

SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

## **XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU 2014)**

### **ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA PARA A GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS**

Simone Faury Dib  
Clóvis Ricardo Montenegro de Lima



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

## RESUMO

Apresenta as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Propõe alternativa para a gestão das bibliotecas universitárias brasileiras – a Administração discursiva –, abordagem crítica da Administração, desenvolvida com base nas teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas, coerente com as demandas atuais. Discorre sobre os principais aspectos da Administração discursiva, a partir das teorias habermasianas. Aborda a administração das bibliotecas universitárias, com base na literatura, visando mostrar breve histórico sobre o tema. Expõe os resultados da pesquisa empírica realizada nas comunicações orais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, nos anos de 2004, 2008 e 2012, revelando que a maioria das formas de administração contempladas na amostra tem relação com as abordagens contemporâneas da área de Administração, indicando vínculo entre esta área e a Biblioteconomia, e sugerindo predominância da racionalidade instrumental nessas organizações. Apresenta argumentos que podem favorecer a implantação da Administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, no intuito de incentivar a reflexão e o debate sobre a administração das bibliotecas na sociedade contemporânea.

**Palavras-Chave:** Biblioteca universitária. Administração de bibliotecas. Administração discursiva. Teoria do Agir Comunicativo. Ética do Discurso.

## ABSTRACT

It presents the many forms of administration employed by Brazilian academic libraries, in contemporary society, as was disclosed during the Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU). It brings an alternative proposition for the management of the Brazilian academic libraries – the Discursive administration – a critical approach of Administration expanded from Jürgen Habermas' Theory of Communicative Act and Discourse, consistent with the current demands. It describes the main aspects of the Discursive administration drawn up from the habermasian theories' viewpoint. It addresses the management of academic libraries, based on the literature, with the purpose to demonstrate a brief history about the theme. It also reports the results of an empirical research extracted from the oral presentations during the 2004, 2008 and 2012 SNBU, revealing that the many forms of administration encountered in the sample are related to the contemporary approaches to the Administration area, which indicates the link between that area and the Librarianship, and denotes a greater emphasis on instrumental rationality in such institutions. It presents considerations that would favor the implementation of the Discursive administration in the Brazilian academic libraries in order to encourage the reflection and discussion on the administration of libraries in contemporary society.

**Keywords:** Academic library. Administration of libraries. Discursive administration. Theory of Communicative Act. Discourse Ethics.



## 1 Introdução

A sociedade da informação surge articulando-se com importante revolução tecnológica, a das tecnologias de informação e comunicação. As mudanças provocadas pelo novo cenário atingem, de forma profunda, indivíduos, empresas, organizações e países.

As atividades acadêmicas, assim como a natureza do empreendimento em educação superior, também são afetadas. Nesse contexto, impõem-se mudanças estruturais à universidade, cuja vocação precípua é a formação de cidadãos que promovam o desenvolvimento do país – as quais provocam rupturas em seus modelos estabelecidos.

Os reflexos dessas transformações atingem a universidade como um todo, o que inclui as bibliotecas universitárias. Estas, consideradas organizações complexas, possuem funções diversas, que convergem para o objetivo principal de apoiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão da universidade a que estão vinculadas.

Por não se constituírem em organizações autônomas, as bibliotecas universitárias sofrem influências, tanto internas quanto externas, do ambiente em que atuam. Desta forma, precisam constantemente acompanhar as mudanças, sejam tecnológicas, econômicas, culturais etc.; estar em consonância com as políticas e diretrizes da universidade mantenedora; desenvolver iniciativas que atendam aos novos requisitos, necessidades e expectativas dos usuários; e promover a comunicação tanto interna quanto externa.

Para alcançar esses objetivos, é fundamental incorporar novas filosofias e práticas de trabalho. É condição *sine qua non* que o modelo de gestão adotado pela biblioteca valorize a interação e a comunicação efetiva entre os indivíduos, uma vez que a comunicação interna eficiente favorece a comunicação externa, tornando-a adequada e produtiva.

Pretende-se com este artigo mostrar as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Apresenta-se, ainda, uma alternativa para a gestão dessas bibliotecas: a Administração discursiva – abordagem crítica da Administração, desenvolvida com base nas teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas<sup>1</sup>.

No referencial teórico são apresentados os principais aspectos da Administração discursiva, além de breve histórico sobre a administração das bibliotecas universitárias brasileiras. Em seguida, são revelados os resultados da pesquisa empírica que apontam para as

<sup>1</sup> O artigo foi elaborado tendo por base dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e a Universidade Federal do Rio de Janeiro/Escola de Comunicação.



tendências relacionadas à administração dessas bibliotecas. Por fim, apresentam-se considerações sobre a possibilidade da implantação da Administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras.

## 2 Principais aspectos da Administração discursiva

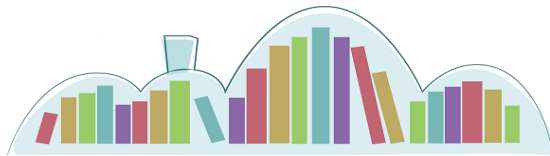
Ao longo do último século, vários teóricos se dedicaram a questionar e a desconstruir o conceito de “razão”, principalmente a partir da chamada “guinada linguística”. Jürgen Habermas, ex-assistente de Adorno e herdeiro intelectual da Escola de Frankfurt, pode ser considerado um dos grandes filósofos do século XX. Suas investigações filosófico-epistemológicas e interdisciplinares o conduzem à ideia da Teoria do Agir Comunicativo, que rompe dialeticamente a relação com a filosofia tradicional, configurando-se como pensamento pós-metafísico.

A Teoria do Agir Comunicativo está apoiada numa concepção de linguagem e entendimento, em que o agir comunicativo está relacionado ao uso da linguagem dirigida ao entendimento e aponta para uma argumentação em que os participantes justificam suas pretensões de validade. Nesse contexto, Habermas propõe a Ética do Discurso como um paradigma que favorece as interações intersubjetivas “[...] capazes de conjugar consenso e crítica para uma pedagogia da competência comunicativa linguisticamente estruturada no processo discursivo capaz de proporcionar entendimento mútuo.” (TESSER, 2001, p. 136).

Segundo Habermas (1989), a discussão prática ocorre quando o modo de agir carece de fundamentação de natureza coletiva e as pessoas precisam chegar a uma decisão comum sobre suas ações e têm que tentar convencer-se mutuamente de que é interessante para cada um que todos ajam de determinada forma. Nesse processo, cada indivíduo indica ao outro as razões pelas quais ele defende que determinado modo de ação se torne socialmente obrigatório. Cada indivíduo tem de se convencer de que a norma proposta é igualmente boa para todos. A discussão pode criar argumentos que legitimem a decisão de orientações para a ação coletiva e acordos práticos.

