escola. Ampliou-se cada vez mais a participação das crianças até que na década passada passou a viabilizar uma seleção feita inteiramente pelas crianças.

A presente obra apresenta uma seleção dos títulos apresentados ao longo do período, ficando com alguns dos anos 70 (os que ainda são populares), poucos dos anos 80 e a maioria dos anos 90. Muitos foram agrupados em capítulos por temática ou nível de escolaridade em que melhor podem ser aproveitados.

Os autores manifestaram a esperança de um processo cada vez melhor para este tipo de trabalho. Todavia, vale lembrar que, em países como o Brasil, nada de similar surgiu até o presente. Seria um grande avanço e melhoria sensível da qualidade de ensino e da formação de leitores se fosse possível contar com trabalho similar na realidade brasileira. Certamente é um produto que demanda pesquisa ampla, bem feita, envolvendo equipes grandes, experientes e financiamento. É imprescindível um trabalho interdisciplinar.

O capítulo seguinte enfoca o uso da literatura infantil no currículo acadêmico e no lar, especificando referencial e base de pesquisa para as atividades sugeridas e procura demonstrar a relevância da lista para atender aos objetivos educacionais, além de trazer sugestões para a pesquisa. Os tópicos enfocados são: importância de uso da literatura infantil; sua relação com as diversas áreas de conteúdo acadêmico, a revolução em curso; a integração do ouvir-falar-ler-escrever; a importância do falar e discutir; a relevância da literatura infantil; seu uso com aprendizes de risco; a sociedade de gêneros literários; afetividade e atitudes na leitura...

Os capítulos subseqüentes trazem os principais livros selecionados ao longo dos 25 anos. O Capítulo 3 apresenta livros a serem usados com crianças pequenas. De cada obra, como nas listas convencionais do projeto aparecem: referência, síntese e sugestões de atividades que podem ser feitas a partir do livro. Desta feita há

acréscimos apreciáveis. São referidas pesquisas e narradas vivências de docentes e alunos usando a obra. Aparecem sugestões de exercícios que foram testados, sugestões de pesquisas e formas de integração com as diversas disciplinas do currículo. São muito interessantes e mereceriam pesquisa para verificar como funcionariam na realidade brasileira. Muitas das sugestões aplicam-se para uso em sala de aula, em clubes de leitura, em jogos em casa, na hora do conto em bibliotecas infanto-juvenis.

O Capítulo 4 apresenta os dados relativos ao uso de livros com leitores dos graus intermediários do ensino fundamental (3º e 4º). Mantém a mesma estrutura de informação do capítulo anterior com natural enriquecimento e maior complexidade nas tarefas propostas e testadas.

O Capítulo 5 é dedicado aos leitores que estão na ou já superaram a 5ª série. Entretanto, vale manter presente que, como os autores destacam, a relação por séries não quer dizer que sejam mutuamente exclusivas, um livro pode ser usado em muitas séries, cabe ao professor aproveitar criativamente a versalidade que os

mesmos apresentam. No capítulo destinado aos leitores mais experientes foi mantida a estrutura geral, mas as atividades implicam em maior independência por parte dos sujeitos leitores e maior integração com as diversas áreas do conhecimento.

O último capítulo tem um título muito sugestivo: Plante uma semente - Leia!. Começa com uma poesia de Myers muito pertinente, usada em um dos marcadores de livro do Children's Book Council. É uma inspiração para a leitura. Em poucas palavras fecha o livro com a manifestação da esperança de que o mesmo estimule outros leitores.

As referências são ricas, pertinentes, algumas históricas, como é de se esperar em obra comemorativa, mas a maioria é atual e muitas são artigos ou capítulos narrando pesquisas.

É uma obra de grande valor para quem quer que se interesse pela leitura no lar, no ensino fundamental, na formação do leitor e na formação do cidadão.

**Geraldina Porto Witter**  
UMC / PUC-Campinas

ALMEIDA, María do Rosário Guimarães.

**Literatura cinzenta : teoria e prática.** São Luis, Maranhão: Universidade Federal do Maranhão, 2000. 174 p; 22 cm. ISBN 85-85048-17-4.

Na América Latina e no mundo hispano-americano, poucos textos (para não dizer nenhum) têm tomado como objeto de estudo a literatura gris. Por isso, é surpreendente encontrar um livro inteiramente devotado a desvelar o mistério que envolve o mundo da produção e consumo dessa literatura. Para se ter uma idéia da importância que essa literatura tem no processo de comunicação científica contemporânea, basta lembrar que em 1993 realizou-se o primeiro *Congresso Internacional de Literatura Cinzenta*; o quarto realizou-se em Washington, D.C., USA, de 4 a 5 de outubro de 1999, e o quinto está planejado para realizar-se neste ano em Paris, França. Também a MCB University Press, em Bradford, Inglaterra, lançou em novembro de 2000 o primeiro volume do periódico on-line *International journal on grey literature*, que pode ser consultado em <http://www.mcb.co.uk/ijgl.htm>. Não obstante, no mundo anglo-saxão, este tópico não tem estado ausente, tanto que em anos recentes têm-se editado algumas bibliografias e fontes de informação. Por exemplo, no ano passado Dominic John Farace publicou a quarta edição de sua *Annotated bibliography on the topic of grey literature (Amsterdam, Holland : GreyNet, Grey Literature Network Service, 2000)*. Em 1999, ela mesma publicou a quarta edição de sua *International guide to persons & organizations in grey literature (Amsterdam : GreyNet, Grey Literature Network Service, 1999)*. Também Charles P. Auger publicou em 1998 *Information sources in grey literature (London; New Providence, NJ. : Bowker-Saur, c1998)*.

