

Análise do processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba

Antonio Genésio de Sousa Filho (UFPB) - tonigenesio@gmail.com

Emeide Nóbrega Duarte (UFPB) - emeide@hotmail.com

Resumo:

Analisa o processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, aprovado em 2009. A abordagem metodológica consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo com base numa amostra não probabilística e intencional, constituída de dezessete gestores do Sistema. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por intermédio de entrevistas estruturadas e pela análise documental. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados alertam para a necessidade de criação de um contexto adequado para a gestão do conhecimento, principalmente por meio de um reexame na estrutura organizacional, de forma que esta venha a fomentar iniciativas de caráter integrado e sistêmico que estimulem a participação e o comprometimento dos sujeitos envolvidos nas atividades do sistema. Dentre as diretrizes organizacionais necessárias para mitigar as barreiras que dificultam a implementação do Regimento Interno, propõe: institucionalização de espaços de participação no processo de tomada de decisões; desenvolvimento de um plano sistemático e integrado de aperfeiçoamento do sistema de comunicação; redimensionamento do quadro funcional; contratação de pessoal; investimento no preparo dos ocupantes dos cargos gerenciais; criação de uma assessoria intermediária, ligada à direção do Sistema, com atuação específica para a coordenação técnica e supervisão das Bibliotecas Setoriais; implementação de gratificação para os responsáveis pelas Bibliotecas Setoriais; desenvolvimento de estudos visando à melhoria contínua dos processos administrativos; e criação de um programa de endomarketing.

Palavras-chave: *Biblioteca Universitária. Sistema de bibliotecas - UFPB. Regimento Interno.*

Área temática: *Temática III: Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade*

Análise do processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba

Resumo:

Analisa o processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba, aprovado em 2009. A abordagem metodológica consistiu em um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo com base numa amostra não probabilística e intencional, constituída de dezessete gestores do Sistema. Os dados foram obtidos junto a fontes primárias e secundárias, por intermédio de entrevistas estruturadas e pela análise documental. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados segundo a técnica de análise de conteúdo. Os resultados alertam para a necessidade de criação de um contexto adequado para a gestão do conhecimento, principalmente por meio de um reexame na estrutura organizacional, de forma que esta venha a fomentar iniciativas de caráter integrado e sistêmico que estimulem a participação e o comprometimento dos sujeitos envolvidos nas atividades do sistema. Dentre as diretrizes organizacionais necessárias para mitigar as barreiras que dificultam a implementação do Regimento Interno, propõe: institucionalização de espaços de participação no processo de tomada de decisões; desenvolvimento de um plano sistemático e integrado de aperfeiçoamento do sistema de comunicação; redimensionamento do quadro funcional; contratação de pessoal; investimento no preparo dos ocupantes dos cargos gerenciais; criação de uma assessoria intermediária, ligada à direção do Sistema, com atuação específica para a coordenação técnica e supervisão das Bibliotecas Setoriais; implementação de gratificação para os responsáveis pelas Bibliotecas Setoriais; desenvolvimento de estudos visando à melhoria contínua dos processos administrativos; e criação de um programa de endomarketing.

Palavras-chave: Biblioteca Universitária. Sistema de bibliotecas - UFPB. Regimento Interno.

Área Temática: Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade

1 INTRODUÇÃO

A base para esta pesquisa partiu dos elementos constituintes e dos fatores que implicaram na elaboração do Regimento Interno do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Paraíba (Sistemoteca), principalmente, nas questões relacionadas à sua implementação e aos processos organizacionais, que incorrem em empecilhos de natureza administrativa e funcional.

O estudo se insere numa perspectiva organizacional, contemplando várias teorias da administração, porém, diante da natureza pública e burocrática da

instituição, vislumbramos a abordagem estruturalista, pois a dinâmica dos processos impõe uma ação permanente de mudança na estrutura e no comportamento das organizações, como condição imprescindível à sobrevivência. Além disso, consideram-se aspectos relacionados ao planejamento de ações para a implementação de processos de gestão e inovação administrativa, abordados pela disciplina Organização, Sistemas e Métodos.

Na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a expansão da atividade bibliotecária, aliada à reestruturação a que foi compelida a instituição, desencadeou um processo de mudança e inovação, que levou, inevitavelmente, à busca por um funcionamento melhor do Sistema de Bibliotecas da Instituição, que é formado por um conjunto de bibliotecas integradas, sob o aspecto funcional e operacional, compreendendo a Biblioteca Central, sediada no Campus I, e quinze Bibliotecas Setoriais.

