

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO
INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

SIMONE FAURY DIB

ADMINISTRAÇÃO DISCURSIVA NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
BRASILEIRAS

RIO DE JANEIRO
2013



SIMONE FAURY DIB

Administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras

Dissertação de mestrado
Março de 2013



Simone Faury Dib

ADMINISTRAÇÃO DISCURSIVA NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
BRASILEIRAS

Dissertação 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, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Ricardo Montenegro de Lima

Rio de Janeiro
2013

CATALOGAÇÃO NA FONTE

D543 Dib, Simone Faury.
Administração discursiva nas bibliotecas universitárias
brasileiras / Simone Faury Dib. – 2013.
107 f.

Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-
Graduação em Ciência da Informação, Instituto Brasileiro
de Informação em Ciência e Tecnologia, Universidade
Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação. Rio
de Janeiro, 2013.

Orientador: Clóvis Ricardo Montenegro de Lima.

1. Bibliotecas universitárias – Administração – Teses.
2. Ética do discurso – Teses. 3. Tecnologia da informação
– Teses. 4. Sociedade da informação – Teses. I. Lima,
Clóvis Ricardo Montenegro de (orient.). II. Instituto
Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. III.
Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de
Comunicação. IV. Título.

CDU 027.7

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial
desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Simone Faury Dib

ADMINISTRAÇÃO DISCURSIVA NAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
BRASILEIRAS

Dissertação 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, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

Aprovada em 13 de março de 2013.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Clóvis Ricardo Montenegro de Lima (Orientador)
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Prof.^a Dra. Lena Vania Ribeiro Pinheiro (Titular)
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Prof.^a Dra. Regina Célia Montenegro de Lima (Titular)
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof.^a Dra. Liz-Rejane Issberner (Suplente)
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Prof. Dr. Marcos Luiz de Cavalcanti Miranda (Suplente)
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro

2013

Dedico esta dissertação a Rikson, meu marido, e a
Tiago e Lucas, meus filhos,
pelo amor incondicional e pela paciência inesgotável.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Clóvis Ricardo Montenegro de Lima, por sua orientação e pela oportunidade de conhecer e refletir sobre novos conceitos e perspectivas pertinentes ao meu campo de atuação.

À professora Lena Vania Ribeiro Pinheiro, as observações valiosas em meu projeto de qualificação e a gentileza em me ajudar quando precisei.

À professora Regina Célia Montenegro de Lima, as preciosas “dicas” na qualificação, além de sua generosidade em dirimir minhas dúvidas.

Aos professores Liz-Rejane Issberner e Marcos Luiz de Cavalcanti Miranda, por terem aceitado o convite para integrar a Banca Examinadora de minha qualificação e de minha defesa, como membros suplentes.

À professora Jacqueline Leta, o indispensável auxílio na organização da parte empírica do meu trabalho.

À equipe do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, pela cordialidade.

A Maria da Conceição Silva, a revisão gramatical criteriosa do meu texto e por todo o seu carinho.

Aos meus amigos do mestrado e do doutorado, por sua amizade e carinho. Nunca vou esquecer vocês!

À Simone Alves, uma das minhas melhores amigas, que leu o meu trabalho e contribuiu com ótimas sugestões.

Aos meus amigos da Rede Sirius – Rede de Bibliotecas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – o apoio recebido durante todo o curso de mestrado.

A Rosane Lopes, minha chefe na época em que resolvi fazer o mestrado, por seu incentivo e ajuda.

A minha querida amiga Neusa Cardim, cuja colaboração foi fundamental para o desenvolvimento do trabalho. Sem o seu olhar crítico e inteligente, seria difícil concluí-lo. Obrigada também pelo acolhimento amigo e palavras sábias e reconfortantes.

À tia Má (Arismar), o amoroso, incansável, incondicional e imprescindível suporte na minha vida familiar, sem o qual minha tarefa teria sido muito mais difícil.

A minha família, sem vocês não sou ninguém. Obrigada por tudo!

O correr da vida embrulha tudo.

A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta.

O que ela quer da gente é coragem!

Guimarães Rosa

RESUMO

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

Propõe administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, como alternativa às formas de administração vigentes. Discorre sobre as principais características da sociedade da informação, sobre a evolução tecnológica e os impactos na educação, especialmente nas universidades, para contextualizar as mudanças nas bibliotecas universitárias. Apresenta os aspectos principais das teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas bem como os pressupostos básicos da administração discursiva, a partir das teorias habermasianas. Aborda a administração das bibliotecas universitárias com base na literatura, visando a 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, que mostram as formas de administração utilizadas nessas bibliotecas. Os resultados revelam que a maioria das formas de administração contempladas na amostra tem relação com as abordagens contemporâneas da área de Administração, indicando vínculo entre essa área e a Biblioteconomia; que 36% do universo analisado contemplam, sob algum aspecto, o enfoque tecnológico, e 23%, o enfoque comunicacional; que os pressupostos da administração discursiva não são identificados no universo analisado; por fim, sugere predominância da racionalidade instrumental nessas organizações. Apresenta as diretrizes gerais para administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, procurando auxiliar os gestores dessas bibliotecas e 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. Educação. Universidade. Sociedade da informação. Tecnologias de informação e comunicação.

ABSTRACT

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

It proposes discursive administration in brazilian academic libraries which is considered a current forms of administration alternative. It discusses the main features of the information society and the technological developments and the impacts on education, especially in universities, to contextualize the changes in academic libraries. It presents main aspects of theories of Communicative Action and Discourse of Jürgen Habermas and the basic assumptions of discourse administration, from these theories. It addresses the management of academic libraries, based on the literature, aiming to show brief history on the subject. It presents the results of empirical research shown in the oral communications of the National Seminar of University Libraries in the years of 2004, 2008 and 2012 that report forms of administration used in these libraries. The results reveal that most forms of administration in that period is related to contemporary approaches in the area of administration, indicating linkage between this area and Librarianship; 36% of the universe analyzed come under some aspect, the focus on technology and 23% in the communicative approach; the administration discursive assumptions not identified the universe analyzed, and finally it suggests the predominance of instrumental rationality in these organizations. It presents general guidelines for discourse administration in brazilian university libraries in order to offer help to the managers of these libraries and to encourage reflection and debate on the administration of libraries in contemporary society.

Keywords: Academic library. Administration of libraries. Discursive Administration. Theory of Communicative Act. Discourse Ethics. Education. University. Information Society. Information and communication technology.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Paradigmas tecnoeconômicos.....	21
Quadro 2 - Agir comunicativo <i>versus</i> agir estratégico.....	50
Quadro 3 - Tipos de agir comunicativo.....	51
Quadro 4 - Temas, eixos e subtemas do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias em 2004, 2008 e 2012.....	73
Gráfico 1 - Quantidade de trabalhos apresentados no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias em 2004, 2008 e 2012.....	74
Gráfico 2 - Comunicações orais por ano: amostra para análise.....	75
Quadro 5 - Categorias temáticas utilizadas para classificar as comunicações orais.....	77
Gráfico 3 - Comunicações orais por categoria temática.....	78
Gráfico 4 - Formas de administração por período analisado.....	83
Gráfico 5 - Enfoque tecnológico por categoria temática.....	86
Gráfico 6 - Categorias temáticas: enfoque na comunicação.....	88

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	MÉTODO.....	14
3	UNIVERSIDADE E BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	19
3.1	Principais características da sociedade da informação.....	19
3.2	A educação e a universidade na sociedade da informação.....	24
3.3	As bibliotecas universitárias na contemporaneidade.....	35
4	ABORDAGEM CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO A PARTIR DAS TEORIAS DE JÜRGEN HABERMAS.....	43
4.1	Teoria do Agir Comunicativo.....	44
4.2	Ética do Discurso.....	51
4.3	As teorias habermasianas e o foco na administração.....	56
5	ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	67
5.1	Um estudo sobre a administração das bibliotecas universitárias.....	68
5.2	Perspectivas de administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras.....	90
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	REFERÊNCIAS.....	99

1 INTRODUÇÃO

A transição da sociedade industrial para a sociedade da informação provoca mudanças econômicas, sociais e políticas. Nesse novo cenário, que privilegia um modelo de produção mais flexível, a multidisciplinaridade, a criatividade, a proatividade, a otimização do tempo de resposta, a não delimitação de fronteiras “espaciais” e, principalmente, a valorização do trabalho intelectual e das habilidades das pessoas, a informação e o conhecimento são considerados recursos fundamentais para o crescimento econômico.

Castells (2010, p. 119) chama atenção para a emergência de um novo tipo de economia, denominada economia informacional. Para o autor, esse novo sistema econômico é criado a partir da “[...] conexão histórica entre a base de informações/conhecimentos da economia, seu alcance global, sua forma de organização em rede e a revolução da tecnologia da informação [...]”.

As transformações associadas à sociedade da informação afetam, em graus diferenciados, todas as atividades econômicas e, conseqüentemente, as empresas públicas e privadas, as organizações, as instituições e o governo. Destarte, para manterem sua sobrevivência e relevância, esses atores precisam repensar a sua essência, o seu sentido e, assim, definir novos rumos e formas de atuação.

A biblioteca universitária, organização vinculada a uma organização maior – a universidade –, também se enquadra nesse contexto. Dessa forma, dela são requeridas novas estratégias de ação que favoreçam sua adequação à nova realidade e permitam, por exemplo, acompanhar os avanços tecnológicos, desenvolver iniciativas que atendam às demandas dos usuários, procurando sempre estar em consonância com as diretrizes da universidade mantenedora e promover a interação e a colaboração no ambiente de trabalho.

Para isso, é fundamental que a forma de administração utilizada na biblioteca valorize a comunicação tanto interna quanto externa, ou seja, entre todos os membros da biblioteca, entre estes e seus superiores, usuários e parceiros.

A forma de administração não deve se restringir ao enfoque funcionalista/instrumental, mas valorizar a interação efetiva entre os indivíduos, viabilizando a criação e a manutenção de vários canais de comunicação abertos e possibilitando que os habituais canais verticais de comunicação sejam

complementados pelos canais horizontais e diagonais (BARAÑANO, 2005). A comunicação interna eficiente favorece a comunicação externa, tornando-a adequada e produtiva. O resultado é a cooperação, a aprendizagem contínua e a inovação.

Entretanto, para que esse processo seja pleno, é fundamental o respeito à diversidade e à pluralidade cultural, e que todos os membros da organização possam efetivamente participar da tomada de decisão, sem qualquer tipo de coação. Essa mudança de perspectiva é o diferencial que certamente favorecerá o acompanhamento das novas tendências e, conseqüentemente, a adequação das bibliotecas universitárias brasileiras ao novo cenário.

Assim, a administração discursiva, abordagem crítica da Administração a partir das teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas, constitui-se em alternativa interessante para as bibliotecas universitárias brasileiras, uma vez que pode ser considerada uma forma de administração que valoriza a relação intersubjetiva de todos os indivíduos, de forma igualitária, e prioriza a tomada de decisão coletiva e consensual, sem qualquer tipo de coação, possibilitando a aprendizagem, a melhoria de processos e a inovação.

Dessa forma, a questão que norteia a pesquisa é “Qual é a dinâmica organizacional para administração discursiva na biblioteca universitária brasileira, visando a adequá-la às demandas da sociedade contemporânea?”.

O objetivo geral é propor a administração discursiva para as bibliotecas universitárias brasileiras na sociedade contemporânea. Quanto aos objetivos específicos, pretende-se: a) investigar as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias; b) apresentar diretrizes gerais para a administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, a partir das teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas.

O interesse pela temática surge em virtude de a autora participar da administração das bibliotecas universitárias, como bibliotecária da Rede Sirius – Rede de Bibliotecas da Universidade do Estado do Rio de Janeiro – e perceber que estudos podem ser realizados, em nível organizacional, com enfoque voltado para a interação, a comunicação e a colaboração efetiva entre os indivíduos, de modo a otimizar o desenvolvimento das atividades, resultando em benefícios para os membros da biblioteca, para a comunidade acadêmica e para a universidade.

A pesquisa se justifica por apresentar abordagem diferenciada, porém coerente com as demandas atuais, possibilitando ampliar as perspectivas para a administração das bibliotecas universitárias, como também auxiliar os gestores a superar dificuldades que acabam comprometendo o desenvolvimento da biblioteca como um todo.

A pesquisa é relevante no âmbito da Ciência da Informação, pois aborda questões, como sociedade da informação, tecnologias de informação e comunicação, a importância da comunicação na sociedade contemporânea e na administração das organizações, bem como a inserção das bibliotecas universitárias brasileiras nesse contexto, questões estas relacionadas às características que constituem a razão da existência e da evolução da área.

Essa assertiva se baseia no estudo de Saracevic (1996, p. 42) em que, ao discutir a origem, a evolução e as relações da Ciência da Informação, destaca três características gerais da área, a saber: a interdisciplinaridade com outras áreas, como a Biblioteconomia, a Ciência da Computação, a Ciência Cognitiva (incluindo a Inteligência Artificial) e a Comunicação; a conexão com as tecnologias da informação e, por último, a participação “[...] ativa e deliberada na evolução da sociedade da informação.”

A dissertação está estruturada em seis capítulos, sendo o primeiro referente à introdução e o último às considerações finais.

No segundo capítulo, descreve-se a metodologia utilizada, que contempla a pesquisa bibliográfica, para fundamentação teórica dos assuntos pertinentes ao tema, e a pesquisa empírica que pretende mostrar, a partir da análise das comunicações orais apresentadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, contribuindo, assim, para o alcance do objetivo geral da dissertação.

No terceiro capítulo, apresentam-se as principais características da sociedade da informação, assim como as mudanças ocorridas na educação, especialmente nas universidades, neste novo cenário. Além disso, destacam-se as principais mudanças que afetam as bibliotecas universitárias na sociedade contemporânea, e que influenciam a administração dessas organizações.

No quarto capítulo, abordam-se os aspectos principais da Teoria do Agir Comunicativo e da Ética do Discurso de Jürgen Habermas. Em seguida, apresentam-se os pressupostos básicos relacionados à administração discursiva.

No quinto capítulo, trata-se da administração das bibliotecas universitárias, com base na literatura consultada, com breve histórico sobre o tema, e são revelados os resultados da pesquisa empírica. Por fim, apresentam-se diretrizes gerais para administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, num esforço inicial para aproximar das bibliotecas essa forma de administração.

Ressalta-se que alguns termos ou expressões utilizados na dissertação são definidos ou esclarecidos, quando necessário, para a compreensão do texto. As informações aparecem no próprio texto ou em nota de rodapé.

A pesquisa pretende contribuir para adequar a administração das bibliotecas universitárias brasileiras à sociedade contemporânea e incentivar debates sobre o tema.

2 MÉTODO

O objetivo geral do trabalho é propor administração discursiva para as bibliotecas universitárias brasileiras na sociedade contemporânea. Para alcançá-lo, pretende-se atingir os seguintes objetivos específicos: investigar as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias e apresentar diretrizes gerais para a administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, a partir das teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas.

A pesquisa se caracteriza por ser de natureza exploratória, isto é, intenta proporcionar visão geral acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é realizado, principalmente, quando o tema escolhido é pouco explorado e se torna difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999).

Primeiramente, busca-se, no referencial teórico, reunir subsídios sobre os assuntos relacionados ao tema do estudo: sociedade da informação, tecnologia da informação e comunicação, inovação tecnológica, trabalho imaterial, aprendizagem, educação superior, universidade, biblioteca universitária, agir comunicativo, ética do discurso, administração discursiva e administração da biblioteca universitária. Para isso, é realizado levantamento bibliográfico na literatura nacional e internacional, englobando livros, artigos de periódicos, anais de congressos, dissertações e teses, tanto em material impresso quanto em meio eletrônico e digital.

A pesquisa bibliográfica possibilita o desenvolvimento da etapa descrita como revisão da literatura e fundamenta as discussões realizadas na dissertação. As informações selecionadas são registradas e permitem construir conhecimento sobre os conceitos, os procedimentos, os resultados, as discussões e as conclusões relevantes da literatura, fundamentais para o desenvolvimento da dissertação.

Em seguida, é desenvolvida a parte empírica da pesquisa, isto é, aquela que “[...] produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural.” (DEMO, 2000, p. 21).

A pesquisa empírica, com abordagem quali-quantitativa, procura atender ao objetivo específico da dissertação: investigar as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias e, dessa forma,

contribuir para o alcance do objetivo geral. Para tanto, o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias é eleito como universo da pesquisa.

O propósito do evento é discutir temáticas que favoreçam o melhor desempenho das bibliotecas universitárias brasileiras. O primeiro Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias é realizado em 1978 e, desde então, ocorre a cada dois anos.

Sua importância é reconhecida, uma vez que se constitui em fórum de discussão, troca de ideias e estabelecimento de parcerias, proporcionando aos profissionais que atuam nas bibliotecas universitárias o acesso aos estudos e às pesquisas desenvolvidos na área, além do importante contato com profissionais de bibliotecas congêneres e de empresas e instituições que participam do evento.

Cabe ressaltar, ainda, que o evento “[...] embora se destine principalmente a questões específicas das bibliotecas universitárias, também é considerado abrangente, uma vez que aborda temas que podem ser aplicados a outros ambientes informacionais.” (ARBOIT; BUFREM, 2011, p. 210).

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, é definida como “unidade de análise”, em virtude de sua representatividade no evento.

Em relação ao período, são analisados os eventos ocorridos no século XXI, no qual os avanços acelerados da tecnologia e da comunicação, a globalização, entre outros fatores, reconfiguram o mundo em todos os aspectos, sejam eles econômicos, culturais, sociais ou políticos. Assim, a pesquisa compreende os anos de 2004, 2008 e 2012, período que abrange anos intercalados, escolhidos de forma aleatória. Esse tipo de escolha também é válido para a quantidade de eventos arrolados.

A pesquisa empírica tem como finalidades:

- levantar os trabalhos apresentados no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, nos anos de 2004, 2008 e 2012;

- identificar, nas comunicações orais do evento, as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras;
- verificar, nas comunicações orais que abordam as formas de administração utilizadas nessas bibliotecas, a existência de enfoque tecnológico e comunicacional.

Primeiramente, são identificados os anais dos eventos: o de 2004, em suporte CD-ROM, e os de 2008¹ e de 2012², disponíveis na internet. Os dados referentes ao ano de 2012 foram coletados no *site* que hospeda informações sobre o evento, até o dia 14/11/2012, o que significa que quaisquer outros dados incluídos após essa data não estão contemplados na pesquisa.

Em seguida, é identificada a quantidade de trabalhos por evento, incluindo comunicações orais e pôsteres. A partir daí, realiza-se a coleta de dados, que parte da seleção das comunicações orais contidas nos anais dos eventos.

Os dados de cada comunicação oral – autoria, titulação, título, resumo e palavras-chave – são coletados e incluídos em arquivo no programa *Word*. Os arquivos em *pdf*, com as comunicações orais na íntegra, são salvos em computador pessoal.

No arquivo do programa *Word*, os dados são organizados. Esses – referentes a cada comunicação oral – são reunidos, formando um conjunto único por trabalho. Cada conjunto recebe duas identificações: uma, formada pelo ano do evento, o número do arquivo original em *pdf* e o primeiro nome do autor(a), visando à recuperação dos arquivos originais, se necessário; outra, formada pelo ano do evento e numeração sequencial, fornecida pela autora desta dissertação, para facilitar a identificação do trabalho.

Depois, cada dado, dentro de cada conjunto, é separado de acordo com sua especificidade, por meio de marcador próprio do programa. Após conferência, realiza-se a importação dos dados para o programa *Excel*, com o intuito de facilitar a operacionalização das etapas seguintes.

Nesse programa, os dados de cada comunicação oral aparecem reunidos em uma mesma linha, mas separados em colunas, de acordo com sua especificidade. A linha representa um registro, e a coluna, um campo. Cada campo

¹ Site do evento: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/>

² Site do evento: <http://www.snbu2012.com.br/>

recebe uma denominação, de acordo com os dados que agrupa, a saber: Identificação interna, Identificação do registro, Autoria, Titulação, Título, Resumo e Palavras-chave. A esses campos são acrescentados outros: Categoria 1 (Categoria temática), Subcategoria (Assunto principal), Categoria 2 (Enfoque tecnológico), Categoria 3 (Enfoque comunicacional) e Observações.

Em seguida, é realizada pesquisa para identificar a quantidade de registros que contemplam, nos campos Título e Palavra-chave, as palavras “gestão” ou “administração”. Após o cotejamento dos dados, com o intuito de eliminar os registros iguais, obtém-se o resultado, que representa a amostra da pesquisa.

A classificação dos dados selecionados na amostra tem início com a análise dos campos Título, Palavra-chave e Resumo, de cada registro. Nesse momento, são identificados os assuntos de cada comunicação oral. Cabe ressaltar que, mesmo nos casos em que os autores não informam as palavras-chave, os registros são utilizados e os assuntos identificados por meio dos campos Título e Resumo.

Com base nesses assuntos, são identificadas as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias. Essas formas são traduzidas em categorias temáticas, com o objetivo de formar padrão único de classificação, visando à mensuração quantitativa dos temas abordados nas comunicações orais. Acrescenta-se a categoria Outros, que se refere aos registros não enquadrados nas demais categorias.

Em seguida, as categorias temáticas identificadas são conceituadas com base na literatura, visando ao esclarecimento quanto ao seu significado e a sua abrangência, à adoção de grafia correta e à eliminação de assuntos semelhantes ou relacionados.

Depois, todos os registros são reanalisados. Nesse momento, atribui-se a categoria temática mais apropriada ao assunto abordado na comunicação oral. Essa informação é incluída no campo Categoria 1.

Em algumas ocasiões em que os dados disponíveis nos campos consultados são insuficientes para proceder à classificação, a comunicação oral, na íntegra, é examinada, e a categoria temática atribuída, com base na leitura dos pontos principais abordados no trabalho e na conceituação das categorias.

É importante esclarecer que, no momento em que os registros são analisados para serem classificados por categoria temática, procura-se identificar o

assunto principal relacionado à categoria temática e se o conteúdo possui enfoque nas tecnologias ou na comunicação. Essas informações são registradas nos campos Subcategoria, Categoria 2 e Categoria 3, respectivamente.

No campo Observações, também é incluído o tipo de produção relacionada à comunicação oral, a saber: estudo teórico, relato de experiência e pesquisa. Caso o trabalho contemple mais de um desses tipos, a informação é registrada.

Para fins desta dissertação, entende-se estudo teórico como apresentação de temas e/ou questões, a partir de resultados acumulados ao longo do tempo, compreendendo reflexão crítica e questionamentos relacionados aos posicionamentos existentes que podem suscitar novas pesquisas e perspectivas. Relato de experiência é considerado como relato de experiências profissionais de interesse da comunidade a que se destina, podendo ser bem ou malsucedidas, contribuindo para a melhoria das práticas profissionais e para o conhecimento do tema explorado. Pesquisa é compreendida como investigação baseada em dados empíricos, recorrendo às abordagens qualitativa e/ou quantitativa, em que são apresentados os resultados alcançados e explicitada a contribuição do estudo.

Após a classificação, é feita a tabulação dos dados, utilizando-se o programa *Excel*, gerando-se os gráficos. Em seguida, realiza-se a análise dos dados, tendo em vista os objetivos propostos na dissertação. Os resultados são apresentados em forma de gráficos, acompanhados de informações consideradas relevantes para a compreensão do estudo.

Em relação às limitações desta pesquisa, pode-se registrar que a grande quantidade de comunicações orais apresentadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias e a dificuldade de acesso aos anais de determinados anos são fatores críticos que influenciam a delimitação do período de análise, e que o método de seleção da amostra pode ter desprezado comunicações orais na temática da pesquisa.

3 UNIVERSIDADE E BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A sociedade da informação surge articulando-se em consonância 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, pois dependem de uma organização maior – a Universidade –, as bibliotecas sofrem influências, tanto internas quanto externas, do ambiente em que atuam.

