

A CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUENCIANDO O COMPORTAMENTO DO CAPITAL HUMANO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

ORGANISATIONAL CULTURE INFLUENCING THE BEHAVIOUR OF HUMAN CAPITAL IN THE UNIVERSITY LIBRARY

Emeide Nóbrega Duarte¹
Andréa Carvalho de Aguiar²
Edna Gomes Pinheiro³
Luciana Moreira Carvalho⁴
Norma M.F. Nogueira⁵

Resumo

Objetiva-se identificar traços da cultura organizacional presentes nos depoimentos dos clientes internos da *Divisão de Serviços aos Usuários* (DSU) da *Biblioteca Central* (BC) da *Universidade Federal da Paraíba* (UFPB). Os depoimentos que subsidiam o estudo foram obtidos no I Seminário de Marketing promovido durante a execução do projeto de pesquisa “Diagnóstico para aplicação de técnicas de marketing da DSU da Biblioteca Central da UFPB”. Nesse evento, o capital humano da DSU discutiu aspectos relativos as atividades inerentes à Divisão. A cultura organizacional pode ser entendida como uma forma tradicional e usual de pensar e trabalhar. É compartilhada em grau variado pelos seus membros, e repassada de uma geração para outra, podendo ser identificada pela resistência às mudanças ocasionada pelos valores, crenças, mitos e tabus que estão enraizados nas organizações. Manifesta-se também através de padrões de comportamento ou estilo organizacional assumido pelas pessoas. Para atingir o objetivo proposto, os depoimentos foram gravados e transcritos, permitindo a aplicação da técnica de análise de discurso. Foi constatado que os valores e as crenças que constituem a cultura organizacional, condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e grupos dentro da organização. A análise dos dados obtidos permitiram concluir que os traços culturais identificados na DSU da Biblioteca Central da UFPB exercem influência direta no comportamento do seu capital humano induzindo a uma atitude de resistência a mudança

¹ Professora do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal da Paraíba. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba

² Professora Substituta do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal da Paraíba. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba

³ Professora do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Ceará. Lotação provisória no Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal da Paraíba. Mestranda do Curso de Mestrado em Ciência da Informação da Universidade Federal da Paraíba

⁴ Professora do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Mestre em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Paraíba

⁵ Bibliotecária da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba

Palavras-Chave

**CULTURA ORGANIZACIONAL
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
CAPITAL HUMANO**

1 INTRODUÇÃO

Embora a idéia de cultura organizacional, tenha sido inserida no início desse século nas corporações norte-americanas, somente na década de 80 as academias começaram a trabalhar esse assunto como objetivo de investigação científica.

O tema cultura organizacional já se tornou popular e o interesse por estes aspectos culturais podem ser atribuídos, ao processo de fragmentação e heterogeneidade causado por problemas econômicos e problemas práticos identificados na interação social dentro das organizações. Esse fato, evidencia a necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e das bases em que elas estão fundamentadas.

Ancorado a esta evidência, surgiu a cultura organizacional como resposta aos problemas de desintegração social, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar e agir, valores, padrões e maneiras de trabalhar do *capital humano* nas organizações.

Diante desse imperativo, podemos acreditar que toda organização tem sua própria história e na medida em que se estrutura, adquire identidade, tradições e padrões de comportamento, passando a delinear os valores. Esta realidade nos faz repensar as organizações na tentativa de analisar os elementos responsáveis pela formação da cultura existente, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças que eles provocam no comportamento do seu *capital humano*.

Consequentemente, frente a essas considerações surgiu o nosso interesse pelo assunto, e integrado a nossa experiência de trabalho no contexto informacional, resolvemos estudá-lo, especificamente, na *Divisão de Serviços ao Usuário* (DSU) da *Biblioteca Central* (BC) da *Universidade Federal da Paraíba* (UFPB). A escolha por pesquisar a cultura organizacional no contexto da DSU da BC/UFPB deve-se também ao desenvolvimento do Projeto de Pesquisa “Diagnóstico para aplicação de técnicas de marketing na DSU da Biblioteca Central da UFPB” (1997/1999), o qual possibilitou a realização do I Seminário de Marketing no qual tivemos a oportunidade de coletar as falas dos colaboradores internos e da diretora da BC/UFPB. Com base em tais depoimentos é que realizamos análise dos elementos da cultura presentes nesta organização.

Entretanto, realizar um estudos dessa natureza, não é querer apenas compreender o fenômeno, mas também tentar (re)conhecer a importância crucial do *capital humano* da biblioteca universitária, nesse contexto. Isto foi possível, diante da utilização da técnica da análise do discurso, a qual permitiu entendermos que os modelos culturais interiorizados são revelados nas falas dos atores sociais.