A autora deste livro, Maria do Rosário Guimarães Almeida, obteve seu doutorado em Ciência da Informação na Universidade Complutense de Madrid, voltando para se dedicar à docência na Universidade Federal do Maranhão, em São Luís: O livro leva um prefácio elaborado por Emilia Currás e a apresentação, nas orelhas do livro, é de Antonio Miranda. Ambos destacados profissionais e docentes em exercício na área da ciência da informação na Espanha e no Brasil, respectivamente.

O livro está dividido em sete capítulos. O primeiro, *Conceitualizando a literatura cinzenta*, apresenta considerações relevantes sobre esse tipo de literatura, seus conceitos e os intentos para defini-los. Oferece seis quadros com as classificações e tipologias sobre essa literatura, suas características, a geração, divulgação, e a chamada literatura gris hipertextual, como uma forma comum e corrente no mundo eletrônico na era da Internet. *A literatura cinzenta no contexto europeu* é o tema central tratado no segundo capítulo. Ali descrevem-se as normas e padrões estabelecidos para o tratamento e a divulgação internacional dos produtos e serviços oferecidos pelos centros organizados para coletar, armazenar e divulgar esse tipo de literatura. Descreve-se sumariamente o SIGLE (Sistema de Informação da literatura cinzenta na Europa), criado em 1978 durante o seminário de York. Este sistema mantém um Web em <http://www.fiz-karlsruhe.de/stn/Databases/sigle.html>. Também são muito bem descritos o BLDSC (Centro de Empréstimo de Documentos da Biblioteca Britânica), com endereço eletrônico em <http://www.bl.uk/services/bsds/dsc/>, o INIST (Instituto Nacional de Informação Científica e Técnica), dependente do Centro Nacional de Pesquisa Científica, na França, criado em 1988 e com endereço eletrônico em <http://www.inist.fr/>. Também oferece informação sobre o CINDOC (Centro de Informação e Documentação Científica), que pode ser visitado em <http://www.cindoc.csic.es/>, e a FUNDESCO (Fundação para o Desenvolvimento da Função Social das Comunicações), ambos na Espanha. Por ultimo, descreve a OPOCE (Oficina de Publicações Oficiais das Comunidades Européias), localizada em Luxemburgo.

O terceiro capítulo está dedicado a analisar *a literatura cinzenta nos Estados Unidos*, onde basicamente descreve o NTIS (Serviço Nacional de Informação Científica e Técnica) e seu *modus faciendi*. Este sistema, criado em 1970, mantém um fundo documental que chega a três milhões de documentos. O quarto capítulo está dedicado ao *GREYNET*:

*comunicação e pesquisa da literatura cinzenta*. Criada na primavera de 1992 foi formalmente estabelecida em Amsterdã em 1993, por ocasião da Primeira Conferência Internacional sobre Literatura Cinzenta. Suas atividades, publicações editadas e sua política de desenvolvimento de coleções estão adequadamente descritas. Pode ser visitada no seguinte endereço <http://www.greynet.net>. O quinto capítulo *Visão panorâmica da literatura cinzenta no Brasil*, elaborada através de entrevistas, levantamentos bibliográficos e visitas técnicas a diferentes entidades, oferece uma lista de 13 instituições que gerenciam literatura cinzenta, abrangendo as áreas de saúde, administração pública, direito, política, meio ambiente, energia nuclear, agricultura, ciência e tecnologia. Descreve o marco histórico da criação, os produtos e serviços oferecidos, em cada uma destas instituições. O último capítulo está dedicado a sugerir a criação e organização de um sistema de gerenciamento da literatura gris no Brasil, no modelo do SIGLE. Um sistema que abra suas portas aos países do Mercosul e que participe do Programa Geral de Informação da UNESCO e da FID (Federação Internacional de Documentação). Descreve os objetivos e a possível estrutura administrativa deste sistema. Finalmente,

oferece uma série de sugestões e uma extensa lista da bibliografia consultada.

*Literatura cinzenta : teoria e prática* é um livro de leitura obrigatória para todos aqueles intrigados com a escassa atenção com que nossos governantes e planejadores de políticas de informação tratam os problemas relacionados à literatura cinzenta, e sua importância nos sistemas de informação e documentação científica contemporânea. Também é um texto que deveria ser livro de cabeceira de professores e estudantes de Biblioteconomia e Ciência da Informação, mas, sobretudo é um texto que deve ser adquirido, lido com atenção por aqueles que são responsáveis pelo desenvolvimento de coleções nas bibliotecas especializadas, públicas e universitárias, e incorporado às coleções dessas bibliotecas.