A alteração do Regimento Interno do Sistemoteca, decorrente da necessidade de adequação à nova estrutura organizacional da UFPB, ocasionada pelo seu desmembramento, ocorrido em 2002, que culminou com a criação da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), vem provocando impacto administrativo e operacional em todas as unidades de informação que compreendem formal ou informalmente o Sistemoteca, sendo estas compelidas a se adequarem ao novo Sistema que as integram.

Era de se esperar que o Regimento Interno acompanhasse as alterações estruturais, adequando-se às mudanças ocorridas, de modo que se alinhasse às ações administrativas inovadoras e necessárias ao desenvolvimento da instituição. No entanto, percebe-se que as alterações ocorridas na estrutura organizacional da UFPB, em especial no que se refere ao Sistemoteca, foram propostas e aprovadas formalmente, porém, até o momento, não se concretizaram integralmente, motivo pelo qual emergiram as seguintes perguntas de pesquisa: Como se configura o processo de elaboração e implementação do novo Regimento Interno do Sistemoteca? Quais as principais barreiras à implementação do Regimento Interno?

Nesse âmbito, o estudo examinou o processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistemoteca, aprovado pelo Conselho Superior Universitário (Consuni), em 2009, apontando as barreiras e as causas e os

efeitos de possíveis disfunções nesse processo, bem como, propõe diretrizes para viabilização de um modelo de instrumento que venha atender às necessidades da instituição em sua amplitude.

Da base teórica que ancorou esta pesquisa, destacam-se alguns aspectos relacionados à Teoria Geral dos Sistemas e suas implicações para os estudos organizacionais, bem como elementos da burocracia weberiana e algumas discussões a respeito do Pensamento Complexo nas organizações, da Teoria do Caos, da Teoria da Ação.

Diante da amplitude de correntes, merece destaque o pensamento complexo nas organizações, que Thompson (1976, p. 20 *apud* SILVA e REBELO, 2007, p.2) procura explicar como sendo “um conjunto de partes interdependentes que, juntas, formam um todo, porque cada uma delas contribui com alguma coisa e recebe alguma coisa do todo que, por sua vez, é interdependente com algum ambiente maior”. Silva e Rebelo (2007, p. 2), inclusive, acrescentam que as evidências de troca entre as partes e o todo contribuem para a busca da sobrevivência, num processo marcado pelos relacionamentos e pela evolução constante.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como um estudo descritivo adotando o método do estudo de caso, segundo a ótica de Yin (2001) e de Richardson (1985). O campo de estudo abrangeu as dezesseis unidades de informação que compõem o Sistemoteca, com enfoque especial na sua nova estrutura organizacional, sob a perspectiva de uma análise da sua constituição e implementação.

Os dados coletados no desenvolvimento desta pesquisa são de natureza primária e secundária, onde a coleta de informações primárias se deu por meio de entrevistas aos dirigentes daquelas unidades de informação. A coleta de dados e de informações de natureza secundária apoiou-se em documentos, entre os quais se destacaram: regimentos internos, atos normativos, relatórios, processos, atas de reuniões, pareceres técnicos, portarias e outros documentos que tratam de assuntos correlatos ao da pesquisa.

Para a orientação das análises dos resultados, foi adotada a técnica de análise de conteúdo defendida por Bardin (1979) e, em consonância com os objetivos pretendidos, descritos no Quadro 1, foram feitas inferências, à partir da significação, compreensão e explicação dos resultados obtidos.

Quadro 1- Objetivos específicos e instrumentos de coleta de dados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS
Conhecer a percepção dos gestores das bibliotecas que compõem o Sistemoteca em relação ao processo de elaboração do seu Regimento Interno.	Entrevista com análise de conteúdo.
Identificar as barreiras à implementação da nova estrutura do Sistemoteca;	Entrevista com análise de conteúdo.
Propor diretrizes que viabilizem a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca.	Inferências por meio dos dados coletados nos instrumentos adotados - entrevista e documentos.