Pretendemos iniciar nosso estudo partindo da premissa básica da moderna organização na qual as pessoas – *capital humano* – constituem seu mais importante recurso e que conhecendo suas atitudes, crenças e opiniões temos condições de melhor entender a cultura organizacional de uma empresa, haja vista o ser humano reagir e comportar-se conforme o ambiente no qual encontra-se inserido.

Com base em considerações desta natureza e no clima constantemente enfatizo nas instituições, que este trabalho se propõe a identificar situações, atitudes e conceitos acreditados, que delinham traços da cultura organizacional da Biblioteca em pauta.

Este estudo está dividido em seis etapas: a primeira, compreende a parte introdutória que enfatiza o objetivo e o interesse do estudo; a segunda, diz respeito a história da Biblioteca Central da UFPB; a terceira, trata do referencial teórico; a quarta, delinea os procedimentos metodológicos, a quinta identifica os traços da cultura organizacional da BC/UFPB, evidenciado na fala do *capital humano* que integra a DSU; e a última, refere-se às considerações finais.

2 BIBLIOTECA CENTRAL DA UFPB: CAMINHOS DESVENDADOS... SURPRESAS REVELADAS

Conforme documento editado pelo Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica (IBICT) em 1984, intitulado “Sistemas de Bibliotecas Universitárias”, a UFPB foi criada pela Lei Estadual nº 1366 de 02 de dezembro de 1955, tendo sido federalizada através da Lei 3855 de dezembro de 1960.

Com o passar dos anos, a Universidade foi se desenvolvendo, surgindo a necessidade da criação de pequenas bibliotecas de faculdades e escolas isoladas para dar apoio as atividades acadêmicas que a mesma se propunha a oferecer.

O mesmo documento cita que o Sistema de Bibliotecas teve sua origem a partir da criação dessas bibliotecas isoladas. Com a implantação da Reforma Universitária, verificou-se a transformação das antigas Faculdades, Escolas e Institutos em nível de administração intermediária, por Centros. Em conseqüência, verificou-se a junção dessas bibliotecas por área de conhecimento que correspondem aos Centros de Ensino da UFPB.

No dia 11 de agosto de 1967, surgiram os primeiros passos para a criação de uma Biblioteca Central da UFPB. Naquele período, o professor Edson Nery da Fonseca elaborou um projeto intitulado “Teoria da Biblioteca Central”, trabalho este de suma importância e que se constituiu na primeira proposta de estruturação da Biblioteca Central (BC).

No final de 1976, deu-se a implantação da Biblioteca Central, a partir da junção de todas as bibliotecas departamentais, num total de 13 (treze).

A partir de 1979, com a interiorização da UFPB, foram incorporadas novas bibliotecas. Todas funcionavam isoladamente, sem uma política de ação definida e nenhuma coordenação central.

Em 1980, partiu-se para a contratação de bibliotecários, criação de novos serviços, automação dos processos técnicos, entre outros. Culminando com a construção do prédio definitivo da Biblioteca Central, foi aprovado no CONSEPE, o regulamento do Sistema de Bibliotecas.

Atualmente, a Biblioteca Central situada no Campus I – João Pessoa, é responsável pela coordenação do Sistema, que consiste num conjunto de bibliotecas integradas sob o aspecto funcional e operacional, tendo por objetivo a unidade e a harmonia das atividades de coleta, tratamento, armazenamento, recuperação e disseminação de informações, para dar apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão (UFPB, 1997, p. 37).

De acordo com o Organograma do Sistema, a biblioteca está subordinada diretamente a Reitoria e possui a seguinte estrutura:

- a) *Diretoria* – composta pela Secretaria, Assessoria e Contabilidade;
- b) *Divisão de Desenvolvimento das Coleções* – com Seção de Seleção, Compra e Intercâmbio;
- c) *Divisão de Processos Técnicos* – composta pelas Seções de Catalogação, Classificação e Manutenção do Patrimônio Documental;
- d) *Divisão de Serviços aos Usuários* – com Seções de Referência, Circulação, Periódicos, Coleções Especiais, Multimeios e Seção de Informação e Documentação.

O Sistema também é composto pelas Bibliotecas Setoriais situadas nos Campi do interior: Campina Grande, Areia, Sousa, Cajazeiras, Bananeiras e Patos. A Biblioteca Central

em relação as bibliotecas setoriais, centraliza apenas os serviços de aquisição de material documental, adquiridos quer através de recursos próprios, quer através de convênios (IBICT, 1994, p. 10)

Após quase vinte anos de funcionamento do Sistema com a mesma estrutura organizacional, já existem 15 (quinze) bibliotecas no Campus I que surgiram das necessidades informacionais dos seus usuários com a intenção de manter um acervo mais próximo dos seus locais de trabalho.