**Rubén Urbizagástegui Alvarado**

Bibliotecário associado  
Universidade da Califórnia, Riverside  
Riverside, CA, 92517-5900  
USA  
Ruben@ucr.edu

LEITURAS, Rev. Bibl. Nac. Lisboa, S.3, n.5, out. 1999 - abril 2000

Duas ocorrências numa mesma semana, por coincidência ou, como quer Jung, por sincronicidade, colocaram-me frente a um campo de estudos que já me fascinava mas que eu não conhecia pelo nome que hoje recebe nos meios literários: a crítica genética, que visa seriar e interpretar os sucessivos estágios de construção de uma obra, isto é, descrever como decorreu o ato de criação de um texto, para isto avaliando os rascunhos, anotações preliminares, o texto impresso e as correções e modificações feitas de uma edição para outra (pré-textos, textos, pós-textos e paratextos). A primeira ocorrência foi a realização, de 19 a 21 de setembro/2000, do colóquio internacional intitulado "A invenção do arquivo literário", realizado na UFMG e coordenado pela Coleção Archivos da UNESCO e pelo Centro de Estudos Literários da Faculdade de Letras da UFMG. Durante os três dias do Encontro convidados da UFMG e de outras instituições nacionais e do exterior debateram questões fundamentais da crítica genética - a preocupação prioritária com o texto na sua integridade e na sua dinâmica com outros textos; a materialidade das fontes primárias da literatura e o impacto das novas tecnologias sobre o texto (original) literário; e ainda, a preservação dos acervos literários sob a guarda de arquivos, bibliotecas e outras instituições culturais. Maria da Glória Bordini, palestrante convidada, discorrendo sobre o trabalho pioneiro do Centro de Pesquisas Literárias da PUC/RS, ressaltou a necessidade de se trabalhar com equipes interdisciplinares, citando a Biblioteconomia e a Arquivística, além de vários outros campos de estudo.

Como professora de Biblioteconomia, interessada em acompanhar o desenvolvimento de saberes e disciplinas que de alguma forma se entrecruzam na rota do bibliotecário saí, no último dia do Colóquio, entusiasmada com a possibilidade de integração entre aquela área em debate e a Biblioteconomia em alguns de seus aspectos/abordagens/ disciplinas como, por exemplo, a Bibliografia, a Formação/Desenvolvimento e Preservação de Acervos, a História da Leitura, a Sociologia de Textos e a Bibliofilia.

Aconteceu, pois, neste mesmo dia, a segunda ocorrência, que é o motivo desta resenha. Num dos

meus prazerosos (e anacrônicos?) passeios pelas estantes da biblioteca da Escola de Ciência da Informação da UFMG caiu-me nas mãos um exemplar recém-chegado da revista LEITURAS, da Biblioteca Nacional de Lisboa, centrado no tema Arquivística Literária e Crítica Textual. Deliciada com a coincidência entre o encontro casual deste número temático e a minha recente aproximação com aquele campo de estudos, realizei, entusiasmada, a leitura de todo o volume que documenta as comunicações apresentadas no Encontro Internacional de Arquivística Literária e Crítica Textual, realizado em Lisboa, em junho de 1999. Primeira constatação importante, já na leitura do Prefácio: se no plano pessoal posso chamar de coincidência a seqüência dos dois fatos que aqui relato, na realidade não há casualidade na realização do evento em Portugal, seguido, num período de menos de um ano de encontro semelhante em Belo Horizonte. Na verdade, os dois eventos fazem parte de um movimento em curso há cerca de uma década em nível internacional, voltado para a questão da memória e do patrimônio histórico, cultural e artístico, e que vem tomando forma através de iniciativas, ações e intervenções envolvendo instituições públicas e privadas. Neste sentido, salvo melhor juízo, quer me parecer que a integração possível entre este campo e a Biblioteconomia e a Ciência da Informação no Brasil ainda não está consolidada da forma desejável, a se julgar pela presença rarefeita de bibliotecários no Encontro de Belo Horizonte.

No que se refere ao número da revista LEITURAS, objeto específico desta resenha, há excelentes depoimentos abordando, sobretudo, os problemas metodológicos e éticos que envolvem a existência e o destino de acervos literários. Mas, como partem de perspectivas diferenciadas, conforme se trate do olhar do escritor, do crítico literário, do bibliotecário ou do editor, a editoria buscou um fio condutor que facilitasse uma leitura orgânica dos textos reunindo-os em quatro seções designadas: CRIAR E ESCREVER, COLECIONAR E ORGANIZAR, REFERENCIAR E DISPONIBILIZAR e LER E EDITAR.