Portanto, para que as bibliotecas universitárias se adaptem ao cenário atual, é essencial a assimilação das mudanças provocadas pelo desenvolvimento tecnológico, a incorporação de novas filosofias e práticas de trabalho e a adoção de modelo de gestão que valorize a interação e a comunicação entre os indivíduos, propiciando tanto o atendimento às novas demandas da universidade mantenedora quanto aos novos requisitos, necessidades e expectativas dos usuários.

Para identificar o posicionamento das bibliotecas universitárias na sociedade da informação, é fundamental compreender as características que marcam o contexto atual, como também as mudanças ocorridas na educação, especialmente nas universidades.

3.1 Principais características da sociedade da informação

O advento da sociedade da informação é parte de um conjunto de transformações ocorridas a partir das últimas décadas do século XX. Essas

mudanças acontecem “[...] em dimensões distintas da vida humana em sociedade, as quais interagem de maneira sinérgica e confluem para projetar a informação e o conhecimento como elementos estratégicos, dos pontos de vista econômico-produtivo, político e sócio-cultural.” (LEGEY; ALBAGLI, 2000, p. [1]).

Na concepção de Legey e Albagli (2000, p. [1]), a sociedade da informação se refere a um modo de desenvolvimento social e econômico em que

[...] a aquisição, armazenamento, processamento, valorização, transmissão, distribuição e disseminação da informação desempenham um papel central na atividade econômica, na geração de novos conhecimentos, na criação de riqueza, na definição da qualidade de vida e satisfação das necessidades dos cidadãos e das suas práticas culturais.

Para Castells (2010, p. 119), esse momento representa a emergência de uma nova economia, que se identifica como

[...] *informacional* porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes [...] (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É *global* porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos. É [em] *rede* porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada, e a concorrência é feita em uma rede global de interação entre redes empresariais.

É importante enfatizar que, embora haja distinção entre a economia informacional e a economia industrial, a primeira não se opõe à lógica da segunda. Na verdade, a economia informacional abrange a industrial “[...] mediante o aprofundamento tecnológico, incorporando conhecimentos e informações em todos os processos de produção material e distribuição, com base em um avanço gigantesco em alcance e escopo da esfera de circulação.” (CASTELLS, 2010, p. 141).

A sociedade da informação, também denominada economia informacional, sociedade do conhecimento, era do aprendizado, entre outras, possui características específicas e está diretamente relacionada ao paradigma tecnoeconômico³ da tecnologia da informação, capitaneado e dinamizado pelas tecnologias de informação e comunicação.

³ Com o objetivo de ampliar o escopo do conceito de paradigma tecnológico, definido por Dosi (1982) como modelo ou padrão de soluções de problemas de ordem técnica, selecionado a partir de princípios derivados do conhecimento científico e das práticas produtivas, Christopher Freeman e Carlota Perez desenvolvem, em 1988, o conceito de paradigma tecnoeconômico, que representa uma combinação de inovações de produto, de processo, técnicas organizacionais e administrativas, abrindo uma gama de oportunidades de investimento e lucro. (FREEMAN; PEREZ, 1988).

Para compreender o referido paradigma em sua plenitude, faz-se necessário conhecer as principais características dos paradigmas tecnoeconômicos, desde a Revolução Industrial, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Paradigmas tecnoeconômicos

<i>Período</i>	<i>Descrição</i>	<i>Fator-chave</i>	<i>Setores alavancadores de crescimento</i>	<i>Infraestrutura</i>	<i>Outros setores crescendo rapidamente</i>
1770/80 a 1830/40	Mecanização	Algodão e ferro fundido	Têxteis e seus equipamentos, fundição e moldagem de ferro, energia hidráulica.	Canais, estradas	Máquinas a vapor, maquinaria.
1830/40 a 1880/90	Força a vapor e ferrovia	Carvão e transporte	Máquinas e navios a vapor, máquinas ferramentas, equipamentos ferroviários.	Ferrovias, navegação mundial	Aço, eletricidade, gás, corantes, sintéticos, Engenharia pesada.
1880/90 a 1920/30	Energia elétrica, Engenharia pesada	Aço	Engenharia e equipamentos elétricos, Engenharia e equipamentos pesados (transporte marítimo, armamentos e química).	Energia Elétrica	Indústria automobilística e aeroespacial, rádio e telecomunicações, metais e ligas leves, bens duráveis, petróleo e plásticos.
1920/30 a 1970/80	Produção em massa, “fordismo”	Petróleo e derivados	Automóveis e caminhões, tratores e tanques, indústria aeroespacial, bens duráveis, petroquímicos.	Autoestradas, aeroportos, caminhos aéreos	Fármacos, energia nuclear, microeletrônica, telecomunicações.
1970/80 a ?	Tecnologias de informação e comunicação	Microeletrônica, tecnologia digital	Equipamentos de informática e telecomunicações, robótica, serviços infointensivos, softwares.	Redes e sistemas “information highways”	Biotecnologia, Nanotecnologia, atividades espaciais.

Fonte: Baseado em FREEMAN, 1988; LASTRES, 1994 apud LASTRES; FERRAZ, 1999, p. 34.

Cada paradigma possui um conjunto específico de fatores-chave, assim como de indústrias ou setores que impulsionam o seu crescimento. Em sua análise, La Rovere (2006, p. 294) menciona que “Na medida em que cada fator-chave requer uma nova infra-estrutura facilitadora e pode introduzir mudanças organizacionais, há períodos nos quais diferentes paradigmas coexistem.”

O panorama apresentado por Castells (2010, p. 71), quando se refere à existência de duas revoluções industriais que se difundem por todo o sistema econômico e permeiam todo o tecido social, auxilia a compreensão de algumas informações disponíveis no quadro 1. Segundo o autor,

[...] a primeira [revolução industrial] começou pouco antes dos últimos trinta anos do século XVIII, caracterizada por novas tecnologias como a máquina a vapor, a fiadeira, o processo Cort em metalurgia e, de forma mais geral, a

substituição das ferramentas manuais pelas máquinas; a segunda, aproximadamente cem anos depois, destacou-se pelo desenvolvimento da eletricidade, do motor de combustão interna, de produtos químicos com base científica, da fundição eficiente de aço e pelo início das tecnologias de comunicação, com a difusão do telégrafo e a invenção do telefone. Entre as duas há continuidades fundamentais, assim como algumas diferenças cruciais. A principal é a importância decisiva de conhecimentos científicos para sustentar e guiar o desenvolvimento tecnológico após 1850. (CASTELLS, 2010, p. 71).

Em relação ao paradigma fordista, com foco em procedimentos específicos de organização da produção (produção em massa), alguns fatores podem ser considerados responsáveis pelo esgotamento do modelo, como a diminuição dos recursos naturais, das formas rígidas de organização da produção e o surgimento da microeletrônica. Conforme aponta La Rovere (2006, p. 293), “Com os choques do petróleo e o esgotamento dos ganhos de escala nos anos 1970, tornou-se cada vez mais difícil obter ganhos com base em produtos padronizados.”

Assim, as organizações passam a ter como foco principal a busca por mercados globais, por procedimentos de produção mais flexíveis e pela diversificação de seus produtos, o que propicia a formação de redes e a simplificação das estruturas hierárquicas e de produção das organizações.

Nesse contexto, surge o atual paradigma tecnoeconômico, em que as tecnologias de informação e comunicação despontam, abrindo novas trajetórias de inovação e de organização da produção, caracterizadas, principalmente, pelo desenvolvimento de modelos de gestão intensivos em informação e conhecimento.

Lemos (1999) destaca os aspectos que marcam o paradigma atual: o desenvolvimento da microeletrônica e os avanços nas telecomunicações, aliados à convergência resultante dessas bases tecnológicas, possibilitam a criação de sistemas e redes de comunicação eletrônicas mundiais.

Observa-se que, embora as redes se constituam em forma antiga de organização na vida do ser humano, as tecnologias de informação e comunicação possibilitam sua expansão e reconfiguração, o que permite o desenvolvimento de uma sociedade crescentemente interconectada, na qual é possível, por exemplo, a realização de operações e de transações de forma instantânea e em âmbito global. Para Castells (2010, p. [565]-566), as redes constituem

[...] a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica das redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura. [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede [...] Uma estrutura

social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.

Contudo, ainda que as tecnologias de informação e comunicação propiciem e acelerem o desenvolvimento de novas formas de geração, tratamento, armazenamento e distribuição da informação, influenciando as esferas sócio-econômico-político-culturais em nível mundial, as inovações tecnológicas não devem ser consideradas como fator preponderante do dinamismo econômico.

Partindo-se do princípio de que a tecnologia é pensada pela e para a sociedade, compreende-se que ela não pode ser concebida independente dos aspectos sociais e culturais que permeiam o mundo. Nesse contexto, o referencial humano, em suas dimensões individual e social, tem papel fundamental.

Outra questão importante na sociedade contemporânea diz respeito às novas formas de riqueza que estão relacionadas ao conteúdo de bens e serviços e não mais à materialidade dos bens.

Na opinião de Lastres e Ferraz (1999, p. 41),

[...] uma das características mais marcantes do novo paradigma é a tendência à diminuição da parte material de bens e serviços, tal como os softwares; muitos dos quais podem ser desenvolvidos, produzidos, comprados, distribuídos, consumidos e descartados sem depender tanto de formas físicas. E, mesmo nos casos em que existe forma física associada aos mesmos, destaque-se o seu baixo valor. Por outro lado, nota-se também que a substituição de produtos deve-se cada vez menos a qualquer desgaste material. Isto é, a parte que “perde valor” nos bens produzidos deixa de ser aquela material e, de forma cada vez mais acelerada, passa a ser – quase que exclusivamente – o conteúdo de conhecimentos agregados a tais bens.

O imaterial e o intangível despontam no cenário atual, o que favorece a emergência de um novo tipo de trabalho, o imaterial⁴ que, segundo Hardt e Negri (2003), tem como objetivo a produção de bens imateriais, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação, em que a interação e a cooperação são inerentes ao trabalho.

O trabalho, antes individual, isolado e mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, passa a ser cooperativo e colaborativo, aos quais não se aplicam padrões clássicos de medida (GORZ, 2005). No trabalho imaterial, os sujeitos se comunicam e interagem, aceitam suas individualidades em busca de

⁴ É importante ressaltar que, embora o trabalho imaterial seja uma das características da sociedade da informação, não significa a extinção de outras formas de trabalho, mas sim que essas são influenciadas pelas características da produção imaterial.

um entendimento que possa gerar novos conhecimentos, que, por sua vez, são construídos por meio da linguagem e com base argumentativa.

Gorz (2005, p. 19) acredita que, na sociedade contemporânea, “O coração, o centro da criação de valor, é o trabalho imaterial.”

Diante desse cenário, em que o trabalho cada vez mais intensivo em informação e conhecimento, torna-se central na dinâmica mundial, o aprendizado contínuo passa a ser indispensável para a inserção dos indivíduos na sociedade da informação, não apenas como trabalhadores e consumidores, mas também como cidadãos.

Nesse sentido, a educação pode ser considerada “[...] trunfo indispensável à humanidade na sua construção dos ideais da paz, da liberdade e da justiça social.” (DELORS et al., 1998, p. 11).

3.2 A educação e a universidade na sociedade da informação

A velocidade das mudanças não tem precedentes na história. Exemplo disso é que, no passado, o conhecimento e a tecnologia perduravam por uma geração e, assim, o sistema educacional dos países foi organizado tendo em vista esse cenário, ou seja, “[...] os sistemas educacionais se estruturaram para oferecer educação em uma etapa da vida – até os 25 anos – e a partir daí as pessoas viviam o resto de suas vidas com o que aprenderam nesta etapa.” (SOUZA, 2009, p. 245).

Na atualidade, a situação é diferente. As pessoas precisam se atualizar permanentemente, aprender constantemente, pois, caso contrário, podem ficar à margem da sociedade, não somente em relação “[...] ao trabalho, mas também ao consumo, pois se elas não se atualizam não terão capacidade de consumir e muito menos de participar da vida social.” (SOUZA, 2009, p. 245).

Pode-se dizer, então, que a sociedade da informação redefine a cidadania “[...] nas suas diversas dimensões: a do cidadão trabalhador, a do cidadão consumidor e de ator social.” (SOUZA, 2009, p. 245).

Nesse contexto, em que os indivíduos têm demanda educacional diversificada e há necessidade de educação permanente, o sistema educacional precisa de sólida estrutura para atender às novas exigências, oferecendo educação ao longo da vida das pessoas.

O conceito de educação ao longo de toda a vida, de acordo com Delors et al. (1998, p. 117), constitui-se na chave para o século XXI, ultrapassando a distinção tradicional entre educação formal inicial e educação permanente, e aproximando-se do conceito de “sociedade educativa”, onde tudo pode ser oportunidade para aprender e desenvolver os talentos. Esse tipo de educação é definido como

[...] construção contínua da pessoa humana, do seu saber e das suas aptidões, mas também de sua capacidade de discernir e agir. Deve levá-la a tomar consciência de si própria e do meio que a envolve e a desempenhar o papel social que lhe cabe no mundo do trabalho e na comunidade. (DELORS et al., 1998, p. 106).

A educação ao longo da vida baseia-se em quatro pilares, a saber:

- **Aprender a conhecer**, combinando uma cultura geral, suficientemente vasta, com a possibilidade de trabalhar em profundidade um pequeno número de matérias. O que também significa: aprender a aprender, para beneficiar-se das oportunidades oferecidas pela educação ao longo de toda a vida.
- **Aprender a fazer**, a fim de adquirir, não somente uma qualificação profissional, mas, de uma maneira mais ampla, competências que tornem a pessoa apta a enfrentar numerosas situações e a trabalhar em equipe. Mas também aprender a fazer, no âmbito das diversas experiências sociais ou de trabalho que se oferecem aos jovens e adolescentes, quer espontaneamente, fruto do contexto local ou nacional, quer formalmente, graças ao desenvolvimento do ensino alternado com o trabalho.
- **Aprender a viver juntos** desenvolvendo a compreensão do outro e a percepção das interdependências — realizar projetos comuns e preparar-se para gerir conflitos — no respeito pelos valores do pluralismo, da compreensão mútua e da paz.
- **Aprender a ser**, para melhor desenvolver a sua personalidade e estar à altura de agir com cada vez maior capacidade de autonomia, de discernimento e de responsabilidade pessoal. Para isso, não negligenciar na educação nenhuma das potencialidades de cada indivíduo: memória, raciocínio, sentido estético, capacidades físicas, aptidão para comunicar-se. (DELORS et al., 1998, p. 101-102).

Nessa perspectiva, a educação deve ser entendida como um todo, preocupando-se com a formação do cidadão, do indivíduo em seu sentido mais amplo, não apenas com a formação profissional. Para Morin (2002, p. 65), “A educação deve contribuir para a autoformação da pessoa (ensinar a assumir a condição humana, ensinar a viver) e ensinar como se tornar um cidadão.”

Assim, grandes desafios são impostos à educação, como buscar meios para educar os indivíduos visando à criatividade, à flexibilidade, à tolerância, à ética, sem deixar de lado os valores humanos, a cultura etc., procurando dotá-los de competências e habilidades que os auxiliem a solucionar problemas inesperados, a enfrentar situações adversas, a acompanhar o avanço de suas áreas de interesse e, principalmente, a respeitar a pluralidade cultural.

Segundo Prestes (1996, p. 105), a educação pode ser considerada uma ação social entre sujeitos, que acontece “[...] sob o *telos* do diálogo, em processo interativo, onde a constituição do sujeito se dá pela ação comunicativa entre os homens.” Desta forma, “[...] a recuperação da educação, enquanto formadora do homem como sujeito de ação cognitiva, ética e política só se efetiva sob a rubrica de uma razão capaz de produzir entendimento.”

Nesse sentido, a teoria de Habermas⁵ pode oferecer novo impulso à educação, na medida em que, ao tratar de racionalidade comunicativa,

[...] abre caminho para que a educação escolar, enquanto tarefa típica da modernidade, incorpore a pluralidade das razões, sem cair no risco do relativismo, tampouco no risco de entender a razão apenas numa dimensão operativa. Se a racionalidade percorreu caminhos que a distorceram, a educação pode rearticular processos de aprendizagem de uma outra razão e preparar sujeitos com competência comunicativa. (PRESTES, 1996, p. 71).

O teórico confere à aprendizagem grande valor, compreendendo, como fundamental, o seu papel na evolução social dos sujeitos. A ação social significativa relaciona-se à crítica social e às competências comunicativas, que, por sua vez, resultam da aprendizagem. A argumentação, na visão de Habermas, constitui-se em principal mecanismo de aprendizagem. Conforme destaca Prestes (1996, p. 71),

Habermas quer [...] buscar a homologia entre o desenvolvimento do sujeito (do Eu) e a evolução das imagens do mundo. Assim, o plano de aprendizagem da consciência do indivíduo e o plano da aprendizagem sociocultural são dependentes da construção e organização das mesmas estruturas, permitindo compreender o significado de uma racionalidade comunicativa. Esta refere-se à possibilidade de desempenhos discursivos de pretensões de validade, que permite o enfrentamento de contradições, a busca de verdades pelo consenso e uma ética de co-responsabilidade.

A emancipação, para Habermas, surge “[...] da possibilidade de um processo de aprendizagem, assim como a razão é uma aprendizagem.” (PRESTES, 1996, p. 124). Quanto à última afirmação, a autora esclarece que

A capacidade do sujeito e das sociedades de resolverem seus problemas e evoluírem para uma compreensão descentrada de mundo é originalmente explicada por Piaget, e retomada por Habermas, como sustentação de seus argumentos de que a racionalidade é uma aprendizagem. (PRESTES, 1996, p. 112).

⁵ A Teoria do Agir Comunicativo, de Jürgen Habermas, tem como foco principal o entendimento intersubjetivo entre sujeitos capazes de falar e agir. A racionalidade se revela através de acordos obtidos por meio da comunicação, e a linguagem, sob esta perspectiva, apresenta caráter normativo universal. No capítulo 4 são apresentados os aspectos principais da referida teoria.

É importante destacar que Habermas, além de se interessar pela teoria da aprendizagem de Piaget, principalmente pelo conceito de descentração, também tem interesse pela aprendizagem do desenvolvimento moral da teoria de Lawrence Kohlberg, compartilhando a ideia de evolução, no sentido em que o desenvolvimento moral passaria por uma série de estágios evolutivos invariáveis (HERMANN, [2012a], p. [4]).

Os processos de aprendizagem, que acontecem a partir da necessidade de resolver problemas ou conflitos, favorecem o desenvolvimento de estruturas cognitivas e sócioafetivas individuais e, também, permitem que as sociedades evoluam e passem para outros níveis de integração social. “As sociedades dependem, portanto, da aprendizagem, para estabelecer novos modelos de integração social.” (HERMANN, [2012a], p. [5-6]).

A Teoria do Agir Comunicativo resgata, para a educação, a dimensão crítica, evidenciando que existem outras dimensões que podem ser incorporadas à “[...] aprendizagem da racionalidade, para além da constituição epistemológica, ou seja, há uma dimensão hermenêutica, vinculada ao mundo da vida, um pano de fundo cultural, que representa as bases do entendimento.” (PRESTES, 1996, p. 113).

Nesse sentido, o agir comunicativo, parte fundamental da teoria de Habermas, tem importância reconhecida, uma vez que neste tipo de ação social

[...] o mecanismo de coordenação da ação é um processo discursivo para se alcançar um entendimento mútuo. Assim, o agir comunicativo é a forma de ação que tem o maior potencial para encadear processos de aprendizagem, tanto no nível individual quanto no nível coletivo. É por meio desse tipo de ação social que a racionalização da sociedade alcança seu nível mais avançado e que, portanto, a razão se manifesta na história. (BANNELL, 2006, p. 48).

Ao aproximar da educação a Teoria do Agir Comunicativo, Prestes (1996, p. 104) acredita que essa teoria pode renovar o conceito de educação, esclarecendo que

[...] esse novo conceito envolve um movimento profundo de reconceptualização filosófica que leva tempo para se estruturar e para se articular com as ciências humanas. Mas, ao mesmo tempo, traz consigo uma multiplicidade de hipóteses, de possibilidades que fecundam o campo da educação. [...] Ao reconhecer a intersubjetividade dos sujeitos que pensam e agem e a subjetividade de cada um, a razão pode justificar os princípios universais que fundamentam a ação pedagógica e pode também reconhecer os espaços possíveis de transformação da razão em racionalidade ético-comunicativa.

Entretanto, como ressalta Prestes (1996, p. 107), a “[...] *razão comunicativa em ação* requer uma constante crítica sobre a responsabilidade pedagógica tanto das instituições como dos profissionais nela envolvidos [...]”, de forma que seja possível a organização de critérios de racionalidade e a maximização de estruturas capazes de

- promover a capacidade discursiva daqueles que aprendem;
- promover condições favoráveis a uma aprendizagem crítica do próprio conhecimento científico;
- inocular a semente do debate, considerando os níveis de competência epistêmica dos alunos;
- promover a discussão pública sobre os critérios de racionalidade subjacentes às ações escolares, seja através dos conhecimentos prevalentes no currículo, seja pela definição de políticas públicas que orientem a ação pedagógica;
- estimular processos de abstração reflexionante, que permitam trazer a níveis superiores a crítica da sociedade e dos paradoxos de racionalização social e, a partir daí, realizar processos de aprendizagem, não só no plano cognitivo, como também no plano político e social;
- promover a continuidade de conhecimentos e saberes da tradição cultural que garantam os esquemas interpretativos do sujeito e a identidade cultural. (PRESTES, 1996, p. 107).

Nesse contexto, a ideia de ampliação do sujeito provido de razão, do ponto de vista epistêmico, para o sujeito com capacidade para ser “[...] competente numa racionalidade que conduz a consensos, abre para a educação uma perspectiva de racionalidade compatível com a aspiração da formação de sujeitos para uma vida ética, política e social.” (PRESTES, 1996, p. 72).

A discussão sobre a educação na sociedade contemporânea faz emergir outra questão importante, a do impacto das tecnologias de informação e comunicação no processo de ensino-aprendizagem.

Na educação, as tecnologias de informação e comunicação podem favorecer a busca por informações em bases de dados, revistas *online*, bibliotecas digitais ou virtuais, em diferentes pontos do planeta de forma instantânea, assim como podem ser usadas para reduzir custos de comunicação entre as instituições de ensino, fortalecer o compartilhamento de informações e estimular o diálogo e a colaboração entre professores e pesquisadores, alunos e professores, professores e a comunidade, por meio da educação a distância. Desta forma, o processo ensino-aprendizagem ganha dinamismo, inovação e forte poder de comunicação.

Em relação ao papel dos professores nesse novo contexto, Moran (2000) acredita que as tecnologias de informação e comunicação não os substituem,

apenas modificam algumas de suas funções. Os programas que facilitam a criação de ambientes virtuais “[...] permitem que o professor disponibilize o seu curso, oriente as atividades dos alunos, e que estes criem suas páginas, participem de pesquisa em grupos, discutam assuntos em fóruns ou *chats*.” (MORAN, 2000, p. 2).

Na opinião de Esteve (2004, p. 184), o uso das novas tecnologias

[...] não suporia prescindir do professor – ao contrário, permitiria que ele se centrasse nas tarefas mais importantes que pode desempenhar, e nas quais é absolutamente imprescindível: ensinar ao aluno o valor do que é aprendido, ajudá-lo a relacionar a nova aprendizagem com aprendizagens anteriores, e integrar as novas aprendizagens nos esquemas conceituais com os quais vive sua vida e interpreta os acontecimentos do mundo que o rodeia.

Embora tragam inúmeras contribuições, as novas tecnologias impõem desafios. É necessário que todos os ambientes, principalmente aqueles onde transitam os saberes, sejam preparados para conviver com as situações inerentes ao novo cenário e acompanhar as mudanças dele decorrentes.

Portanto, é fundamental a busca por alternativas de ensino-aprendizagem que acompanhem esse novo momento em que a relação espaço-tempo é completamente modificada.

Entretanto, não basta apenas comprar computadores ou reformar o espaço físico, para que o funcionamento das máquinas seja efetivo. É essencial que o sistema educacional, aliado às tecnologias de informação e comunicação, privilegie a parceria, a cooperação, a construção colaborativa, incentive a criatividade e estimule o espírito crítico e a capacidade discursiva dos indivíduos, favorecendo o desenvolvimento de competências que os tornem capazes de utilizar todo o seu potencial em prol da sociedade.

