

# **ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS DE ENSINO SUPERIOR: UMA ABORDAGEM DISCURSIVA A PARTIR DAS NOVAS DEMANDAS DE ACESSO E USO DA INFORMAÇÃO**

## **GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR: ENFOQUE DISCURSIVO DE LAS NUEVAS DEMANDAS DE ACCESO Y USO DE INFORMACIÓN**

**Fátima Santana da Silva** – fatsilvarj@hotmail.com

Mestre em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de  
Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Bibliotecária do IBMR  
– Laureate International Universities

**Geni Chaves Fernandes** – geni@centoin.com.br

Doutora em Ciência da Informação Instituto Brasileiro de Informação  
em Ciência e Tecnologia (IBICT). Professora da Universidade  
Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO).

**Clóvis Ricardo Montenegro de Lima** - clovis.mlima@uol.com.br

Pós-doutor em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de  
Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Pesquisador adjunto  
do IBICT.

### **RESUMO**

**Introdução:** Indaga sobre a adequação da atual administração de bibliotecas em instituições privadas de ensino superior, quando a expansão e diversificação do perfil do alunado de graduação, as demandas de formação e informacionais na sociedade da informação, configuram novos modos de ensino e produção de conhecimentos.

**Objetivo:** Propõe uma abordagem discursiva, a partir das novas demandas de acesso e uso da informação, para a administração destas bibliotecas.

**Metodologia:** Opera-se um diálogo entre análises obtidas por mapeamento da literatura sobre administração de bibliotecas acadêmicas brasileiras (BRAPCI e SNBUs) e pesquisa de campo junto a bibliotecários de instituições privadas de ensino superior, docentes e estudantes, em estudo de caso no Rio de Janeiro, apontam a um momento oportuno para repensar a reconstrução destas bibliotecas.

**Resultados:** A expansão e diversificação do perfil do alunado de graduação, as demandas de formação e informacionais na sociedade da informação, contrastam com o pouco conhecimento das teorias da administração e a inadequação da atual configuração destas instituições aos modelos contemporâneos de gestão. Destacam-se a insipiente comunicação e participação entre gestores e as equipes e entre a biblioteca e seus usuários. A fragilidade do conhecimento em administração, no caso destas unidades, sugere a inexistência de claras políticas administrativas, de modo que a avaliação dos cursos de graduação pelo INEP aparece como uma espécie de substituto da política de desenvolvimento de coleções.

**Conclusões:** Propõe-se uma Administração Discursiva, conjugando as bases teóricas de agir comunicativo de Habermas e percepção da biblioteca como um sistema que pode aumentar sua complexidade, da teoria de Luhmann. As queixas e demandas de interessados na biblioteca são apresentadas como pontos que podem ser utilizados em uma ação de aproximação com estudantes e docentes, para abrir um diálogo em que, juntos possam construir uma biblioteca que podem ter e que também seja a que querem ter.

**Palavras-chave:** Administração de bibliotecas acadêmicas. Administração discursiva. Avaliação do INEP.

## 1 INTRODUÇÃO

O que se espera hoje, em termos de condução administrativa, quando se pensa em um desempenho adequado das bibliotecas em instituições de ensino superior? Esta não é uma resposta simples, uma vez que precisa contar com mapeamentos dos critérios que atualmente as norteiam, especialmente frente às novidades disponíveis em acesso e meios de informação e comunicação, e com os efeitos das políticas de expansão de vagas no ensino superior.

A expansão implicou no aumento de usuários e condicionou as avaliações de qualidade dos cursos de graduação a critérios de oferta, dentre eles a disponibilização de quantitativos de exemplares de material bibliográfico por estudante/disciplina (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS, 2012). Além disso, esperara-se que seu bom desempenho resulte de uma administração contemporânea que busque o comprometimento dos nela.

Para ser efetiva, a resposta, além de carecer de alguns diagnósticos, precisa resultar da escuta e consideração mútua das demandas de seus múltiplos interessados e

dos motivos que apresentam para sustentá-las, sem o que qualquer configuração, que nunca será perfeita, será insatisfatória do ponto de vista de seus interessados e alvo constante de críticas de inadequação e distanciamento. Abrindo-se mão de uma biblioteca utópica perfeita, na qual basta ao usuário adentrar, física ou virtualmente, para ser plenamente atendido em todas as suas necessidades informacionais, resta-nos a biblioteca que **queremos e podemos** ter.

Os diagnósticos requerem esforços distribuídos por muitas mãos, que mapeiem e forneçam análises por diferentes tipos de instituições de ensino superior (privadas, públicas, universidades, centros acadêmicos, faculdades isoladas), por instituições, unidades da federação ou região, de possíveis variados critérios norteadores da administração destas bibliotecas, dos usos e efeitos das TICs e dos novos formatos eletrônicos nas suas práticas e de seus usuários diretos, indiretos e potenciais, assim como os impactos da expansão de vagas de graduação e dos critérios de avaliação do INEP, já que devem implicar na mobilização de recursos financeiros e humanos destas unidades para seu atendimento.

Já uma condução administrativa contemporânea, que permita a seus múltiplos interessados terem a biblioteca que podem, considerando que é a biblioteca que querem, depende de alicerces teóricos que apontem o que é esta escuta, esta mútua consideração de motivos, depois, caminhar nesta aprendizagem de um agir comunicativo em vista do comprometimento dos interessados de como deve ser a biblioteca, tarefa de cada unidade e, finalmente, de pôr mãos à obra da reconstrução.

Este trabalho tem em vista contribuir como uma destas mãos com diagnósticos limitados a bibliotecas cariocas, em instituições privadas de ensino superior. O primeiro universo da investigação empírica foi o grupo que forma o Compartilhamento entre Bibliotecas do Rio de Janeiro (CBIES-RJ), o seguindo estudantes e docentes de uma universidade privada carioca. Para dialogar com os resultados lançou-se mão de revisão de literatura sobre administração de bibliotecas acadêmicas, em mapeamentos nos artigos da BRAPCI (Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação) de 2002 a 2012, que fornecem análises acadêmicas, e dos trabalhos apresentados nos SNBUs (Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias), de 2008 a 2012, porque estes estudos contam com análises e reflexões de profissionais bibliotecários.

Este trabalho também tem em vista apontar caminhos para uma administração contemporânea, com base na Administração Discursiva, alicerçada nas contribuições teóricas de Habermas quando trata de apontar os caminhos de aprendizagem ética em vista do estabelecimento de regras e configurações que norteiem as relações entre os interessados.

## 2 BIBLIOTECAS NO ENSINO SUPERIOR

O recorte, que visa o ensino superior privado, tem em conta que as políticas para o ensino superior e a pesquisa, desde o governo militar, acabaram resultando em uma significativa especialização do setor privado no atendimento às demandas por formação profissional em cursos de graduação.

O ensino superior público, mesmo tendo ampliado o número de instituições, tendeu à concentração, reunindo escolas e faculdades em universidades, observando-se uma redução de sua participação tanto no número de instituições quanto no de matriculados. O privado expandiu-se em número de instituições, especialmente pela abertura de faculdades isoladas e no número de matriculados, sendo responsável por 74% das matrículas em 2011.