A Teoria do Agir Comunicativo e a Ética do Discurso, de Jürgen Habermas, contribuem com subsídios para o desenvolvimento de abordagem não funcionalista da Administração, baseada na discussão argumentativa como forma de mediar situações de conflito de poder e fixar ações comuns. Para Lima, Lima e Moreira (2010, p. 689),

[...] a mudança de perspectiva da filosofia da consciência para a filosofia da linguagem, especialmente com o uso da Teoria do Agir Comunicativo de



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

Habermas, constitui-se em poderoso instrumento de crítica da Administração. O abandono da visão funcionalista e instrumental pode ser compensado por uma avaliação e uma reconstrução dos modos de ação nos contextos organizacionais a partir dos recursos dos mundos da vida dos seus participantes, mais amplos e mais complexos do que a visão do observador não-participante e do participante não-crítico. A inclusão discursiva das perspectivas críticas pode contribuir para uma abordagem racional ampliada das situações organizacionais. (LIMA; LIMA; MOREIRA, 2010, p. 689).

Na Administração discursiva, denominação adotada por Lima, Carvalho e Lima (2010), podem ser construídos valores e normas comuns. Esta forma de administração, que valoriza a relação intersubjetiva entre todos os indivíduos e de forma igualitária, prioriza a tomada de decisão coletiva e consensual, sem qualquer tipo de coação, possibilitando a aprendizagem, a melhoria de processos e a inovação. Segundo Lima, Carvalho e Lima (2010, p. 1), “A inclusão dos participantes aumenta a complexidade da organização, que resulta em colaboração com autonomia e vincula as finalidades da organização ao mundo da vida, tornando-a capaz de produzir riqueza e bem-estar socialmente distribuídos.”

Ressalta-se que, na Administração discursiva, todos os membros da organização participam de seus processos, não apenas executando tarefas, mas também compartilhando informações e pensando os problemas de forma crítica, buscando soluções e acordos práticos. Além disso, essa forma de administração influencia as relações do sistema com o seu entorno, na medida em que favorece a interação, baseada no respeito e no diálogo, com os atores externos (LIMA; CARVALHO, 2011).

Alguns elementos<sup>2</sup> relacionados às teorias de Habermas são fundamentais para que a administração seja discursiva, ou se consiga implantar, em uma organização, a gestão comunicativa<sup>3</sup>, como denomina Gutierrez (1999). São eles: *Formação discursiva da vontade coletiva*, *Comportamento individual maduro dos indivíduos*, *Condições próximas do ideal* e *Competência comunicativa*.

É importante destacar ainda, que as organizações que fomentam a comunicação e a cooperação entre os indivíduos favorecem a aprendizagem, sendo caracterizadas como “[...] sistema cognitivo capaz de sustentar processos de aprendizagem, isto é, as organizações que discutem são organizações capazes de aprender.” (LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010, p. 15).

<sup>2</sup> Baseado em Gutierrez (1999).

<sup>3</sup> Gestão comunicativa significa “[...] implantar na multiempresa um tipo de gestão em que passariam a prevalecer valores do mundo da vida, ou seja, em que as pessoas seriam convencidas a deixar de integrar coligações rivais e em vez disso exerceriam a ação comunicativa para negociar um consenso entre todos. Este consenso deveria substituir os objetivos particulares e exclusivos pelo objetivo comum de maximizar o desempenho da multiempresa como um todo.” (GUTIERREZ, 1999, p. xi).



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

Neste contexto, a Administração discursiva pode ser considerada uma forma de administração possível e coerente com as demandas da sociedade contemporânea, possibilitando aos membros da organização o estabelecimento de relações gratificantes e duradouras, o alcance de níveis significativos de autorrealização e aprendizado e, por outro lado, proporcionando às organizações o alcance de níveis satisfatórios de desempenho.

### **3 Administração de bibliotecas universitárias**

A biblioteca universitária deve ser administrada de forma que acompanhe as mudanças e cumpra sua missão e seus objetivos com excelência e, assim, possa atender às suas próprias necessidades e às de seus usuários, além de auxiliar a universidade a exercer plenamente suas funções social e formativa.

É importante lembrar que “Biblioteca e universidade são fenômenos indissociáveis. A biblioteca não pode ser melhor que a universidade que a patrocina; a universidade, conseqüentemente, não é melhor do que o sistema bibliotecário em que se alicerça.” (CERQUEIRA; SÁ; BUENO, 1985, p. 602). Nessa perspectiva, a forma de administração utilizada pela biblioteca deve estar em consonância com o modelo administrativo da universidade, constituindo-se em fator crítico de sucesso para ambas.

Nos Estados Unidos, somente em meados da década de 1950, período em que a biblioteca passa a ser reconhecida como recurso comunitário, é que as técnicas administrativas começam a merecer atenção dos bibliotecários. (BARBALHO; SILVA; FREITAS, 2000). A partir de então, surge a função de administrador da unidade de informação. Ressalta-se que, nessa época, em virtude do desenvolvimento da Teoria Comportamental, o comportamento do profissional da informação começa a receber mais atenção.

No Brasil, Gurgel (2010, p. 33) destaca que, na década de 1950, o governo adota o modelo de administração burocrática weberiano, “[...] propondo a criação de comissões especiais que efetuavam estudos para redução dos processos administrativos, empreendiam reformas ministeriais e propunham a descentralização de serviços, buscando diminuir a burocracia”. Enquanto isso, as bibliotecas procuram se ajustar às mudanças decorrentes da revolução científica e técnica, que ocorrem na Europa e nos Estados Unidos, no pós-guerra mundial.

Em sua análise sobre o planejamento e a administração das bibliotecas universitárias



no Brasil, Carvalho (1981, p. 16) enfatiza que

O modelo por nós copiado dos países desenvolvidos, cuja ideologia liberal e pragmática propiciava serviços mais independentes e que posteriormente por imposição dos rumos tomados pela própria sociedade se organizaram em redes e sistemas, não foi bem interpretado entre nós. O que sabemos é que as bibliotecas se formaram, mas não de forma cooperativa. O exemplo flagrante desta falta de cooperação ocorreu nas universidades, que, tendo se formado pela reunião de escolas isoladas de ensino superior, serviram de modelo para a formação de suas bibliotecas. A absorção de acervos em uma única biblioteca central ou a manutenção do sistema descentralizado, porém coordenado por razões óbvias de racionalidade, não se deu na grande maioria dos casos. [...] As bibliotecas universitárias se constituíram, pois, de iniciativas particulares isoladas o que propiciou uma verdadeira proliferação de bibliotecas setoriais, pequenas, que mantinham seus acervos fechados, inertes, organizados de forma artesanal e intuitiva. Por se considerarem “auto-suficientes” qualquer esforço cooperativo era reprimido, e todas elas enfrentavam a mesma sorte de carências, sem voz, totalmente apagadas e alheias às atividades desenvolvidas por outras bibliotecas e pela própria universidade. (CARVALHO, 1981, p. 16).