Segundo Moran (2000), o gerenciamento do processo de aprendizagem em que os alunos estão conectados pela internet, seja na educação presencial ou na educação a distância, constitui-se em desafio. Para o autor, as “Organizações educacionais precisam rever seus processos de organização, flexibilizar seus currículos, adaptar-se a novas situações, formar seus docentes no gerenciamento da aprendizagem com tecnologias telemáticas.” (MORAN, 2000, p. 2).

A parceria entre a educação e a tecnologia é uma questão que suscita debates. Contudo, acredita-se no potencial dessa relação para impulsionar a evolução da sociedade contemporânea, na medida em que favorece o

compartilhamento dos saberes, a aprendizagem cooperativa e os processos abertos de colaboração, contribuindo para a construção de laços sociais consolidados.

Nesse cenário, a universidade, que cumpre papel determinante na sociedade contemporânea, seja exercendo a função precípua de ensino na formação de cidadãos e de profissionais para o mercado de trabalho, seja nas funções de pesquisa e extensão, é pressionada a se adequar às demandas da atualidade.

Conforme destaca Dias Sobrinho (2005a, p. 29), a permanência da universidade como instituição macrossocial imprescindível é justificada em virtude de “[...] sua grande capacidade de preservar sua solidez estrutural e de se renovar continuamente, sem, entretanto, se desnaturar ou afastar-se dos seus princípios naturais.” Essa solidez, que permitiu a sobrevivência da universidade ao longo de séculos, deve-se a duas características contraditórias:

De um lado a universidade guarda uma forte tendência a resistir às mudanças e de assegurar a unidade, por outro lado ela apresenta grande flexibilidade, capacidade de adaptação às mudanças que vão surgindo e abertura à diversidade. A universidade tem sobrevivido a todas as mudanças sociais porque, ainda que erre e falhe, tem enorme capacidade de se superar, de se adaptar, de se transformar e de pensar o futuro. (DIAS SOBRINHO, 2005a, p.29-30).

Para compreender os desafios impostos à universidade na sociedade contemporânea, é importante conhecer o contexto que a envolve. Apresentam-se aqui algumas considerações sobre o tema.

Quanto à evolução da universidade, Dudziak (2007, p. 121) afirma que durante séculos essas instituições foram concebidas como

[...] formadoras de profissionais de elite (direito, medicina e teologia) e em disciplinas científicas. Como instituições acadêmicas, patrocinadas pelo Estado ou pela Igreja, sempre estiveram ligadas à interpretação crítica e preservação da história e da cultura. A docência, mais que um trabalho, era uma profissão de fé de uma vida inteira e ocorria em resposta a um chamado vocacional. Foi somente ao longo da primeira metade do século XX que a atividade de pesquisa e o papel do pesquisador foram realmente incorporados à universidade e, consequentemente, ao ensino superior, uma vez que é somente no final do século XIX que emerge o modelo alemão de universidade, no qual a atividade de pesquisa é valorizada. A universidade, que até então era a instituição que preservava a cultura, surge como produtora de conhecimento.

A concepção *humboldtiana* de universidade, centrada, principalmente, em valores como a autonomia e a busca da verdade, é caracterizada por diversos fatores, como

- preocupação fundamental com a pesquisa e com a unidade entre ensino e investigação científica;

- ênfase na formação geral e humanista, ao invés da formação meramente profissional;
- autonomia relativa da universidade diante do Estado e dos poderes políticos;
- concepção idealista e não-pragmática da universidade, em detrimento da concepção de universidade como prestadora de serviços ao mercado e à sociedade;
- [...] indissociabilidade entre ensino, pesquisa e formação [...] (DUDZIAK, 2007, p. 121-122).

Outras duas concepções também influenciam a forma como a universidade é concebida na atualidade, a saber:

- universidade napoleônica, modelo francês com enfoque no desenvolvimento da competência profissional, caracterizado, entre outros fatores, por “[...] vínculo com o Estado e com a política napoleônica; [...] a pesquisa não é tarefa primordial; [...] a universidade torna-se [...] aparelho ideológico dependente; [...] formação de uma elite altamente profissional, especializada e engajada.” (DUDZIAK, 2007, p. 122);
- universidade norte-americana, modelo que visa a formação para o mercado e o utilitarismo da pesquisa, e que apresenta características como:

[...] estrutura-se em departamentos; boa parte das universidades procura atender aos interesses imediatos da sociedade, setor produtivo e Estado; produz especialistas, conhecimento tecnológico e aplicado, pesquisas de interesse utilitário, assim como serviços de uma maneira geral; [...] universidade como instrumento de desenvolvimento. (DUDZIAK, 2007, p. 123).

A nova configuração de universidade, como também de modelos universitários, de acordo com Sguissardi (2009, p. 302), está relacionada às mudanças “[...] na economia, na reforma do Estado e na concepção do conhecimento e do ensino superior como bem privado, quase mercadoria [...]”. O autor enfatiza que

A drástica redução do financiamento público, a criação de fundações privadas no interior das IES [Instituições de Ensino Superior] públicas, entre outras formas de retirada do Estado da manutenção do setor, e a contenção na sua expansão, assim como o desenfreio do processo de expansão da universidade privada, em especial a com fins lucrativos; o aumento da diferenciação institucional e a adoção de modelos gerenciais ou empresariais de administração universitária, são apenas algumas decorrências das profundas mudanças na economia pós-fordista e na organização do Estado pós-moderno ou pós-Estado do Bem-Estar. Mesmo nos países centrais abandona-se a ideia de universidade autônoma, de universidade de pesquisa e busca do saber desinteressado, às expensas do Fundo Público. (SGUISSARDI, 2009, p. 302).

A emergência das tecnologias de informação e comunicação e a globalização são aspectos importantes que também afetam as universidades na sociedade contemporânea.

Sobre a influência das novas tecnologias, destaca-se o ponto de vista de González de Gómez (2011, p. 237), de que “A reconstrução argumentativa de uma universidade plural e comunicativamente interativa, teria que atender a condições e possibilidades que vão além das infra-estruturas de acesso.” A autora aponta o fato de que, ao mesmo tempo em que as tecnologias de informação e comunicação favorecem o surgimento de novas formas de “[...] reunião de saberes e pessoas, geram também novas formas de dispersão, novas polifonias, novas formas em que os quadros normativos ficam obscurecidos pelas novas expressões polinômicas de redes sem fronteiras institucionais.”

Dessa forma, a universidade, na perspectiva de González de Gómez (2011, p. 237), deve manter

[...] suas funções de provisão de recursos aos mundos da vida, através da formação e de diferentes funções e atividades, mas principalmente, através de **espaços públicos** constituídos no interior dos diferentes campos disciplinares, e desde onde a Universidade estabelece uma comunicação pública, plural e dispersa com a sociedade.

A globalização, por sua vez, além de provocar transformações na economia, no comércio e na cultura, afeta o ensino superior e a universidade. Como ressalta Dias Sobrinho (2005b, p. 169), “[...] nos países de industrialização avançada, [a globalização] induz novos temas e práticas de pesquisa, difunde rápida e amplamente os resultados e aplicações das investigações.” Essas mudanças impactam os pesquisadores e sua relação com a ciência e a sociedade. Dias Sobrinho (2005b, p. 169) destaca três aspectos, nesse sentido, que considera relevantes:

O primeiro é o quantitativo: nos últimos cinqüenta anos, e de modo crescente, a humanidade vem apresentando um acúmulo de conhecimentos incomparavelmente superior a qualquer outro período. Uma segunda observação diz respeito a uma mudança na esfera da produção dos conhecimentos, especialmente caracterizada por uma tendência de passagem da ciência básica, muitas vezes da pesquisa desinteressada, para os contextos de aplicação e de controle do conhecimento. O impacto disso, e esse é o terceiro aspecto, é muito grande tanto nas esferas mais alargadas quanto nas microdimensões da vida.

Diante desse cenário, em que a universidade sofre pressões e enfrenta desafios, o seu papel é continuamente discutido. Segundo Dias Sobrinho (2005b, p. 165),

Embora não de modo absolutamente consensual, predominam hoje os julgamentos de que a universidade deve motorizar as transformações exigidas pela nova economia de mercado. Mas também cabe à universidade – e esta é uma bandeira histórica, essencial e indescartável – elaborar uma compreensão ampla e fundamentada relativamente às finalidades e transformações da sociedade. [...] Se a universidade adere acriticamente aos “objetivos” da sociedade, hoje mais identificados com a orientação tecnocrática e gestonária, ela abdica de sua função de formação, de educação e de autonomização dos sujeitos, em favor da organização da produção e de um pretendido controle das relações entre indivíduos. [...] A desfiguração da universidade não vitima somente a ela; tem como consequência o empobrecimento da própria sociedade, pois esta se desprové de sua principal instância reflexiva, cultural e civilizacional.

A educação superior, na concepção de Dias Sobrinho (2005b, p. 170), constitui-se em patrimônio público quando “[...] exerce funções de caráter político e ético, muito mais que uma simples função instrumental de capacitação técnica e treinamento de profissionais para as empresas.” O autor acredita ser fundamental que a educação superior

[...] produza conhecimentos e formação com um grande sentido de pertinência social. Por meio do conhecimento e do trabalho de formação, sem abdicar de suas competências críticas, ela deve desenvolver à capacidade de resposta às demandas e às carências da sociedade. A pertinência requer autonomia para identificar as prioridades e o conteúdo social das carências e demandas. Isso exige uma ampla participação de estudantes, professores e pesquisadores na definição de prioridades sociais e na produção e socialização do conhecimento rigoroso e adequado. [...] é preciso instaurar uma ética da responsabilidade social que vincule os atores acadêmicos e os agentes da sociedade civil organizada às agendas públicas realmente voltadas ao atendimento das demandas das populações, e não à legitimação do mercantilismo da globalização neoliberal. (DIAS SOBRINHO, 2005b, p. 170).

Em sua análise, Dias Sobrinho (2005b, p. 172) considera que a educação superior é importante na medida em que “[...] seja um bem público e [...] desenvolva o conhecimento e a formação como bens comuns e direitos de todos [...]” e, também, “[...] que sirva ao desenvolvimento econômico, porém como um instrumento de humanização e não como horizonte último e razão determinante da sociedade.”

Nessa perspectiva, a autonomia e a solidariedade são valores que devem ser construídos, com o intuito de que o

[...] aumento da produtividade e o fortalecimento da dimensão material das sociedades não se afastem da produção de maior equidade, inclusão e participação social. Não há porque rejeitar os progressos materiais se eles efetivamente vêm fundados na produção de sentidos, na ética da justiça

social, das políticas de maior inclusão e da mais ampla participação dos cidadãos na vida pública. (DIAS SOBRINHO, 2005b, p. 172).

A universidade, na concepção de Habermas (1993), deve recuperar sua função de ser o lugar em que os processos de aprendizagem devem ser privilegiados. Segundo Habermas (1993, p. 122), “[...] o sistema científico diferenciado não deve desenvolver-se apenas em ligação com a economia, a técnica e a administração, mas antes, por meio da sua tradicional convergência de funções, manter-se enraizado no “mundo da vida”. Embora a universidade acompanhe as inovações, não deve deixar de priorizar suas principais funções, que estão relacionadas ao desenvolvimento social, cultural e ético.

Para Habermas (1993, p. 128), “[...] são as formas comunicativas da argumentação científica que afinal permitem dar coesão e unidade aos processos de aprendizagem universitária nas suas diversas funções.”

Desta forma, o autor defende que todos os indivíduos, em seus mundos da vida, têm competência para aceitar ou rejeitar argumentos em contextos conflituosos, problemáticos, reflexivos e deliberativos, não sendo função exclusiva das comunidades de eruditos, “[...] reformulando assim aquela idealização iluminista do uso público da razão, e abrindo uma via de articulação entre as universidades, a esfera pública e os mundos da vida.” (GONZÁLEZ DE GOMÉZ, 2011, p. 236).

Outra questão importante relacionada à universidade na sociedade contemporânea, especialmente a universidade brasileira, diz respeito à forma de administração. Segundo Bernheim e Chauí (2008, p. 12), a universidade atual passa a ser considerada

[...] organização administrada (no sentido em que Adorno e Horkheimer empregam o conceito de administração capitalista) [...] Governada mediante contratos de gestão, avaliada com base em indicadores de produtividade e projetada para ser flexível, a universidade é estruturada por estratégias e programas de eficiência organizacional, ou seja, pela particularidade e instabilidade dos meios e objetivos.

É importante esclarecer que a reforma do Estado realizada no governo brasileiro afeta a universidade no país, principalmente a universidade pública. Segundo Chauí (2003, p. 6) essa reforma,

[...] ao definir os setores que compõem o Estado, designou um desses setores como setor de serviços, não exclusivos do Estado e nele colocou a educação, a saúde e a cultura. Essa localização da educação no setor de serviços não exclusivos do Estado significou: a) que a educação deixou de ser concebida como um direito e passou a ser considerada um serviço; b) que a educação deixou de ser considerada um serviço público e passou a ser considerada um serviço que pode ser privado ou privatizado. [...]. **A**

reforma do Estado definiu a universidade como organização social e não como uma instituição social.⁶

Neste cenário em que as universidades passam por mudanças que provocam rupturas em seus modelos estabelecidos, as unidades a elas vinculadas também são afetadas pelos impactos dessas transformações. A biblioteca universitária, como instituição partícipe de todo esse processo, precisa se adequar às exigências do novo contexto, para atender às novas demandas e, assim, fortalecer a parceria com a comunidade acadêmica.

Sobre a importância da biblioteca universitária para a universidade, destaca-se o ponto de vista de González de Gómez (2011, p. 239), ao enfatizar que

A recomposição virtual de uma esfera pública ampla a partir das plurais esferas públicas situadas hoje em estruturas ainda segmentares da universidade (Escolas, departamentos, redes temáticas de pesquisa) pode ter nos sistemas de Bibliotecas Universitárias um ator privilegiado, enquanto aberto a parcerias e a re-significações de práticas, instrumentos, mediações. Um ponto diferencial seria sua intervenção para promover a articulação das esferas públicas internas das “pequenas sociedades” disciplinares [...] com as esferas públicas e os múltiplos atores da sociedade civil e os públicos anônimos que lutam pela construção da voz; atualização do papel da universidade – aninhadas nas esferas públicas, com seus feixes de funções, unificadas não por uma unidade ideal da ciência nem por uma forma administrativa abstrata, mas pela sua imersão nas heterogêneas e porosas esferas comunicativas dos mundos da vida.

Sob essa perspectiva, as bibliotecas universitárias podem ser consideradas parte das expectativas e das possibilidades da construção de espaços comuns do conhecimento, que reúnem as tecnologias de informação e comunicação e as energias “[...] reflexivas e produtivas de seus processos infocomunicacionais, como sua contribuição para tornar permeáveis e interativas as esferas públicas internas dos campos disciplinares e as esferas práticas e instrumentais das complexas sociedades contemporâneas.” (GONZÁLEZ DE GÓMEZ, 2011, p. 240).

3.3 As bibliotecas universitárias na contemporaneidade

As bibliotecas universitárias seguem as diretrizes e as políticas de sua universidade mantenedora e, por isso, sua autonomia é limitada. Sua missão é apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade, contudo, sua

⁶ A Lei nº 9.637 de 15 de maio de 1998 “Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências.” (BRASIL, 1998).

estrutura e serviços, de forma geral, têm características próprias. Conforme ressalta Sousa (2009, p. 28-29), a biblioteca universitária

Está dividida nas atividades básicas de *aquisição, processos técnicos e atendimento aos usuários* e segue procedimentos comuns entre centros de documentação/informação. Organismo vivo, com cultura própria; mantenedora e gerenciadora de recursos bibliográficos, tecnológicos e humanos, não pode perder de vista seu principal foco: *o usuário*.

Sobre a evolução e o desafio das bibliotecas, Carvalho (2004, p. 81) destaca que “[...] da função de ‘depósito do saber’ até atingir o status de ‘espaço do saber’, as bibliotecas passaram por etapas que representam o seu amadurecimento [...]”, contudo, preservando “[...] sua relação direta com a socialização do conhecimento, quer no seu formato tradicional, quer no seu formato eletrônico, o seu desafio atual.”

Em relação aos desafios enfrentados pelas bibliotecas universitárias, Sousa (2009, p. 29) enfatiza que

Como organização, tem como desafios gerenciar as dificuldades estruturais e financeiras no sistema educacional, a falta de espaço para expansão do acervo físico, a disponibilização dos recursos eletrônicos, o trabalho em rede e os consórcios cada vez mais necessários. Como sistema de informação, procura se adaptar e trabalhar com os diversos fenômenos que envolvam a disponibilização e a busca de informação.

Neste contexto, em que novas realidades se apresentam constantemente, como os ambientes virtuais, os repositórios informacionais, os arquivos abertos, surgem também demandas por novos produtos e serviços. De acordo com Carvalho (2004, p. 81), as tecnologias de informação e comunicação provocam

[...] profundas alterações no ambiente da biblioteca universitária, pois, cada vez mais, as tecnologias estão presentes no seio da universidade, na pesquisa, no ensino, na extensão e/ou na administração e numa relação de causa-efeito que afeta diretamente os serviços e produtos gerados e oferecidos à comunidade acadêmica.

Segundo Sousa (2009, p. 29), as novas tecnologias alteram “[...] as configurações tradicionais das bibliotecas universitárias, o meio eletrônico e a comunicação em rede apresentam novas formas de relações entre usuários e sistemas e entre usuários e bibliotecários.”

Cabe ressaltar que, durante muito tempo, as bibliotecas universitárias são reconhecidas como o repositório do conhecimento das universidades, cujo objetivo principal é proporcionar o acesso a esse conhecimento e, assim, transmiti-lo às novas gerações. Entretanto, na atualidade, a biblioteca universitária está deixando o seu lugar como principal fonte de busca, em virtude, principalmente, da evolução

das tecnologias. Conforme salienta Dudziak (2008, p. 6), “[...] a biblioteca como espaço universitário necessário à educação cedeu seu lugar à Internet e, fundamentalmente, a sistemas de informação como o Google, portais de periódicos e bases de dados.”

O uso da internet, em escala mundial, no período de 2000 a 2012, cresceu 566,4%. Em relação aos países com maior número de usuários na internet, o Brasil, em tabela atualizada em junho de 2012, aparece na quinta posição (INTERNET..., 2012).

É importante observar, também, que pesquisa realizada no Brasil, no ano de 2012, pela Interactive Advertising Bureau (IAB) em parceria com a empresa de pesquisas de mercado comScore, com o objetivo de analisar os hábitos dos internautas brasileiros e identificar a relação destes usuários com a publicidade digital, revela que “[...] 82% dos brasileiros com acesso a internet consideram a web uma ferramenta indispensável e essencial para a sobrevivência.” Além disso, a pesquisa mostra que “[...] a internet é preferencialmente usada pelos jovens, mas que o uso da web é feito por pessoas de todas as idades, classes e regiões, além de ser a atividade preferida para entreter.” (FERRER, 2012).

A *World Wide Web (Web)*, considerada o maior depósito de informações do mundo, é reconhecida como a principal fonte de informação na atualidade.

O panorama apresentado mostra mudança nos hábitos e comportamentos de busca por informação. As tecnologias de informação e comunicação influenciam, de forma contundente, a relação usuário - biblioteca - fonte de informação. O ambiente informacional passa a ser, em grande escala, virtual, deixando de ser exclusivamente presencial.

Na opinião de Vergueiro, Castro Filho e Silva (2011, p. 67),

Cada vez mais, o modelo convencional de propriedade dos materiais informativos perde espaço para o modelo de acesso atual. Hoje, as bibliotecas universitárias são instituições híbridas, tanto no sentido de armazenamento do acervo como na prestação dos serviços, em ambos os casos abrangendo elementos físicos e eletrônicos.

Nesse cenário, emerge, também, a discussão sobre a “[...] desmaterialização da biblioteca e da obsolescência da ideia de biblioteca como espaço [...]” (AMANTE, 2007, p. 2). Entretanto, em meio ao debate, é importante considerar que as bibliotecas, especialmente as universitárias, constituem-se em ambientes de aprendizagem, onde os usuários estudam, realizam investigações e se

encontram. “Esta ideia é tão forte que, em muitos países, a construção de novos edifícios para a biblioteca deixou de ter como prioridade a arrumação física dos materiais e passou a considerar os utilizadores e as actividades por si desenvolvidas.” (AMANTE, 2007, p. 3).

Em relação às mudanças, sejam tecnológicas, estruturais, gerenciais ou outras que impactam as bibliotecas universitárias na atualidade, Cunha (2010) relaciona fatores, considerados relevantes, dos quais destacam-se:

- **Acervo:** crescimento impulsionado pela demanda dos usuários e inserção de novos tipos de recursos informacionais. Fatores como as reduções orçamentárias, a tendência ao acesso eletrônico e o espaço físico limitado forçam muitas bibliotecas a adotarem a filosofia *just-in-time*, que preconiza que os documentos só devem ser adquiridos pela biblioteca quando houver demanda pelo usuário. Cunha (2010, p. 8) destaca ainda que

Em inúmeros países desenvolvidos, essa mudança está sendo facilitada pela existência de programas personalizados de aquisições a partir de distribuidoras de livros, de novas e mais baratas opções de impressão sob demanda para monografias, e de sistemas de compartilhamento de recursos que provêm comutação bibliográfica na base de 24/7 (24 horas por dia/7 dias por semana).

- **livro eletrônico (e-book)** e questões relacionadas às licenças de uso e ao acesso ao conteúdo desse material;
- **E-science**, ciência eletrônica ou repositório de dados científicos. Segundo Cunha (2010, p. 10),

Essa área, geralmente composta por bases de dados numéricos e os diferentes conjuntos de resultados das pesquisas realizadas nos institutos, faculdades e departamentos, nunca foi objeto de preocupação por parte da biblioteca universitária. Como a biblioteca começa a tomar para si a responsabilidade da gestão do conhecimento gerado no campus, ela agora precisa conhecer os conteúdos e as estruturas desses recursos informacionais hospedados nos laboratórios e gabinetes docentes.

- **espaço da biblioteca:** o espaço físico da biblioteca é cada vez menos utilizado para depósito de coleções de livros e periódicos. Cunha (2010, p. 12) afirma que

A novidade advinda da liberação de área física está provocando mudanças organizacionais na estrutura do sistema bibliotecário. Dentre essas alterações podem ser mencionadas o fechamento de algumas bibliotecas, alteração nos fluxos de trabalho, estabelecimento de mais parcerias e trabalho mais estreito com o corpo docente para definir prioridades.

- **serviços e produtos:** o atendimento presencial tende a decrescer em virtude da *web 2.0*; surge a biblioteca 2.0, centrada e dirigida para o usuário, contendo “[...] aplicações de interação, colaboração e tecnologias multimídias baseadas na internet.” (CUNHA, 2010, p. 12); a referência digital (produtos e serviços de referência por meio da internet); e o repositório eletrônico; e
- **cooperação bibliotecária:** elemento facilitador para absorção das mudanças. “Em momentos de muitas pressões para mudanças, as bibliotecas voltam a pensar na necessidade de maior cooperação entre elas. É hora de compartilhar mais.” (CUNHA, 2010, p. 15).

Em nível internacional, também são realizados estudos dessa natureza. Destacam-se as pesquisas desenvolvidas pelo ACRL⁷ Research, Planning and Review Committee⁸, um componente do Research Coordinating Committee.

Em 2012, o referido comitê organizou fórum de discussão no “2012 ALA Midwinter Meeting”, para oferecer oportunidade aos membros ACRL de conhecer e discutir as tendências e as questões que afetam as bibliotecas acadêmicas e o ensino superior.