**Tabela 1** - Evolução de instituições e matriculados no ensino superior brasileiro: Anos selecionados de 1970 a 2011

ANO	INSTITUIÇÕES					MATRICULADOS NA GRADUAÇÃO				
	Total	Públicas	Part.	Privadas	Part.	Total	Públicas	Part.	Privadas	Part.
1970	619	184	30%	435	70%	425.478	210.613	50%	214.864	50%
1980	882	200	23%	682	77%	1.377.286	492.232	36%	885.054	64%
1990	918	222	24%	696	76%	1.540.080	578.625	38%	961.455	62%
1994	851	218	26%	633	74%	1.661.034	690.450	41%	970.584	59%
2000	1.180	176	15%	1.004	85%	2.694.245	887.026	33%	1.807.219	66%
2005	2.168	231	11%	1.937	89%	4.453.156	1.192.189	27%	3.230.967	73%
2011	2.365	284	12%	2.081	88%	6.739.689	1.773.315	26%	4.966.374	74%

Fonte: SEDIA/INEP (2000); Rigotto; Souza (2005); INEP (2007); INEP (2011).

Os dados da tabela acima apontam, para os anos mais recentes, que o PROUNI – Programa Universidade Para Todos - teve maior impacto no aumento do número de matriculados (175% de 200 para 2011) do que no aumento do número de instituições privadas (107% de 2000 para 2011), resolvendo problemas de vagas ociosas nestas instituições e seu consequente aumento de dívidas com tributos à União, via benefícios fiscais aos que aderem ao programa.

As Instituições de Ensino Superior (IES) experimentaram, via PROUNI e REUNI, uma expansão que tem demandado a adaptação e redimensionamento de suas estruturas, incluindo-se aí suas bibliotecas, desde o espaço físico, até a contratação de novos profissionais, mobiliário, material bibliográfico para novos cursos implantados. Também precisam conhecer seus novos usuários e pensar em produtos e serviços que os atendam, uma vez que não só se expandiu, mas se diversificou o perfil dos ingressantes no ensino superior, sem se esquecerem dos demais usuários da comunidade e suas diferentes atividades.

Concomitantemente, as transformações contemporâneas colocam centralidade na inovação alavancada pelo conhecimento, seja na economia, seja para “[...] mediar novos experimentos econômicos, sociais e culturais [...]” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2011, p. 227). As estruturas precisam ser muito mais criativas e flexíveis, para além das disponibilidades digitais, onde a ciência e a tecnologia, a pesquisa e a educação aparecem como fatores insubstituíveis. “As universidades, nesse quadro, são chamadas a assumir seu papel, na *démarche* de um projeto multifacetado de inquietantes e urgentes demandas de transformação”. Emergem novos modos de produção da informação e do conhecimento, cabendo às IES e às suas bibliotecas interpretar essas novas necessidades, diversificando suas funções, repensando seu papel e o envolvimento com o tripé pesquisa, ensino e extensão.

Se na era industrial a educação esteve organizada de forma pré-definida, desde a elaboração de seus conteúdos com encontros em sala de aula e alicerçada, quase sempre, em especialidades bem distintas, modelos alternativos e valorizadores de formações mais interdisciplinares têm sido implementados. As relações de ensino-aprendizagem extrapolam os limites da sala de aula com disciplinas semipresenciais e até mesmo totalmente a distância.

O mundo do trabalho sinaliza a necessidade de conhecimentos e habilidades renovados e múltiplos, implicando em mais investimentos para a educação continuada.

Ter acesso à informação não é suficiente, é necessário saber explorar suas potencialidades para produção de novos conhecimentos (SOUZA, 2011, p. 221).

As bibliotecas ainda são espaços sociais que salvaguardam a memória humana documentada, mas também têm aumentado seu valor pelo que servem, ou seja, pela forma com que disponibilizam e dão acesso à informação (CURY; RIBEIRO; OLIVEIRA, 2001, p. 6). As bibliotecas universitárias, que devem atender à sua comunidade interna, estender conhecimentos à sociedade e ser efetivas nos projetos nacionais para a pesquisa e o ensino superior, encontram-se, portanto, no entrecruzamento de demandas e de transformações que propiciam momento oportuno para sua reestruturação.

Os bibliotecários gestores em IES têm como uma de suas principais atividades o planejamento de suas ações, dentre elas as exigências do INEP que requer conhecimentos sobre a tramitação dos processos, manuais de orientação e conhecimentos gerais sobre a IES, constituindo oportunidades para fornecer à direção da biblioteca um panorama dos cursos avaliados e as lacunas aí existentes, abrindo oportunidades para o diálogo e a ação.

Existem novas práticas de ensino e leitura no âmbito acadêmico, baseados no uso de novas tipologias documentais e modos de acesso remoto? Quais os efeitos das propostas interdisciplinares sobre a produção de literatura acadêmica? Quais os efeitos das avaliações de cursos sobre a administração das bibliotecas? A biblioteca atende aos docentes? E aos discentes? O que diz a literatura? O que dizem os bibliotecários, docentes e estudantes?

Em vista de buscar algumas respostas a estas indagações, revisão de literatura permitiu obter meios para interpretação de respostas a instrumento de pesquisa de campo (questionário semi-estruturado), com aplicação de questionários aos 17 bibliotecários de IES privadas participantes do CBIES-RJ (10 respondentes 17), e a estudantes (80 respondentes em 1399) e docentes (28 respondentes em 465), em estudo de caso em Universidade carioca, especialmente em relação às formas e finalidades de uso e acesso à informação para fins acadêmicos, assim como o entendimento do papel da biblioteca e suas expectativas.

### 3 O ESTADO DA ARTE DA ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS DE IES

Da literatura mapeada apresentam-se análises e reflexões teóricas que apontam modos de adequação e de não adequação das bibliotecas. Também se apresentam trabalhos gerados a partir de relatos de práticas. De um modo geral, os trabalhos sugerem caber ao bibliotecário conhecimentos múltiplos em constante atualização, que lhe permitam compreender e atender às demandas dos interessados nos serviços da biblioteca. Aí se identificam tanto falhas de conhecimento teórico e instrumental de Administração como na apropriação e uso das novas tecnologias de comunicação. A interlocução entre os profissionais da biblioteca e entre estes e a comunidade a ser atendida são recomendações recorrentes nos trabalhos analisados.

A atuação do bibliotecário tem se modificado, com destaque para a função de administrador, responsável pelas atividades de coordenação, planejamento e controle de sua unidade de informação, devendo estar preparado para administrar os novos canais de distribuição da informação (SILVA; SILVA, 2012). “[O] bibliotecário-gestor que souber integrar habilidades, aprendizado coletivo, tecnologias e conhecimentos [...] poderão atuar efetivamente na satisfação de seus usuários/clientes, além de estarem investindo na sua própria carreira profissional.” (SILVA; SILVA, 2012).

Recomendações para uma boa administração de bibliotecas em IES no Brasil alertam para as mudanças nas teorias e práticas administrativas que visam flexibilidade, aumento da participação e interlocução entre o administrador, os funcionários e os usuários. Não se tratam apenas de estudos de usuários e usos, embora esta seja uma recomendação recorrente, mas de tornar usuários co-participantes dos projetos, desenhos de serviços e processos da biblioteca.