Na primeira seção, **Criar e Escrever**, três escritores portugueses relatam seu processo de criação. Tais depoimentos, às vezes penosos, por significarem

uma revelação demasiado íntima sobre um produto em gestação, mostram-se importantes para esta corrente da crítica textual que volta a valorizar a figura do autor, tomado como personagem da construção de seus textos. Enquanto vivos, guardiões, eles próprios, do seu mundo de construção ficcional, os autores se manifestam às vezes com descaso, outras com repugnância, ou ainda com excessivo zelo sobre esta possibilidade do devassar póstumo do seu trabalho de confecção textual. Neste último caso, cientes da importância desse material para uma futura avaliação de seu percurso literário, podem iniciar em vida, eles mesmos, um trabalho de classificação de suas obras, o que, de certa forma, facilita o trabalho futuro dos arquivistas literários. Entretanto, trabalhar com os espólios, ou seja, com tudo o que sobreviveu à própria ação do escritor e ao (des)interesse de seus familiares - rascunhos, anotações, correspondências, souvenirs, edições corrigidas etc., - nem sempre é tarefa fácil para organizadores e pesquisadores. É preciso rever a questão levantada por Antônio Braz Oliveira no artigo "Arquivística Literária em perspectiva": Quem são os "herdeiros dos espólios literários?" "Tais acervos" responde o próprio Oliveira, "na sua complexa textura, constituem uma valiosa parcela, particularmente frágil e sutil do patrimônio comum conservados em instituições que (nem sempre sem problemas) os recebeu, guardou e cada vez mais procura divulgar, para proveito de estudiosos e investigadores das mais diversas áreas do conhecimento". Desse modo, uma vez doados ou vendidos a instituições públicas ou privadas os espólios literários pertencem à sociedade em geral, herdeira de todo o patrimônio cultural da humanidade. Aos estudiosos - arquivistas, bibliotecários, historiadores da literatura e críticos literários cabe, no dizer de Oliveira, não apenas a preocupação de divulgar a existência desses acervos, mas, sobretudo, a tarefa de estabelecer critérios para a sua ordenação, descrição, disponibilização e preservação.

São os passos deste percurso diferenciado e complexo que aparecem nos depoimentos da segunda parte da revista, **Colecionar e Organizar**. Duas questões interligadas, de ordem ética e metodológica, perpassam esses textos, indicando a preocupação dos responsáveis pela organização da memória literária contemporânea em seguir (às vezes criar) critérios éticos e técnicos para melhor respeitar a vontade de quem a legou. Ou, nas palavras de Carlos Reis, da Biblioteca Nacional de Lisboa "...os escritores e pensadores que um dia esboçaram, emendaram, cancelaram e reescreveram com ardor e pertinência serão conhecidos e valorizados com maior profundidade se um dia, em condições previamente estabelecidas, os seus papéis forem

estudados com o método e com a preocupação deontológica que um tal estudo convoca". Carlos Reis acredita que é nas bibliotecas e nos arquivos que se encontram (ou devem se encontrar) as metodologias e o pessoal especializado capaz de executar tal tarefa. Neste sentido, alerta por sua vez a docente/investigadora portuguesa Teresa M. Marques, o trabalho do crítico genético demanda prudência e atenção para não se cair na tentação de tomar decisões que não lhe dizem respeito. Duas atitudes são perigosas diante da tarefa de organizar um acervo: de um lado a tentação de "mudar", mais do que "arrumar", palavras que pressupõem atitudes eticamente muito diferentes; e a atitude contrária, igualmente nefasta, que se dá pela sacralização dos restos, considerados relíquias, transformados em objetos-fetichê. T.M. Marques conclui, de forma contundente que, numa época como a atual, de limites indefinidos entre o que é de interesse público e o que deve ser mantido no domínio do privado, trabalhar com espólios, de maneira ética, significa remar contra a maré, preservando a nossa dignidade (do pesquisador), ao mesmo tempo que ajudamos a preservar a dos outros (do personagem em estudo).

A preocupação com o método levanta a necessidade, antes de mais nada, de uma "harmonização" terminológica, mais do que uma normalização propriamente dita para o campo da crítica genética. É esta a visão de Luís Cabral, da Biblioteca Municipal do Porto, para quem espólios, autógrafos, acervos literários, coleções, fundos, núcleos, são expressões diferentes mas compatibilizáveis no seu conjunto. Já o Centro de Pesquisas Literárias da PUC/RS, importante núcleo da crítica genética no Brasil, representado nos dois encontros, o de Lisboa e o de Belo Horizonte, por Maria da Glória Bordini, já citada, optou pelo termo **acervos literários** para delimitar a especificidade de seu projeto de preservação da memória literária da região sul do país, mais adequados, neste caso, que **espólios** ou **arquivos**. Os documentos que compõem espólios, acervos ou arquivos são, de qualquer maneira, objetos materiais e intelectuais, afirma Grésillon na comunicação "Le commerce avec les manuscrits: conservation ou recherche?", que permitem explorar cientificamente este precioso patrimônio conservado nas coleções, bibliotecas e arquivos literários. A chamada pesquisa genética, diz ainda Grésillon, seria impossível se, de um lado, a coleta, a guarda e a conservação, e de outro, a restauração e a publicação destes papéis, constantemente ameaçados de destruição não estivessem garantidos. Desta afirmativa pode-se inferir a interdisciplinaridade presente no trabalho da crítica genética, mobilizando saberes, campos e metodologias tão diversos quanto os da história e crítica literária, história cultural, semiótica,

antropologia cultural, editoração, informática, conservação de documentos, arquivística e, ainda, da biblioteconomia em diferentes abordagens.