A seguir, são apresentadas as dez tendências elencadas na pesquisa de 2012, a saber:

- **Comunicando valor:** as bibliotecas universitárias devem provar o valor que elas oferecem ao empreendimento acadêmico;
- **curadoria de dados:** os desafios da curadoria de dados está aumentando à medida que os padrões para todos os tipos de dados continuam a evoluir; mais repositórios surgirão, muitos deles baseados em internet (*cloud-based*); bibliotecários e outros profissionais de informação vão colaborar com as comunidades de pesquisa para facilitar esse processo;

⁷ A Association of College & Research Libraries (ACRL) é uma divisão da American Library Association (ALA).

⁸ O comitê é responsável por criar e atualizar uma varredura contínua e dinâmica no ambiente que engloba as tendências nas bibliotecas universitárias, no ensino superior e de forma mais ampla, como, por exemplo, no ambiente econômico, demográfico e político, proporcionando anualmente uma varredura ambiental rápida. Além disso, o comitê tem como responsabilidade identificar “as 10 maiores tendências” da ACRL e divulgá-las de 2 em 2 anos. Para identificá-las, os membros do comitê fazem revisão de literatura, participam de conferências e entram em contato com especialistas familiarizados com as tendências atuais relacionadas à educação superior (ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES, 2012).

- **preservação digital:** com o aumento das coleções digitais, crescem as preocupações com a falta de planejamento, a longo prazo, para a sua preservação;
- **ensino superior:** as mudanças no ensino superior impactam as bibliotecas em termos de expectativas, quanto ao desenvolvimento de coleções, atendimento ao público (antigo e novo) e em termos de como as bibliotecas continuam a demonstrar valor às instituições a que estão vinculadas;
- **tecnologia da informação:** a tecnologia continua a conduzir a maior parte do pensamento futurista nas bibliotecas universitárias. As tendências tecnológicas específicas para bibliotecas incluem, por exemplo, sistemas de descoberta, em escala *web*, com diversas melhorias;
- **ambientes móveis:** os dispositivos móveis mudam a forma como a informação é disseminada e acessada. Um número crescente de bibliotecas já presta serviços e disponibiliza conteúdos em dispositivos móveis;
- **clientes conduzem a aquisição de e-books:** *Patron-Driven Acquisition (PDA)* de *e-books* está prestes a se tornar norma. Para que isso ocorra, as opções de licenciamento e modelos para empréstimo de *e-books* devem se tornar mais sustentáveis. A sustentabilidade requer financiamento seguro e permanente, soluções tecnológicas apropriadas para a longevidade do registro cultural e capacidade de gestão em longo prazo. Novas opções e normas de licenciamento devem ser adotadas para facilitar empréstimos de *e-books*, proporcionar estatísticas compatíveis e permitir a portabilidade entre dispositivos e bases;
- **comunicação científica:** novos modelos de comunicação e publicação científica estão se desenvolvendo em ritmo cada vez mais acelerado, exigindo que as bibliotecas participem ativamente desse processo. Algumas bibliotecas universitárias já estão criando ou expandindo serviços de publicação;

- **peçoal:** educação contínua, desenvolvimento profissional, abordagens criativas e estratégicas, para a contratação para cargos vagos ou novas posições, reestruturação das posições existentes e treinamentos de reciclagem para os funcionários atuais são algumas das formas que as bibliotecas têm para "cultivar" o pessoal de que precisa para enfrentar os novos desafios da sociedade contemporânea;
- **comportamentos e expectativas dos usuários:** a conveniência afeta todos os aspectos da busca pela informação, o que inclui a seleção, a acessibilidade e o uso das fontes. Entretanto, não é só o acesso imediato a fontes eletrônicas um componente crítico para satisfazer as necessidades de informação de discentes e docentes, o acesso a fontes humanas também é importante. Assim, os bibliotecários estão se tornando disponíveis para a comunidade acadêmica através de mídias sociais, *chat*, mensagens instantâneas e outros meios de comunicação, bem como se fazendo fisicamente disponíveis ou incorporados, por exemplo, dentro dos departamentos acadêmicos e associações de estudantes (ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES, 2012).

Os estudos apresentados assemelham-se em diversas questões, como o crescimento do acervo impulsionado pela demanda dos usuários, a relação cada vez mais estreita entre os bibliotecários e a comunidade acadêmica e o impacto das tecnologias nas bibliotecas, influenciando o acesso à informação e o desenvolvimento de produtos e serviços.

A expansão do espaço virtual e o reaproveitamento do espaço físico nas bibliotecas, a ênfase cada vez maior na cooperação e na colaboração entre os bibliotecários, a preocupação com a preservação de documentos digitais, com as mudanças na educação superior, que afetam as bibliotecas universitárias e com a gestão das pessoas (bibliotecários) são questões também abordadas nos estudos que, juntamente com as anteriores, apontam necessidade de adequação da biblioteca universitária às novas demandas da sociedade contemporânea.

Para isso, é fundamental repensar a biblioteca universitária como um todo, extrapolando o conceito de biblioteca tradicional, balizada basicamente na posse da

informação, para espaço facilitador da aprendizagem e de socialização, que seja provedor de acesso a múltiplas fontes de informação e, ao mesmo tempo, represente fórum de interação e colaboração entre os usuários, entre esses e os bibliotecários e entre os parceiros da biblioteca e os funcionários da universidade com os bibliotecários.

Essas mudanças atingem, em última análise, a administração da biblioteca universitária, que precisa ser avaliada constantemente e redimensionada, para viabilizar o alcance desses objetivos.

4 ABORDAGEM CRÍTICA DA ADMINISTRAÇÃO A PARTIR DAS TEORIAS DE JÜRGEN HABERMAS

Ao longo do último século, vários teóricos se dedicam 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.

Ao apresentar uma perspectiva centrada no conceito de razão comunicativa, a teoria proposta por Habermas, permite a interpretação da sociedade como um complexo simultâneo de valores culturais, do qual todas as pessoas fazem parte.

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).

A obra de Habermas exerce influência na reflexão sobre os dilemas e os desafios da sociedade contemporânea. Teóricos nacionais e internacionais, de várias áreas do conhecimento, publicam livros e artigos acadêmicos voltados para a discussão de seu trabalho.

Na área da Ciência da Informação, a situação não é diferente. Entre os pesquisadores que desenvolvem estudos sobre essa temática, podem-se destacar Maria Nélida González de Gómez e Clóvis Ricardo Montenegro de Lima, ambos do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.

A pesquisadora realiza estudos sobre a possibilidade de utilização das teorias de Habermas em pesquisas sobre o conceito de informação, as ações de informação, a ética da informação, entre outros. Segundo González de Gómez (2009, p. 116),

[...] ao entretecer os usos atuais da linguagem e os modos dominantes de integração social, Habermas constrói um espaço de análise que inclui as mediações socio-comunicacionais onde a Ciência da informação elabora suas perguntas e seus objetos – enquanto estuda a geração, processamento, transmissão e uso da informação.

A informação, para Habermas, na concepção de González de Gómez (2009, p. 117), tem uma dupla ancoragem: sócio-cognitiva e instrumental-estratégica, ou seja,

Por um lado, a informação estaria ancorada naquela temporalidade que atrela corpo e cultura numa configuração diferenciada da *aisthesis* e permite a abertura de múltiplas perspectivas sobre o mundo. Associada a algumas das plurais possibilidades heurísticas das ações – cotidianas e especializadas – a informação designaria uma diferença que se instala nas experiências de confronto entre nossas expectativas prévias e do que acontece em nossas relações atuais com o mundo. Por outro lado, a informação enquanto codificada, reconstitui-se através dos meios, nas zonas de trocas e negociação entre os sistemas e os mundos da vida – mediação porém constituída numa relação histórica e não “lógica”, plausível, então, de ambivalências e de transformações.

Os estudos desenvolvidos pelo pesquisador Clóvis Ricardo Montenegro de Lima abordam o agir comunicativo, a colaboração e a inovação em organizações complexas na sociedade da informação. Suas pesquisas contemplam também a administração discursiva nas organizações, em que é proposta a abordagem racional comunicativa dentro desses sistemas. Em relação a este último tema, Lima, Lima e Moreira (2010, p. 689) destacam que

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

A seguir, são apresentados os aspectos principais das teorias de Jürgen Habermas, que servem de base para fundamentar a administração discursiva, temática abordada nesta dissertação.

4.1 Teoria do Agir Comunicativo

A linguagem passa a assumir papel importante no pensamento de Habermas, como meio de acesso à razão, devido, principalmente, a dois fatores: a)

a busca por uma forma de racionalidade que fuja da unilateralidade da dimensão cognitiva – que se manifesta essencialmente como razão instrumental – permitindo, assim, estabelecer um conceito mais amplo de razão; b) a metodologia para o acesso à consciência do sujeito.

A análise do conhecimento, através da consciência, leva a filosofia a uma visão unilateral da razão – abstrata, *a priori* – e que parece não possuir vínculos com o mundo, uma vez que se ocupa fundamentalmente das formas ideais das coisas. A questão metodológica se refere à dificuldade de análise da consciência como instrumento produtor do conhecimento, uma vez que a filosofia clássica estabelece que a fonte de legitimação de qualquer fenômeno da consciência é a autoconsciência do sujeito e, assim, sobre essa racionalidade (ou autoconsciência) se apoia a capacidade do homem de produzir conhecimentos verdadeiros. Desta forma, a principal questão gira em torno de como acessar a consciência, se esta não pode ser submetida a um tratamento objetivo (ARAGÃO, 2002).

Essas críticas à filosofia da consciência emergem e, a partir da década de 1970, ocorre uma mudança de paradigma da razão, caracterizada como ‘guinada linguística’, em que há transição da filosofia e sociologia da consciência para a filosofia e pragmática da linguagem. Conforme destaca Habermas (1990, p. 15), essa mudança de paradigma constitui um corte profundo:

A partir deste momento, os sinais linguísticos, que serviam apenas como instrumento e equipamento de representações, adquirem como reino intermediário dos significados linguísticos, uma dignidade própria. As relações entre linguagem e mundo, entre proposição e estados de coisas, substituem as relações sujeito-objeto. O trabalho de constituição do mundo deixa de ser uma tarefa da subjetividade transcendental para se transformar em estruturas gramaticais.

É com a “guinada linguística” que Habermas redefine os estudos da razão e as possibilidades do conhecimento, deslocando sua base da cognição para a linguagem. O pensamento do sujeito cognoscente, realizado de forma monológica, é substituído pelo discurso público, realizado de forma dialógica. O sujeito deixa de ser observador e assume posição de participante ativo no processo de construção interativa dos saberes e das práticas daí resultantes. Habermas passa a defender a teoria da verdade consensual e a ética discursiva baseada na legitimação do sistema normativo, por meio da argumentação.

Na teoria de Habermas, a Filosofia da Linguagem de John Langshaw Austin e John Roger Searle, especialmente a Teoria dos Atos de Fala⁹, a Teoria Gramatical de Noam Chomsky, a hermenêutica de Hans-Georg Gadamer e o pragmatismo de Charles Sanders Peirce desempenham papel central. Segundo Pinzani (2009, p. 84),

[...] Habermas pretende esboçar uma pragmática universal fundada na instituição de fundo da teoria de Chomsky; os elementos universais em questão são, porém, de natureza pragmática: a pragmática universal se ocupa de enunciados. Para esse fim, Habermas recorre à teoria dos atos lingüísticos (ou de fala) de John L. Austin [...] e de John R. Searle [...].

Os atos da fala, entendidos como o emprego de uma sentença em um proferimento, podem ser classificados em três tipos básicos: locucionários, ilocucionários e perlocucionários. Segundo Habermas (2012, v. 1, p. 500),

Com *atos locucionários* o falante expressa estados de coisas; diz algo. Com *atos ilocucionários* o falante executa uma ação ao dizer algo. [...] Com *atos perlocucionários*, [...] o falante almeja desencadear um efeito no ouvinte. Ao executar uma ação de fala, realiza algo no mundo.

Na linguagem ordinária, os atos de fala padrão são aqueles caracterizados como performativos, ou seja, que têm “[...] o poder de gerar as relações interpessoais pretendidas pelo falante, de tal forma que a comunicação apresenta sempre estrutura dupla: tem sempre conteúdo proposicional e conteúdo ilocucionário ou performativo [...]”. A sentença principal estabelece a força ilocucionária do proferimento e a dependente, a conexão da comunicação com o mundo dos objetos e eventos. Desta forma, falantes e ouvintes se comunicam de forma simultânea em dois níveis, o da intersubjetividade e o das experiências e estados de coisas (ARAGÃO, 2002, p. 114).

Para fundamentar a ação social do tipo comunicativo (o agir comunicativo) e, ao mesmo tempo, diferenciá-la da ação social do tipo teleológico (o agir estratégico), Habermas se baseia na distinção entre os atos da fala do tipo ilocucionário e do tipo perlocucionário. Para melhor entendimento das principais características dessas duas ações, é importante saber como o teórico compreende a racionalidade humana.

Habermas (2004) apresenta estruturas da racionalidade, em que três estruturas racionais centrais – epistêmica, teleológica e comunicativa – encontram-

⁹ A Teoria dos Atos de Fala surge no interior da Filosofia da Linguagem, no início da década de 1960, com os trabalhos de John Langshaw Austin (1911-1960), filósofo da Escola de Filosofia Analítica de Oxford. Posteriormente, os estudos nesse campo são desenvolvidos por John Roger Searle (1932-).

se no mesmo nível e são interligadas pela racionalidade discursiva que, por sua vez, resulta da racionalidade comunicativa.

A racionalidade discursiva e reflexão, também conhecida como plena responsabilidade, “[...] pressupõe uma auto-relação refletida da pessoa com o que ela pensa, faz e diz; por meio das auto-referências correspondentes, essa capacidade se entrelaça com as estruturas racionais centrais do saber, da atividade orientada a fins e da comunicação.” (HABERMAS, 2004, p. 102).

A racionalidade epistêmica está relacionada ao saber. O conhecimento humano é composto por proposições e juízos que podem ser verdadeiros ou falsos. Saber algo não significa apenas conhecer os fatos que podem ser reproduzidos em juízos verdadeiros (saber ‘como’), na realidade, “*Conhecemos fatos e temos um saber sobre eles apenas se, ao mesmo tempo, sabemos por que são verdadeiros os juízos correspondentes.*” (HABERMAS, 2004, p. 104). Ressalta-se, entretanto, que a racionalidade de um juízo não significa sua verdade, apenas sua aceitabilidade fundamentada em um determinado contexto. Segundo Habermas (2004, p. 105),

[...] a posse reflexiva de juízos verdadeiros não seria possível se não pudéssemos *representar* nosso saber, ou seja, exprimi-lo *em proposições*, e se não pudéssemos corrigi-lo e ampliá-lo, isto é: [...] *aprender* algo mediante o relacionamento prático com uma realidade que nos resiste.

Constata-se que o uso da linguagem e do agir estão presentes na racionalidade epistêmica, na medida em que um relacionamento racional com o saber somente é possível devido à representação linguística do que se sabe e à confrontação do saber com uma realidade em que uma expectativa fundamentada pode falhar. Assim, de um lado, pode-se processar o saber (precisar, elaborar, reconstruir, sistematizar e testar), desde que este assuma uma forma simbolicamente tangível, e de outro, é necessário fazer uso do saber, visando a aprender com as experiências (HABERMAS, 2004, p. 105).

A racionalidade teleológica é aquela voltada para a ação orientada à obtenção de fins. Todo agir é intencional, e Habermas (2004, p. 106) define ação como “[...] a execução da intenção de um ator que decide segundo seu livre-arbítrio.” O agir tem uma estrutura teleológica porque toda ação-intenção tem por objetivo alcançar uma meta preestabelecida. Pode-se dizer que o agir intencional depende fundamentalmente da utilização de proposições intencionais. É importante ressaltar, ainda, que a racionalidade orientada a fins está interligada às estruturas do saber e da fala, uma vez que

[...] as deliberações práticas pelas quais se planeja uma ação racional dependem do suprimento de informações confiáveis (sobre eventos aguardados no mundo ou sobre a conduta e as intenções de outros atores) – ainda que os atores que agem racionalmente de modo orientado a fins devam, em geral, se contentar com informações altamente incompletas. De outro lado, tais informações podem ser inteligentemente processadas apenas no médium da representação linguística, ou seja, referir-se a máximas de decisão e a fins que, por sua vez, são selecionados à luz das preferências dos atores. (HABERMAS, 2004, p. 107).

A busca de Habermas por uma forma de racionalidade que não ficasse restrita à uniteralidade da dimensão cognitiva e que não se preocupasse apenas com a questão da verdade, mas também com a justiça e a sinceridade, culmina no desenvolvimento da racionalidade comunicativa. Essa, na teoria habermasiana, é considerada como unificadora da fala orientada ao entendimento mútuo, pretendendo assegurar aos sujeitos envolvidos um mundo da vida intersubjetivamente partilhado e, ao mesmo tempo, permitir que todos possam se referir a um único mundo objetivo (HABERMAS, 2004).

O uso comunicativo de expressões linguísticas tem como objetivo não somente expressar as intenções de um falante, mas representar estados de coisas (ou supor sua existência) e estabelecer relações interpessoais. Segundo Habermas (2004, p. 107) existe “[...] uma relação tripartite entre a significação de uma expressão e (a) *o que se quer dizer* com ela, (b) *o que se diz* nela e (c) *a forma de sua aplicação* na ação da fala.”

Assim, na situação de fala, é fundamental que *alter* compreenda o que *ego* diz, tanto na dimensão semântica (sentido dos termos utilizados) e na dimensão sintática (frase gramaticalmente correta), quanto na dimensão performativa ou pragmática (a linguagem assume a dimensão de uma ação social) (ARAGÃO, 2002).

Para apoiar a construção da racionalidade comunicativa, Habermas estabelece funções da linguagem – baseadas no esquema de funções da linguagem proposto por Karl Bühler –, que derivam de sentenças assertórias, apelativas e expressivas. Quando os sujeitos usam essas sentenças estão, implicitamente, erguendo pretensões de validade, a saber:

[...] a pretensão de que o enunciado feito seja verdadeiro (ou de que os pressupostos existenciais de um teor proposicional mencionado sejam realmente cumpridos); [...] a pretensão de que a ação de fala esteja correta com referência a um contexto normativo vigente (ou de que o contexto normativo que ela deve cumprir seja legítimo); e [...] a pretensão de que a intenção expressa do falante corresponda ao que ele pensa. O falante, portanto, reivindica: verdade para enunciados ou pressuposições existenciais, correção para ações reguladas de maneira legítima e para seu

contexto normativo, e veracidade para a manifestação de vivências subjetivas. (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 192).

Outro elemento importante que compõe a teoria de Habermas é a tipologia dos mundos (mundo da vida), a saber: objetivo – “[...] conjunto de todas as entidades sobre as quais é possível haver enunciados verdadeiros [...]” –, social – “[...] conjunto de todas as relações interpessoais legitimamente reguladas [...]” – e subjetivo – “[...] conjunto de vivências do falante privilegiadamente acessíveis [...]” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 193).

É no mundo da vida que ocorrem os processos de entendimento e a formação de um horizonte que delimita a situação da ação, constituindo-se em um repositório linguisticamente organizado que se reproduz sob a forma de tradição cultural, em que os atores da interação extraem os elementos simbólicos necessários para reunir consenso e assim alcançar o entendimento em uma determinada situação (HABERMAS, 2010).

É importante destacar que, para Habermas (2004), a racionalidade orientada para o entendimento mútuo depende de que os atos da fala sejam compreensíveis e aceitáveis e que, por meio deles, o falante alcance êxitos ilocucionários. Habermas (2004, p. 109) ressalta também que o que torna aceitável a oferta do ato da fala

[...] são [...] as razões que o falante, no contexto dado, poderia apresentar para a validade do dito. A racionalidade inerente à comunicação repousa, portanto, na conexão interna entre (a) as condições que tornam válido um ato de fala, (b) a pretensão levantada pelo falante de que sejam cumpridas essas condições e (c) a credibilidade da garantia por ele assumida de que poderia, se necessário, resgatar discursivamente essa pretensão de validade.

A partir dos tipos de racionalidades apresentados por Habermas como tentativa de englobar todas as manifestações racionais dos sujeitos, pode-se compreender a Teoria do Agir Comunicativo e o conceito de agir comunicativo e, ao mesmo tempo, diferenciá-lo do conceito de agir estratégico.

O agir comunicativo 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. Já o agir estratégico compreende as práticas individualistas em certas condições sociais, ou a utilização política de uma força, ou as ações orientadas pelo interesse para o sucesso.

Existem outras diferenças entre o agir comunicativo e o agir estratégico. No quadro 2, são apresentadas algumas dessas diferenças, visando a auxiliar o entendimento dos conceitos e da teoria desenvolvida por Habermas.

Quadro 2 – Agir comunicativo *versus* agir estratégico

Agir comunicativo	Agir estratégico
✓ Ênfase no sentido do que foi proferido; ✓ Os sujeitos coordenam seus planos de ação mediante o entendimento mútuo lingüístico, utilizando as forças ilocutórias próprias dos atos da fala; ✓ A ação regulada por normas orienta as ações dos atores de um grupo por valores comuns, que exprimem um acordo existente no seio do grupo; ✓ Os atores são locutores e ouvintes que se referem a algo no mundo objetivo, social ou subjetivo, fazendo valer suas pretensões de validade recíprocas passíveis de serem aceitas ou contestadas; ✓ A linguagem natural é usada como meio de transmissão de informações e como fonte de integração social; ✓ Ao agir comunicativamente, o sujeito experimenta seu mundo da vida como um todo, compartilhando-o intersubjetivamente.	✓ Ênfase na intenção do agente; ✓ Os sujeitos coordenam seus planos de ação mediante influência recíproca, assim, neste caso em que a linguagem não é empregada comunicativamente, mas orientada a consequências, as perlocuções são mais adequadas; ✓ No sentido objetivo, pode-se alcançar o consenso por meio de coação, indução, intervenção externa, gratificações etc.; ✓ Os participantes da ação aparecem apenas como fatos sociais – objetos que podem ser influenciados ou induzidos para que apresentem determinadas reações; ✓ A linguagem natural é usada apenas como meio de transmissão de informações; ✓ O mundo da vida é neutralizado quando se trata de vencer situações relacionadas ao agir orientado para o sucesso.

Fonte: HABERMAS, 2004; HABERMAS, 2010; LIMA; LIMA; MOREIRA, 2010.

Cabe ressaltar que Habermas (1989) considera que a possibilidade de escolher entre o agir comunicativo e o agir estratégico é abstrata, porque acontece na perspectiva contingente do ator individual. Conforme explica o autor,

Na perspectiva do mundo da vida a que pertence cada ator, não é possível dispor livremente desses modos de agir. Pois as estruturas simbólicas de todo mundo da vida reproduzem-se sob as formas da tradição cultural, da integração social e da socialização – e esses processos, [...] só poderiam efetuar-se por meio do agir orientado para o entendimento mútuo. Não há nenhum meio equivalente que seja capaz de preencher essas funções. Eis por que, para os indivíduos também, que não podem adquirir e afirmar sua identidade a não ser através da apropriação das tradições, através do pertencimento a grupos sociais e através da participação em interações socializadoras, a escolha entre o agir comunicativo e o agir estratégico só está em aberto num sentido abstrato, isto é, caso a caso. (HABERMAS, 1989, p. 124).

Habermas (2004) classifica o agir comunicativo em dois tipos, o fraco e o forte. No quadro 3 são apresentadas algumas diferenças entre eles.

Quadro 3 – Tipos de agir comunicativo

Fraco	Forte
✓ O entendimento mútuo se estende a fatos e razões dos agentes para suas expressões de vontade unilaterais; ✓ Acontece quando um vê que o outro, à luz de suas preferências, tem boas razões para a intenção declarada; ✓ Os agentes se orientam apenas pelas pretensões de verdade e veracidade; ✓ A racionalidade comunicativa entrelaça-se com a teleológica, mas sempre de modo que as metas ilocucionárias dominem os sucessos perlocucionários.	✓ O entendimento mútuo se estende às próprias razões normativas que baseiam a escolha dos fins; ✓ Ênfase no acordo (pretensões de validades aceitas pelas mesmas razões); ✓ Os agentes se orientam também por pretensões de correção intersubjetivamente reconhecidas (livre-arbítrio e autonomia no sentido de liberdade para determinar a vontade própria com base em discernimentos normativos); ✓ Quando se pode criticar um ato ilocucionário sob as três pretensões de validade.