Bibliotecários precisam realizar uma maior apropriação de teorias contemporâneas da Administração, este é outro aspecto recorrente. Niklas Luhmann é apresentado por Carvalho como uma destas bases, pois serve à interpretação da realidade complexa destas bibliotecas onde “[...] novos suportes da informação emergem e sistemas robustos para operacionalizar e garantir o acesso ao conhecimento científico tornam as atividades de gestão mais complexas.” (CARVALHO, 2012, p. 3)

Leal considera que as bibliotecas precisam ser reestruturadas, reinventadas. Não se trata de uma reorganização para a introdução de melhorias, mas de criar novas regras, estruturas e processos (LEAL, 2010, p. 4). Para Leal “[...] o grande equívoco gerencial da

administração de bibliotecas é a falta de planejamento [...]”. Embora seus profissionais conheçam a realidade, as necessidades, a história e a estrutura da unidade administrada, “[...] não há uma conexão entre o que existe, o que se almeja e o que se pode fazer. Não há um ponto de encontro entre o ideal e o aplicável à biblioteca.” (LEAL, 2010, p. 7).

“[A] moderna administração, que se distancia dos pressupostos do Taylorismo /Fordismo, pode constituir em um novo espaço de interlocução e dar alguma fluidez às práticas gestoras na biblioteca universitária.” (GOMES; LION, 2012, p. 2). Mas, gestores de bibliotecas acadêmicas tendem a valorizar suas próprias ideias administrativas, o que se torna um empecilho na incorporação de uma visão estratégica em sua gestão. O usuário deve ter maior interferência no desenho do produto e do processo produtivo, “[...] influenciar seus produtos e serviços através de suas aspirações e necessidades.” (GOMES; LION, 2012, p. 5).

Em vista da abertura diálogo entre gestores e usuários, Melo e Pinto (2012) realizaram pesquisa junto a usuários da biblioteca da Universidade Federal do Ceará sobre o perfil dos gestores das bibliotecas. Tomando o bom gestor como aquele com habilidade e clareza no processo de comunicação, conhecedor das necessidades de seus usuários, proativo e ético. A maioria sabia identificar estas características do bom gestor, porém, não as percebiam no desempenho dos gestores da biblioteca pesquisada, apontando a importância de ter em conta essas percepções e considerá-las na melhoria dos processos de gestão.

As recomendações de interlocução não se restringem aos usuários, estendendo-se à equipe de profissionais da biblioteca. Silveira (2009) traz revisão de literatura sobre a gestão de recursos humanos em unidades acadêmicas, considerando que o gestor da biblioteca deve buscar conhecimentos multidisciplinares e, ao mesmo tempo “[...] humanizadores, que os levem a alcançar a sabedoria necessária, de modo a alcançar objetivos sociais coletivos, justos e legítimos, superando os desafios impostos às agências sociais e às pessoas, nesses tempos de globalização [...], era da competitividade acirrada e dos apelos à produtividade exacerbada [...].” (SILVEIRA, 2009, p. 139). Além do domínio dos conhecimentos específicos da área gerencial, é preciso ter capacidade de transformá-los em boas práticas no desenvolvimento organizacional e da equipe. (SILVEIRA, 2009, p. 130)

Pinto e Moreiro-González (2010), consideram que o conhecimento administrativo de gestão de pessoas é fundamental a todo bibliotecário, uma vez que exercem esta

atividade de forma indireta, no serviço de referência. Este serviço precisa ser bem conduzido, já que coloca maior liberdade e autonomia ao bibliotecário. Já nas atividades técnicas, em que essa autonomia é limitada para que não ocorram erros em grande escala, o autor sugere que, além de capacitação, devem ocorrer discussões periódicas para identificar a melhor forma de execução das atividades e proporcionar a troca de experiências.

A biblioteca deve ser o ente responsável pela integração do usuário à tecnologia disponível de acesso à informação. São necessárias “[...] novas competências e habilidades que levem a melhor interação com os usuários, participando do processo interativo do conhecimento compartilhado” (SANTOS, 2012, p. 10). Bibliotecas precisam oferecer “Informações precisas e atualizadas, em tempo hábil, serviços de disseminação seletiva, treinamentos específicos para necessidades específicas de informação, acesso remoto à bases de dados especializadas [...]” (SERAFIM, 2012, p. 9) para atender às necessidades e adequar serviços já existentes.

Conforme estudo de Jovanovich e Torre (2012), muitas bibliotecas já compartilham informações e divulgam seus produtos e serviços através de recursos oferecidos pelas TICs como: *e-mails*, redes sociais; os *chats* no setor de referência, o *MSN* e o *Skype*, utilizados para comunicação entre os funcionários, o *flickr* para divulgação de fotos de eventos promovidos pela biblioteca e até mesmo para mostrar espaço físico disponível, *websites* e *blogs* para divulgação de informações, notícias, etc.

Na linha das ferramentas da Administração de Empresas, Serafim (2012), Jovanovich e Torre (2012) e Nascimento (2012) apontam o valor de conhecer as técnicas do *marketing* e divulgação, especialmente com recurso às novas tecnologias de comunicação para melhoria da qualidade dos serviços, já que “[...] promover a satisfação informacional é missão de toda e qualquer unidade de informação! Logo, se faz necessário, para melhor garantir a satisfação do usuário, estudá-lo e conhecê-lo.” (NASCIMENTO, 2012, p. 5).

Prado (2005) realizou análise dos modelos de gestão de bibliotecas de 19 IES de Santa Catarina, sendo 15 instituições privadas, observando: estrutura, gestão de recursos financeiros, de pessoas, da coleção, avaliação dos produtos e serviços, etc. Os resultados mostram que estas bibliotecas caminham a uma administração participativa, embora ainda centrada na gestão da coleção. “[E]stão demonstrando novas alternativas, buscando novos referenciais junto às empresas mais modernas. Esses novos referenciais

direcionam para a ênfase na qualidade, para cliente, para a aprendizagem organizacional, para o capital intelectual, entre outros.” (PRADO, 2005, p.1). Ainda existem falhas no conhecimento administrativos, já que quanto à formalização de normas e padrões, a maioria ainda utiliza muitos procedimentos informais.

#### **4 PERSPECTIVA DOS BIBLIOTECÁRIOS PARTICIPANTES DO CBIES-RJ**

Conforme nossa revisão, a interação colaborativa da equipe apresenta-se como caminho desejável para uma administração contemporânea. Neste quesito, 90% dos chefes de bibliotecas declararam realizá-las, mas 50% não responderam quem eram os participantes destas reuniões. Recolocada a questão, 50% dos entrevistados declararam se tratar de reuniões esporádicas a fim de “solucionar problemas pontuais”.

Indagou-se sobre o orçamento e sua alocação. Apenas 40% possuem orçamento próprio, sendo a maior parcela devotada à aquisição de itens para o acervo físico. É interessante observar que 80% dos informantes afirmam que a decisão do que adquirir não é realizada pela biblioteca, e 60% destacaram que as aquisições são feitas para atender aos critérios descritos no instrumento de avaliação de cursos de graduação do INEP/MEC, indicando uma frágil, senão inexistente, política de desenvolvimento de coleções.