Uma preocupação presente nos artigos da terceira seção, **Referenciar e Disponibilizar**, refere-se à (falsa) dicotomia conservação/uso dos documentos autógrafos, já que toda manipulação implica virtualmente numa ameaça ou agressão aos mesmos. O pesquisador da crítica genética, consciente da necessidade de proteger os manuscritos originais, luta em favor da sua substituição, seja qual for o suporte - fotocópia, microfilme, videodisco, CD-ROM ou disco ótico - embora não possa deixar de reivindicar, em certas etapas do seu trabalho, o acesso ao original, objeto único, que perde parte de suas características materiais quando sua mensagem é reproduzida, ainda que com fidelidade quase perfeita, como no caso das imagens computadorizadas.

Mais paradoxal do que esta relação conflituosa entre conservar e usar, guardar e disponibilizar é o fato de que a crítica genética, com a importância que coloca nos pré e pós-textos se constituiu ao mesmo tempo em que apareciam os primeiros editores de texto no computador, que implicam na ausência de rascunhos e correções visíveis. No momento mesmo em que escrevo esta resenha tenho notícia (Isto É/1601, 7/6/00) de que o jornalista e escritor Mário Prata optou por ser visto pelo mundo todo enquanto escreve o romance "Os anjos de Badaró". Aos interessados basta acessar [marioprata.terra.com.br](http://marioprata.terra.com.br) e poderão acompanhar o autor em pleno processo de criação até 25 de novembro de 2000, quando ele entrega o material para ser publicado pela editora Objetiva. Não sabemos se termina neste momento o processo de criação/leitura virtual, resultando um produto acabado, sem vestígios, ou se o autor conservará "a estrutura complexa na qual arquivos, crônicas e dados pessoais se confundem com a biografia imaginária das personagens, criadas conjuntamente por Prata e seu filho Antônio, peça-chave no projeto, pois é ele quem entende de Internet" segundo o texto da revista Isto É. Com certeza essas novas possibilidades serão incorporadas pela crítica genética, ao invés, de se associar o seu fim, como campo de pesquisa, ao fim dos rascunhos manuscritos.

No fundo, pensa Grésillon, citado acima, é o olhar do pesquisador que deverá mudar. Banalizada como ferramenta de escrita, a informática deverá ser

mais explorada como ferramenta de pesquisa, dada a sua capacidade de estocagem e de memorização, capaz de transformar em imagem todos os passos da criação. Em outras palavras, a informática facilita a tarefa de interrogar, reativar a todo instante, comparar e ler simultaneamente a enorme quantidade de dados e imagens que o pesquisador recolhe e separa nas diversas fases do seu trabalho de crítica. Para a pesquisa genética, é ainda Grésillon que afirma: isto significa um progresso sem precedentes, que permite criar bases de dados e edições hipertextuais de toda ordem. É sob esse aspecto que o Projeto MALVINE (Manuscripts and Letters via integrated networks in Europe), apresentado na terceira seção de LEITURAS, desempenha um papel exemplar, permitindo ao pesquisador não somente verificar rapidamente onde o manuscrito está localizado, como poder fazê-lo aparecer sobre a tela e como integrá-lo a outros dados textuais.

No espaço brasileiro está em curso a formação de uma rede digital de informações provenientes dos acervos, arquivos e espólios literários do país, projeto criado e gerenciado pelo Centro de Pesquisas Literárias da PUC/RS, e que já inclui os acervos de Henriqueta Lisboa e Murilo Rubião, sob a guarda da Biblioteca Central da UFMG. Os recursos hipertextuais, portanto, ampliam as possibilidades da crítica genética, podendo-se representar a dinâmica dos processos da escrita, mostrá-la como memória viva, ao contrário do suporte papel, limitado pelo aspecto eternamente bidimensional da página. "A informática oferece uma ferramenta que permite navegar no espaço do pré-texto ao texto, com suas edições sucessivas /.../ como se o atelier do artista se reconstruísse a cada momento sob nossos olhos, diz Grésillon.

Por fim, na quarta e última seção chamada **Ler e Editar**, discutem-se as necessidades e possibilidades de realizar-se edições críticas de diferentes autores, contemporâneos ou não. Relatos interessantes de edições críticas de escritores portugueses nos lembram que este tipo de edição continua relativamente raro no Brasil (Emanuel Araújo fez essa afirmação em 1986, em "A construção do livro" e pouca coisa mudou, desde então). Sendo um dos produtos notáveis da crítica genética há aí, na edição crítica, um amplo espaço de atuação conjunta com a bibliografia descritiva que, segundo me parece, ainda não foi devidamente explorado pelos bibliotecários, até mesmo como tema de dissertações e teses. Fica a sugestão.

**A Guide to Economic and Cost Benefit Analysis for Information Professionals Kingma, Bruce R., Economics of Information. USA; Libraries Unlimited Inc., 1996, 200p**

O interesse pelo estudo e a compreensão da Economia da Informação têm aumentado com a dificuldade dos recursos disponíveis na sociedade. O ideal do fluxo grátis de informação começou a ser repensado quando esta atividade como um todo passou a competir por recursos escassos com a educação, a saúde, habitação etc.