Fonte: HABERMAS, 2004.

Ao analisar as características dos tipos de agir comunicativo (fraco e forte), observa-se diferença, embora sutil, entre entendimento e acordo. Segundo Habermas (2012, v. 1, p. 221),

“Entendimento” (*Verständigung*) significa a união dos participantes da comunicação sobre a validade de uma exteriorização; ao passo que “acordo” ou “consenso” (*Einverständnis*) tem a ver com o reconhecimento intersubjetivo da pretensão de validade que o falante une a uma exteriorização.

Quando o consenso se faz necessário, a Teoria do Agir Comunicativo coloca em jogo um processo discursivo de entendimento que visa ao consenso baseado em argumentos. Nesse contexto, a Ética do Discurso tem papel relevante, uma vez que amplia as dimensões comunicativas a partir de pressupostos argumentativos.

4.2 Ética do Discurso

A gênese da Ética do Discurso¹⁰ tem início com a tentativa de Habermas, junto com Karl-Otto Apel, “[...] de reformular a teoria kantiana da moral, tendo em vista a questão da fundamentação de normas através de meios da teoria da comunicação.” (HABERMAS, 1991, p.13).

¹⁰ A Ética do Discurso pode ser compreendida como “[...] ética de base racional, que parte dos pressupostos de comunicação interpessoal, fundamentados na filosofia da linguagem e pretende validar normas que sejam irrenunciáveis à convivência humana.” (HERMANN, [2012b], p. [3]).

Em sua essência, a Ética do Discurso procura substituir o imperativo categórico¹¹ de Kant pelo procedimento da argumentação moral. O imperativo categórico é transformado em um princípio universalizável, na situação dialógica ideal, perdendo sua autoridade como critério moral absoluto puro (FREITAG, 2005).

Argumentar, na concepção de Habermas, constitui-se em tarefa eminentemente comunicativa e, por isso, o discurso intersubjetivo é o lugar ideal da argumentação. Habermas (2012, v. 1, p. 48) esclarece que

[...] a racionalidade inerente à prática comunicativa cotidiana remete à prática argumentativa como instância de apelação que possibilita dar prosseguimento ao agir comunicativo com outros meios, quando não se pode mais abrandar um dissenso por meio das rotinas do dia a dia, mas ainda se deve, não obstante, decidir sobre ele sem o emprego imediato ou estratégico de violência.

A argumentação, definida como “[...] tipo de discurso em que os participantes tematizam pretensões de validade controversas e procuram resolvê-las ou criticá-las com argumentos [...]” – serve para dirimir, de forma consensual, os conflitos de ação. E os argumentos “[...] são meios com os quais é possível obter o reconhecimento intersubjetivo de uma pretensão de validade levantada pelo proponente de forma hipotética; com eles pode-se transformar opinião em saber.” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 48, 61).

A forma de argumentação deve evitar que os participantes sugiram ou, até mesmo, prescrevam o que é melhor para eles. Nesse sentido, deve possibilitar “[...] a *ininfluenciabilidade* ou a autonomia da *formação da vontade*. Nesta medida, as regras do Discurso têm [...] conteúdo normativo; elas neutralizam o desequilíbrio do poder e cuidam da igualdade de chances de impor os interesses próprios de cada um.” (HABERMAS, 1989, p. 92).

O discurso teórico, o discurso prático, a crítica estética, a crítica terapêutica e o discurso explicativo podem ser considerados formas de argumentação. O discurso teórico representa o “[...] *medium* em que [...] experiências negativas podem ser *elaboradas* de modo produtivo e, por conseguinte, a forma de argumentação na qual pretensões de verdade controversas podem ser transformadas em tema.” Já o discurso prático é a “[...] forma de argumentação que permite tematizar pretensões à correção normativa, constitui o *medium* que permite

¹¹ “[...] princípio ético formal da razão prática, absoluto e necessário, fundamento último da ação moral, segundo Kant, expresso pela seguinte fórmula: ‘Age de tal forma que a norma de tua conduta possa ser tomada como lei universal.’ (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2008, p. 144).

examinar hipoteticamente se determinada norma de ação, reconhecida faticamente ou não, pode ser justificada de modo imparcial.” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 49-50).

A crítica estética, por sua vez, apresenta “[...] variações de forma de argumentação que assume como tema a adequação de padrões valorativos e de expressões de nossa linguagem avaliativa. Isso ocorre de forma indireta nas discussões da crítica literária, artística e musical.” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 52). O autor enfatiza que

Assim como as razões no discurso prático devem servir para provar que a norma proposta expressa um interesse generalizável, as razões na crítica estética servem para direcionar a percepção e evidenciar a tal ponto a autenticidade de uma obra, que essa experiência venha tornar-se por si mesma o motivo racional da aceitação dos respectivos padrões de valor. Essa reflexão torna plausível a razão pela qual argumentos estéticos são menos coercivos para nós do que argumentos que utilizamos em discursos teóricos ou mesmo em discursos práticos. (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 53).

A crítica terapêutica corresponde à forma de argumentação voltada ao “[...] esclarecimento de autoenganos sistemáticos.” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 55). O autor explica que, mesmo nos processos de autorreflexão, a razão é importante:

Em um plano diverso mas igualmente reflexivo, residem finalmente as formas de comportamento de um intérprete que, diante de sérias dificuldades de se chegar a um entendimento, e para munir-se de algum tipo de ajuda, vê-se induzido a tomar a própria via para o entendimento como objeto de comunicação. Denominamos racional uma pessoa que se comporta com disposição positiva diante do entendimento e, diante de problemas de comunicação, reage de modo que reflita sobre as regras de linguagem. (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 55).

Por fim, o discurso explicativo é aquele em que “[...] a compreensibilidade, a boa formulação ou a regularidade de expressões simbólicas deixa de ser suposta ou resguardada de maneira ingênua, para tornar-se tema de discussão, como um apelo cercado de controvérsia.” (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 56).

A Ética do Discurso não fornece orientação de conteúdo, e sim, procedimento, com pressupostos, visando a garantir a imparcialidade da formação de juízo. Pode-se dizer que se caracteriza como uma ética deontológica, cognitivista, formalista e universalista, em que

O fato de orientar-se por normas faz dela uma ética **deontológica**. A circunstância de que a legitimidade das normas pode ser constatada de maneira análoga à verdade de enunciados (conforme a teoria habermasiana da verdade e sua ideia fundamental de diferentes pretensões de validade justificáveis por meio de uma argumentação) a torna uma ética **cognitivista**. Manifesta seu **formalismo** e **universalismo** no fato de não oferecer valores materiais, nem normas concretas, mas tão somente um critério formal que nos permite definir o procedimento por meio do qual todos podem participar da criação de normas válidas universalmente (isso

faz dela uma ética procedimental). (HABERMAS, 1991 apud PINZANI, 2009, p. [125]).

Essas características podem ser obtidas em um discurso prático, em que o Princípio da Universalização (U) aparece como regra de argumentação. Esse princípio é regido pela seguinte formulação:

(U) Toda norma válida tem que preencher a condição de que as consequências e efeitos colaterais que previsivelmente resultem de sua observância *universal*, para a satisfação dos interesses de *todo* indivíduo possam ser aceitas sem coação por *todos* os concernidos. (HABERMAS, 1989, p. 147).

Habermas (1989, p. 148) acrescenta ao Princípio da Universalização, o Princípio da Ética do Discurso (D), segundo o qual “Toda norma válida encontraria o assentimento de todos os concernidos, se eles pudessem participar de um Discurso prático.” Assim, conforme destaca Hermann ([2012b], p. [5]),

Fica evidente a transformação que Habermas faz do imperativo categórico kantiano, de modo que a universalização não ocorre numa aplicação monológica, mas se transpõe para o âmbito do discurso. Trata-se do reconhecimento de que os conflitos morais exigem esforço cooperativo para sua solução, a ser viabilizado no âmbito da prática comunicativa.

O processo de argumentação exige que a forma comunicativa do discurso não apenas tematize todas as possíveis informações e explicações consideradas relevantes, mas também que sejam abordadas de tal maneira que os posicionamentos dos participantes possam ser motivados intrinsecamente apenas pela força revisora de argumentos que fluam livremente. As pressuposições mais importantes são (a) inclusão e caráter público: não pode ser excluído ninguém, desde que tenha uma contribuição relevante a dar no contexto de uma pretensão de validade controversa; (b) igualdade comunicativa de direitos: todos têm a mesma chance de se manifestar sobre um tema; (c) exclusão da ilusão e do engano: os participantes têm de acreditar no que dizem; (d) ausência de coações: a comunicação deve ser livre de restrições que impeçam a formulação do melhor argumento (HABERMAS, 2007, p. 61).

Assim, a Ética do Discurso sugere que somente podem aspirar à validade aquelas normas que tenham o consentimento e a aceitação de todos os integrantes do discurso prático. O processo é realizado por meio de procedimento argumentativo em que prevalece o melhor argumento – respeitados todos os demais –, à luz de sua maior coerência, justeza e adequação. O caráter universal de uma norma ou princípio moral qualquer só se evidencia se tal princípio ou norma não exprimir

meramente a intuição moral de uma cultura ou época específica, mas, sim, conteúdo que possa ter validade geral, fugindo a toda e qualquer forma de etnocentrismo (FREITAG, 2005).

Dessa forma, em um procedimento argumentativo ideal, todos os integrantes do discurso participam, todas as vontades subjetivas são expressas, todas as críticas e ponderações são consideradas, todas as consequências práticas são antecipadas e todos os efeitos colaterais de uma possível ação são avaliados. Assim, a Ética do Discurso pressupõe competência comunicativa dos integrantes do grupo, situações dialógicas ideais, livres de coerção e violência e sistema linguístico que permita pôr em prática os discursos teórico e prático (FREITAG, 2005).

Para Habermas (1989, p. 155), a Ética do Discurso vai ao encontro de uma concepção construtivista da aprendizagem, uma vez que compreende a formação discursiva da vontade e a argumentação em geral como formas de reflexão do agir comunicativo e “[...] na medida em que exige, para a passagem do agir para o Discurso, uma *mudança de atitude*.”

As argumentações, segundo Habermas (2012, v. 1, p. 57), possibilitam o “[...] comportamento considerado racional em um sentido peculiar, qual seja o aprendizado a partir de erros explícitos.” Conforme explicita o autor,

Enquanto a possibilidade de críticas a exteriorizações racionais e a capacidade de fundamentação que lhes é própria limitam-se a *dar indício* da possibilidade de argumentação, os processos de aprendizado *dependem* de argumentações; e é por meio destes últimos que angariamos conhecimentos teóricos e discernimentos morais, renovamos e ampliamos a linguagem avaliativa e suplantamos autoenganos e dificuldades de entendimento. (HABERMAS, 2012, v. 1, p. 57).

A Ética do Discurso pode trazer contribuições à sociedade contemporânea, na medida em que está apta a responder aos desafios da atualidade. Hermann ([2012b], p. [3]) ressalta que, parte desse desafio advém do desenvolvimento científico e tecnológico, que, por sua vez, “[...] traz, seja ao indivíduo, à cultura ou à nação, um problema ético comum, decorrente das consequências universais de ações particulares. As éticas tradicionais não são capazes de enfrentar esse desafio, e Habermas tenta superá-lo.”

4.3 As teorias habermasianas e o foco na administração

A racionalidade se constitui em pressuposto fundamental da própria concepção de ciência na Administração e, nesse sentido, o modelo racional influencia o núcleo teórico da Administração de forma contundente (LIMA; LIMA; MOREIRA, 2010).

Entretanto, a racionalidade administrativa, sendo instrumental, reduz as relações entre os sujeitos à dimensão objetiva. Dessa forma, a Administração, enquanto campo do saber, contribui para a descaracterização das relações interpessoais no que tange à interação entre os sujeitos autônomos (VIZEU, 2009).

Há predominância da noção de organização racional burocrática. Contudo, o modelo burocrático configura relações interpessoais e procedimentos que possuem caráter monológico que, embora seja eficiente, constitui-se em modelo impessoal, e, portanto, produz distorção comunicativa. Assim, a burocratização, como processo organizacional, pode ser considerada medida que inibe a comunicação, por ser a racionalidade sistêmica baseada no controle e na previsibilidade (VIZEU, 2005).

A distorção comunicativa é comum no âmbito das organizações centradas na lógica competitiva do mercado econômico, em que os indivíduos são considerados instrumentos que podem ser manipulados (VIZEU, 2005).

O uso de informações falsas ou mesmo a omissão de informações nos processos de comunicação organizacional não refletem apenas desvio de caráter, na verdade, é considerado como importante mecanismo para a comunicação orientada para o êxito. A comunicação distorcida também pode ser observada através da manipulação do conteúdo normativo dos proferimentos usados na comunicação. Isto significa que os argumentos considerados nos processos comunicativos nem sempre representam critérios de validade normativa para os envolvidos. A distorção também acontece no patamar da inteligibilidade daquilo que é dito. O uso de jargões pode ter a função de dissimular ou confundir sobre determinada questão. Por fim, a diferenciação hierárquica é considerada fator estrutural que impede a plena reciprocidade das interações humanas, sendo pré-condição para a comunicação sistematicamente distorcida nas organizações (VIZEU, 2009, p. 10-12).

A cultura organizacional capitalista fomenta a concorrência entre os membros da organização, visando à eficiência e à eficácia. No entanto, a competição de todos contra todos limita a comunicação, impedindo que as informações relevantes fluam livremente por toda a organização. Por sua vez, a “[...] competição gera o ‘segredo do negócio’ entre as divisões, de modo que as possibilidades de colaboração entre elas tornam-se cada vez mais exíguas.” (GUTIERREZ, 1999, p. xi).

Assim, a comunicação interna nas organizações é estruturada em fluxos orientados para o sucesso e, dessa forma, os participantes dos processos internos – os membros da organização – são geridos para agir de acordo com esses interesses, o que acarreta a perda da autonomia para agir, para falar e para facilitar a circulação das falas (LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010).

Quando a comunicação se constitui em mecanismo que objetiva fazer com que aconteça algo no mundo, por meio das pessoas, diz-se que a orientação do ato da fala é para o êxito. Ressalta-se que essa forma de agir, caracterizada como estratégica, representa ação social condicionada pela racionalidade instrumental.

A linguagem, nesse caso, é utilizada apenas como instrumento nas organizações, com o objetivo de auxiliar o alcance dos objetivos. “O esforço focado na rentabilidade resulta em redução dos participantes dos processos produtivos a condição de trabalhadores silenciosos.” (LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010, p. 14).

Entretanto, a linguagem é inerente ao ser humano, e o seu uso nas organizações, como expressão, representação e integração¹², não apenas como instrumento, possibilita a comunicação entre os indivíduos, o que é fundamental para que se produzam e compartilhem valores e conhecimentos.

Nesse sentido, o discurso nas organizações amplia as perspectivas de representação de seus interesses, “[...] politizando suas decisões e possibilitando a racionalização mediadora discursiva.” (LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010, p. 15). Assim, o discurso

[...] tem papel ativo na transformação das organizações, valorizando e viabilizando expressão e comunicação entre os que participam dos processos produtivos. A ampliação da expressão das perspectivas e a

¹² Segundo González de Gómez (2009, p. 116), “A potência da linguagem sobre a qual se sustenta a racionalidade comunicativa é exercida em três direções: como representação, pela remissiva do enunciado a um domínio de referência; como comunicação, enquanto construção em comum de significados e instauração do compromisso pragmático entre os participantes da ação comunicativa; como expressão da subjetividade, por colocar o ator social frente aos outros, parceiros, públicos ou oponentes, dando ocasião à atitude reflexiva e à formação de identidades, que são condições da autonomia e responsabilidade de sujeitos imputáveis.”

viabilidade da comunicação que vão proporcionar a aprendizagem a partir dos próprios processos produtivos. (LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010, p. 15).

A Teoria do Agir Comunicativo e a Ética do Discurso, de Jürgen Habermas, podem contribuir 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.

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 assim. Nesse processo, cada um indica ao outro as razões por que ele pode querer que um modo de ação seja tornado socialmente obrigatório. Cada pessoa 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.

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.

Para compreender como as teorias de Habermas podem ser aplicadas à área de Administração, uma vez que são voltadas para a vida cotidiana das pessoas no mundo da vida, é importante entender, em primeiro lugar, a relação entre sistema e mundo da vida.

Para Habermas, as organizações formais fazem parte dos sistemas dirigidos pelos meios poder e dinheiro e se constituem em espaços caracterizados pelo agir estratégico. Já o mundo da vida é o lugar livre do controle burocrático e institucional, em que ocorre o agir comunicativo, que se diferencia do agir estratégico,

[...] uma vez que a coordenação bem sucedida da ação não está apoiada na racionalidade teleológica dos planos individuais de ação, mas na força racionalmente motivadora de atos de entendimento, portanto numa

racionalidade que se manifesta nas condições requeridas para um acordo obtido comunicativamente. (HABERMAS, 1990, p. 72).

Dessa forma, o agir comunicativo proporciona a renovação cultural, a integração social, a solidariedade e a formação de identidades pessoais (HABERMAS, 1990).

Os sujeitos que agem comunicativamente, como destaca Habermas (1990), experimentam o seu mundo da vida como um todo que, no fundo, é compartilhado intersubjetivamente. Ainda segundo o autor,

O mundo da vida estrutura-se através de tradições culturais, de ordens institucionais e de identidades criadas através dos processos de socialização. [...] A prática comunicativa cotidiana, na qual o mundo da vida está centrado, alimenta-se de um *jogo conjunto*, resultante da reprodução cultural, da integração social e da socialização, e esse jogo está, por sua vez, enraizado nessa prática. (HABERMAS, 1990, p. 100).

Já os sistemas, como ressalta Habermas (1997 apud LIMA; LIMA; MOREIRA, 2010, p. 686), não compartilham mais um mundo comum, como acontece com as pessoas em estado natural. O problema da comunicação eficaz entre unidades autônomas, com perspectivas próprias e que operam de modo autorreferencial, corresponde ao “[...] problema fenomenológico da construção de um mundo compartilhado intersubjetivamente a partir das realizações monadológicas de sujeitos transcendentais.” Os sistemas fechados não conseguem encontrar sozinhos a linguagem comum necessária para a percepção e a articulação de medidas e aspectos relevantes para a sociedade.

A relação existente entre mundo da vida e sistema, na concepção de Gutierrez (1999, p. 28), é descrita da seguinte forma:

O mundo da vida – composto pelos modelos culturais, as ordens legítimas e as estruturas de personalidade – [...] é fundamental para a coordenação das ações nos sistemas formalmente estruturados. Ou seja, as organizações formais só podem funcionar utilizando-se da linguagem, de valores e perspectivas de análise constituídas fora, e antes, da sua própria existência. Isto significa dizer que as organizações funcionam, essencialmente, apropriando-se da riqueza e da racionalidade originais do mundo da vida ou, em outras palavras, colonizando-o.

A Teoria dos Sistemas Sociais, de Niklas Luhmann deve ser mencionada quando se trata da relação entre mundo da vida e sistema, em virtude de dois motivos: em primeiro lugar, porque, segundo a referida teoria, os sistemas reduzem a complexidade¹³ do mundo da vida para funcionar de maneira eficaz e, também,

¹³ “O sistema, de acordo com Luhmann, não tem a capacidade para responder, um a um, a imensa possibilidade de estímulos provenientes do entorno. Deste modo, ele desenvolve uma especial disposição para a complexidade, no sentido de ignorar, rechaçar, criar indiferenças e fechar-se.” (NEVES; NEVES, 2006, p. 192).

porque o próprio Habermas recorre a esse autor para compreender as sociedades pluralistas atuais que, segundo afirma Siebeneichler (2006, p. 59),

[...] não cabe[m] mais na perspectiva participante de um mundo da vida que é por demais estreita. A teoria luhmanniana abre a perspectiva de um observador não-participante do sistema. Isso permite a Habermas pensar a sociedade e o direito da sociedade em uma linha dialética mais ampla capaz de explorar a tensão entre mundo da vida e sistema.

Com Luhmann, há a renovação da teoria dos sistemas, em que ocorre a seguinte mudança: a distinção do todo e das partes é substituída pela distinção entre sistema e entorno, tendo como referência o conceito de complexidade.

Luhmann (1973 apud NEVES; NEVES, 2006) trabalha com o conceito de mundo como um conceito paradoxal, que representa sempre uma combinação de determinação e indeterminação, de unidade e de diferença. Ressalta-se que

O mundo não é um sistema porque ele não possui um entorno do qual poderia ser delimitado. O mundo também não pode ser concebido como entorno, porque cada entorno pressupõe um interior que, por sua vez, não pertence ao entorno. Assim, o mundo não é sistema nem entorno, mas engloba todas (sic) os sistemas e os entornos respectivos, ele é a unidade sistema/entorno. Tudo o que acontece, acontece no mundo. Mudanças nas situações, manutenção de sistemas, desaparecimento de sistemas ocorrem no mundo. Por isso, a categoria mundo foi escolhida por Luhmann como referência suprema. O mundo não pode ser superado, não possui fronteiras através das quais se estende um entorno, para o qual ele poderia transcender. O mundo, ou melhor, a complexidade do mundo é, pois, para Luhmann, o problema central de sua análise (funcional-estrutural). (LUHMANN, 1973 apud NEVES; NEVES, 2006, p. 190).

Nessa perspectiva, a complexidade significa “[...] a totalidade dos possíveis acontecimentos e das circunstâncias: algo é complexo, quando, no mínimo, envolve mais de uma circunstância.” (NEVES; NEVES, 2006, p. 191). Os autores enfatizam que, “Com o crescimento do número de possibilidades, cresce igualmente o número de relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade. O conceito de complexidade do mundo retrata a última fronteira ou o limite último extremo.”

A capacidade humana não consegue apreender todos os possíveis acontecimentos e todas as circunstâncias do mundo. Assim, existe uma lacuna entre a complexidade do mundo e a capacidade de entendimento do ser humano. Nesse momento, os sistemas sociais assumem sua função, a tarefa de redução de complexidade, e, assim, intervêm entre a extrema complexidade do mundo e a limitada capacidade humana em trabalhar a complexidade (LUHMANN, 1990 apud NEVES; NEVES, 2006).

Os sistemas sociais têm a função de redução da complexidade do mundo, na medida em que excluem umas possibilidades e selecionam outras. Segundo Neves e Neves (2006, p. 192),

O sistema define-se por sua diferença com relação ao entorno. O sistema que contém em si sua diferença é um sistema autopoietico¹⁴, auto-referente e operacionalmente fechado e que se constitui como tal, reduzindo a complexidade do entorno. Se, de um lado, os sistemas sociais operam para a redução da complexidade, por outro, eles também constroem sua própria complexidade. Para que isto aconteça, o sistema precisa fechar-se operacionalmente em relação ao entorno, produzindo seus próprios elementos, (autopoiesis) operando, assim, a construção de sua própria complexidade. [...] é nesse processo que ocorre a evolução.

A constituição de sistemas, de acordo com Neves e Neves (2006, p. 192), é resultado da redução de complexidade no mundo, por meio da operação de distinção entre sistema e entorno. A relação entre sistema e entorno se caracteriza “[...] pela diferenciação de graus de complexidade. O entorno é [...] sempre mais complexo que o sistema [...] A diferenciação entre sistema e entorno ocorre quando o sistema passa a atuar seletivamente.”

No desenvolvimento da Teoria dos Sistemas Sociais, Luhmann não só utiliza a diferença entre sistema e entorno, como também se aprofunda na análise da diferença entre elementos e relações, enriquecendo-a com o conceito de complexidade. Nesse sentido, complexidade é definida por Luhmann (1990 apud NEVES; NEVES, 2006, p. 193) desta forma:

[...] quando num conjunto interrelacionado de elementos já não é possível que cada elemento se relacione em qualquer momento com todos os demais, devido a limitações imanentes à capacidade de interconectá-los [...] a complexidade significa obrigação à seleção, obrigação à seleção significa contingência e contingência significa risco.