As evidências vão ao encontro das questões colocadas por Lubisco (2008); Lubisco et al. (2009), Cunha (2010), Oliveira (2010), Passos, Oliveira e Vieira (2010) de falta de uma avaliação específica para estas bibliotecas, desconexão com uma política para desenvolver coleções e uma enormidade de exemplares *versus* um número reduzido de títulos. Isto tende a causar um desvio onde a administração da biblioteca é substituída pela administração das demandas de avaliação dos cursos de graduação. Entretanto, 40% dos chefes destas bibliotecas consideram o sistema de avaliação de cursos de graduação um aliado para a manutenção das bibliotecas, porque a atualização dos acervos depende desta exigência na maioria das instituições.

Pensando nas inovações de formatos e modos de acesso trazidos pelas TICs, na expansão e diversificação do perfil do estudante universitário e na tendência a construção de cursos com aportes interdisciplinares, perguntou-se sobre a percepção de mudanças na configuração e demandas acadêmicas em relação à biblioteca e seus serviços. Neste quesito 40% dos profissionais afirmaram que não percebem mudanças e que a frequência

à biblioteca tem-se mantido estável, já 62,5% declararam perceber mudanças e aumento na frequência da biblioteca que pode ser justificado pelo aumento no número de matriculados anualmente.

Ao indagar-se sobre iniciativas da biblioteca, nos últimos cinco anos, a maioria descreveu serviços tradicionais, como: disponibilização de caderno de sugestões, visitas guiadas, orientação para pesquisa em bases de dados, disponibilização de acesso a redes de internet sem fio. Mas aparecem algumas iniciativas que visam agilizar processos por meio de novos instrumentos. Dentre essas destacamos a “implementação de suportes digitais”, fazendo com que o atendimento da biblioteca se tornasse muito mais dinâmico através de formulários *on-line* para solicitações, atendimentos via *chats*, implantação de ferramentas de busca que dinamizasse o serviço de recuperação da informação, etc.

A maioria dos bibliotecários apontou o acervo e a equipe como pontos fortes da biblioteca, já no que se refere aos pontos fracos os mais citados foram: falta de espaço físico, falta de recursos eletrônico e quadro reduzido de funcionários. Como complementação perguntou-se quais seriam os pontos fundamentais para a elaboração de um projeto para sua biblioteca, partindo do princípio que teriam recursos financeiros, humanos e materiais. Segue abaixo uma lista com a compilação dos possíveis projetos mais citados:

- Ampliação do espaço físico (entendemos ser espaço para leitura);
- Otimização do espaço destinado ao acervo, com a inclusão de documentos eletrônicos (*e-books*) e digitalização do acervo de trabalhos acadêmicos;
- Atualização constante do acervo;
- Capacitação e atualização dos recursos humanos;
- Buscar meios para interação com o corpo docente;
- Elaboração de projetos culturais
- Aquisição de equipamento com tecnologia de auto-atendimento.

## 5 PERSPECTIVA DOS DOCENTES

Considerando-se que uma administração discursiva tem em vista uma reconstrução racional (em que se colocam razões) que quer interlocução para o entendimento dos concernidos aos planos que nortearão a biblioteca, a perspectiva dos

usuários apresenta-se como elemento de sua exposição de motivos. Trata-se, primeiramente, de saber se há motivos, de seu ponto de vista, para uma reconstrução administrativa da biblioteca, segundo, que aspectos teriam a propor para seu papel e funcionamento.

O que primeiro chama atenção é o baixo número de respondentes 28 de 465 docentes de uma universidade carioca, que foi o estudo de caso. Os dados sugerem desinteresse e distanciamento da biblioteca. Também é interessante notar que dos que responderam, 71% são docentes há mais de dez anos, portanto, com experiência na vida acadêmica.

Começando pela relação bibliografia dos cursos e biblioteca, indagou-se se os docentes conheciam o processo de avaliação do INEP: 93% conhecem e 79% sabem informar o número de títulos exigidos para as bibliografias. Daí quis-se indagar sobre seu uso efetivo, uso de outros recursos e os modos de disponibilização ou indicação de acesso.

Quanto aos recursos, além da bibliografia básica e em outros meios de informação, 83% indicam e disponibilizam ao aluno materiais em suporte eletrônico e/ou em *links* para acesso *on-line*, que não constam na bibliografia do curso (25% indicam *e-books*). Quanto à controvertida “pasta do professor”, que, além de poder ser uma prática ilegal, contribui ao apagamento das funções da biblioteca (GOMES, 2010; OLIVEIRA; BOTELHO, 2007; ROSA, 2006), apenas 7%% afirmaram utilizar a “pasta do professor”.

Rosa (2006) tem em conta que a tendência a estudos interdisciplinares, as condições socioeconômicas do novo perfil do alunado e a carga elevada de leitura em ciências humanas e sociais podem ser os motivos para a “pasta do professor”. Nesta pesquisa, que se aplicou a cursos em quatro áreas do conhecimento, 60% dos docentes afirmam que as disciplinas que ministram dependem de conhecimentos de caráter interdisciplinar e 40% afirmam ser os conhecimentos necessários, em parte, indisciplinados. Aparece prática da “pasta eletrônica do professor”, para além da bibliografia básica, em 71% dos entrevistados. Observe-se que 97% dos docentes consideram que a popularização da internet modificou o modo como seus alunos buscam e acessam informações, de modo que a nova prática vai no sentido de alinhamento a este novo modo.

Dos apenas 28 respondentes em 465 docentes, 61% (17) declararam-se não usuários da biblioteca. Dos 39% (11) usuários, 54% (6) vão à biblioteca a fim de verificar a

adequação do acervo ao material didático indicado em sua disciplina, enquanto 36% (4) utilizam a biblioteca para obtenção de material para pesquisa. Há certamente um grande abismo entre a biblioteca e os docentes, cuja maioria, 70%, não identifica claramente a existência de canal de comunicação que divulgue os serviços da biblioteca. Para 30% dos professores respondentes, que mantêm alguma comunicação com a biblioteca, 60% afirmaram não conhecer canais de divulgação da biblioteca. Um percentual de 10% não respondeu a esta indagação.

70% dos professores afirmaram que a biblioteca não contribui para o desenvolvimento de suas pesquisas, o que pode indicar dois problemas, não mutuamente exclusivos: falta de divulgação de serviços que podem ser obtidos (bases de dados, por exemplo) e o significativo dispêndio de recursos para atender aos processos de avaliação de cursos de graduação pelo INEP/MEC, conforme apontando na pesquisa junto aos gestores das bibliotecas, restando pouco para atender às demandas de pesquisa, pós-graduação e extensão.

Observe-se que os bibliotecários consideram os pontos fracos da biblioteca a falta de espaço, a falta de recursos eletrônicos e de recursos humanos, embora coloquem em seus projetos a atualização do acervo e maior interação com o corpo docente. Já os docentes, ao serem indagados sobre os pontos fracos da biblioteca, responderam:

- 21,9 % - Quantidade insuficiente de títulos
- 21,9 % - Acervo desatualizado
- 21,9 % - Falta de intercâmbio e comunicação com o usuário
- 18,7 % - Falta de acesso remoto a bases de dados e material eletrônico
- 9,4 % - Ter uma biblioteca mais dinâmica e menos patrimonialista
- 3,1 % - Quantidade insuficiente de exemplares
- 3,1 % - Sem ponto fraco

## **6 PERSPECTIVA DOS ESTUDANTES**

De um total de 1399 estudantes 80 responderam ao questionário. Isso sugere a falta de engajamento da comunidade acadêmica com as questões relacionadas à biblioteca.