A partir da crise do petróleo em 1973 e da recessão, que se seguiu em um mundo pré-globalizado, a atividade de informação teve de incluir em suas prioridades a confecção de um orçamento, instrumento angustiante para os profissionais da área, pois tradicionalmente não se importavam com a coleta metódica de dados contábeis, uma vez que o fluxo era e deveria ser livre nos dois sentidos : de barreiras e financeiramente. Assim começou a preocupação com a chamada economia da informação em nossa área. Como toda metodologia de análise e arcabouço teórico emprestado sofre da síndrome da disjunção: ou o analista era um profissional da informação sem conhecimento suficiente de economia ou um economista sem perceber os diferentes meandros do fenômeno da informação.

Isto me parece é o que acontece com o livro de Bruce Kingma economista da Universidade de Nova York em Albany. Os escritos de Kingma focalizam os aspectos microeconômicos da informação e o seu mercado.

É aí que acontece o primeiro desencontro da informação com a economia, pois Kingma parte para a sua análise sem questionar ou definir o **tipo de mercadoria** que irá estudar.

A informação - se assim for considerada - é uma mercadoria de condições muito especiais, que a diferenciam completamente das demais mercadorias. É uma mercadoria simbólica, sujeita a interação subjetiva e individualizada de cada consumidor. Não é escassa, é abundante, não se torna propriedade de quem a consome como os demais produtos, não possui unidade de medida bem definida, não é na maioria das vezes homogênea

em conteúdo, não se acaba com o consumo, e o valor de uso, de uma mesma peça de informação, varia entre seus consumidores potenciais, o que ocasiona uma desunião com o seu custo e com o seu preço.

Estas são condições iniciais, indispensáveis ao estudo da economia da informação. Bruce Kingma não definiu de início, com propriedade o seu objeto de estudo, daí toda análise subsequente tornou-se inadequada. Sua análise marginalista e de mercado está basicamente feita utilizando livros, não considerando o conteúdo, mas como a base física da informação.

A sua análise da oferta e demanda de informação e seu mercado ao não observar os constrangimentos da mercadoria que estuda não tem muito valor. O mercado de informação possui características que lhe são peculiares, pesquisas anteriores nos permitem indicar que na ambiência da informação é a **oferta que determina a demanda por informação**.

Esta afirmação em si não é de todo original. Em 1976 Dr. **URQHART**<sup>1</sup>, idealizador da **British Lending Library** em Boston Spa, na Inglaterra, indicava que:

"Estas propostas vêm de uma fonte que acredita implicitamente no homem econômico e no conceito de que demanda cria oferta. A ausência de qualquer resultado útil, nas tentativas anteriores de pesquisa econômica da transferência da informação, sugere que os testes básicos dos economistas não se aplicam a este campo (Ciência da Informação). **A posição parece indicar que o homem da informação substancialmente diferente do homem econômico. Sem dúvida ele vive em um mundo onde oferta pode criar demanda**".

A grande contribuição da presente publicação está em seu sumário, onde estão relacionados alguns dos principais tópicos do que seria uma economia da informação: teoria do consumidor e a **demanda** do mercado; Os Custos do produto e a oferta; a eficiência

<sup>(1)</sup> Urqhart, D.J., Economic Analysis of Information Services, J. Doc., v.32, n 2 , pp123-25.

econômica; a informação como mercadoria e como bem público; análise do custo benefício. Contudo, estes temas não devem seduzir possíveis leitores, pois o tratamento da questão e o conteúdo não estão adequados.

Afirmo com segurança que esta não seria uma leitura que eu recomendaria aos meus alunos em um curso de economia da informação.

**Aldo de Albuquerque Barreto**

Kress, G. (1997). *Before writing - rethinking the paths to literacy*. London: Routledge, xii + 175p.

Kress é um estudioso da comunicação, da imagem. Leciona inglês e educação na University of London, estando interessado também na aquisição da leitura e da escrita, para cujo estudo pretende trazer um novo olhar, o da comunicação, com o presente livro. A obra apresenta além do sumário, listas de figuras e pranchas, um prefácio (escrito pelo próprio autor), índice de autores e conteúdo, facilitando a consulta.

No Prefácio procura situar a problemática da educação e da alfabetização num contexto que está passando por rápidas mudanças e no qual há o compromisso de preparar jovens e crianças para o que irão encontrar daqui a 20 ou 30 anos. Todavia lembra que para a criança persistirá o problema de dominar o mundo impresso. O livro foi escrito para qualquer pessoa interessada em alfabetização, como uma forma de repensar a questão.

Num dos últimos capítulos retoma o uso das palavras usadas para representar a aquisição da leitura e da escrita. Só o inglês tem **literacy**, as línguas românicas usam **alfabetização**. O francês e outras línguas têm termos próximos como **lettre** mas para indicar o produto constituído por letras (texto escrito). Em Português do Brasil, lembra o Autor, criou-se **letramento** e em alemão **literarität** para indicar as versões de escrita. Pessoalmente, embora na língua inglesa **literacy** implique usualmente no processo de aquisição de leitura e escrita, no seu livro o vocábulo passa a indicar representação por **letras ou representação escrita**, para os produtos e seus usos. Assim sendo, nesta resenha, mantendo-se a posição do Autor resenhado, deve-se entender alfabetização neste sentido de representação da escrita.