Cada fato considerado complexo “[...] baseia-se na seleção das relações entre seus elementos, que utiliza para constituir-se e se manter. A seleção situa e qualifica os elementos, ainda que possam existir outras possibilidades de relações, ao que Luhmann chama de contingência.” (NEVES; NEVES, 2006, p. 194).

¹⁴ “Adepto da interdisciplinaridade, Luhmann importou da biologia o conceito de autopoiese elaborado por Maturana e Varela, que afirmaram que, apesar de um organismo obter materiais externos para a produção de uma célula, esta só pode ser produzida dentro de um organismo vivo. Ou seja, o organismo vivo é capaz de produzir suas próprias células. A produção de células é um trabalho realizado dentro do organismo por ele mesmo. Para esses biólogos, apenas os sistemas vivos eram autopoieticos. Luhmann estende essa característica aos sistemas sociais e psíquicos.” (KUNZLER, 2004, p. 128).

Na Teoria dos Sistemas Sociais, a observação, a irritação, a seleção e a informação são consideradas operações internas do sistema. Portanto,

[...] não existem *inputs* nem *outputs*. O sistema não importa elementos prontos e acabados do ambiente. Uma vez selecionado um elemento, este será processado pelo sistema de acordo com a função que desempenha. É importante saber que o ambiente não participa desse processo. Ao fechar-se, o sistema não permite que o ambiente lhe determine coisa alguma. Desse modo pode construir seu próprio conhecimento e conhecer o ambiente que lhe é distinto. [...] O fechamento proporciona ao sistema a criação de sua própria complexidade e quanto mais complexo, mais apto está a conhecer o ambiente. Quanto mais informações selecionadas, maior o campo de observação abrangendo mais possibilidades do ambiente. (KUNZLER, 2004, p. 130).

Conforme explicita Luhmann (1997 apud LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010, p. 4), fora do sistema, ou seja, no entorno,

[...] acontecem simultaneamente outras coisas. Estas outras coisas acontecem em um mundo que só tem significado para o sistema no momento em que ele pode se comunicar com o entorno. O sistema, ao decidir realizar uma comunicação, deve dispor da capacidade de observar, perceber o que faz parte dele e o que não faz.

Para compreender a dinâmica nos sistemas, é importante entender a comunicação na teoria de Luhmann. Segundo Siebeneichler (2006, p. 45), o teórico situa o conceito de comunicação, que ele próprio define como um “[...] operar comunicativo e funcional - no paradigma de sistemas auto-referenciais, onde ela é interpretada como um processo de seleções de sentido, autônomas e fechadas, realizada por sistemas psíquicos.” A comunicação, nesta perspectiva, é compreendida como

[...] operação básica paradoxal, uma vez que permite a qualquer sistema entrar em contato com seu entorno e ao mesmo tempo se isolar dele. Além disso, nessa ‘situação basal’ os sistemas já dispõem de uma linguagem dotada de um fundo semântico. Porém, esta linguagem é isenta de qualquer tipo de implicação normativa prévia. (SIEBENEICHLER, 2006, p. 45).

Já para Habermas, a comunicação é definida na linha pragmática da teoria da ação, em que a subjetividade e a intersubjetividade são elementos básicos. O foco está nas ações comunicativas, que se realizam por meio da linguagem, tendo como base o mundo da vida, que, por sua vez, constitui o horizonte e os recursos para processos racionais de entendimento pela linguagem. É importante ressaltar que a realização desses processos depende de discursos e argumentos que têm como objetivo resgatar as pretensões de validade (SIEBENEICHLER, 2006).

Outra importante distinção entre Luhmann e Habermas reside no conceito de intersubjetividade. Segundo Siebeneichler (2006, p. 47-48),

[...] Luhmann abandona o conceito de intersubjetividade e substitui o conceito de sujeito pela noção de “sistema psíquico ou consciência capaz de vivenciar sentido”, e dado o fato de que esse sistema psíquico ou consciência capaz de selecionar sentido e reduzir complexidade passa a ser o único operador do processo de constituição de sentido, ele tem de ser concebido como uma instância construída de modo auto-referido e auto-reflexivo. [...] as operações psíquicas de uma consciência jamais podem ser realizadas em uma outra consciência. E essa outra consciência - tendo em vista sua a complexidade e o seu modo de operar auto-referencial – também permanece fechada.

Como consequência, não se pode pensar na intersubjetividade. Siebeneichler (2006) destaca, também, que Luhmann busca superar a uniteralidade das perspectivas dos sistemas autorreferenciados pela adoção da perspectiva externa de um observador não-participante. Por outro lado, de acordo com Siebeneichler (2006), Habermas considera que a intersubjetividade é o resultado de uma comunicação ou interação entre sujeitos capazes de falar e agir. Para Habermas,

[...] a intersubjetividade [...] é gerada no próprio uso da linguagem comum. Ela adquire sentido em um processo de interação, linguístico, social, histórico e frágil, o qual se estabelece entre um *ego* e um *alter* que se comunicam entre si, orientados pela possibilidade de entendimento. (SIEBENEICHLER, 2006, p. 46).

Ao confrontar as teorias de Luhmann e Habermas, Lima e Carvalho (2011, p. 51) concluem que a “[...] redução da complexidade interna no sistema pode ser um conflito prático a ser resolvido na discussão argumentativa”. Os autores enfatizam, ainda, que o discurso, na concepção de Habermas, busca e usa referenciais do mundo da vida e que os sistemas fazem parte do mundo da vida.

Vizeu (2005, p. 15) destaca que, em função da centralidade da interação linguística na práxis social, o agir comunicativo representa

[...] construto que integra múltiplas visões de mundo e de indivíduo, e essa multiplicidade é relevante para a compreensão do fenômeno organizacional. Permite que se verifiquem contradições nas relações interpessoais nem sempre enfocadas pelos estudos organizacionais, já que a idéia de distorção comunicativa, antes de ser um mero problema de comunicação organizacional, reflete a dificuldade de reconhecimento do outro enquanto sujeito competente, enquanto membro integrante de uma mesma comunidade cultural.

Neste contexto, a administração discursiva, ancorada nas teorias de Habermas, pode ser considerada forma de administração viável na sociedade contemporânea, principalmente porque tem “[...] o potencial de enfrentar os problemas decorrentes da redução da dinâmica da comunicação nos sistemas, com

a inclusão das perspectivas dos seus participantes.” (LIMA; CARVALHO, 2011, p. 51).

Na administração discursiva, todos os membros da organização participam dos 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 elementos¹⁵ relacionados às teorias de Habermas são fundamentais para que a administração seja discursiva, ou se consiga implantar uma gestão comunicativa¹⁶, como denomina Gutierrez (1999). São eles:

a) Formação discursiva da vontade coletiva

Segundo Habermas (1990, p. 74), as interações comunicativas, através dos atos de fala realizados sem reserva, coloca as orientações da ação e os processos de fala, adaptados conforme o ator, sob os limites estruturais de uma linguagem compartilhada intersubjetivamente. Essas limitações impõem a seguinte mudança: “[...] os atores têm de abandonar o enfoque objetivador de um agente orientado pelo sucesso [...] e assumir o enfoque performático de um falante, o qual procura entender-se com uma segunda pessoa sobre algo no mundo.”

Procura-se, por meio da formação discursiva da vontade coletiva, o “[...] desarmamento das posturas estratégicas em benefício do grupo, a partir de uma situação onde todos os participantes achem satisfeitas suas exigências de validade para o plano comum de ação.” (GUTIERREZ, 1999, p. 36).

b) Comportamento individual maduro dos indivíduos

Esse tipo de comportamento, como ressalta Gutierrez (1999), compreende desde as “[...] normas de educação até a ausência de desvios patológicos que possam impedir a percepção do sentido geral de uma discussão, ou a revisão pessoal de comportamentos e conceitos quando confrontados com argumentos distintos,”

¹⁵ Baseado em Gutierrez (1999).

¹⁶ A 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).

Assim, é fundamental o comportamento individual maduro dos atores, para que se efetive o agir comunicativo e a discussão argumentativa. Ressalta-se, mais uma vez, o interesse de Habermas pela aprendizagem do desenvolvimento moral da teoria de Lawrence Kohlberg, que compartilha a ideia de evolução, no sentido de que o desenvolvimento moral passa por uma sucessão de estágios evolutivos invariáveis (HERMANN, [2012a]).

Habermas (1989, p. 154) observa que o desenvolvimento moral significa

[...] que a pessoa em crescimento transforma e diferencia de tal maneira as estruturas cognitivas já disponíveis em cada caso que ela consegue resolver melhor do que anteriormente a mesma espécie de problemas, a saber, a solução consensual de conflitos de ação moralmente relevantes. Ao fazer isso, a pessoa em crescimento compreende o seu próprio desenvolvimento moral como um processo de aprendizagem. [...] As estruturas cognitivas que subjazem à faculdade de julgar moral não devem ser explicadas nem primariamente por influências do mundo ambiente, nem por programas inatos e processos de maturação, mas, sim, como o resultado de uma reorganização criativa de um inventário cognitivo pré-existente e que se viu sobrecarregado por problemas que reaparecem insistentemente.

c) Condições próximas do ideal

Essas são condições básicas que viabilizam as interações comunicativas, como liberdade, autonomia, segurança, acesso às informações, diálogo e compromisso entre todos os indivíduos (GUTIERREZ, 1999).

Habermas (1989, p. 111) observa que, no discurso argumentativo, “[...] mostram-se estruturas de uma situação de fala que está particularmente imunizada contra a repressão e a desigualdade: ela apresenta-se como uma forma de comunicação suficientemente aproximada de condições ideais.” O autor enfatiza, também, que os participantes de uma argumentação

[...] não podem se esquivar à pressuposição de que a estrutura de sua comunicação, em razão de características a se descreverem formalmente, exclui toda coerção atuando do exterior sobre o processo de entendimento mútuo ou precedendo dele próprio, com exceção da coerção do argumento melhor, e que ela assim neutraliza todos os motivos, com exceção do motivo da busca cooperativa da verdade. (HABERMAS, 1989, p. 111).

Cabe enfatizar a importância da competência comunicativa em todo esse processo. A utilização da linguagem para fins de entendimento está relacionada a um saber intuitivo que os indivíduos socializados possuem e que se revela como uma “[...] competência comunicativa adquirida pela inserção no mundo da vida e que os indivíduos utilizam na ação comunicativa.” (BOUFLEUER, 2001, p. 36). Ainda segundo o autor,

A competência comunicativa consiste no domínio não-reflexivo (pré-teórico) de certas pressuposições que acompanham o entendimento linguístico. Tais pressuposições têm caráter similar ao das regras gramaticais, que o indivíduo utiliza ao falar e que nem por isso lhe são conscientes. Portanto, da mesma forma como o indivíduo que fala é capaz de utilizar corretamente as regras gramaticais, mesmo sem dominá-las reflexivamente, assim também os sujeitos capazes de linguagem e de ação fazem uso de certas pressuposições pragmáticas ao utilizarem a linguagem voltada ao entendimento. Esse saber pré-teórico, que serve ao entendimento linguístico, pode ser reconstruído racionalmente numa perspectiva universalista [...] (HABERMAS, 1989a apud BOUFLEUER, 2001, p. 36).

Por fim, é importante acrescentar que o discurso pode ser entendido como esfera da aprendizagem, uma vez que “[...] o aprendizado é socialmente determinado por interações subjetivas e intersubjetivas entre os atores no processo de interação mediado pela linguagem em contextos específicos.” (LIMA; CARVALHO; LIMA, 2010, p. 15).

Assim, 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).

Nesse sentido, 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 o embasamento de suas ações, a partir de uma racionalidade comunicativa, e, por outro lado, proporcionando às organizações o alcance de níveis satisfatórios de desempenho.

5 ADMINISTRAÇÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A biblioteca, como qualquer outra organização, precisa ser administrada, para que sua missão e seus objetivos sejam alcançados. A trajetória das bibliotecas universitárias é marcada pela utilização de diversas formas de administração que, de alguma maneira, têm relação com o tipo de administração adotado nas universidades, em virtude do vínculo existente entre a biblioteca e a instituição na qual se insere.

Na atualidade, não existe, *a priori*, a melhor maneira de se estruturar uma organização. Assim, é fundamental considerar e avaliar várias formas de administração que favoreçam a adaptação das organizações às mudanças, que acontecem em ritmo cada vez mais acelerado.

Os resultados da pesquisa empírica mostram as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, apontando para as tendências relacionadas à administração dessas bibliotecas.

Contudo, outras possibilidades, além daquelas identificadas na pesquisa, e condizentes com as demandas atuais, podem ser pensadas para as bibliotecas universitárias, ampliando o leque de escolhas e contribuindo para agregar valor a essas organizações.

Nesse sentido, apresenta-se, como alternativa, a administração discursiva, com base nas teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas. É uma forma de administração com potencial para ser adotada nas bibliotecas universitárias brasileiras.

O estudo sobre a administração de bibliotecas universitárias é desenvolvido neste capítulo, e complementado com os resultados da pesquisa empírica. Ampliando o escopo do tema, sugerem-se diretrizes gerais para administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, representando um esforço inicial para aproximar das bibliotecas essa forma de administração.

5.1 Um estudo sobre a administração das bibliotecas universitárias

As organizações mudam constantemente, seja por influência externa, seja por necessidades internas – essas em menor intensidade – e os reflexos dessas transformações repercutem em toda a sua estrutura e, principalmente, na cultura organizacional¹⁷. Nesse sentido, é fundamental que sejam administradas de forma cautelosa, possibilitando o atendimento das demandas internas, assim como auxiliando na adaptação aos novos contextos ambientais.

A biblioteca universitária também se enquadra nesse contexto. 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

¹⁷ A cultura organizacional é o “[...] conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização.” (CHIAVENATO, 2008, p. 172).

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.

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 ocorre 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 a 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 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 catalizar 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.

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 centralização¹⁸ [...] 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-se 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

¹⁸ Vários tipos de centralização e descentralização, com seus respectivos conceitos, são descritos por Ferreira (1980, p. xxiii), dos quais se destacam: 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.”

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 [...]

Uma década depois, Mercadante (1990, p. 56), após pesquisa realizada sobre os 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 essa última, pode-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 ser citados 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” (CHIAVENTATO, 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). O autor ressalta, ainda, que o aprendizado “[...] deve ser organizado e contínuo, afetando e envolvendo todos os membros da organização e não apenas alguns deles.”

A ética e a responsabilidade social também são contempladas neste cenário. Para Chiavenato (2003, p. 605, 607), 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.” 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.”

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

Os resultados do estudo mostram as formas de administração dessas bibliotecas e se ocorre, ou não, o enfoque tecnológico e comunicacional.

O Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, objeto empírico da pesquisa, é um dos mais representativos no cenário de gestão da informação, em ambientes acadêmicos. Mobiliza bibliotecários de todo o Brasil e é fonte inesgotável de pesquisa.

Para fins desta pesquisa, as comunicações orais constituem-se em unidade de análise, e o período correspondente aos anos 2004, 2008 e 2012 é o escolhido para ser analisado. A estrutura do evento contempla tema principal, eixos e subtemas que são definidos a cada dois anos, período em que é realizado.

O quadro 4 apresenta o panorama geral sobre a abordagem dos eventos do período estudado.

Quadro 4 – Temas, eixos e subtemas do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias em 2004, 2008 e 2012

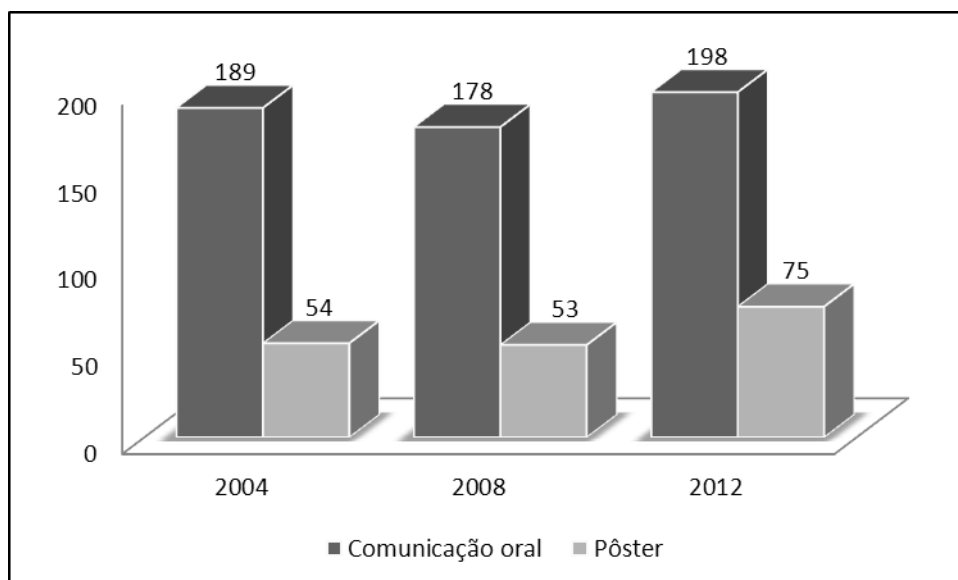
Ano	Tema	Eixos	Subtemas
2004	Re(Dimensão) de Bibliotecas Universitárias: da Gestão Estratégica à Inclusão Social	Redimensionamento de cenários e estratégias de ação	Controle e avaliação de bibliotecas de Instituições de Ensino Superior; Gestão em serviços de informação; Gestão pela qualidade; Planejamento da estrutura organizacional.
		Redimensionamento de recursos humanos	Cultura empreendedora; Educação corporativa; Gestão de pessoas e de competências.
		Redimensionamento de recursos informacionais	A web e os acervos digitais; Atividades de cooperação em redes; Avaliação do uso de serviços de informação; Gestão do conhecimento em serviços de informação; Inclusão digital para portadores de necessidades especiais; Organização da informação; Prospeção de unidades de informação.
2008	Inovação e empreendedorismo: novos desafios para a biblioteca universitária	Empreendedorismo em bibliotecas universitárias	Empreendedorismo na gestão da informação e do conhecimento; Desenvolvimento de serviços inovadores em bibliotecas; Qualidade dos serviços e foco no usuário; Biblioteconomia baseada em evidências.
		A biblioteca universitária e o contexto institucional	A biblioteca universitária no contexto da Educação a Distância; Acesso livre e repositórios institucionais: maior visibilidade da produção científica institucional.
		Impacto das tecnologias de informação na gestão da biblioteca universitária	Dimensionamento dos impactos dos serviços digitais na biblioteca; Os catálogos WEB: políticas e impactos; Uso estratégico das tecnologias em informação documentária; Atuação do profissional da informação; Perfil do profissional da informação; Educação continuada de bibliotecários e auxiliares em bibliotecas universitárias; Ambiente físico de bibliotecas face às mudanças decorrentes do impacto das tecnologias.
2012	A biblioteca universitária como laboratório na sociedade da informação	Construção e comunicação da informação	Política e economia da informação (mercado editorial, movimento de acesso aberto, direito autoral e licenças de uso); Tipologias e características das fontes de informação e de seus autores; Serviços e ferramentas de normalização da apresentação de documentos; Procedimentos e ferramentas de publicação (avaliação por pares, autoarquivamento, repositórios digitais, sistemas específicos, como, por exemplo, SEER, PKP); Fluxo editorial e atuação bibliotecária; Produção e comunicação científica e tecnológica (medição, mapeamento, diagnóstico e avaliação da informação).
		Organização, preservação e acesso à informação	Formação e desenvolvimento de coleções em bibliotecas e repositórios digitais; Preservação da informação em suportes analógicos e digitais; Controle bibliográfico da produção intelectual institucional; Organização do conhecimento: indexação, catalogação, tesouros, ontologias, taxonomias, padrões e protocolos (Z39.5, XML, etc.) e demais temas relacionados.
		Recuperação, disseminação e uso da informação	Comportamento informacional humano; Recursos de recuperação da informação; Arquitetura da informação (usabilidade, ergonomia, entre outros); Serviços de referência presencial e virtual; Educação de usuários e competências informacionais; Divulgação de produtos e serviços (páginas, blogues e redes sociais); Ferramentas de descoberta e metabuscadores.
		Gestão da biblioteca universitária	Planejamento estratégico e sustentabilidade; Gestão do conhecimento: processos e ferramentas; Marketing; Gestão de pessoas; Gestão de recursos materiais e financeiros; Arquitetura e segurança de bibliotecas; Avaliação de produtos e serviços.

Fonte: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 2004, 2008, 2012.

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. As comunicações orais são escolhidas como unidade de análise, pela expressiva representatividade no evento. O gráfico 1 mostra a quantidade de trabalhos em cada ano em que o evento é realizado.

Gráfico 1 – Quantidade de trabalhos apresentados no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias em 2004, 2008 e 2012



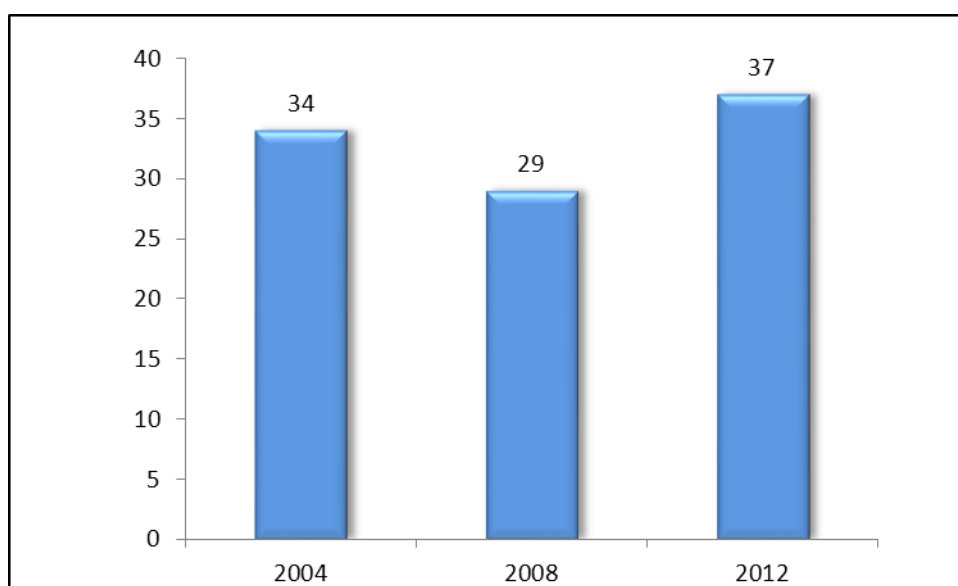
Ao analisar o gráfico 1, percebe-se certa regularidade em relação à quantidade de trabalhos apresentados em cada ano – total de 243 trabalhos em 2004, 231 em 2008 e 273 em 2012 –, com destaque para o ano de 2012, que mostra resultado superior aos períodos anteriores.

Do total de 189 comunicações orais em 2004, 178 em 2008 e 198 em 2012, são selecionadas para amostra 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, conforme apresentado, por ano, no gráfico 2.

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.

Gráfico 2 – Comunicações orais por ano: amostra para análise



Embora o ano de 2012 contemple o maior quantitativo de comunicações orais, verifica-se certa regularidade em relação à quantidade de comunicações orais por ano. A maior concentração de trabalhos nos anos de 2004 e 2012 pode se dar em decorrência de o tema principal do evento, em 2004, abordar a gestão de bibliotecas e, em relação ao ano de 2012, existir eixo específico referente à administração das bibliotecas universitárias.

A classificação dos dados selecionados na amostra é 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 é conceituada, conforme apresentado, em ordem alfabética, no quadro 5.

As categorias temáticas representam as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea, divulgadas, por meio de comunicações orais, no Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Observa-se que, nesta dissertação, as formas de administração compreendem processos, estratégias, políticas, práticas, metodologias, modos de gestão e estilos relacionados à administração de uma organização.