Indagou-se sobre a tipologia documental recomendada por seus professores. Os estudantes informaram sua distribuição entre: 32,5% ainda mantém a indicação de um livro básico para a disciplina, 30% indicam miscelâneas (partes de livros, filmes, material da internet, etc.), 20% reúnem partes ou capítulos de vários livros, 15% fazem uma junção entre partes de livros e textos que se encontram na internet e 2,5% não responderam a esta questão. Esta forma diversificada de composição do material das disciplinas reflete a prática real na sala de aula, que possivelmente conjuga necessidades de atualizações rápidas e a tendência a abordagens interdisciplinares. Por outro lado, também favorece a uma menor frequência à biblioteca.

Quanto ao modo de acesso aos livros constantes na bibliografia básica, dos 26% que utilizam o livro básico indicado pelo professor, a maioria (57%) utiliza os exemplares disponíveis na biblioteca, mas existe um percentual (43%) que está distribuído entre a compra do livro e a cópia. Sobre este aspecto, nossos resultados corroboram com os observados por Lubisco et al. (2009), em um estudo sobre a utilização de livros sinalizados nas bibliografias, que destaca haver uma dissociação entre biblioteca e plano de curso; facilidade de acesso a outras fontes de informação (internet) e facilidade de fotocópia interferindo no recurso à biblioteca.

A frequência à biblioteca foi outro item da pesquisa em que 71,% dos alunos julgaram frequentar a biblioteca regularmente e apenas um percentual de 14% informou frequentar apenas antes das provas, um outro pequeno grupo equivalente a 11% que prioriza a ida à biblioteca quando tem que fazer algum trabalho e 4% não responderam à questão.

Elencamos um *ranking* dos serviços que os estudantes afirmam mais utilizar: 1º Empréstimos domiciliares; 2º Biblioteca como local de estudo e consulta local do acervo; 3º Acesso à internet *wi-fi*; 4º Reserva de material; 5º Comutação bibliográfica.

Quando se trata de acesso à informação, a maioria dos alunos (64%) busca primeiramente a informação na internet e apenas 36% tem o catálogo da biblioteca como primeira fonte de informação. Destes 36%, a maioria realiza suas pesquisas em catálogo *online* (65,5%), sem a necessidade de se dirigir fisicamente à biblioteca. Os estudantes destacaram como elementos importante em uma biblioteca:

- exemplares em quantidade suficiente;
- disponibilização de serviços *online*;

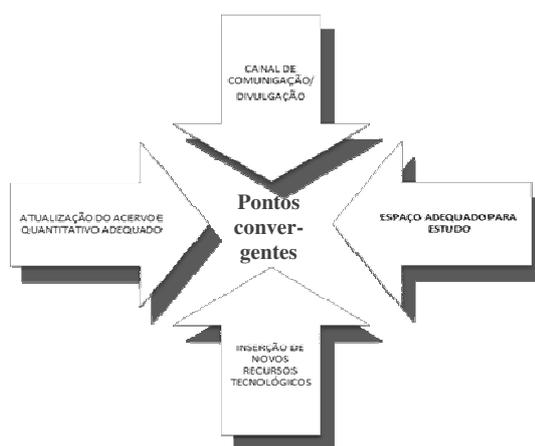
- aumento da disponibilização de espaços para estudo em grupo.

Este último item nos chamou à atenção, porque mesmo com a disponibilidade de acesso remoto e em redes contemporâneas, o encontro presencial ainda é importante para a realização de discussões e trabalhos em grupo.

## 7 DESENCONTROS E VIAS PARA REENCONTROS

Com base na pesquisa identificam-se pontos convergentes em destaque entre o ponto de vista de cada grupo de atores, como mostra a figura abaixo.

**Figura 1** - Pontos e convergência sobre a biblioteca entre os entrevistados



Fonte: Os autores

A atualização do acervo e a disponibilização de quantitativo foi um item convergente, uma demanda em comum. Este é um tópico que ainda deixa lacunas na maioria das bibliotecas afetando os alunos e pode justificar a colocação por docentes e discentes da pouca contribuição da biblioteca no processo de aprendizagem do aluno. A maioria das bibliotecas, na concepção dos atores analisados, não está preparada para atender às demandas “tradicionais” dos livros da bibliografia básica (INEP) e tão pouco as demandas “emergentes” que seriam a diversidade de fontes e formatos indicados por professores em sala de aula.

O espaço físico da biblioteca é um aspecto que merece atenção, pois foi apontado como insuficiente tanto por bibliotecários como por estudantes. Espaços renovados é um

dos itens citados por Anglada (2012) para uma biblioteca contemporânea que deve reorganizar seu espaço físico a fim de proporcionar conforto e um ambiente propício a trabalhos colaborativos. O espaço físico nas bibliotecas no contexto contemporâneo já começa a ser discutido por arquitetos que percebem que terão que levar em conta todas essas transformações em projetos para bibliotecas. Valada (2011) apresenta estudo de duas bibliotecas acadêmicas de administração contemporânea, observando que ambas apresentam características comuns como a preocupação alargada de difusão do conhecimento, “[...] a um público alargado à escala da cidade e uma infinidade de culturas. Para isso procuram actualizar constantemente o seu **desempenho espacial**, informacional e social e utilizá-lo como um factor fundamental de atractividade.” (VALADA, 2011, p. 68, grifo nosso).

Para alunos e professores o acervo é um ponto forte da biblioteca, mas com vertentes negativas, uma vez que o número de exemplares e a variedade não atende adequadamente. A falta de comunicação e divulgação dos serviços é outro ponto convergente entre alunos e professores que sinalizam isto como um problema, assim como a falta de recursos *on-line* que facilitem o acesso à informação e a comunicação. Chama atenção que os bibliotecários tenham colocado como quinta iniciativa desejável, se tivessem recursos, aproximação com a comunidade acadêmica.

No que tange ao acervo e ao espaço, a resolução também depende de recursos financeiros e reformulação da infraestrutura, em contrapartida, uma administração contemporânea que leve em conta as transformações da sociedade e escute seus interessados depende mais da compreensão de alcance desta interlocução, do que de recursos financeiros.

## 8 ADMINISTRAÇÃO DISCURSIVA DE BIBLIOTECAS ACADÊMICAS

Para Gutierrez “[...] competição de todos contra todos [...] limita a ação comunicativa, ou seja, não permite que as informações relevantes fluam livremente por toda organização” (GUTIERREZ, p. xi, 1999). Novas formas de trabalho constituem um desafio para uma sociedade, antes habituada a modelos rigidamente hierarquizados, assim como as transformações nos modos de acesso à informação que influenciam nas práticas de ensino/leitura no ambiente acadêmico, na chamada sociedade da informação, o que certamente demanda repensar a biblioteca, seus serviços e abrangências.