Fonte: Elaboração própria, 2012

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As categorias abordadas nesta Seção tratam da abordagem qualitativo-quantitativa que caracteriza a pesquisa. Os dados coletados originaram-se de dois grupos de categorias: o primeiro grupo contempla percepções organizacionais, a partir da indução de temas que, posteriormente, se transformaram em categorias, e o segundo grupo proporciona a categorização a partir percepção espontânea dos entrevistados, ou seja, sem o pré-estabelecimento de temas.

3.1 CATEGORIAS PRÉ-DETERMINADAS

As categorias a seguir contemplam percepções organizacionais, a partir da indução de temas que, posteriormente, se transformaram em categorias, ou seja, as categorias foram pré-determinadas, a partir de temas específicos pré-determinados pelo pesquisador.

3.1.1 Categoria: conhecimento sobre o Regimento Interno.

A amostra estudada evidenciou que 52,9% dos entrevistados não conhecem o Regimento Interno do Sistemoteca. Já 29,4% afirmaram conhecê-lo, no entanto, 60% destes, somente tiveram conhecimento após o início desta pesquisa, que coincidiu com o momento de divulgação dos resultados da pesquisa de Silva (2012), que identificou problemas relacionados à cultura informacional no âmbito do Sistemoteca. Ademais, os 17,7% dos entrevistados que afirmaram conhecê-lo, parcialmente, demonstraram pouco conhecimento sobre o seu conteúdo, quando indagados a respeito do tema.

3.1.2 Categoria: conhecimento sobre o processo de elaboração do Regimento Interno.

A classificação das categorias, nesta questão, indicou que apenas 23,5% dos entrevistados sabem como se deu o processo de elaboração do Regimento Interno do Sistemoteca, em vigor desde 2009. O desconhecimento desse processo abrangeu 70,6% da amostra pesquisada, o que reflete o nível crítico em que se encontra a gestão do conhecimento no âmbito organizacional. Os 5,9% que demonstraram conhecer parcialmente o processo de elaboração, somente vem atestar essa situação preocupante explicitada nos dados que se referem ao desconhecimento de um ato normativo da natureza de um Regimento Interno.

3.1.3 Categoria: participação no processo de elaboração do Regimento Interno.

Em relação à participação dos entrevistados na elaboração do Regimento Interno, apenas um indivíduo pesquisado, que representa 5,9%, declarou ter participado do seu processo de elaboração, enquanto 94,1% dos entrevistados declarou não ter participado daquele processo. A princípio, esta discrepância permitiu-nos inferir que o Regimento Interno do Sistemoteca foi exarado sem a participação dos bibliotecários gestores das unidades que compõem o sistema, e que o nível baixo de participação dificulta a sua implementação.

Vale ponderar, nesta análise, que, de acordo com os dados referentes ao tempo de serviço, seis gestores começaram a prestar serviço à instituição nos últimos três anos, sendo, dessa maneira, extemporâneos ao processo de

elaboração do Regimento Interno. Registra-se que quatro gestores contabilizaram apenas quatro anos de ingresso na instituição. Condição que não os permitiu participarem da elaboração da proposta regimental de 2006. Ademais, 52,9% dos gestores atuais não ocupavam essa função em 2006. Dessa forma, os escores tabulados podem distorcer os índices reais de participação, já que o projeto regimental elaborado em 2006 teve a participação de alguns gestores das bibliotecas setoriais em exercício, naquela época.

Entretanto, no entendimento de Popper (1989), instrumentos da natureza de um regimento interno estão sujeitos a alterações e a ampliações decorrentes das influências externas. Segundo o autor, pode-se incorrer em insistir em normas delineadas, sem dar-se conta que estas não representam mais aquilo que seria conveniente e interessante para a organização, pois as condições que a regeram podem não se achar mais presentes. Inclusive, Popper (1989, p. 1) alerta que um instrumento dessa natureza “só cumpre satisfatoriamente a sua finalidade se for submetido, constantemente, a análise e avaliação daqueles que são responsáveis por sua elaboração e daqueles que o utilizam”.

Portanto, aquela proposta de Regimento de 2006, resgatada tal como foi redigida naquele ano, deveria ter sido revisada pelos gestores que se encontravam em exercício no ano da sua submissão ao Consuni, até porque, além de apresentar disfunções estruturais, apresenta elementos inconsistentes e/ou extemporâneos.