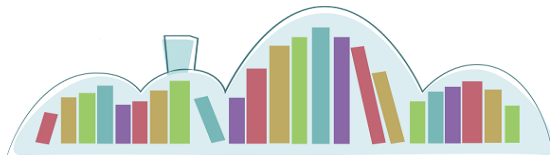
Aliados a isso, fatores de ordem financeira e política constituem-se em entraves às ações da biblioteca universitária, especialmente a pública, que se refletem na forma de administração dessas organizações.

A Reforma Universitária de 1968, embora não aborde de forma explícita a questão da biblioteca, deixa subentendida sua importância no ambiente universitário. Conforme relata Carvalho (1981, p. 17), quando ocorreu a referida Reforma, que “[...] reestruturou o ensino superior redefinindo seus objetivos e dotando-o de maior racionalidade, abriram-se novos caminhos para a biblioteca universitária [...]”. Na opinião da autora, as atividades de ensino, pesquisa e extensão “[...] demandariam bibliotecas organizadas, principalmente para atender à clientela mais exigente criada com a indissociabilidade entre o ensino e a pesquisa e com a sedimentação da pós-graduação.” Segundo Carvalho (2004), o modelo de biblioteca central é reforçado por essa Reforma.

Miranda (1978, p. [2]), na década de 1970, ao analisar a complexidade da biblioteca universitária, acredita que essa ocorre em virtude da “[...] dicotomia aparente entre a abordagem técnica e a visão política do problema.” Segundo o autor,

A práxis revela que o binômio técnica-contexto social só é equacionado positivamente quando o árbitro - no caso o bibliotecário - transita nas duas esferas e quando sabe, como administrador, dialogar com o poder decisório superior. Erra, portanto, aquele que oferece tão somente soluções técnicas. Frustra-se o planejador que não sabe auscultar as forças, tendências, inclinações e demandas das personalidades em conflito na sua área de atuação e fracassa se não souber articular estas forças ambientais em favor de seu projeto. Vale dizer: o projeto só é válido - por mais correto que pareça do ponto de vista técnico - se conseguir catalisar as forças e inclinações do meio ambiente em que pretende atuar. (MIRANDA, 1978, p. [2]).





Ainda em referência à década de 1970, ressalta-se o ponto de vista de Gurgel (2010, p. 34), ao enfatizar que, quando é lançado no Brasil o II Plano Nacional de Desenvolvimento, fica evidente a necessidade de política nacional de informação que contemple, também, “[...] a educação e as necessidades dos membros sociais no cumprimento de seus papéis.”

Assim, acontece a implementação do Plano Básico de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e a implantação do Sistema Nacional de Informação Científica e Tecnológica, com o objetivo de estabelecer rede de cooperação e intercâmbio referente ao conhecimento científico. Surge, então, a necessidade de realização de planejamento para as bibliotecas, visando à administração mais eficiente e eficaz (GURGEL, 2010).

Em meio à discussão sobre o modelo organizacional para as bibliotecas universitárias, emerge a questão da centralização e da descentralização.

Em determinado período, as bibliotecas universitárias têm como modelo ideal a centralização administrativa. Conforme ressalta Miranda (1978, p. [5]),

A modernização e a racionalização no emprego dos recursos humanos, materiais e financeiros na manutenção de serviços bibliotecários em nossas universidades exigem uma mudança radical de métodos de organização de serviços, onde a "biblioteca isolada" não tem condições de sobrevivência. (MIRANDA, 1978, p. [5]).

Ao analisar as estruturas das bibliotecas universitárias brasileiras, com base na literatura, em dados coletados nessas bibliotecas e em sua experiência, Ferreira (1980, p. 87), na década de 1980, chega a algumas conclusões, das quais se destacam:

[...] a maioria das bibliotecas universitárias brasileiras, atualmente, tende para a centralização<sup>4</sup> [...] mesmo nas universidades onde o sistema de bibliotecas é descentralizado, existem algumas iniciativas visando a certa integração [...] devido à complexidade crescente de grande número de fatores, já não é mais possível trabalhar isoladamente em qualquer setor de atividade. No campo da documentação e da biblioteconomia a exigência de cooperação, ou mesmo de integração, tornou-se condição fundamental de sucesso [...] se as universidades não organizarem suas bibliotecas em forma de sistema, e não tiverem toda uma infra-estrutura que lhes possibilite contribuir para os grandes sistemas de informação já em funcionamento, ou apenas planejados, ficarão à margem do processo de automação que se desenvolve vertiginosamente no campo da informação [...] (FERREIRA, 1980, p. 87).

Uma década depois, Mercadante (1990, p. 56), após pesquisa realizada sobre os

<sup>4</sup> Vários tipos de centralização e descentralização, com seus respectivos conceitos, são descritos por Ferreira (1980, p. xxiii), tais como: centralização administrativa, “[...] subordinação das bibliotecas do sistema, do ponto de vista financeiro, de pessoal, de material a uma biblioteca central ou órgão coordenador [...]”, descentralização, “[...] dispersão do acervo, sem coordenação e controle técnico e administrativo, por um órgão central [...]” e descentralização coordenada, “[...] dispersão do acervo, com ou sem autonomia financeira e administrativa, mas havendo coordenação técnica.”





SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

modelos organizacionais adotados nas bibliotecas universitárias brasileiras, conclui que, embora as universidades estejam com a área de informação sistematizada – com poucas instituições com bibliotecas sem coordenação –, “[...] essas estruturas se apresentam muito mais formais do que reais, isto é, continuam isoladas, sem espaço junto à alta administração [...] e sem o pleno exercício do gerenciamento administrativo e financeiro.”

A autora ressalta ainda, a importância de as universidades, com bibliotecas descentralizadas, “[...] se conscientizarem da necessidade de integrá-las a estruturas administrativas modernas sob uma única coordenação assegurando um mínimo de participação em programas nacionais cooperativos.” (MERCADANTE, 1990, p. 57).

Além da centralização e da descentralização, Prado (1981 apud GURGEL, 2010) destaca outras tendências administrativas referentes às bibliotecas universitárias, como a permuta de acervos e a cooperação profissional e de serviços. Em relação a esta última, podem-se citar, entre outras iniciativas, o Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT), o Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Seriadas (CCN) e a Rede Bibliodata, que se constitui em rede cooperativa de bibliotecas brasileiras.