Em busca de uma abordagem contemporânea da administração, as intuições de Lima; Carvalho (2009), Lima; Lima; Moreira (2010) e Siebeneichler (2006) partem do cotejamento das Teoria do Agir Comunicativo de Habermas e Teoria de Sistemas de Luhmann. Trata-se de um recurso metodológico que visa propiciar a ações comunicativas entre o sistema e seu entorno, contribuindo para a cooperação e melhoria dos processos na biblioteca. Quer-se uma abordagem discursiva para a administração que consiga equacionar as demandas da sociedade e o novo perfil dos profissionais que integram as organizações, um tipo de administração onde “[...] as pessoas seriam convencidas a deixar de integrar coligações rivais e em vez disso exerceriam a ação comunicativa para negociar um consenso entre todos.” (GUTIERREZ, 1996, p. xi)

Tomando o ponto de vista de Luhmann (2010), podemos entender a biblioteca como um sistema para o qual seus múltiplos interessados fazem parte de um entorno desconhecido. A incorporação de mudanças no sistema, em vista de atender demandas externas, opera como redutor de complexidade do entorno (mais conhecido), ao mesmo tempo em que aumenta a complexidade do sistema biblioteca. Mas como se poderia caminhar no sentido de que este aumento de complexidade se desse como modo de comprometimento destes múltiplos interessados com os desenhos e ações? Trata-se aqui não de estudos de usuários, necessário para conhecer seus perfis, mas de um redesenho da biblioteca, dentro dos limites possíveis, com o qual estivessem comprometidos todos os a ela concernidos.

A teoria habermasiana (HABERMAS, 2003) propõe as ações comunicativas que possibilitem escuta, entendimento e compromisso. Para Gutierrez (1999) “A diferença e originalidade do modelo comunicativo de gestão está na percepção das organizações como sistemas onde imperam as relações estratégicas, o que limita e condiciona o alcance de qualquer tentativa de mudança.” (GUTIERREZ, 1999, p. 66).

A atual condução administrativa das bibliotecas, elucidadas no estudo de caso e na análise da literatura, podem ser aproximadas à metáfora das organizações como máquinas, descritas por Morgan (2002), remetendo à ideia de uma estrutura “estática, fechada e burocrática”. Outra metáfora aproximativa é a da organização como cultura, onde valores e rituais alimentam a cultura corporativa, redundando em resistência às transformações sociais. As bibliotecas funcionam como “minissociedades que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura.” (MORGAN, 2002, p. 148).

A literatura aponta carência de conhecimento administrativo na condução destas bibliotecas. Observando os resultados da pesquisa de campo, entende-se que, de um lado, não havendo práticas administrativas definidas, o instrumento de avaliação de cursos de graduação fica no lugar de uma política da biblioteca, principalmente no que se refere ao desenvolvimento de coleções. Por outro lado, na avaliação dos cursos, a biblioteca aparece como um apêndice. Portanto, as características desejáveis a estas bibliotecas ficam fora do horizonte de avaliação dos cursos e das instituições em que se encontram.

Uma racionalidade instrumental não parece suficiente para atender às novas demandas, visto que, de acordo com Vizeu (2011, p. 67) possui um caráter monológico, onde o sujeito argumenta tendo em vista seu êxito pessoal, o que é racional, mas não é comunicativo.

Em vista de uma Administração Discursiva, o primeiro passo é o estabelecimento de estratégias de aproximação, que cabem à administração da biblioteca. Algumas queixas e expectativas de estudantes e docentes, levantados nesta pesquisa, manifestam os pontos de vista dos interessados e podem ser uma abertura, mas cabe à administração buscar esta aproximação com sua comunidade. Cabe a ela mediar os conflitos de interesses complexos em vista de soluções que contemplem as necessidades dos docentes, discentes, técnico-administrativos, comunidade local, sem deixar de lado as exigências do INEP sobre a biblioteca nas avaliações dos cursos de graduação. A Administração Discursiva propõe iguais oportunidades de exposição de pontos de vista, de sorte que os concernidos às e regras que norteiem seus serviços, participantes de seu desenho, tenham compromisso com elas, considerando que têm a biblioteca que podem e querem ter.

Lima afirma que esta comunicação [...] deve ser pensada não somente como meio de estabelecer relações e nexos entre ações, mas também como modo de construção do entendimento quanto a resultados esperados e meios para obtê-los. A comunicação possibilita construir “projetos comuns”. (LIMA et al., 2009). Na falta de comunicação, a biblioteca fecha-se em si mesma. Definir o que é importante, e priorizar o que deve ser realizado requer um esforço de cooperação. À medida que as decisões são tomadas coletivamente, todos estarão comprometidos com o que for decidido. Tal abordagem administrativa exige amadurecimento e capacidade de aprendizagem de todos os envolvidos. De um lado os profissionais que precisarão reconfigura suas práticas

profissionais, estando abertos a uma administração que contemple novas possibilidades. De outro a comunidade acadêmica precisa expressar suas necessidades e expectativas. “O sujeito é obrigado a sair do seu lugar privilegiado de observador imparcial para participar da interação discursiva, compartilhando informações e ideias, construindo novos saberes e se questionando em suas convicções mais profundas” (BOLZAN, 2005 apud LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010). Caberá à biblioteca abrir caminho ao entendimento coletivo e aos usuários aceitar o convite ao mútuo entendimento.

Tomando como referência os trabalhos de Lima; Carvalho e Lima (2009), Lima; Carvalho e Moreira (2010), Gutierrez (1999) e Vizeu (2005), em que a ampliação dos canais de comunicação nas organizações podem contribuir para uma administração contemporânea, quer-se pensar em uma administração de bibliotecas que propicie a interação entre sistema e entorno, à medida que todos os interessados tenham oportunidade de expor suas necessidades, apresentar seus motivos e ouvir os motivos dos demais, sem o que não se comprometerão com as decisões tomadas.

## **9 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As características que marcam o atual contexto em que estão as bibliotecas acadêmicas, especialmente a em instituições privadas de ensino superior, abrem um tempo propício para se pensar na sua reconstrução racional. A atual administração de bibliotecas de IES, ainda com traços mecanicistas e de ordem instrumental, onde o indivíduo é um elemento do sistema, sem oportunidade de participação, já não atende à realidade contemporânea. A literatura mostra a fragilidade de conhecimentos no âmbito da Administração de Empresas por parte destes profissionais, que reflete a falta de planejamento e metas e, especialmente, de interlocução com os interessados em sua subsistência.

Ao bibliotecário cabe desenvolver competências, de modo a apropriar-se dos conhecimentos da ciência administrativa, adequar e dinamizar a biblioteca. É preciso construir um espaço dialógico no qual a comunidade a ser atendida sinta confiança em expor suas necessidades, considere que vai ser sinceramente ouvida e seus motivos considerados. É necessário buscar caminhos que possibilitem o entendimento e possível equacionamento das diferentes demandas.

Esta pesquisa quis também servir como um canal de comunicação, buscando ouvir e entender, as queixas, opiniões e sugestões dos interessados nos serviços da biblioteca e também dos profissionais responsáveis pela administração dos mesmos.

Este sistema, chamado biblioteca, não tem motivo de ser se não tiver em conta as demandas de seu entorno. Sendo assim, a apropriação de elementos da teoria de sistemas e Luhmann, que fornece elementos relevantes da análise sistêmica, seus limites e possibilidades de maior complexidade, e da teoria da Ação Comunicativa de Habermas, que aponta à argumentação e à escuta na construção de desenhos e regras de convivência, de sujeitos éticos e comprometidos, pode servir como o ponto de encontro para se pensar em uma Administração Discursiva em bibliotecas de IES.