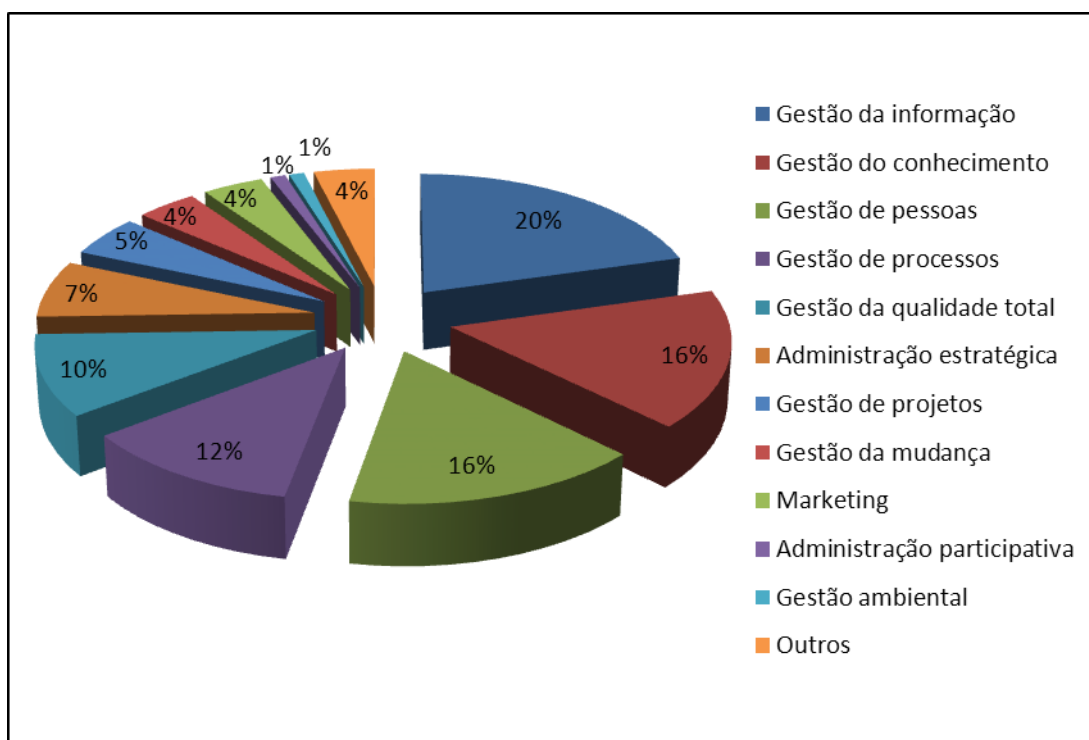
Quadro 5 – Categorias temáticas utilizadas para classificar as comunicações orais

Categoria temática	Conceituação
Administração estratégica	"[...] processo amplo que permite à organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o <i>feedback</i> contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional." (ALBUQUERQUE, 2002, p. 40).
Administração participativa	"[...] filosofia ou política de administração de pessoas que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas. [...] A administração participativa aprimora a satisfação e a motivação no trabalho. [...] A administração participativa contribui para o melhor desempenho e a competitividade das organizações." (MAXIMIANO, 1995, p. 19-20).
Gestão ambiental	"Condução, direção, proteção da biodiversidade, controle do uso de recursos naturais, através de determinados instrumentos, que incluem regulamentos e normatização, investimentos públicos e financiamentos, requisitos interinstitucionais e jurídicos. Este conceito tem evoluído para uma perspectiva de gestão compartilhada pelos diferentes agentes envolvidos e articulados em seus diferentes papéis, a partir da perspectiva de que a responsabilidade pela conservação ambiental é de toda a sociedade e não apenas do governo, e baseada na busca de uma postura pró-ativa de todos os atores envolvidos." (FULGENCIO, 2007, p. 309).
Gestão da informação	"[...] conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo [...]" (VALENTIM, 2004).
Gestão da mudança	"Processo de reinvenção e/ou reestruturação continuadas da cultura, estratégia e estrutura de uma organização." (FULGENCIO, 2007, p. 309).
Gestão da qualidade total	"Modo de gestão de uma organização, centrada na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando ao sucesso de longo prazo, através da satisfação do cliente e dos benefícios para os membros da organização e para a sociedade." (FULGENCIO, 2007, p. 309).
Gestão de pessoas	"[...] refere-se às políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas, tais como: [...] Agregar talentos à organização [...] Integrar e orientar talentos em uma cultura participativa, acolhedora e empreendedora [...] Modelar o trabalho seja individual ou em equipe de maneira a torná-lo significativo, agradável e motivador [...] Recompensar os talentos pelo excelente desempenho e pelo alcance de resultados como reforço positivo [...] Avaliar o desempenho humano e melhorá-lo continuamente [...] Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar retroação intensiva [...] Treinar e desenvolver talentos para criar uma organização de aprendizagem [...] Proporcionar excelentes condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida no trabalho [...] Manter excelentes relações com talentos, sindicatos e comunidade em geral [...] Aumentar a competitividade dos talentos para incrementar o capital humano da organização e, conseqüentemente, o capital intelectual [...] Incentivar o desenvolvimento organizacional." (CHIAVENATO, 2008, p. 15).
Gestão de processos	"Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos. Essas tarefas podem ser agrupadas em: [...] desenhar processos com o objetivo de definir ou redefinir como os processos devem ser projetados para serem melhorados e implantados. [...] gerir os processos no dia-a-dia com o objetivo de assegurar a efetiva implementação dos processos e a realização de alocação de recursos para sua execução, bem como a realização de mudanças e adaptações de curto prazo. [...] promover a evolução dos processos e o constante aprendizado com o objetivo de registrar o conhecimento gerado sobre os processos e construir uma base para que seja criado conhecimento para sustentar a evolução dos processos." (PAIM et al., 2009, p. 139).
Gestão de projetos	"[...] aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e da integração dos seguintes processos: [...] iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento." (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004, p. 8).
Gestão do conhecimento	"[...] conjunto de estratégias para criar, adquirir, compartilhar e utilizar ativos de conhecimento, bem como estabelecer fluxos que garantam a informação necessária no tempo e formato adequados, a fim de auxiliar na geração de idéias, solução de problemas e tomada de decisão [...]" (VALENTIM, 2004).
Marketing	"[...] processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (<i>pricing</i>), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais." (KOTLER, 2000, p. 30).
Outros	Aborda formas de administração que não se enquadram nas categorias anteriores.

Após a classificação das comunicações orais, de acordo com as categorias temáticas estabelecidas, os dados são tabulados. Em seguida, é realizada a análise dos dados. Os gráficos 3, 4, 5 e 6 mostram os resultados da pesquisa empírica.

O gráfico 3 mostra, em termos percentuais, as comunicações orais classificadas por categoria temática, representando as formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras.

Gráfico 3 - 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.

Dentre os assuntos tratados nas comunicações orais sobre Gestão da informação, 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. Ressalta-se a dificuldade encontrada para analisar algumas comunicações orais que abordam a Gestão da informação e a Gestão do conhecimento. Nesses casos, os autores

utilizam, nos trabalhos, os dois termos de forma semelhante. Então, é adotada a conceituação, apresentada no quadro 3, como elemento norteador para proceder à classificação.

Os trabalhos que abordam a Gestão do conhecimento contemplam estudos teóricos, relatos de experiência e pesquisas. Dentre os assuntos tratados, enfatizam-se: 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.

Os resultados da pesquisa indicam que, tanto a Gestão da informação quanto a Gestão do conhecimento são importantes no âmbito da biblioteca universitária brasileira.

Para Valentim (2008, p. 15), a Gestão da informação e a Gestão do conhecimento têm importância no ambiente organizacional. A autora esclarece que

[...] entendidas como alicerces do fazer organizacional, atuam objetivando diminuir situações ambíguas e com diferentes graus de incerteza, possibilitando às pessoas da organização o acesso, o compartilhamento e o uso de informações que agirão sobre essas situações. O ambiente organizacional necessita de condições que amenizem a complexidade dos processos existentes, por esse motivo, a gestão da informação e do conhecimento se tornam essenciais, pois perpassam todo o ambiente organizacional.

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 a distância, programa de capacitação, técnicas de recrutamento e seleção, gestão de competências¹⁹, clima organizacional²⁰ e *coaching*.²¹

As pessoas representam o ativo mais importante das organizações que, por sua vez, para crescerem, prosperarem e manterem sua continuidade, passam a investir nos talentos humanos. Nesse sentido, a gestão de pessoas ganha destaque.

¹⁹ “[...] processo de administrar e gerir as competências das pessoas para o sucesso da organização (ênfase nas pessoas).” (ROSSI, 2012, p. 3).

²⁰ Segundo Chiavenato (2003, p. 539), “[...] o conceito de clima organizacional representa o quadro mais amplo da influência ambiental sobre a motivação. O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento.”

²¹ Para Krausz (2007, p. 27, 29), “*Coaching* é um processo que contribui para que as pessoas e os grupos se transformem, reflitam a respeito de sua visão de mundo, de seus valores e crenças, aprofundem sua aprendizagem, incorporem novas habilidades e capacidades, expandam sua prontidão para agir de forma coerente e eficaz. [...] O *coaching* pressupõe uma interação mútua e voluntária na qual o *coach* não tem autoridade sobre, nem tem condições de assumir sozinho a responsabilidade pelos resultados do *coachee*. Trata-se, pois, de um relacionamento voltado para a ação e os resultados.”

Isto também pode ser observado no âmbito das bibliotecas universitárias brasileiras, como mostram os resultados da pesquisa.

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.

Melhorar os processos se constitui em ação básica para as organizações responderem às mudanças em seu ambiente de atuação, como também para manter o sistema produtivo competitivo. Segundo Paim et al. (2009, p. 25),

Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si.

Com 10%, a Gestão da qualidade total ocupa o quinto lugar na amostragem. Segundo Chiavenato (2003, p. 582), este modelo de gestão “[...] atribui às pessoas, e não somente aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade.” Ainda segundo o autor, a qualidade total é baseada no *empowerment*²² das pessoas, que proporciona “[...] diferença significativa na melhoria dos produtos e serviços, na satisfação do cliente, na redução de custos e de tempo, trazendo economias para a organização e satisfação das pessoas envolvidas.”

Os tipos de produção referentes aos trabalhos sobre Gestão da qualidade total 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,

²² “*Empowerment* significa proporcionar aos funcionários as habilidades e a autoridade para tomar decisões que tradicionalmente eram dadas aos gerentes. Significa também a habilitação dos funcionários para resolverem os problemas do cliente, sem consumir tempo para aprovação do gerente.” (CHIAVENATO, 2003, p. 582).

indicadores de qualidade²³, 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 estratégico²⁴ - principalmente sobre sua elaboração – e o *Balanced Scorecard*²⁵. Em relação a esse 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%. O gerenciamento de projetos abrange ferramentas e técnicas utilizadas para “[...] descrever, organizar e monitorar o andamento das atividades do projeto.” A figura do gerente de projeto é fundamental, sendo responsável “[...] pela administração dos processos envolvidos e pela aplicação das ferramentas e técnicas necessárias ao cumprimento das atividades do projeto.” (HELDMAN, 2006, p. 6).

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

²³ Segundo Tachizawa e Faria (2004, p. 213), “[...] Os indicadores de qualidade são os índices numéricos estabelecidos para os resultados de cada processo a fim de medir a sua qualidade total. Tais indicadores normalmente medem qualidade, custos e entrega de serviços, estando portanto relacionados a clientes.”

²⁴ “O planejamento pode ser classificado, segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de *curto* ou de *longo prazo*, ou seja, **estratégico, tático e operacional**. [...] O planejamento estratégico é o mais agregado, visando um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los.” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 30).

²⁵ “[...] sistema de gestão estratégica que utiliza indicadores de desempenho organizados em torno das quatro perspectivas [...] - financeira, dos clientes externos ou de marketing, dos processos internos ou de produção, de aprendizado e de crescimento ou de inovação e de talento humano -, e que permite que as organizações utilizem o desdobramento da estratégia para fazer o seu planejamento.” (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p. 119).

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 Cliente²⁶ e ao *Endomarketing*²⁷.

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. Destaca-se que o trabalho procura aproximar a área de Biblioteconomia da Gestão ambiental, por meio de ferramenta que, segundo Sodré et al. (2012, p. 2),

[...] aplicada a serviços, processos e produtos, constitui estratégia preventiva e continuada, buscando a redução de riscos ao homem e à natureza, por meio do aumento da produtividade e uso mais eficiente de matéria-prima, energia e água, da redução de fontes de desperdícios e emissão e da redução do impacto ambiental, promovendo melhor *performance* ambiental.

Enfoques desta natureza mostram a preocupação com iniciativas ligadas à responsabilidade social, tema discutido na sociedade contemporânea.

A categoria Outros, com 4%, contempla 4 comunicações orais. Entre estudos teóricos e pesquisas, os temas abordados nessa categoria arrolam a Biblioteconomia baseada em evidências²⁸, o perfil dos gestores de bibliotecas, a composição da estrutura organizacional da biblioteca universitária e a comunicação

²⁶ "A Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM) é uma estratégia empresarial que coloca o cliente como elemento central dos processos do negócio, entendendo e antecipando suas necessidades com o objetivo de atendê-las da melhor forma. A implantação do CRM, embora esteja ligada à utilização de soluções tecnológicas, é muito mais ampla do que isso, pois envolve toda a filosofia e práticas gerenciais de produtos e serviços voltados ao cliente, objetivando processos e padrões bem definidos e mensuráveis." (VALLS et al., 2012, p. 2).

²⁷ "A origem da palavra Endomarketing está estruturada na composição do prefixo grego 'éndon' (movimento para dentro) com a palavra inglesa Marketing, cujo significado pode ser entendido como a aplicação e adaptação de técnicas e princípios de Marketing voltado para o interior da empresa. Envolve ações de recursos humanos, comunicação e marketing, com vistas a estabelecer uma interação sinérgica entre os funcionários, promovendo a visão, missão, valores e objetivos para facilitar a consecução das metas organizacionais." (MORAES; FERRAZ; ZEFERINO, 2012, p. 3).

²⁸ Conforme explicita Barbalho (2008, p. 3), a Biblioteconomia baseada em evidências, "[...] se traduz pela prática da Biblioteconomia em um contexto em que a experiência profissional é integrada com a capacidade de analisar criticamente e aplicar, de forma racional, a informação existente sobre um determinado assunto de maneira a qualificar a oferta de serviços informacionais."

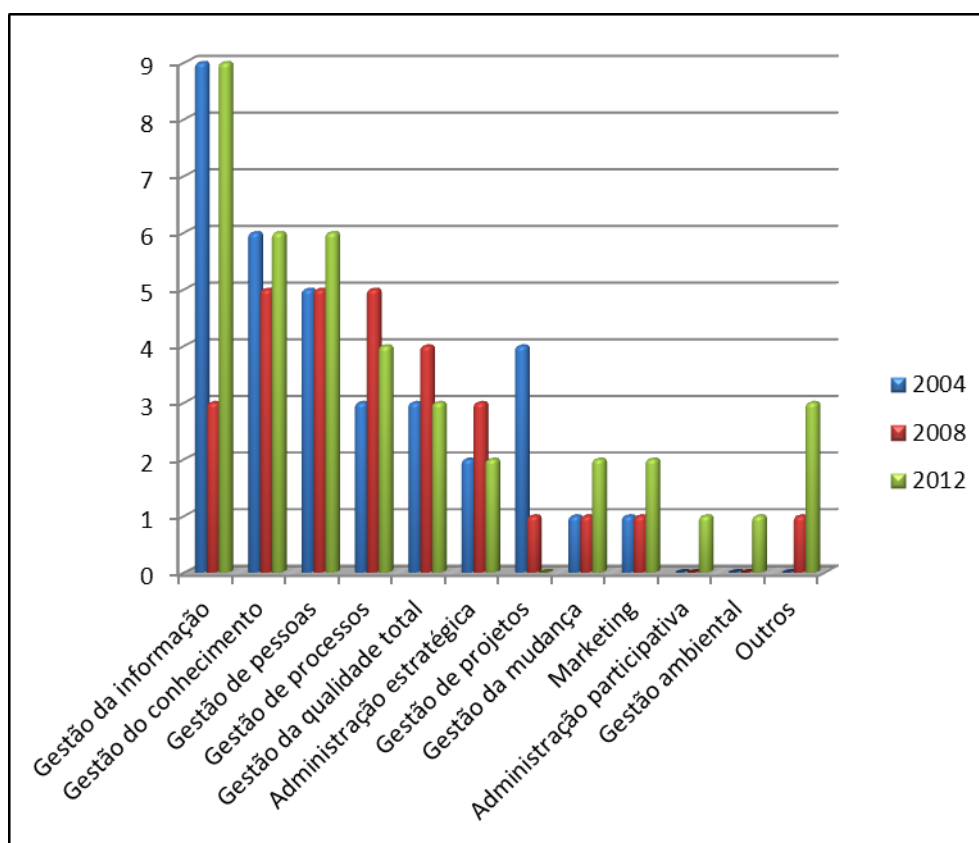
nas organizações. Em relação a esse último tema, cabe destacar a abordagem diferenciada do trabalho que

[...] investiga os usos da teoria de sistemas de Niklas Luhmann como recurso para interpretar a realidade social das bibliotecas universitárias e, desse modo, orientar a administração, a melhoria de processos, a inovação tanto na sua dinâmica interna bem como na relação com o entorno. (CARVALHO, 2012, p. 1).

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

A partir da análise da amostra, algumas generalizações válidas podem ser feitas. Uma das mais importantes pode ser obtida a partir da análise da quantidade de comunicações orais que abordam determinada forma de administração por período analisado, conforme apresentado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Formas de administração por período analisado



Observa-se que a Gestão da informação aparece, ao todo, em 21 comunicações orais. Verifica-se que o quantitativo de trabalhos apresentados nos anos de 2004 e 2012 é maior do que os de 2008, provavelmente em virtude da abordagem dos eventos. Contudo, apesar da oscilação, essa forma de

administração aparece em primeiro lugar na amostra, indicativo de sua relevância no conjunto das comunicações orais apresentadas e de sua utilização nas bibliotecas universitárias brasileiras. Ressalta-se que uma comunicação oral aprovada no ano de 2012 foi classificada nesta categoria e também em Gestão do conhecimento, em virtude de o trabalho abordar as duas formas de administração no título, nas palavras-chave e no resumo.

A Gestão do conhecimento é abordada em 17 comunicações orais. Em dois trabalhos apresentados no ano de 2012, a Gestão do conhecimento é contemplada, em igualdade de importância, com outras duas formas de administração: em um trabalho com a Gestão da informação e em outro, com a Gestão da mudança. Em relação à quantidade de trabalhos apresentados por ano, verifica-se certa regularidade.

É importante destacar que a Gestão do conhecimento é alvo de debates, tanto no ambiente acadêmico, quanto no ambiente organizacional, seja em relação à polêmica sobre ser ou não possível gerenciar o conhecimento – exercer controle sobre o conhecimento das pessoas – e se esse tipo de gestão é um modismo ou não. Entretanto, apesar de todas as polêmicas e questionamentos, a Gestão do conhecimento é tema que suscita estudos na área da Informação, conforme mostra o gráfico 4.

A Gestão de pessoas é abordada em 16 comunicações orais. Verifica-se regularidade em relação à quantidade de trabalhos por ano, com ligeiro aumento no ano de 2012. A relevância do tema na sociedade contemporânea e a aplicação crescente dessa forma de administração nas bibliotecas universitárias podem ser evidenciadas pelos resultados da amostra.

A Gestão de processos é abordada em 12 comunicações orais. A comparação entre os anos mostra que o ano de 2008 apresenta a maior quantidade de trabalhos e que, no ano de 2012, há pequeno declínio.

A Gestão da qualidade total consta em 11 comunicações orais. O ano de 2008 apresenta ligeiro aumento em relação ao ano de 2004, o que é mantido em 2012. Isso pode significar o interesse dos bibliotecários na utilização de forma de administração que privilegie a melhoria contínua e a qualidade total, com o intuito de obter excelência de produtos e serviços.

A Administração estratégica é contemplada em 7 comunicações orais. A amostra indica regularidade em relação à quantidade de trabalhos por ano. A

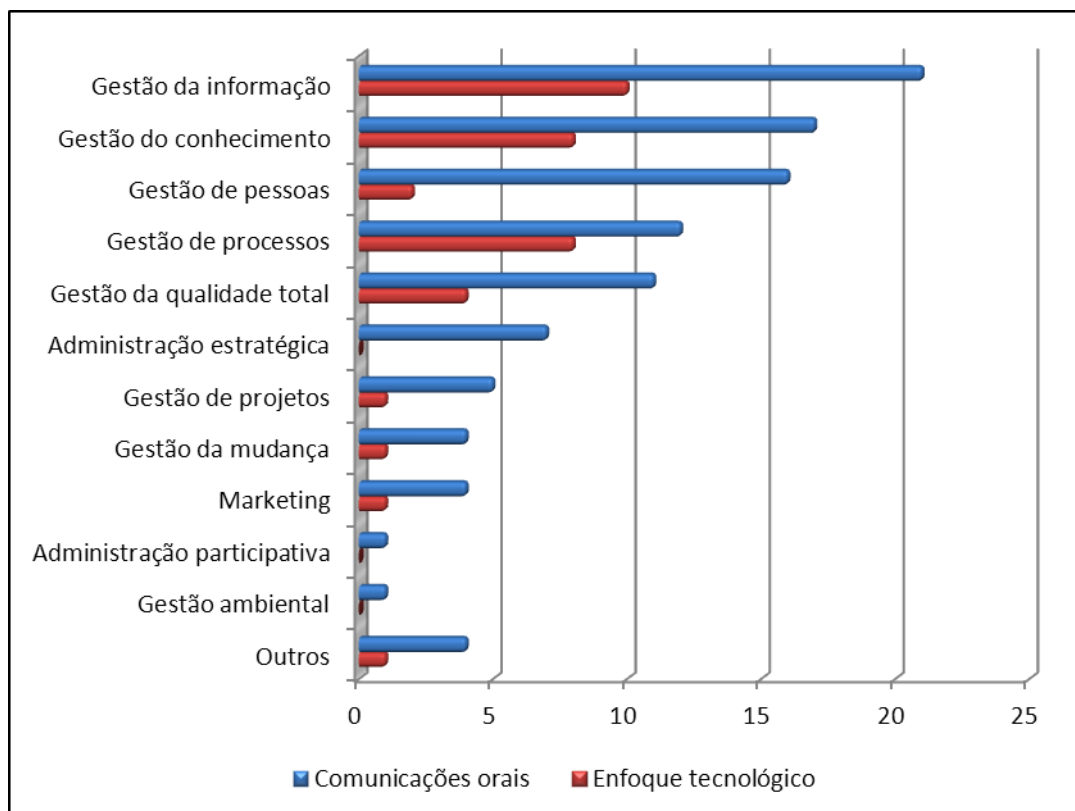
Gestão de projetos aparece em 5 comunicações orais. A maior concentração de trabalhos aparece no ano de 2004. De acordo com a amostra, há queda em 2008 e, em 2012, não há trabalho relacionado a essa forma de administração. Já a Gestão da mudança é abordada em 4 comunicações orais, sendo que uma, referente ao ano de 2012, também inclui a Gestão do conhecimento. O *Marketing* é contemplado em 4 comunicações orais e, assim como a Gestão da mudança, tem a maior concentração de trabalhos no ano de 2012. A administração participativa somente foi identificada em uma comunicação oral, no ano de 2012. A Gestão ambiental também é abordada em apenas um trabalho, no ano de 2012. As comunicações orais classificadas na categoria Outros aparecem em maior quantidade no ano de 2012.

Pode-se inferir, em um primeiro momento, que as formas de administração abordadas em 7 ou menos comunicações orais são pouco exploradas ou aplicadas nas bibliotecas universitárias. Entretanto, é importante lembrar que talvez isto ocorra em virtude das limitações da pesquisa – informações apresentadas no capítulo 2.

A análise da amostra permite, ainda, identificar nas comunicações orais, a existência de enfoque tecnológico e comunicacional, temas de extrema relevância na atualidade.

O gráfico 5 mostra a quantidade de comunicações orais que abordam tecnologia, por categorias temáticas.