Com o advento da sociedade da informação, o avanço das tecnologias de informação e comunicação, a globalização, entre outros fatores, surgem técnicas de intervenção e abordagens de mudança organizacional que visam a oferecer soluções práticas às organizações que atendam às exigências impostas por este cenário.

Como exemplos, podem-se citar a “melhoria contínua” baseada no *kaizen* japonês; a “qualidade total” envolvendo toda a organização; a “reengenharia”, com ênfase nas equipes de processos; o “*benchmarking*” direcionado à pesquisa ambiental e à análise de organizações bem-sucedidas, como técnica pedagógica; as “equipes de alto desempenho” dedicadas à descentralização do processo decisório, estimulando a iniciativa e a responsabilidade das pessoas por meio do trabalho coletivo; e, por fim, a “gestão do conhecimento” (CHIAVENATO, 2003).

A aprendizagem tem grande importância na sociedade contemporânea, uma vez que conduz à criatividade e à inovação. As organizações que são bem-sucedidas “[...] estão se transformando em verdadeiros centros de aprendizagem. Por essa razão, recebem o nome de organizações de aprendizagem. São organizações que aprendem por meio de seus membros.” (CHIAVENATO, 2003, p. 597).

A ética e a responsabilidade social também são contempladas neste cenário. A ética



constitui “[...] elemento catalisador de ações socialmente responsáveis da organização por meio de seus administradores e parceiros. Administradores éticos alcançam sucesso a partir de práticas administrativas caracterizadas por equidade e justiça.” (CHIAVENATO, 2003, p. 605). A responsabilidade social significa o comprometimento das organizações em promover o bem-estar da sociedade, da mesma forma que se empenha em atingir seus interesses. Representa “[...] a obrigação da organização de adotar políticas e assumir decisões e ações que beneficiem a sociedade. [...] Os administradores devem buscar alcançar objetivos organizacionais e objetivos societários.” (CHIAVENATO, 2003, p. 607).

As transformações que ocorrem no século XXI afetam, significativamente, as organizações e exigem novas formas de administração. Diante deste cenário, administrar bibliotecas universitárias constitui-se em desafio permanente.

#### 4 Método

A pesquisa empírica, com abordagem qualiquantitativa, procurou investigar as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias.

A escolha do Seminário se deve ao fato de ser este um dos mais representativos no “[...] cenário de gestão da informação, em ambientes acadêmicos [...]” e ser reconhecido por “[...] sua longevidade (30 anos) e pela mobilização da categoria (o número de participantes aumenta a cada edição).” (SILVA; FONSECA; FONSECA, 2008, p. 3).

A comunicação oral, tipo de trabalho apresentado no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, foi definida como “unidade de análise”, em virtude de sua representatividade no evento.

A pesquisa compreendeu os anos de 2004, 2008 e 2012, período que abrange anos intercalados, escolhidos de forma aleatória. Esse tipo de escolha também foi válido para a quantidade de eventos arrolados.

Inicialmente foram identificados os anais dos eventos: o de 2004, em suporte CD-ROM, e os de 2008<sup>5</sup> e de 2012<sup>6</sup>, disponíveis na internet. Em seguida, foi identificada a quantidade de trabalhos por evento, incluindo comunicações orais e pôsteres. A partir daí, realizou-se a coleta de dados, que partiu da seleção das comunicações orais contidas nos anais

<sup>5</sup> Site do evento: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/>

<sup>6</sup> Site do evento: <http://www.snbu2012.com.br/>



dos eventos.

Os dados de cada comunicação oral – autoria, titulação, título, resumo e palavras-chave – foram coletados e organizados, primeiramente, em arquivo no programa *Word* e depois em arquivo no programa *Excel*. Do total de comunicações orais, foram selecionadas para amostra aquelas com os termos “gestão” ou “administração” na palavra-chave e no título.

A classificação dos dados selecionados na amostra foi realizada por meio de categorias temáticas, definidas com base nos assuntos identificados no título, na palavra-chave e no resumo de cada comunicação oral. Cada uma das categorias foi conceituada com base na literatura, visando ao esclarecimento quanto ao seu significado e à sua abrangência, à adoção de grafia correta e à eliminação de assuntos semelhantes ou relacionados. As categorias temáticas representam as formas de administração que compreendem processos, estratégias, políticas, práticas, metodologias, modos de gestão e estilos relacionados à administração de uma organização.

É importante destacar que, no momento em que foi realizada a classificação por categoria temática, identificou-se também o assunto principal relacionado à categoria e se o conteúdo possuía enfoque nas tecnologias ou na comunicação. Além disso, indicou-se o tipo de produção relacionada à comunicação oral, a saber: estudo teórico, relato de experiência e pesquisa. Registrou-se a existência de mais de um tipo de produção em um mesmo trabalho.

Após a classificação, foi feita a tabulação dos dados, utilizando-se o programa *Excel*. Em seguida, realizou-se a análise dos dados. Os resultados são apresentados em forma de gráficos, acompanhados de informações consideradas relevantes para a compreensão do estudo.

## 5 Resultados da pesquisa empírica

Ao analisar a estrutura do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, composta por tema principal, eixos e subtemas, verifica-se que, em 2004, a gestão das bibliotecas aparece como um dos temas principais do evento e que, em 2012, há eixo específico contemplando os assuntos relacionados à administração da biblioteca universitária. No ano de 2008, o assunto aparece pulverizado nos diversos eixos e subtemas.

Em relação à quantidade de trabalhos apresentados no período em estudo, o total corresponde a 747, sendo 565 comunicações orais e 182 pôsteres. Do total de 189 comunicações orais em 2004, 178 em 2008 e 198 em 2012, são selecionadas para amostra,



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

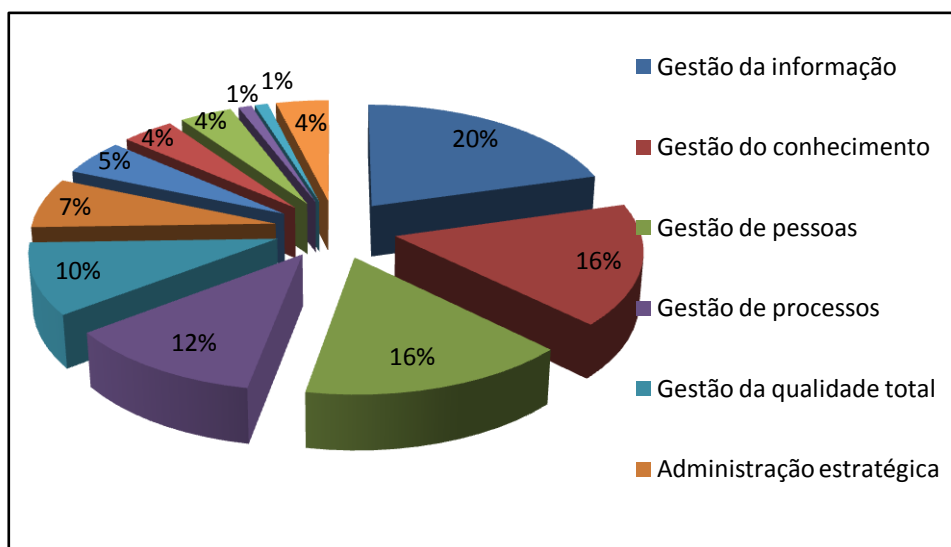
aquelas que contêm os termos “gestão” ou “administração” na palavra-chave e no título. No primeiro campo, são encontradas 82 comunicações e, no segundo, 56. Em seguida, é realizado o cotejamento dos dados, o que resulta em 100 comunicações orais, sendo 34 em 2004, 29 em 2008 e 37 em 2012.