Os principais pontos que o autor procura tratar no livro são: "(a) não podemos entender como a criança encontra sua forma de escrita se não entendemos os princípios pelos quais ela atribui significado" (p. xvii); (b) ela o faz de muitas formas; (c) as diferentes formas pedem engajamentos diferentes com o mundo; (d) os sentidos têm relações específicas com o pensamento; (e) inconscientemente passa-se de um para outro meio (sinestesia) e (f) "em um novo mundo econômico e de comunicação, pode-se dizer que tudo isto será um

conjunto de requisitos essenciais para seres humanamente produtivos do prisma cultural, social e econômico, para terem vidas plenas" (xviii).

O livro é constituído por oito capítulos, de leitura agradável, em que apresenta uma concepção pouco difundida no exterior e muito menos no Brasil, ou seja, a alfabetização ou letramento do prisma da teoria da comunicação.

O primeiro capítulo enfoca a alfabetização no contexto contemporâneo, em que a informação chega às pessoas sob várias formas, são em volume crescente e requerem habilidades diversas para serem assimiladas e produzidas. Esta situação precisa ser considerada no repensar a alfabetização, a qual tem sido vista do prisma da lingüística, da história, da antropologia, da educação etc. mas precisa ser enfocada como meio de comunicação, pelo qual a criança expressa seus símbolos, desejos, emoções, isto é, constrói significados. Uma teoria semiótica da representação pode contribuir para rever a alfabetização.

No Capítulo 2, enfoca a construção de significado recorrendo a vários meios (desenho, brinquedo, escrita), considerando também a relação real-imaginário, retomando a relevância da sinestesia ou expressão de várias formas.

No capítulo seguinte retoma algumas idéias comuns e em debate sobre a leitura, sem grandes contribuições, mas buscando inserir sua proposta de estudo nestes confrontos teóricos.

Segue-se uma descrição dos primeiros envolvimentos da criança com o impresso, com as letras como um complexo sistema de sinais: a criança desenha o impresso de acordo com sua perspectiva do mundo impresso. Continua no capítulo seguinte expondo uma teoria de como a criança constrói o significado, sendo fundamental sua motivação, relevante a habilidade de transformação e para apresentação de várias formas até chegar à leitura. Neste quadro interlaçam-se imaginação, cognição e afeto.

A alfabetização e as teorias de linguagem é a temática do Capítulo 6, mas apenas a teoria chomskyana é de fato enfocada com destaque para suas limitações.

No capítulo seguinte, o ensino-aprendizagem da alfabetização (no conceito assumido pelo Autor) é objeto de consideração, com análise do currículo de alfabetização.

O último capítulo enfoca o Futuro. Composto por considerações e proposições do que irá ocorrer com o possível impacto crescente da vida social sobre o currículo. O currículo precisa claramente voltar-se para o futuro, para a sociedade em que a criança vai viver, uma sociedade cada vez mais visual, os textos também serão cada vez mais visuais (CD-ROM, Hipertexto, Internet). Novas habilidades precisam ser desenvolvidas, novas metas propostas. Propostas mais específicas e objetivas o leitor não vai encontrar, mas certamente o Autor abre caminho para repensar o currículo.

Os capítulos são ilustrados com exemplos de trabalhos feitos por crianças, bem aproveitados e interpretados de acordo com o referencial proposto pelo Autor.

Ciente de que sua proposição é nova acrescenta as fontes e contextos em que o livro foi escrito, com as

influências recebidas, sob a forma de um fecho para seu trabalho. É quase uma auto-análise do produto e das influências recebidas.

A Bibliografia referida é pobre e predominantemente antiga (mesmo para comunicação) assim o Autor ignorou muito da produção, mesmo em termos de comunicação. Sua base são livros e a pesquisa viva e expressa nos periódicos não teve espaço em suas considerações. Mas retoma alguns clássicos como Barthes, Bruner, Chomsky, Halliday, Piaget, Peirce, Saussure e Vygotsky, mais para indicar-lhes as limitações do que para assimilá-los em sua leitura da alfabetização ou descrever como e em que contribuíram para o conhecimento da área.

O livro merece ser lido e discutido pelos que trabalham com as questões envolvendo a aquisição da leitura-escrita, o currículo subjacente e explícito em que o processo de ensino-aprendizagem ocorre.

**Geraldina Porto Witter**  
PUC-Campinas

## NORMAS EDITORIAIS DE "TRANS-IN-FORMAÇÃO"

1. Serão aceitos originais considerados inéditos para a publicação, embora tenham sido submetidos a processos considerados de domínio informal (congresso, seminários e similares), caso em que a referência ao evento deve constar em nota de rodapé.