Seu redesenho a contento depende da vontade e da participação dos interessados, sua predisposição para participar de um diálogo, expor seus pontos de vista, estar preparado a defender seus argumentos e se comprometer com o consenso da comunidade, dos profissionais, da instituição, sem deixar de lado os processos de avaliação do INEP.

Uma biblioteca sem diretrizes administrativas próprias, visando apenas o cumprimento das exigências da direção da IES a que está vinculada, anula seu papel social e pedagógico, como também a importância de seus profissionais na elaboração e planejamento das ações, colocando o processo avaliativo do INEP/MEC sobre os cursos de graduação no lugar da política de desenvolvimento de coleções. A biblioteca acaba reduzindo sua complexidade e mantendo seu entorno desconhecido.

## REFERÊNCIAS

- ANGLADA, Lluís. Bibliotecas universitarias: cabalgando la tecnología, siguiendo al usuario. **El Profesional de la Información**, Barcelona, v. 21, n. 6, p. 553-556, Nov./Dic. 2012. Disponível em:  
<<http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/205553/1212%20epi%2021%2812%296%20bu-2.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 jan. 2013.
- CARVALHO, Lidiane. Informação e comunicação na administração das bibliotecas universitárias: entre as metáforas de Morgan e a visão de Luhmann. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em:  
<<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4REY.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

CUNHA, Murilo Bastos. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010: reflexões. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., 2010, Rio de Janeiro. **Trabalhos aprovados...** Disponível em: <[http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos\\_pesquisa.asp](http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos_pesquisa.asp)>. Acesso em: 20 maio 2012.

CURY, Maria Catarina; RIBEIRO, Maria Solange Pereira; OLIVEIRA, Nirlei Maria. Bibliotecário universitário: representações sociais da profissão. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 11, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000001133&dd1=6db2d>>. Acesso em: 20 set. 2012.

GOMES, Henriette Ferreira. Mediações para a leitura na universidade: ações docentes e da biblioteca. In: LARA, Marilda Lopes Ginez de; SMIT, Johanna (Org.). **Temas de pesquisa em ciência da informação no Brasil**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes da USP, 2010, p. 123-139. Disponível em: <[www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/enancibdigital.pdf](http://www.pos.eca.usp.br/sites/default/files/enancibdigital.pdf)>. Acesso em: 28 dez. 2012.

GOMES, Henriette Ferreira; LION, Samir Elias Kalil. As práticas gestoras na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RAE.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

GONZALEZ DE GOMEZ, Maria Nélide. A universidade e a “Sociedade da Informação”. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 9, n. 1, p. 225-242, jul./dez. 2011. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/view/510>>. 16 nov. 2012.

GUTIERREZ, Gustavo Luis. **Gestão comunicativa**: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HABERMAS, Jurgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Censo da educação superior**: Sinopse estatística – 2005. Brasília: INEP, 2007. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 22 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância**. Brasília: INEP, 2012. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2012/instrumento\\_retificado\\_fevereiro\\_2012.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2012/instrumento_retificado_fevereiro_2012.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2013.

\_\_\_\_\_. **Resumo técnico**: censo da educação superior de 2011. Brasília: INEP, 2011. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/superior-censosuperior-sinopse>>. Acesso em: 22 set. 2013.

JOVANOVIĆ, Eliane; TORRE, Angela Maria Dalla. O marketing e as tecnologias de comunicação (TICS): uma união estável de sucesso na biblioteca setorial do escritório de aplicação de assuntos jurídicos (BSEAAJ) da Universidade Estadual De Londrina (UEL). In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RCY.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

LEAL, Janaina. Reengenharia em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 12-20, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009043&dd1=2920a>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; CARVALHO, Lidiane dos Santos. Informação, comunicação e inovação: gestão da informação para inovação em uma organização complexa. **Informação & Informação**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 1-20, jul./dez. 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000008487&dd1=b3c33>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; CARVALHO, Lidiane dos Santos; LIMA, José Rodolfo Tenório. Notas para uma administração discursiva das organizações. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, p. 1-14, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000009509&dd1=87c0f>>. Acesso em: 17 nov. 2012.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; LIMA, José Rodolfo Tenório; MOREIRA, Fernanda Kempner. Problematização e racionalização dos processos produtivos em organizações. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 667-690, 2010. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300009&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300009&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 15 jan. 2012

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de et al. Agir comunicativo, colaboração e complexidade nas organizações. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.10, n. 3, jun. 2009. Art. 06. Disponível em: [http://www.dgz.org.br/jun09/Art\\_06.htm](http://www.dgz.org.br/jun09/Art_06.htm). Acesso em: 15 jan. 2012.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert (Org.). A biblioteca universitária brasileira: um modelo para avaliar seu desempenho. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 153-199, jan./jun. 2008. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000005075&dd1=9d9bc>>. Acesso em: 16 nov. 2012

LUBISCO, Nídia Maria Lienert et. al. Estudo do uso da bibliografia dos cursos da UFBA em relação as demandas dos componentes curriculares. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO (ENANCIB): a responsabilidade social da Ciência da Informação, 10. , 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: ANCIB, 2009.

LUHMANN, Niklas. **Introdução à teoria de sistemas**. Petrópolis: Vozes, 2010.

MELO, Ana Cristina Azevedo Ursulino; PINTO, Virginia Bentes. O perfil dos gestores das bibliotecas universitárias da UFC na percepção dos usuários. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QKW.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição exercício. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, Bruna Laís Campos do et al. Como promover o marketing através do gerenciamento da qualidade nos serviços das unidades de informação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QAQ.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

OLIVEIRA, Cristina da Cruz de; BOTELHO, Rafael Guimarães. Direitos autorais versus pirataria editorial na Universidade: algumas reflexões. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, abr. 2007. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/abr07/Art\\_04.htm](http://www.dgz.org.br/abr07/Art_04.htm)>. Acesso em: 22 dez. 2012.

OLIVEIRA, Joelma Gualberto de. **Processo de avaliação do INEP/MEC de bibliotecas universitárias pertencentes às instituições de educação superior privadas de Belo Horizonte/MG**. Belo Horizonte, 2010. 281 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação/Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2010.

PASSOS, Jeane dos Reis; OLIVEIRA, Rosa Maria Vivona Bertolini; VIEIRA, Simone Maia Prado Processo de avaliação do MEC para a educação superior e os e-Books. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., 2010, Rio de Janeiro. **Trabalhos aprovados...** Disponível em: <[http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final\\_259.pdf](http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z0070/trabalhos/final_259.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2012.

PINTO, Adilson Luiz; MOREIRO-GONZÁLEZ, José Antonio. O profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 15, n. 29, p. 52-65, 2010. Acesso em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000008889&dd1=f5adc>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

PRADO, Noêmia Schoffen; ABREU, Juliana de. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 107-123, 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000008098&dd1=11a4c>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

RIGOTTO, Márcia Elisa; SOUZA, Nali de Jesus de. Evolução da educação superior no Brasil, 1970-2003. **Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 339-358, ago./dez. 2005. Disponível em: <[http://www.nalijsouza.web.br.com/educacao\\_brasil.pdf](http://www.nalijsouza.web.br.com/educacao_brasil.pdf)>. Acesso em: 28 de set. de 2013.