3.1.4 Categoria: definição formal das atividades.

De acordo com as apreciações de 70,6% dos sujeitos da pesquisa, não existem normas formalizadas que explicitem as atividades a serem executadas. Apenas 11,8 % dos entrevistados confirmaram a existência de documentos formais que regulem as atividades laborais. Outros 11,8% afirmaram existir regras, porém, alertaram que estas se encontram desatualizadas. Somente um respondente, que corresponde a 5,9%, asseverou existirem normas, no entanto, ele destacou que essas normas contemplam apenas algumas atividades.

Vale registrar que um desses gestores, apesar de mencionar a inexistência de instrumentos formais de instrução procedimental no âmbito do sistema, informou

que, em seu setor, especificamente, algumas ferramentas têm sido desenvolvidas no sentido de orientar a execução das tarefas e atividades.

Para explicar esses dados, recorreremos aos autores Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67-68) que consideram que um trabalho efetivo com o conhecimento somente é possível em um ambiente em que possa ocorrer a contínua conversão entre os conhecimentos tácitos e os explícitos. Portanto, diante dos dados obtidos, inferiu-se que as atividades, no âmbito do Sistemoteca, têm se caracterizado pela informalidade. A evidência, quase que soberana, da conversão do conhecimento por socialização é percebida pela carência de ações que favoreçam a externalização do conhecimento no âmbito organizacional.

3.1.5 Categoria: (in)satisfação com a equipe de trabalho.

De maneira geral, a equipe de trabalho é considerada uma barreira à implementação de ações, pois, a maioria (94,1%) dos entrevistados considerou que a quantidade de pessoal é insuficiente para o desenvolvimento das atividades. No entanto, quando se refere à qualificação, três vertentes caracterizadoras mereceram destaque: uma que vincula a baixa qualificação ao tempo de serviço, ou seja, àqueles servidores que se encontram perto de se aposentarem, e aí não têm mais motivação ou demonstram resistência para acompanhar os avanços nos métodos de trabalho, como aqueles fomentados pelas novas tecnologias.

A segunda vertente caracteriza como desqualificados aqueles servidores que se dizem em “desvio de função” e que, mesmo lotados em bibliotecas, resistem à execução de algumas tarefas ou atividades relacionadas a esse tipo de ambiente. A terceira e última vertente evidencia uma cultura organizacional de acomodação e resistência às mudanças e às inovações.

3.1.6 Categoria: percepção sobre cargo comissionado.

Nesta categoria, os entrevistados apresentaram as suas percepções a respeito da importância de incentivo financeiro (função gratificada) aos ocupantes de cargos de direção das unidades do Sistemoteca.

Pelos números apresentados, quatorze participantes, ou seja, 88,2% da amostra, consideraram como ponto desfavorável a ausência de incentivo financeiro para o exercício da função de chefia, inclusive, apontaram ser este um dos principais elementos desmotivadores na organização. Apenas um respondente, que representa 5,9%, considerou irrelevante este incentivo; e outro gestor (5,9%) preferiu não opinar a respeito.

O escore acima apresentado demonstrou que não existe uma cultura de valorização do capital humano no sentido de incentivá-lo, cada vez mais, a prestar melhores serviços, especialmente, aqueles que se encontram exercendo funções gerenciais nas unidades do Sistema, com exceção da Direção Central do Sistema que se encontra contemplada com incentivo considerável. Esta situação termina por prejudicar a efetividade de ações no âmbito organizacional, pois está diretamente relacionada à motivação e ao comprometimento organizacional.

Esta inferência corrobora o pensamento de Sousa (1979, p. 208), quando este afirma que, “no desempenho de suas funções, o homem precisa de compensações intrínsecas, através de tarefas significativas, e de estimulantes extrínsecos, isto é, remuneração adequada”.

3.2 CATEGORIAS PÓS-DETERMINADAS

Neste item, a definição das categorias se deu com base nas respostas a respeito das barreiras à implementação do Regimento Interno na percepção dos gestores. Ao contrário das categorias anteriores, onde foram pré-determinados temas específicos, aqui, os entrevistados puderam expor as suas preferências, naturalmente, sem qualquer indução temática, para, a partir daí, serem construídas as categorias, ou seja, a análise do conteúdo das falas dos entrevistados é que possibilitou a criação das categorias.

Para essa sistematização, recorreremos a Richardson (1985, p. 197) que, assim como Bardin (1979), indica que a técnica mais utilizada para o método de análise de conteúdo é a análise por categorias, que se traduz pelo desmembramento do texto em diversos elementos, de forma a extrair partes do conteúdo das entrevistas e categorizá-las tematicamente, de acordo com o problema pesquisado.

Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação de temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos e (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 1979, p.153).

Dessa forma, o processo de priorização das barreiras se deu através da análise das falas, que possibilitou a categorização à partir do maior número de respostas dadas a seguinte indagação: Quais os principais barreiras que você julga dificultar a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca?

O *ranking* foi elaborado de acordo com uma análise quantitativa simples, tendo como base de cálculo os 17 gestores constituintes da amostra pesquisada.

3.2.1 Categoria: visão sistêmica.

A subcategoria “visão sistêmica” esteve presente nas respostas de oito gestores, representando 47,1% da amostra pesquisada. Este percentual evidencia a carência de uma maior interação entre as unidades que compõem o sistema, pois as ações desenvolvidas por essas unidades se encontram dissociadas. Vale salientar que a abordagem sistêmica inclui a análise de vários outros elementos, pois uma parte do sistema pode influenciar todas as outras.

3.2.2 Categoria: (in)eficiência do processo de comunicação.

Para 41,2% dos gestores entrevistados, uma das barreiras se refere à “ineficiência do processo de comunicação”. Diante dos escores, pode-se inferir que falta estabelecer diretrizes e ações para que o Sistemoteca incorpore aquela característica essencial, definida por Ackoff (1981. p.28), de que um sistema se compõe de partes que interagem, cada uma delas com seus interesses, mas que contribuem, presumivelmente, para a consecução dos objetivos globais.

Percebe-se também que a ineficiência do processo de comunicação termina provocando entraves na conversão do conhecimento organizacional. Por isso, a cultura que facilita o compartilhamento do conhecimento necessita fazer parte do

dia-a-dia do sistema, para que o processo de conversão do conhecimento ocorra de forma sistêmica.

3.2.3 Categoria: (des)conhecimento das normas regimentais.

Em relação ao “desconhecimento das normas regimentais”, 35,3% dos gestores indicaram esse fator como uma importante barreira ao processo de implementação do Regimento Interno, porém, esse índice sobe para 52,9% quando se pré-estabelece a linha temática.

3.2.4 Categoria: participação.

A falta de participação, enquanto barreira ao processo de elaboração e implementação do Regimento Interno do Sistemoteca, esteve presente nas respostas de 35,3% dos gestores inquiridos. Observa-se que os índices baixos de participação dos entrevistados nos processos de elaboração dos instrumentos reguladores das atividades, bem como nos processos de tomada de decisão, representam um ponto negativo para a organização, pois estes interferem no grau de comprometimento dos servidores. Esta percepção é ancorada na inferência de Santos (2007, p. 65), que afirma que “os índices de motivação tendem a se elevarem em organizações que estimulam o processo participativo, pois os colaboradores se sentem co-responsáveis pela organização”.

Ademais, a falta de participação da Direção da Biblioteca Central nos órgãos deliberativos superiores da instituição é um entrave à defesa dos interesses do Sistemoteca. Lemos e Macedo (1975, p. 49) já reivindicavam essa participação quando defendiam, em 1975, que, para melhor integração dos planos da biblioteca com o planejamento e funcionamento global da universidade, o bibliotecário da universidade, isto é, o Diretor da Biblioteca Central, deveria ter *status* acadêmico e participar dos órgãos colegiados.

Daquilo que foi relacionado, pode-se inferir que são vários os fatores que dificultam a implementação do Regimento Interno, entretanto, uma das condições indispensáveis e necessárias para que se obtenha êxito no processo de implementação das ações previstas no Regimento Interno é o engajamento de todos

os profissionais que atuam nas unidades do sistema, principalmente aqueles que se encontram na sua cúpula. Nesse sentido, vale resgatar o entendimento de Sousa (1979, p. 209) de que a participação e o comprometimento dos mais altos escalões da organização são condições indispensáveis na administração de qualquer programa de desenvolvimento organizacional¹.

Desta forma, pode-se inferir que a ausência dos gestores das unidades pesquisadas nos processos de elaboração dos atos normativos, de tomada de decisões e de implementação do sistema se constitui em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização.

3.2.5 Categoria: (des)comprometimento

Na subcategoria “ (des)comprometimento”, os dados mostraram que 29,4% dos gestores pesquisados alegaram, sem prévia incitação ao tema, ser a falta deste elemento uma barreira à implementação das ações inerentes ao objeto em estudo.