É importante observar que, embora todos os eventos contemplem, no tema, no eixo ou no subtema, a administração da biblioteca universitária, do total de comunicações orais analisadas, apenas 18% abordam, sob algum aspecto, a temática. Isto é preocupante, pois, como enfatiza Dziekaniak (2009, p. 34), para que a biblioteca universitária

[...] cumpra sua função e responsabilidade com excelência necessita, sobretudo, de uma administração eficaz. Nesse sentido, a administração da Biblioteca Universitária tornou-se um dos pontos-chave para a qualidade da educação e para a obtenção de um bom desempenho e sucesso, tanto da própria biblioteca, como da Instituição e Ensino Superior (IES) na qual se encontra inserida. (DZIEKANIAK, 2009, p. 34).

O gráfico 1 mostra, em termos percentuais, as comunicações orais classificadas por categoria temática, representando as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras.

**Gráfico 1 - Comunicações orais por categoria temática**



A Gestão da informação é a forma de administração que teve maior representatividade neste conjunto (20% da amostra). Relatos de experiência, pesquisas e estudos teóricos correspondem aos tipos de produção arrolados. Entre os assuntos tratados nas comunicações orais, destacam-se: a elaboração de produtos, a avaliação de produtos e de serviços, o



desenvolvimento de coleções, a organização e a representação do conhecimento, o estudo de usuários e as demandas de informação para tomada de decisão.

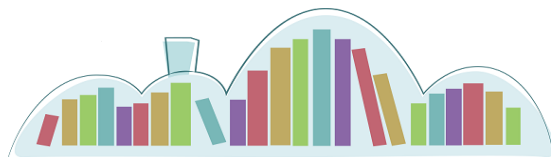
Em seguida, com 16%, aparece a Gestão do conhecimento. Os trabalhos que abordam a temática contemplam estudos teóricos, relatos de experiência e pesquisas. Entre os assuntos tratados, estão: mapeamento de competências, reflexões sobre as tendências da Gestão do conhecimento, principalmente em relação ao registro do conhecimento tácito, e proposta de instrumento para diagnosticar o gerenciamento da informação e do conhecimento, de forma integrada, nas bibliotecas universitárias.

A Gestão de pessoas aparece com o mesmo percentual da Gestão do conhecimento: 16%. Cada trabalho com abordagens diferenciadas – estudo teórico, relatos de experiência e pesquisas – contempla assuntos, como educação à distância, programa de capacitação, técnicas de recrutamento e seleção, gestão de competências, clima organizacional e *coaching*.

A Gestão de processos aparece em quarto lugar, com 12%. Entre estudos teóricos, relatos de experiência e pesquisas, os assuntos principais das comunicações orais contemplam mapeamento de processos, utilização de diferentes ferramentas para melhoria de processos, serviço de referência, preservação e conservação do acervo, desenvolvimento de coleções e preservação digital de *e-mails* administrativos.

Com 10%, a Gestão da qualidade total ocupa o quinto lugar na amostragem. Os tipos de produção referentes aos trabalhos sobre essa forma de administração são estudo teórico, relato de experiência e pesquisa. Os assuntos que se destacam são participação da biblioteca em prêmio de qualidade – uma das comunicações orais apresenta a trajetória da biblioteca até a conquista do prêmio –, avaliação de produtos e serviços, reflexão sobre os princípios da gestão da qualidade no atendimento aos usuários das bibliotecas universitárias, indicadores de qualidade, proposição de guia para implantação da norma NBR ISO 9001:2000 em bibliotecas, sob a ótica da tecnologia da informação.

A Administração estratégica aparece com 7% na amostra. Entre estudos teóricos e relatos de experiência, as comunicações orais contemplam assuntos, como o planejamento estratégico – principalmente sobre sua elaboração – e o *Balanced Scorecard*. Em relação a este último assunto, ressaltam-se dois trabalhos, um que propõe modelo conceitual de indicadores, em que as variáveis de medição de desempenho dos sistemas de informação e do conhecimento, em bibliotecas, são levantadas e distribuídas de acordo com as perspectivas do *Balanced Scorecard* e outro que apresenta metodologia para uso do *Balanced Scorecard*



adaptado para bibliotecas universitárias.

Na amostra, a Gestão de projetos aparece com 5%. São apresentados relatos de experiência e estudo teórico sobre essa forma de administração, relacionando-a às bibliotecas universitárias. Destacam-se os seguintes assuntos: a experiência da Gestão de projetos para a informatização da biblioteca e a relação entre a Gestão de projetos e a captação de recursos financeiros.

A Gestão da mudança aparece na amostra com 4%. Observa-se que, em apenas uma das comunicações orais identificada como estudo teórico, as autoras abordam diretamente a Gestão da mudança. Nas demais – relatos de experiência e estudo teórico – a classificação é atribuída com base na análise do título, das palavras-chave e do resumo das comunicações orais e ainda na conceituação da categoria temática.

O *Marketing* aparece com o mesmo percentual da Gestão da mudança: 4%. Entre estudos teóricos e pesquisas, os assuntos abordados correspondem à Gestão de Relacionamento com o Cliente e ao *Endomarketing*.

A Administração participativa aparece na amostra com 1%. A comunicação oral que aborda essa forma de administração se caracteriza como relato de experiência. O trabalho apresenta as diretrizes para a elaboração de Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções de determinado núcleo de bibliotecas, com ênfase na participação democrática dos profissionais do referido núcleo.

Com 1%, aparece a Gestão ambiental. A comunicação oral é uma pesquisa que versa sobre a implementação da ferramenta Produção mais Limpa (P+L), no processo de preparo físico das obras.

A categoria Outros, com 4%, contempla quatro comunicações orais. Entre estudos teóricos e pesquisas, os temas abordados nessa categoria arrolam a Biblioteconomia baseada em evidências, o perfil dos gestores de bibliotecas, a composição da estrutura organizacional da biblioteca universitária e a comunicação nas organizações – a Teoria de Niklas Luhmann e a comunicação nos sistemas.