ROSA, Flavia Goulart Mota Garcia. **Pasta do professor**: o uso de cópias nas universidades de Salvador. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Instituto de Ciência da Informação/Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2006. Disponível em: <[http://eprints.rclis.org/14296/1/\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://eprints.rclis.org/14296/1/_Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 12 jan. 2013.

SANTOS, Marivaldina Bulcão dos. Biblioteca universitária: acesso à informação e conhecimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QHV.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Evolução das estatísticas do ensino superior no Brasil 1980-1996**. Brasília: SEDIA/INEP, 2000. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao\\_1980-1998.pdf](http://download.inep.gov.br/download/censo/1998/superior/evolucao_1980-1998.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2013.

SERAFIM, Lucas Almeida et al. Marketing em bibliotecas universitárias: uma revisão da literatura. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4R6C.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

SIEBENEICHLER, Flávio Beno. O direito das sociedades pluralistas: entre o sistema imunizador luhmanniano e o mundo da vida habermasiano. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Direito, moral, política e religião nas sociedades pluralistas**: entre Apel e Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2006. v. 1. p. 39-60.

SILVA, Fátima Santana. **Administração de bibliotecas em instituições privadas de ensino superior**: Uma abordagem discursiva a partir das novas demandas de acesso e uso da informação. Orientador: Clóvis Montenegro de Lima, Co-Orientadora: Geni Chaves Fernandes. Rio de Janeiro, 2013. 105f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto Brasileiro de Informação Ciência e tecnologia, Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, Karol Almeida da; SILVA, Luciana Candida da. Competências essenciais demandadas aos bibliotecários-gestores que atuam em bibliotecas universitárias: um estudo dos profissionais de Goiânia – GO. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: UFRGS, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QYJ.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000005452&dd1=1a1d3>>. Acesso em: 16 nov. 2012.

SOUZA, Elisabete Gonçalves. Sociedade da informação e reestruturação produtiva: crítica à dimensão utilitarista do conhecimento. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 3, set./dez., p. 219-226, 2011. Disponível em: <<http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/466>>. Acesso em: 12 set. 2012.

VALADA, Sara Dias. Bibliotecas universitárias: a conquista dos novos utilizadores. 2011. Dissertação (Mestrado em Arquitectura) - Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, Lisboa. Disponível em:

<[https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/1049540/1/Bibliotecas %20Universitarias%20-%20Dissertacao%20SDV.pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/1049540/1/Bibliotecas%20Universitarias%20-%20Dissertacao%20SDV.pdf)>. Acesso em: jan. 2013.

VIZEU, Fábio. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, out./dez. 2005. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a02.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

VIZEU, Fabio. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **RAM, Rev. Adm. Mackenzi (online)**, vol.12, n.1. 2011. p. 53-81 Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1678-69712011000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1678-69712011000100003&lng=en&nrm=iso&tlng=pt). Acesso em: 10 jan. 2013.

---

### **Title**

Library management in private institutions of higher education: discursive approach from the new demands for access and use of information.

### **Abstract**

**Introduction:** Asks about the adequacy of libraries administration in Brazilian private institutions, when vacancy expansion and outline diversification of the undergraduate student group, the professional formation and informational demand in the information society, put new educational conceptions and new ways to produce knowledge.

**Objective:** Purposes a Discursive Management to administrate these libraries considering the new access demand and ways of using information.

**Methodology:** Realizes a dialog between the analyzes obtained by mapping the literature on Brazilian academic library administration (BRAPCI and SNBUs) and research among librarians of private institutions of higher education, teachers and students in the case study in Rio de Janeiro, point to an opportune time to think the reconstruction of these libraries. It is faced to contemporary models of management.

**Results:** The vacancies expansion and the student features diversification, besides new demand on professional formation and information, in the information society, contrast with no sufficient libraries knowledge on management theories and the inadequacy of actual models adopted faced to contemporary administration models. Highlights the insufficient communication and participation of equipment members and between library and users. The fragility of knowledge management, in the case of these Brazilian libraries, suggests the absence of clear administrative policies. In this context the evaluation of undergraduate courses by INEP appears as a kind of substitutive for collection development policy.

**Conclusions:** In this context the study proposes a Discursive Management which combines the theoretical basis of Habermas' communicative action and the perception of the library as a system that can increase its complexity from Luhmann's theory. Stakeholders' complaints and demands are important points that can be used in actions to move around students and teachers in order to open a dialog by means altogether can build a library they can have and that is also the library they want to have.

**Keywords:** Academic libraries administration. Discursive administration. INEP evaluations.

## **Título**

Gestión de la biblioteca en las instituciones privadas de educación superior: enfoque discursivo de las nuevas demandas de acceso y uso de información

## **Resumen**

**Introducción:** Investiga la adecuación de la actual gestión en biblioteca de instituciones privadas de educación superior, cuando la expansión y diversificación del perfil de los estudiantes, las demandas de formación y de información en la sociedad de la información, constituyen nuevas formas de enseñanza y producción de conocimiento.

**Objetivo:** Se propone un enfoque discursivo para la administración de estas bibliotecas, partiendo de las nuevas exigencias para el acceso y uso de la información.

**Metodología:** Hace un diálogo entre los análisis obtenidos mediante la cartografía de la literatura brasileña acerca de la administración de bibliotecas académicas (BRAPCI y SNBUs) y la investigación de campo con los bibliotecarios de instituciones privadas de educación superior, los profesores y los estudiante, en estudio de caso en Rio de Janeiro, que apunta a un momento oportuno para repensar la reconstrucción de estas bibliotecas.

**Resultados:** La expansión y la diversificación del perfil de los estudiantes, las demandas de formación y de información, en la sociedad de la información, contrastan con el precario conocimiento de los bibliotecarios acerca de teorías de la gestión y la insuficiencia de la actual configuración de estas unidades frente a los modelos contemporáneos de gestión. Destacase la participación incipiente y la poca comunicación entre los directivos y sus equipos y entre la biblioteca y sus usuarios. La fragilidad de los conocimientos de gestión, en el caso de estas unidades, sugiere la ausencia de políticas administrativas claras, que pone la evaluación de los cursos superiores por el INEP como una especie de sustituto de la política de desarrollo de las colecciones

**Conclusiones:** Proponemos una Administración discursiva, , que combina la base teórica de la acción comunicativa de Habermas y la percepción de la biblioteca como un sistema que puede aumentar su complejidad de la teoría de Luhmann. Las quejas y demandas de las partes interesadas en la biblioteca se presentan como puntos que pueden ser utilizados en un enfoque de proximidad con los estudiantes y profesores, para abrir un cuadro de diálogo en el que juntos puedan construir una biblioteca que pueden tener, y que sea al mismo tiempo la que quieren tener. construir una biblioteca que pueden tener, y que sea al mismo tiempo la que quieren tener.

**Palabras-clave:** Administración de bibliotecas académicas. Administración discursiva. Evaluaciones del INEP.

---

Recebido em: 10.09.2013

Aceito em: 30.11.2013