Muitas vezes, os gestores atribuem os problemas da instituição à falta de comprometimento dos seus recursos humanos, porém, os resultados desta pesquisa mostram a necessidade de alterações no âmbito gerencial, pois as práticas atuais não motivam os servidores, nem tampouco estimulam o desenvolvimento natural do comprometimento. Sendo assim, pode-se inferir que uma das mais graves disfunções passa a ser a falta de consciência de que as causas do processo de deterioração estão embutidas em concepções e práticas gerenciais inadequadas.

2.2.6 Categoria: resistência às mudanças.

Acredita-se ser relevante para o resultado desta pesquisa, ressaltar que embora o sentimento de resistência às mudanças tenha sido mencionado por apenas 23,5% dos entrevistados, percebe-se que essa conduta é extremamente reveladora de indivíduos arraigados à cultura institucional que demonstram

¹ Desenvolvimento organizacional é o nome dado aos esforços planejados para ajudar a organização a responder mais rapidamente às pressões internas e externas resultantes das mudanças culturais, sociais e tecnológicas. Usa intervenções planejadas que abrangem o sistema total sendo administradas do alto. (SOUSA, 1979, p. 209).

dificuldades de embarcar em comportamentos inovadores. Desta forma, recomenda-se envidar esforços no sentido de se diminuir essa resistência, buscando atitudes e comportamentos que os estimulem a uma participação ativa em todas as etapas de elaboração e implementação das ações regimentais.

3.2.7 Categoria: estrutura organizacional.

A indicação de 23,5% dos entrevistados de que a estrutura organizacional se configura como uma barreira no âmbito deste estudo corrobora o pensamento de Angeloni (2008) que afirma não existirem dúvidas de que a estrutura organizacional exerce impacto considerável sobre o trabalho das pessoas, influenciando seus comportamentos e a interação no contexto organizacional.

Vale destacar que as relações de poder se estabelecem fundadas numa estrutura organizacional tradicional de linha/*staff*. No entanto, o Sistema de Bibliotecas da UFPB apresenta um processo decisório no qual há uma dependência externa acentuada sobre vários aspectos, principalmente político, em decorrência de seu *status* de órgão suplementar da Universidade. Ademais, a própria estrutura é discriminadora, pois não contempla os diretores das Bibliotecas Setoriais com funções gratificadas para o exercício do cargo, com exceção das duas unidades remanescentes da estrutura da UFPB anterior ao desmembramento ocorrido em 2002, que percebem tal incentivo, mas com valores muito abaixo da gratificação paga ao gestor do sistema, que recebe incentivo financeiro condizente com o cargo que ocupa.

Além das categorias apresentadas e analisadas, outras foram identificadas. No entanto, pelas limitações estruturais deste trabalho, elas não puderam ser discutidas. Entretanto, pela relevância de seus conteúdos, as mesmas devem ser consideradas como elementos importantes no processo de elaboração e implementação das estratégias organizacionais, no âmbito do Sistemoteca, tais como: falta de padronização, falta de motivação, falta de liderança, falta de proatividade, falta de funcionários e falta de instrumentos administrativos, tais como fluxogramas, funcionogramas, organogramas e manuais de serviços.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos pretendidos foram alcançados, pois, além do conhecimento da percepção dos gestores em relação ao processo de elaboração do Regimento Interno, foram identificadas diversas barreiras à sua implementação.

Foram colocadas algumas oportunidades de ações que poderão viabilizar a implementação do instrumento em questão, seja partindo de uma revisão no seu processo de elaboração, que, como a pesquisa mostrou, apresentou vários vícios, até a formulação de estratégias que auxiliem um plano de implementação de um modelo regimental que atenda aos anseios da comunidade acadêmica e fomente um comprometimento formal de todos os envolvidos no Sistemoteca.

Neste sentido, ações devem ser planejadas para provocar mudanças nas relações internas visando à integração, à participação e ao comprometimento dos sujeitos envolvidos nas atividades do sistema. É necessário criar um contexto adequado para a gestão do conhecimento, principalmente por meio de um reexame na estrutura organizacional, de forma que esta venha a fomentar iniciativas de caráter integrado e sistêmico.