2. Serão aceitos textos em português, espanhol, inglês ou francês, que se enquadrem em uma das sessões da revista. O(s) autor(es) deve(m) indicar a sessão, desde que aprovados por membros do corpo editorial.

3. Para publicação, o artigo deverá ter a aprovação de pelo menos dois avaliadores, os quais emitirão parecer às cegas, isto é, sem conhecimento do nome(s) do(s) autor(es) ou da instituição a que está vinculado. Somente o presidente saberá o nome dos avaliadores.

4. Os artigos poderão ser aceitos sem restrições, com pequenas mudanças, com grandes alterações, ou rejeitados. Quando as alterações forem poucas e tratarem de aspectos formais, ou ainda com vistas apenas à manutenção da homogeneidade e da qualidade da publicação, a redação fará as mudanças necessárias, respeitando, todavia, o estilo e as opiniões dos autores. Nos demais casos o autor se encarregará da reformulação.

5. Os avaliadores terão prazo máximo de 30 dias para emissão de seus pareceres, cujas cópias anônimas serão enviadas aos autores.

6. A própria comissão editorial se encarregará da revisão das provas tipográficas.

7. O conteúdo dos trabalhos são da exclusiva responsabilidade de seus autores.

## NORMAS PARA APRESENTAÇÃO DE TRABALHO

### *FORMATO:*

Todas as colaborações devem ser digitadas em papel branco, tamanho A4 (21 x 29,7cm), com entrelhamento duplo, com 30 linhas, observadas a ortografia oficial. A primeira página do original deverá conter: título do artigo, nome completo do autor, instituição a que está vinculado, cargo e endereço eletrônico. As páginas serão numeradas consecutivamente no canto superior direito. Cada trabalho terá no máximo 20 laudas datilografadas. As colaborações devem ser digitadas também no editor de texto Microsoft Word ou Word Perfect e enviadas em disquete ou via endereço eletrônico de Transinformação: [transinf@acad.puccamp.br](mailto:transinf@acad.puccamp.br).

### *RESUMO:*

Deve ser incluído um resumo informativo, de aproximadamente 100 palavras, em português, acompanhado de sua tradução para o inglês, inclusive o título, digitado com entrelhamento duplo, na segunda página do original, incluir palavras-chave (keyword).

### *NOTA DE RODAPÉ:*

Só é permitida na 1ª lauda e para indicar vínculo profissional, auxílios recebidos, apresentação em eventos de créditos.

### *ILUSTRAÇÕES:*

1. Fotografias, devem ser nítidas, em papel brilhante, preto e branco, tamanho máximo 9 x 14cm.

2. Figuras devem ser apresentadas em papel, em preto e branco, de preferência à Nankin, tamanho máximo 20 x 30cm.

3. Quadros e tabelas devem ser acompanhados de título que permita compreender o significado dos dados reunidos. Assinalar, no texto pelo número de ordem, o local de inclusão. Para reimpressão de Fotografias, Figuras, Quadros e Tabelas extraídos de outros textos, deve ser indicada a fonte de referência e anexada as autorizações da fonte e do autor.

### *REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:*

As referências bibliográficas, redigidas segundo a norma da NBR-6023/1989 da ABNT, deverão ser numeradas no texto, segundo a ordem alfabética com que se apresenta no final do trabalho. A exatidão e adequação das referências a trabalhos que tenham sido consultados e mencionados no texto do artigo são da responsabilidade do autor. No artigo de Dinah Aguiar Población, publicado no número 1 da revista, o autor encontra normas explicativas quanto ao aspecto aqui focalizado. Separatas do referido artigo podem ser solicitadas à Secretaria da Revista mediante pagamento.

### *ENCAMINHAMENTO:*

Enviar à Secretaria da Revista com carta em que conste a anuência para publicação; caso de mais de um autor, todos devem assinar o documento.

**Copyright by TRANSFORMAÇÃO**

A citação de partes de matéria publicada nesta revista (até 200 palavras) é livre, desde que seja citada a fonte.

**ENDEREÇO**

**TRANSFORMAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em Biblioteconomia - PUC-Campinas

Praça Imaculada, 105 - Vila Santa Odila

Telefone (19) 3776-6740 - Fax (19) 3276-0981

13045-901- CAMPINAS - SP - Brasil

---

5 Editorial

**TEMAS EM DEBATE: GESTÃO DE TALENTOS**

- 7 Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento  
Antonio Costa Gomes Filho  
Astrid Honesko  
Edmeire C. Pereira
- 17 A administração participativa como filosofia para o gerenciamento de sistemas de informação  
Edmeire C. Pereira  
Raquel Rutina Korobinski  
Liane dos Anjos
- 29 Correlação entre atuação de gerentes de S. O. e aspectos gerenciais considerados importantes  
Silas Marques de Oliveira

**ARTIGOS**

- 51 Os 4 PS do composto de marketing na literatura de ciência da informação  
Sueli Angelica do Amaral
- 61 Quem é o profissional da informação?  
Maria das Graças Targino
- 71 Ciência da informação buscando abrigo para um sujeito  
Mirian de Albuquerque Aquino  
Bernardina Maria Juvenal Freire
- 81 Resenhas