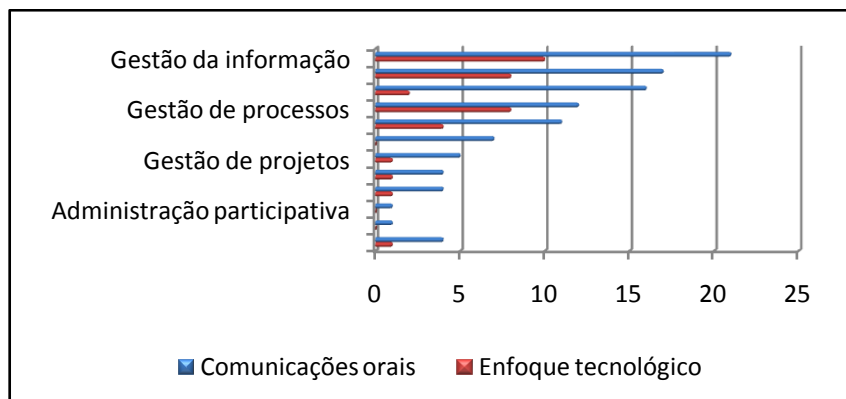
Por fim, registra-se a possibilidade de formas de administração coexistirem em uma mesma biblioteca, fato explicitado em duas comunicações orais.

A análise da amostra permite também identificar, nas comunicações orais, a existência de enfoque tecnológico e comunicacional, temas de extrema relevância na atualidade. O gráfico 2 mostra a quantidade de comunicações orais que abordam tecnologia, por categorias



temáticas.

**Gráfico 2 – Enfoque tecnológico por categoria temática**

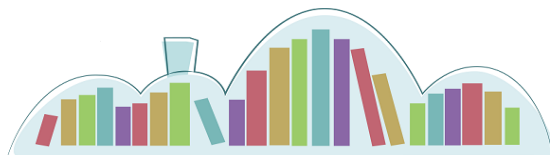


Das 100 comunicações orais da amostra, 36% referem-se, sob algum aspecto, à tecnologia. Em termos absolutos, o enfoque tecnológico aparece de forma preponderante na Gestão da informação. Entretanto, fazendo-se análise em termos relativos, verifica-se que 67% dos trabalhos sobre Gestão de processos abordam, de alguma forma, a tecnologia. Em seguida, aparece a Gestão da informação, com 48%, a Gestão do conhecimento, com 47%, e a Gestão da qualidade total, com 36%.

Nas comunicações orais classificadas nas categorias Administração estratégica, Administração participativa e Gestão ambiental, não foi identificada, no título, nas palavras-chave e no resumo, menção ao referido tema. Entre os assuntos relacionados à tecnologia, no âmbito da administração das bibliotecas universitárias, destacam-se repositório institucional, biblioteca digital, programa de gestão do conhecimento utilizado em ambiente virtual de aprendizagem, ambiente colaborativo *web* de gestão terminológica, educação à distância, serviço de referência no novo paradigma tecnológico, preservação digital de *e-mail* administrativo, sistemas de informação automatizados, proposição de guia para implantação da norma NBR ISO 9001:2000 em bibliotecas sob a ótica da tecnologia da informação, inovação tecnológica em serviços de informação e o impacto na estrutura organizacional da biblioteca universitária, pela inserção das tecnologias da informação no ambiente da biblioteca.

Embora não muito representativo em termos de percentual, o enfoque tecnológico existe e é diversificado, o que mostra que esforços estão sendo empreendidos para adequar as bibliotecas universitárias, em termos de processos, produtos e serviços, às demandas da





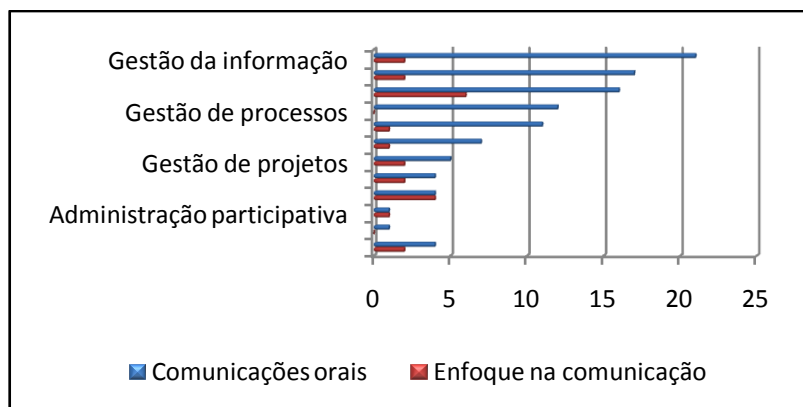
SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

sociedade contemporânea.

A comunicação, assim como a tecnologia, tem grande relevância na atualidade, uma vez que possibilita a interação, a cooperação e o compartilhamento, favorecendo o desenvolvimento das pessoas e o processo de expansão das organizações. Nesse sentido, justifica-se verificar se as comunicações orais constantes na amostra abordam, direta ou indiretamente, assuntos relacionados ao enfoque comunicacional. O gráfico 3 apresenta os resultados.

**Gráfico 3 – Categorias temáticas: enfoque na comunicação**



Do total da amostra, 23% abordam, de alguma forma, o enfoque comunicacional. Observa-se, em termos absolutos, que a Gestão de pessoas e o *Marketing* aparecem bem posicionados no gráfico 3. Ao realizar análise em termos relativos, constata-se que 100% das comunicações orais sobre *Marketing* e Administração participativa possuem enfoque comunicacional. Isto é esperado, em virtude de essas formas de administração terem como objetivos o bom relacionamento entre as pessoas – entre funcionários e clientes, entre estes e parceiros etc. –, a colaboração e a cooperação no ambiente de trabalho, entre outros aspectos. Essa explicação também é válida para a Gestão de pessoas, que aparece com 36%.



Observa-se, ainda, que as comunicações orais que contemplam a Gestão de processos e a Gestão ambiental não apresentam enfoque comunicacional. Avaliação de clima organizacional, processo de *coaching*, cooperação e compartilhamento como ações estratégicas, comprometimento de equipe de trabalho na implementação e desenvolvimento de projetos, Gestão de Relacionamento com o Cliente, *Endomarketing*, elaboração de Política de Formação e Desenvolvimento de Coleções, com ênfase na participação democrática da equipe de trabalho, a Teoria de Niklas Luhmann e a comunicação nos sistemas são alguns dos assuntos relacionados à comunicação, desenvolvidos no âmbito da administração das bibliotecas universitárias.