Considerando os resultados obtidos, propõe-se algumas diretrizes organizacionais que podem contribuir para mitigar as barreiras que dificultam a implementação do Regimento Interno do Sistemoteca. Dentre as linhas de ações, destaca-se, inicialmente, a institucionalização de espaços de participação no processo de tomada de decisões, partindo da concepção de estimular a discussão a respeito da estrutura organizacional, sobretudo, na reflexão aprofundada de seu organograma, considerando, inclusive, um estudo comparativo com a estrutura dos órgãos da universidade que contemplam fóruns de decisões colegiadas, pois a ausência dos gestores das unidades pesquisadas nos processos de elaboração dos atos normativos, de tomada de decisões e de implementação do sistema se constitui em obstáculo para a consecução dos objetivos propostos pela organização.

No tocante aos problemas de tramitação da informação, sugere-se o desenvolvimento de um plano sistemático e integrado de aperfeiçoamento do processo de comunicação, podendo, inclusive, desenvolver projetos conjuntos com outros órgãos da universidade. Nessa questão recomenda-se, ainda, a criação de

uma assessoria intermediária, ligada à Direção do Sistemoteca, com atuação específica para a coordenação técnica e supervisão das Bibliotecas Setoriais;

Os problemas relacionados ao quadro de recursos humanos podem ser minimizados com o redimensionamento funcional, para adequar, qualitativa e quantitativamente, o pessoal às necessidades das unidades de trabalho, além da contratação de bibliotecários e de auxiliares de biblioteca, em decorrência das iminentes aposentadorias e da expansão universitária, que tem requerido, inclusive, o incremento de novos serviços.

Além disso, recomenda-se investir no preparo dos ocupantes dos cargos de direção, principalmente, em aspectos relacionados às modernas técnicas de gestão institucional, bem como o estímulo a estudos visando à melhoria contínua dos processos administrativos. Outra atitude que pode contribuir para melhorar os níveis de motivação e de comprometimento diz respeito ao estabelecimento de chefias remuneradas para os responsáveis pelas Bibliotecas Setoriais, obedecendo a critérios e a parâmetros quantitativos, a fim de estabelecer níveis coerentes com as dimensões dessas unidades de informação.

A respeito da legalidade do instrumento regimental analisado, recomenda-se a elaboração de um novo documento, de maneira que este venha a ficar em conformidade como ordenamento jurídico que regulamenta a constituição dos atos normativos.

O estudo demonstrou também que iniciativas de cunho interno, como a criação de um programa de endomarketing, podem ajudar a remover ou a atenuar muitas das barreiras apresentadas. Ademais, a gestão do conhecimento precisa ancorar uma nova gestão pública, assegurando a melhoria contínua da qualidade dos procedimentos organizacionais e, conseqüentemente, a eficiência, a eficácia e a efetividade dos serviços.

O reconhecimento da complexidade do tema e, portanto, da impossibilidade de precisão permitiu reflexões que se caracterizaram pela serenidade que o assunto requer. Outros estudos podem e devem ser complementares a este, o que contribuirá para ampliar o conhecimento organizacional, tanto em nível teórico quanto prático, pois, as mudanças estão acontecendo em ritmo acelerado e um ajustamento constante às novas situações se faz necessário.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russell Lincoln. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- ANGELONI, Maria Terezinha (org.). **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- LEMOS, Antonio A. B. de; MACEDO, Vera A. A. posição da biblioteca na organização operacional da universidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.4, n.1, p. 40-51, mar. 1975.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotoka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREIRA, Aline Lucena Costa. **De lagarta a borboleta: as competências em ação dos gestores técnico-administrativos das instituições federais de ensino superior do Nordeste brasileiro**. 2010. 162 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.
- POPPER, Rudolf. **A elaboração de manuais na empresas**. 3. Ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANTOS, Sandra Letícia Ribeiro dos. **Importância estratégica do comportamento organizacional: caso da empresa Marcolino Madeiras Ltda**. João Pessoa, 2007. 86 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2007.
- SILVA, Anielson B.; REBELO, Luiza Maria B. As implicações do pensamento complexo da análise organizacional. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.
- SOUSA, Maria C. V. de. Desenvolvimento organizacional e a administração de bibliotecas. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.8, n.2, p. 207-215, set. 1979.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAIBA. **Regulamento do Sistema de Bibliotecas da UFPB**, anexo da Resolução 31/2009. João Pessoa, 2009. Disponível em: <http://www.biblioteca.ufpb.br/Reg_Res.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2012.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.