Gráfico 5 – 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 palavra-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 a distância, serviço de referência no novo paradigma tecnológico, preservação digital de *e-mail* administrativo, sistemas de informação automatizados, proposição de guia

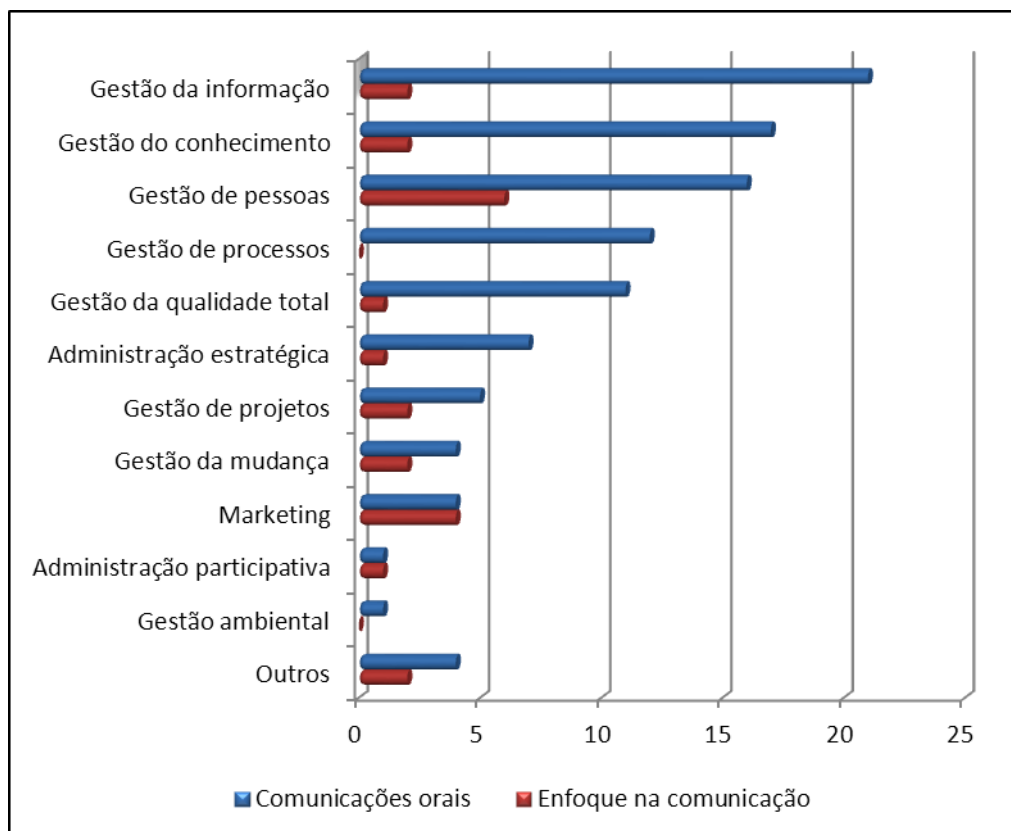
para implantação da norma NBR ISO 9001:2000 em bibliotecas, sob a ótica da tecnologia da informação, inovação tecnológica em serviços de informação e o impacto na estrutura organizacional da biblioteca universitária, pela inserção das tecnologias da informação no ambiente da biblioteca.

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 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 6 apresenta os resultados.

Gráfico 6 – 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 6.

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 objetivo o bom relacionamento entre as pessoas – como entre funcionários e clientes, entre estes e parceiros –, 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.

A partir dos resultados encontrados, 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 Administração, que viabilizem a adequação da biblioteca universitária às demandas da sociedade contemporânea.

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 apresentar considerações preliminares sobre 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, privilegia, principalmente, a interação entre as pessoas, favorecendo a aprendizagem e a inovação e beneficiando tanto as pessoas quanto as organizações a que elas pertencem.

5.2 Perspectivas de administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras

As formas de administração utilizadas nas bibliotecas universitárias brasileiras têm como referência os modelos, os métodos e as técnicas relacionados à área de Administração, conforme mostram os resultados da pesquisa empírica. Isto significa que há predominância de racionalização instrumental nessas organizações, o que reduz as relações entre os seus membros à 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.

Dessa forma, a administração discursiva pode ser considerada uma alternativa interessante, uma vez que 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.

Um aspecto fundamental dessa abordagem é a busca da integração, da possibilidade de um projeto solidário, que deve ser compreendido como desafio gerencial permanente. Para isso, os fluxos de comunicação devem ser ampliados e deve ser estimulado o diálogo, visando à construção de projetos que possam ser assumidos por todos como compromissos.

Nessa perspectiva, é imprescindível a descentralização do poder, a delegação permanente e a administração criativa e voltada à aprendizagem. É fundamental que o gestor deixe de ser apenas um observador, para atuar como participante na dinâmica comunicacional, e que a tomada de decisão aconteça 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.

Nas bibliotecas universitárias, como em qualquer outra organização, mudança envolve planejamento, que, por sua vez, deve ser participativo, valorizando o diálogo e a transparência do processo como um todo. É o momento de se entender a situação atual e decidir-se para onde ir e de que forma, levando-se em

consideração diversos fatores, como as características da biblioteca e da universidade a que está vinculada, as necessidades, expectativas e desejos do público a que atende, as demandas e os desafios impostos pela sociedade contemporânea.

É condição *sine qua non* que os membros da organização conheçam e aceitem a proposta da administração discursiva. No caso da biblioteca universitária, devem ser consultados bibliotecários, técnicos e auxiliares, como também estagiários e profissionais de outras áreas que atuam na biblioteca. Além disso, os gestores e/ou representantes da universidade também devem ser consultados. O apoio da universidade é fundamental, pois garante, em nível organizacional, a seriedade e a duração da proposta.

O processo de planejamento da mudança deve ser conduzido de forma coesa e harmônica e envolver os membros da biblioteca e os gestores e/ou representantes da universidade. Devem ser realizadas reuniões, em que a proposta é discutida e são realizados os esclarecimentos necessários. Após o aceite de todos, devem ser estabelecidos os direcionamentos para a concretização da proposta.

Algumas ações devem ser empreendidas²⁹, para que a administração discursiva seja utilizada nas bibliotecas universitárias em sua plenitude. Dentre elas, destacam-se:

- a) Ajustar a prática interna da biblioteca ao novo contexto, sempre de forma transparente e colaborativa. Isso inclui, por exemplo, a missão, os objetivos, as metas, as políticas, as atividades, sejam rotineiras ou não, os fluxos de trabalho e os procedimentos;
- 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, favorecendo a substituição das relações estratégicas pelas relações originais do mundo da vida;

²⁹ 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).

- d) analisar a cultura organizacional³⁰, 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;
- 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;
- 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 último item, é importante esclarecer 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).

³⁰ Cultura organizacional pode ser entendida como “[...] sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização ou dentro de uma subunidade e que guia e orienta o comportamento de seus membros.” (CHIAVENTO, 2003, p. 407).

Webler e Tuler (2000 apud VIZEU, 2009, p. 12) apontam alguns critérios para que os processos de decisão coletiva possam se constituir em espaços de fala legítimos, com base nos critérios de validade da ação comunicativa. São eles:

- a. acesso ao processo de decisão, que não somente diz respeito a [sic] presença física do participante no debate, mas também a [sic] possibilidade de falar e ser ouvido;
- b. poder para influenciar o processo e seus resultados, tendo em vista que, a competência discursiva somente pode ser considerada como autêntica se ela puder realmente ser efetivada em termos de resultados;
- c. interação construtiva facilitada por meio de estruturas adequadas, correspondendo aos aspectos estruturais do debate [...];
- d. interação construtiva facilitada por meio de comportamento pessoal, significando a postura pessoal que facilita a confiança e a crítica construtiva, como, por exemplo, a tolerância e a paciência;
- e. acesso à informação, tendo em vista que em relação a certas questões somente alguns têm acesso direto a informações e/ou conhecimento especializados;
- f. análise adequada da informação, de maneira que esta não seja tendenciosa ou parcial (o que envolve, quando necessário, um processo de tradução ou interpretação isento de interesses particulares);
- g. habilitação de condições necessárias para processos futuros, de maneira que sejam aproveitadas em outras oportunidades as deliberações que possam ser utilizadas sem nenhum comprometimento, de maneira a não empreender novos processos de discussão e negociação.

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 a 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.

Uma questão importante, que deve ser levada em consideração na administração discursiva, diz respeito à colaboração, não apenas interna, entre todos os membros da organização, mas também externa. Segundo Carvalho (2009, p. 109),

A colaboração interna e 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.

Nesse sentido, a colaboração entre todos os membros da biblioteca e também entre esses 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.

Como a tendência é cada vez mais as bibliotecas se tornarem espaço facilitador da aprendizagem e de socialização, em vez de apenas depósito de coleções, propiciando o acesso a múltiplas fontes de informação e também o encontro, a interação e a colaboração entre os usuários, é fundamental que a forma de administração utilizada na biblioteca reflita isso, o que, certamente, agrega valor a essa organização.

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, por conseguinte, 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.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A emergência da sociedade da informação representa quebra de paradigmas em várias dimensões, seja no contexto social e econômico, seja no político e no cultural. A rápida evolução tecnológica, associada a essas mudanças, afeta todos os segmentos da sociedade, inclusive o educacional.

A visão tradicional da educação é substituída por um enfoque diferenciado, cuja ênfase está no aprender a aprender e no aprendizado ao longo da vida. A educação passa a ser entendida como um todo, preocupando-se com a formação do indivíduo em seu sentido mais amplo, compreendendo, entre outros fatores, conhecimentos, habilidades e valores.

Assim, grandes desafios são impostos à educação. Esforços são empreendidos, visando a buscar meios para educar os indivíduos, procurando auxiliá-los a solucionar problemas, a enfrentar situações adversas, a acompanhar as transformações estruturais e tecnológicas e, principalmente, a respeitar a pluralidade cultural.

Nesse cenário, a universidade sofre pressões para se adequar às demandas da atualidade, o que implica mudanças que provocam rupturas em seus modelos estabelecidos, afetando as unidades a ela vinculadas.

No bojo dessas mudanças, a biblioteca universitária precisa ser repensada e adequada às novas demandas da sociedade contemporânea. Isso envolve enviar esforços para lidar com questões internas e externas que, direta ou indiretamente, impactam essas organizações.

A forma de administração adotada na biblioteca 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.

Para identificar como as bibliotecas universitárias estão sendo administradas, realiza-se pesquisa empírica, cumprindo, desta forma, o primeiro objetivo específico da dissertação. Os resultados revelam que a maioria das formas de administração contempladas na amostra tem relação com as abordagens contemporâneas da Administração, o que indica o estreito vínculo entre essa área e a Biblioteconomia. A pesquisa mostra, também, que 36% do universo analisado

contempla, sob algum aspecto, o enfoque tecnológico e que 23%, o enfoque comunicacional.

A pesquisa empírica revela, ainda, que os pressupostos da administração discursiva não são identificados no universo analisado. Os resultados da pesquisa sugerem, também, a predominância de racionalidade instrumental nessas bibliotecas, tipo de racionalidade que favorece o agir estratégico e a distorção comunicativa. Entretanto, a comunicação nas organizações deve ser pensada, principalmente, como forma de construção do entendimento, quanto a resultados e meios para obtê-los. 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 onde todos definem, de forma cooperativa, seus planos de ação, no horizonte de um mundo da vida compartilhado, tendo por base interpretações comuns da situação.

Destarte, trabalha-se com a possibilidade de reconstrução racional da lógica sistêmica, instrumental adotada nas bibliotecas para a lógica comunicativa. A racionalidade comunicativa é a base da administração discursiva. Essa forma de administração valoriza a relação intersubjetiva entre todos os indivíduos, de forma igualitária, e prioriza a tomada de decisão coletiva e consensual, sem qualquer tipo de coação, possibilitando a aprendizagem, a melhoria de processos e a inovação.

Desta forma, apresentam-se as diretrizes gerais para administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, a partir das teorias do Agir Comunicativo e do Discurso de Jürgen Habermas, procurando mostrar que é possível a existência de racionalidade comunicativa nessas bibliotecas. Cumpre-se, assim, o segundo objetivo específico da dissertação.

A concretização dos objetivos específicos possibilita o alcance do objetivo geral da dissertação, que é propor administração discursiva para as bibliotecas universitárias brasileiras, na sociedade contemporânea. Além disso, possibilita que a questão que norteia a pesquisa – “Qual é a dinâmica organizacional para administração discursiva na biblioteca universitária brasileira, visando adequá-la às demandas da sociedade contemporânea?” – seja respondida.

A utilização da administração discursiva implica mudanças organizacionais que devem acontecer por meio de planejamento. Este, por sua vez, deve ser participativo, transparente e valorizar o diálogo, envolvendo todos os membros da

biblioteca, como também os gestores e/ou responsáveis pela universidade a que a biblioteca está vinculada.

Contudo, esta forma de administração, antes de ser implantada, requer reflexão e a melhor preparação possível, pois representa uma mudança de perspectiva que, embora possa ser positiva, precisa ser devidamente estudada.

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.

Esta dissertação tem importância na medida em que apresenta uma proposta diferenciada – administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras – e fornece diretrizes gerais como elemento norteador para as bibliotecas.

Entretanto, há longo caminho a ser percorrido para a implantação da administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras, pois vários aspectos devem ser levados em consideração, como, por exemplo, a biblioteca ser pública ou privada, pois o perfil, a missão e os objetivos são diferenciados; se há concordância de todos os membros da biblioteca na adoção dessa forma de administração; e se há apoio institucional.

A proposta apresentada na dissertação representa um esforço inicial para se pensar na implantação da administração discursiva nas bibliotecas universitárias brasileiras sem, contudo, ter a intenção de mostrar um modelo pronto, nem de estabelecer critérios específicos para as bibliotecas.

Devido à complexidade do tema, são necessários estudos aprofundados, que envolvam outros elementos de análise, permitindo avaliações mais detalhadas e auxiliando o desenvolvimento de diretrizes específicas.

Estudos futuros podem ser realizados, contemplando, na parte empírica da pesquisa, além das comunicações orais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, artigos de periódicos científicos brasileiros, na área da Informação, podendo-se ampliar o período de análise. Além disso, podem ser feitas pesquisas

em bibliotecas universitárias, por meio de questionários e/ou entrevistas. Essas ações possibilitam uma visão panorâmica das bibliotecas, embasando o desenvolvimento de estudos, para viabilizar a administração discursiva.

Espera-se que esta dissertação contribua com sugestões aos gestores das bibliotecas universitárias e também incentive reflexões e debates sobre a administração dessas bibliotecas na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002. p. 35-50.

AMANTE, Maria João. Bibliotecas universitárias: semear hoje para colher amanhã. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 9., Açores, 2007. **Informação para a cidadania, o desenvolvimento e a inovação**: Actas. Lisboa: BAD, 2007.

ARAGÃO, Lucia. **Habermas**: filósofo e sociólogo do nosso tempo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2002.

ARBOIT, Aline Elis; BUFREM, Leilah Santiago. Produção de trabalhos científicos em eventos nacionais da área de ciência da informação. **TransInformação**, Campinas, v. 23, n. 3, p. 207-217, set./dez. 2011.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. Research, Planning and Review Committee. 2012 top ten trends in academic libraries: a review of the trends and issues affecting academic libraries in higher education. **C&RL News**, p. 311-320, June 2012.

BANNELL, Ralph Ings. **Habermas & a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

BARAÑANO, Ana María. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 57-96, jan./jun. 2005.

BARBALHO, Celia Regina Simonetti. Estratégia de gestão do Sistema CFB/CRBS baseada em evidências. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP, UNESP, USP, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2599.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2012.

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

BERNHEIM, Carlos Tünnerman; CHAUÍ, Marilena Souza. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília, DF: UNESCO, 2008. Artigo produzido pelo Comitê Científico Regional para a América Latina e o Caribe, do Fórum da UNESCO, Paris, dezembro de 2003.

BOUFLEUER, José Pedro. **Pedagogia da ação comunicativa**: uma leitura de Habermas. 3. ed. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 2001.

BRASIL. **Lei nº 9.637, de 15 de maio de 1998**. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização, a extinção dos órgãos e entidades que menciona e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9637.htm>. Acesso em: 09 jun. 2012.

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, Lidiane dos Santos. 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, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4REY.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

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

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2010. v. 1: A era da informação: economia, sociedade e cultura.

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.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

CUNHA, Murilo Bastos. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em: <www.dgz.org.br/dez10/Art_07.htm>. Acesso em: 01 fev. 2012.

DELORS, Jacques et al. **Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS SOBRINHO, José. **Dilemas da educação superior no mundo globalizado: sociedade do conhecimento ou economia do conhecimento?**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2005a.

DIAS SOBRINHO, José. Educação superior, globalização e democratização: qual universidade?. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 164-173, jan./abr. 2005b.

DOSI, Giovanni. Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. **Research Policy**, v. 11, p. 147-162, 1982.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Ecossistemas bibliotecários: novos paradigmas de biblioteca universitária e sua relação com a inovação educativa em uma sociedade do conhecimento. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP, UNESP, USP, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2761.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. **Lei de inovação e pesquisa acadêmica: o caso PEA**. 2007. 374 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

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

ESTEVE, José Manuel. **A terceira revolução educacional: a educação na sociedade do conhecimento**. São Paulo: Moderna, 2004.

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

FERRER, Rafael. A internet é essencial para 82% das pessoas, diz estudo. **INFO Online**, maio 2012. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/a-internet-e-essencial-para-82-das-pessoas-diz-estudo-10052012-24.shl>>. Acesso em: 28 maio 2012.

FREEMAN, Christopher; PEREZ, Carlota. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In: DOSI, Giovanni et al. (Ed.). **Technical change and economic theory**. London: Printer Publishers, c1988. p. 38-66.

FREITAG, Barbara. **Dialogando com Jürgen Habermas**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2005. (Biblioteca Colégio do Brasil; 10).

FULGENCIO, Paulo Cesar. **Glossário Vade Mecum**: administração pública, ciências contábeis, direito, economia e meio ambiente: 14.000 termos e definições. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. Habermas, informação e argumentação. In: PINZANI, Alessandro; LIMA, Clóvis M. de; DUTRA, Delamar V. (Coord.). **O pensamento vivo de Habermas**: uma visão interdisciplinar. Florianópolis: NEFIPO, 2009. p. [115]-138. Originados dos Anais do V Colóquio Habermas realizado na UFSC (Florianópolis, 8 a 11 de setembro de 2008).

GONZÁLEZ DE GÓMEZ, Maria Nélida. 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.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

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. **Comentários à ética do discurso**. Lisboa: Instituto Piaget, 1991. (Pensamento Filosófico, 52).

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

HABERMAS, Jürgen. A constituição intersubjetiva do espírito que se guia por normas. In: _____. **Entre naturalismo e religião**: estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2007. p.15-114.

HABERMAS, Jürgen. Esclarecimentos sobre o conceito de ação comunicativa. In: FUNDAMENTAÇÃO linguística da Sociologia. Lisboa: Edições 70, 2010. p. 137-169.

HABERMAS, Jürgen. A idéia da universidade: processos de aprendizagem. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, DF, v.74, p. 111-130, jan./abr. 1993.

HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico**: estudos filosóficos. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012. 2 v.

HABERMAS, Jürgen. **Verdade e justificação**: ensaios filosóficos. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. 5. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: PMP Project Management Professional: guia para o exame oficial do PMI. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HERMANN, Nadja. Aprendizagem e interpretação. In: CICLO DE CONFERÊNCIAS RACIONALIDADE, APRENDIZAGEM E ÉTICA EM HABERMAS, [2012a], Rio de Janeiro. Apostila.

HERMANN, Nadja. A ética discursiva I. In: CICLO DE CONFERÊNCIAS RACIONALIDADE, APRENDIZAGEM E ÉTICA EM HABERMAS, [2012b], Rio de Janeiro. Apostila.

INTERNET World Stats: usage and population statistics. Disponível em: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2012.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. **Dicionário básico de Filosofia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo**: a conquista da liderança. São Paulo: Nobel, 2007.

KUNZLER, Caroline Moraes. A teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. **Estudos de Sociologia**, Araraquara, v. 9, n. 16, p. 123-136, 2004.

LASTRES, Helena Maria Martins; FERRAZ, João Carlos. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. [27]-57.

LEGEY, Liz-Rejane; ALBAGLI, Sarita. Construindo a sociedade da informação no Brasil: uma nova agenda. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, out. 2000.

LEMONS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. [122]-144.

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. Indicadores da produção discursiva de inovação no pós-fordismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: IBICT, UFRJ, 2010. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/291/1/LIMAEnancib2010.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

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 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>. Acesso em: 14 jul. 2011.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de et al. Agir comunicativo, colaboração e complexidade nas organizações. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, jun. 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ibict.br/bitstream/123456789/135/1/ClovisDataGramaZero2009.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2011.

LIMA, Regina Celia Montenegro de. **Estratégias de informação e modelos organizacionais**: o espaço da administração e da comunicação na ciência da informação. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

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>. Acesso em: 10 nov. 2012.

MORAES, Thais Cristiane Campos de; FERRAZ, Kátia Maria de Andrade; ZEFERINO, Vilma Sarto. Endomarketing: uma ferramenta no processo do sistema de gestão da Divisão de Biblioteca – ESALQ/USP. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Porto Alegre:

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em:
<<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RFY.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

MORAN, José Manuel. Educação inovadora na sociedade da informação. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPEd, 23., 2000, Minas Gerais. **Textos dos trabalhos encomendados, sessões especiais, etc.** Minas Gerais: ANPEd, 2000. Disponível em: < <http://www.anped.org.br/reunioes/23/outrtext.htm>>. Acesso em: 20 maio 2012.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 7. ed. Rio de Janeiro : Bertrand Brasil, 2002.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta; NEVES, Fabrício Monteiro. O que há de complexo no mundo complexo?: Niklas Luhmann e Teoria dos Sistemas Sociais. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 15, p. 182-207, jan./jun. 2006.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PINHEIRO, Lena Vania Ribeiro; LOUREIRO, José Mauro Matheus. Traçados e limites da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 24, n. 1, 1995. Disponível em:
<<http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/article/viewFile/531/483>>. Acesso em: 20 abr. 2010.

PINZANI, Alessandro. **Habermas**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

PRESTES, Nadja Hermann. **Educação e racionalidade**: conexões e possibilidades de uma razão comunicativa na escola. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1996. (Filosofia, 36).

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**: guia PMBOK. 3. ed. Pennsylvania, c2004.

ROSSI, Tatiana. Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em:
<<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RF6.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

LA ROVERE, Renata Lèbre. Paradigmas e trajetórias tecnológicas. In: PELAEZ, Victor; SZMRECSÁNYI, Tamás (Org.). **Economia da inovação tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, jan./jun. 1996.

SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2004, Natal. **Anais...** Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2004. 1 CD-ROM.

SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP, UNESP, USP, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/index.php>>. Acesso em: 10 ago. 2012.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SGUISSARDI, Valdemar. **Universidade brasileira no século XXI**: desafios do presente. São Paulo: Cortez, 2009.

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

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.

SODRÉ, Cláudia et al. Produção mais limpa: uma proposta para o preparo físico das obras da biblioteca central do CEFET/RJ. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QFN.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

SOUSA, Margarida Maria de. **A biblioteca universitária como ambiente de aprendizagem no ensino superior**. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SOUZA, Paulo Renato. O ensino superior na era do conhecimento. In: OLIVEIRA, Fátima Bayma de (Org.). **Desafios da educação**: contribuições estratégicas para o ensino superior. Rio de Janeiro: E-papers, 2009. p. 245-249.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, p. 1-16, jan./dez. 2008.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências. **Info Home**, 2004. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88>. Acesso em: 05 jan. 2013.

VALLS, Valéria Martin et al. Fidelização dos clientes de serviços de informação: o uso do CRM como estratégia gerencial. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RDW.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2012.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de; SILVA, Marcia Regina da. Gestão da informação em bibliotecas universitárias: novo cenário e novas competências. In: VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro (Org.). **Tendências contemporâneas na gestão da informação**. São Paulo: Editora Sociologia e Política, 2011.

VIZEU, Fabio. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 10-21, out./dez. 2005.

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.