O enfoque comunicacional aparece com bem menos representatividade do que o enfoque tecnológico, fato que merece atenção, uma vez que a comunicação é um dos pilares fundamentais da sociedade contemporânea.

## **6 Administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras: nova perspectiva**

A partir dos resultados obtidos na pesquisa empírica, pode-se perceber quão complexo é administrar a biblioteca universitária na atualidade. Tal complexidade está relacionada aos desafios que surgem em função do advento da sociedade da informação, das inovações tecnológicas, da emergência do conceito de aprendizagem ao longo da vida e de sua aplicabilidade, da globalização, além da pluralidade de segmentos a serem atendidos pela biblioteca universitária, de suas próprias necessidades internas e das demandas da universidade a que está vinculada.

Como exemplo de desafios, podem-se citar a expansão do espaço virtual e o reaproveitamento do espaço físico nas bibliotecas, o fato de as bibliotecas universitárias se tornarem cada vez mais locais de convívio em vez de depósito de coleções, o crescimento do acervo guiado pela filosofia *just-in-time* e o impacto das tecnologias influenciando o desenvolvimento de serviços e produtos.

As diversas formas de administração identificadas na pesquisa mostram a busca por caminhos e formas de atuação, principalmente com base nas abordagens contemporâneas da área de Administração, que viabilizem a adequação da biblioteca universitária às demandas da sociedade contemporânea. Isto significa que há predominância de racionalização instrumental nessas organizações, o que reduz as relações entre os seus membros a uma dimensão objetiva. Nesse contexto, a orientação do ato da fala é para o êxito, e o agir é estratégico.



Entretanto, as bibliotecas universitárias podem ser pensadas a partir de uma dinâmica de interações e de agir comunicativo, o que abre caminho para interpretação menos ligada à racionalidade instrumental e mais focada em uma racionalidade comunicativa.

Partindo do pressuposto de que a comunicação é condição fundamental para a interação, a cooperação e a colaboração entre as pessoas e que, de acordo com os resultados desta pesquisa, apenas 23% das comunicações orais abordam o enfoque comunicacional, torna-se relevante pensar a Administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras.

Essa abordagem da Administração, a partir da Teoria do Agir Comunicativo e da Ética do Discurso de Jürgen Habermas, possibilita a interação entre as pessoas e a reflexão coletiva, e, além disso, amplia a forma de perceber e entender os problemas práticos e de buscar soluções. Nessa nova perspectiva, o gestor deixa de ser apenas um observador, para atuar como participante na dinâmica comunicacional, e a tomada de decisão deve acontecer de forma coletiva e consensual.

A utilização desta forma de administração implica tanto mudanças organizacionais como também pessoais, constituindo-se em processo gradativo de aprendizado que deve envolver toda a organização.

Algumas ações devem ser empreendidas<sup>7</sup>, para que a Administração discursiva seja utilizada nas bibliotecas universitárias em sua plenitude. Entre elas, destacam-se:

- a) Ajustar a prática interna da biblioteca ao novo contexto, sempre de forma transparente e colaborativa. Isso inclui, entre outras ações, analisar detalhadamente a missão, os objetivos, as metas, as políticas, as atividades, sejam rotineiras ou não, os fluxos de trabalho e os procedimentos desenvolvidos na biblioteca, reformulando o que for necessário;
- b) investir na consolidação de um ambiente de segurança e liberdade, que incentive formas cooperativas e inovadoras de relacionamento interpessoal;
- c) procurar minimizar o ambiente estratégico. Os esforços devem estar voltados para o agir comunicativo – que corresponde às ações orientadas para o entendimento mútuo, em que o ator social inicia o processo circular da comunicação e é produto dos processos de socialização que o formam, em vista da compreensão mútua e consensual – em vez do agir estratégico, que

---

<sup>7</sup> As ações foram elaboradas com base em Gutierrez (1999), em Lima, Lima e Moreira (2010), em Lima, Carvalho e Lima (2010) e Lima e Carvalho (2011).



compreende as práticas individualistas em certas condições sociais, ou a utilização política de uma força, ou as ações orientadas pelo interesse para o sucesso;

- d) analisar a cultura organizacional, enquanto elemento de viabilidade da mudança, visando ao estabelecimento de metodologia para o seu acompanhamento;
- e) incentivar a harmonia entre a vida pessoal dos membros da biblioteca e a cultura organizacional;
- f) viabilizar o acesso às informações. Todos devem ter acesso a todo tipo de informação, o que favorece a reflexão coletiva e, em última análise, a tomada de decisão, o aprendizado e a inovação;
- g) incentivar o aperfeiçoamento individual e o desenvolvimento da competência comunicativa;
- h) estimular o desenvolvimento de habilidades de liderança, que visem à capacidade de mediação nas relações interpessoais;
- i) ampliar os fluxos de comunicação, dentro e fora do ambiente da biblioteca. A colaboração, tanto interna quanto externa,

[...] facilita não apenas o compartilhamento de informações e conhecimentos, mas também resulta deles. A colaboração viabiliza diálogos, e os diálogos viabilizam colaboração. As organizações não inovam sozinhas, mas sobre informações e conhecimentos acumulados dentro e fora delas. (CARVALHO, 2009, p. 109).

Nesse sentido, a colaboração entre todos os membros da biblioteca e entre estes e os funcionários das demais unidades que compõem a universidade deve ser estimulada, como também com usuários, fornecedores e parceiros em geral, tendo em vista que a colaboração é condição para a melhoria dos processos e para a inovação.

- j) estimular a participação coletiva, em igualdade de condições, contribuindo para a *Formação discursiva da vontade coletiva*. É fundamental incentivar as pessoas a discutirem, sem medo de represálias, superando a timidez e o receio à exposição;
- k) dispor de instrumento que viabilize as relações intersubjetivas, possibilitando que as questões problematizadas sejam discutidas, visando à obtenção de



consenso. Em relação a esse item, é importante destacar que o instrumento em questão pode ser o que Vizeu (2009) chama de “espaços de fala legítimos”, espaços que favorecem a interação e o diálogo livremente. Segundo o autor,

No âmbito das organizações, a superação da distorção comunicativa tem sido vislumbrada especialmente pelo estabelecimento dos espaços de fala legítimos e pelo reconhecimento recíproco do outro enquanto um membro da comunidade de fala.” (VIZEU, 2009, p. 12).

Pode-se pensar a Comissão de Biblioteca, existente em muitas bibliotecas universitárias, como um possível “espaço de fala legítimo”. Conforme destaca Miranda (1978, p. 6), a Comissão tem como objetivo principal “[...] orientar o Diretor da Biblioteca nas suas decisões quanto à seleção de material bibliográfico, distribuição do orçamento de aquisição, etc.”

Entretanto, para que a Comissão de Biblioteca seja utilizada no sentido proposto, seus objetivos, sua estrutura e suas atividades devem ser adequados aos pressupostos da Administração discursiva. Nesse sentido, a referida Comissão deve, por exemplo, possibilitar a todos os membros da biblioteca e a todos os demais atores que, de alguma forma, estejam relacionados a ela, a oportunidade de expressar sentimentos, desejos, expectativas, fazer questionamentos, refutar pretensões de validade, sem qualquer tipo de coação, com o objetivo de alcançar o consenso e, assim, auxiliar o desenvolvimento da biblioteca como um todo.

Outros “espaços de fala legítimos” podem ser instituídos nas bibliotecas universitárias, desde que estejam em consonância com os pressupostos da Administração discursiva. Cabe ressaltar, também, que esses espaços não precisam, necessariamente, ter uma dimensão física, ou seja, podem ser virtuais, desde que prevaleçam as práticas discursivas.

As vantagens da Administração discursiva nas bibliotecas universitárias são inúmeras, a saber: possibilita a interação e a colaboração entre as pessoas; viabiliza o diálogo, a autonomia e a liberdade; assegura o compromisso de todos com as decisões e com as escolhas adotadas; democratiza o processo de administração da biblioteca; promove o desenvolvimento, proporcionando melhores resultados para a biblioteca e, conseqüentemente, para a universidade, propiciando o bem-estar pessoal e o aprendizado contínuo de seus membros.

É importante destacar que esta forma de administração pode coexistir com outras, desde que os seus pressupostos sejam respeitados.



A adoção da Administração discursiva nas organizações em geral pode não ser uma tarefa fácil, uma vez que há predominância da racionalidade instrumental. Entretanto, é uma alternativa possível e interessante, coerente com as demandas da sociedade contemporânea e que pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas, a racionalização dos processos organizacionais, a aprendizagem e a inovação.

## 7 Considerações finais

A forma de administração adotada na biblioteca universitária deve viabilizar a adaptação às mudanças, priorizando a interação entre as pessoas e a colaboração no ambiente de trabalho, o que favorece o processo como um todo. A comunicação é considerada a palavra de ordem da sociedade contemporânea.

Assim, a comunicação nas organizações deve ser pensada, principalmente, como forma de construção do entendimento, e quanto a resultados e meios para obtê-lo. Nesse sentido, o agir comunicativo e o discurso têm papel fundamental nas organizações, uma vez que valorizam e viabilizam a comunicação entre os que participam dos processos produtivos em que todos definem, de forma cooperativa, seus planos de ação, no horizonte de um mundo da vida compartilhado, tendo por base interpretações comuns da situação.

Apesar de os pressupostos da Administração discursiva serem relativamente simples, na prática representam um desafio, principalmente porque são cobrados resultados imediatos nas organizações e, assim, o agir estratégico se constitui em alternativa mais eficaz em curto prazo. Contudo, é uma possibilidade que deve ser avaliada cuidadosamente, na medida em que representa uma administração com enfoque diferenciado, que propicia a solidariedade, permite a emancipação dos indivíduos e incentiva a geração de compromissos compartilhados em um permanente aprender a aprender, cujos resultados, mesmo a longo prazo, podem beneficiar tanto a organização quanto os seus membros.

Espera-se que o estudo amplie as perspectivas para a administração das bibliotecas universitárias, como também incentive reflexões e debates sobre o tema.

## 8 Referências

BARBALHO, Celia Regina Simonetti; SILVA, Carla Maria T. de S. C. da; FREITAS, Kellem Andreza de Araújo. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000. Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: FEBAB, PUC/RS, 2000. 1 CD-ROM.



SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento no espaço das bibliotecas universitárias**. Niterói, RJ: Intertexto, 2004.

CARVALHO, Lidiane dos Santos. **Informação, comunicação e inovação**. 2009. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: Edições UFC; Brasília, DF: ABDF, 1981.

CERQUEIRA, Aldeziene; SÁ, Nysia Oliveira de; BUENO, Rosane G. A biblioteca como órgão de apoio ao ensino e à pesquisa. In: CONGRESSO INTERNO DA UERJ, 1984, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UERJ, 1985. 2 v. v. 2, p. 601-605.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIB, Simone Faury. **Administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras**. 2013. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro em convênio com o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Rio de Janeiro, 2013.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 33-54, jan./abr. 2009.

FERREIRA, Lusimar Silva. **Bibliotecas universitárias brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas**. São Paulo: Pioneira; [Brasília, DF]: INL, 1980.

GURGEL, Nadsa Maria Cid. **Biblioteca universitária e ensino superior: em busca de um alinhamento estratégico**. 2010. 105 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.

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, Jürgen. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; CARVALHO, Lidiane dos Santos. Uma abordagem discursiva da avaliação do ensino de graduação em Biblioteconomia no Brasil. **Revista EDICIC**, v.1, n.1, p.50-70, ene./mar. 2011. Disponível em: <<http://www.edicic.org/revista/>>. Acesso em: 02 dez. 2012.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; CARVALHO, Lidiane dos Santos; LIMA, José Rodolfo Tenório. Notas para uma administração discursiva das organizações. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/132/1/ClovisDatagramazero2010.pdf>>. Acesso em: 12





SNBU 2014  
Belo Horizonte - MG

XVIII Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias  
16 a 21 de novembro

jul. 2011.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de; LIMA, José Rodolfo Tenório; MOREIRA, Fernanda Kempner. Problematização e racionalização discursiva dos processos produtivos em organizações. **JISTEM – Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 667-690, 2010. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752010000300009&script=sci_arttext)>. Acesso em: 14 jul. 2011.

MERCADANTE, Leila M. Z. **Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais**. Brasília, DF: Programa Nacional de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, 1990.

MIRANDA, Antonio. **Biblioteca universitária no Brasil**: reflexões sobre a problemática. 1978. Texto original apresentado durante o 1º SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSITARIAS, Niterói, RJ, 23 a 29 julho de 1978. Disponível em:

<[http://www.antoniomiranda.com.br/ciencia\\_informacao/BIBLIOTECA\\_UNIVERSITARIA\\_.pdf](http://www.antoniomiranda.com.br/ciencia_informacao/BIBLIOTECA_UNIVERSITARIA_.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2012.

SILVA, Neusa Cardim da; FONSECA, Nadia Lobo; FONSECA, Fernanda Maria Lobo. Bibliotecário como tema à luz das comunicações submetidas ao SNBU (2000-2006). In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP, UNESP, USP, 2008.

TESSER, Gelson João. **Ética e educação**: uma reflexão filosófica a partir da teoria crítica de Jürgen Habermas. 2001. 154 f. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

VIZEU, Fabio. Racionalidade administrativa e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, ANPAD, 2009.