Decorrente dos resultados de um estudo realizado por Oliveira (1999), constatou-se que a estrutura vigente é estática, conseqüentemente obsoleta em relação as mudanças ambientais ocorridas no decorrer do tempo. Além do número de bibliotecas surgidas, novas unidades de serviços foram criadas na própria Biblioteca Central.

A atual conjuntura dessa Biblioteca necessita acompanhar as mudanças diante de um contexto fortemente marcado por avanços tecnológicos, que sugerem evolução nas formas de estruturação organizacional onde questões, tais como: agilidade, rapidez, flexibilidade, competitividade e qualidade nos serviços e produtos, são emergentes em qualquer sistema organizacional.

É nesse cenário descrito, que se insere a DSU da Biblioteca Central, com todo o seu arsenal montado aonde se pretende descortiná-lo identificando os traços da cultura organizacional, através dos depoimentos do seu capital humano.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL: O QUE DIZER SOBRE ELA...

“Nem nossas intenções, nem nossas motivações, nem nossos objetivos, nem nossas relações transcendentais com o sentido de história são uma garantia ou uma prova do sucesso das nossas empresas.”

(M. Crozier)

Neste capítulo, não pretendemos fazer desfilar uma multiplicidade de conceitos. Apenas teceremos breves considerações introdutórias para que nos seja dado analisar aspectos da cultura organizacional. As considerações retratadas aqui, aparentemente diversas, fluíram com a leitura de alguns autores, cujas abordagens aqui apresentadas, serviram como ponto de partida para nossas análises e conclusões.

A palavra cultura surgiu no âmbito da antropologia social, quando começaram a pesquisar as sociedades primitivas, constatando que os modos de vida de cada uma diferiam entre si. Assim, o conceito de cultura surgiu para representar, no sentido amplo, as qualidades dos grupos humanos que são repassados de geração a geração.

Posteriormente, o conceito de cultura passou a ser empregado no contexto das organizações, advindo daí o termo cultura organizacional, que apresenta várias conceituações.

Nos estudos de Scheim *apud* Freitas, entende-se que

“cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas.” (1991)

Para Sá (1998, p. 964) a cultura organizacional pode ser definida “*como um sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa.*”

Jacques *apud* Sá (1998, p. 952), considera a cultura de empresa como a “*maneira tradicional e usual de pensar e trabalhar; ela é compartilhada em grau variado pelos seus membros e os novos membros devem aprender a assimilar, ao menos parcialmente, para que eles possam ser aceitos no contexto da empresa.*”

Segundo Kanaane (1995), o conceito de cultura é composto por três dimensões: a **material** – referente ao sistema produtivo; a *profissional* – abrangendo o sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e a dimensão *ideológica* – compreendendo o sistema de valores vigentes na organização. Neste trabalho, procuramos abordar as dimensões ideológica e a profissional.

Partindo dos conceitos expostos e tendo em vista os objetivos deste estudo, entendemos a cultura organizacional como o conjunto de valores predominantes numa organização que influenciam o comportamento do *capital humano*.

A cultura organizacional é composta por alguns elementos a partir dos quais é definida. Os elementos da cultura considerados mais importantes e mais abordados na literatura são os valores; as crenças; os ritos; os mitos; os tabus; os heróis; as normas; e a comunicação formal e informal. Tais elementos podem ser entendidos com os seguintes significados:

Valores: constituem-se nos pressupostos básicos, formadores do núcleo da cultura organizacional.

Crenças: são as verdades adotadas pela organização. Ao serem consideradas como verdadeiros, os conceitos são absorvidos e inquestionáveis, estando presente no comportamento dos indivíduos.

Ritos: atividades planejadas através das quais a cultura organizacional é expressa, tornando-se mais perceptível e mais tangível. Freitas (1991), elenca os ritos organizacionais mais comuns como os de integração; os de passagem; os de degradação; os de redução de conflitos; de renovação e de reforço.

Mitos: trata-se de estórias coerentes com os valores e crenças compartilhadas na organização. São criadas no contexto da cultura organizacional e não se fundamentam em fatos. Servem para veicular e reforçar os valores e as crenças da organização.

Tabus: referem-se as proibições adotadas pela organização, sendo aceitas e inquestionáveis pelos indivíduos que a compõe. Informam aos integrantes da organização o comportamento aceito através da ênfase no “não permitido”. Assim sendo, têm uma função disciplinar.

Heróis: são pessoas que encarnam os valores organizacionais. Segundo Freitas (1991), os heróis desempenham as seguintes funções: a) tornar o sucesso atingível e humano; b) fornecer modelos aos demais membros da organização; c) simbolizar a organização para o mundo exterior; d) preservar o que a organização tem de especial; e) estabelecer padrões de desempenho e; f) motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Normas: trata-se de um conjunto de regras, escritas ou não, que indica os modos de se proceder no âmbito da organização que são esperados, aceitos ou apoiados pelo grupo.

Comunicação formal: é a interação social sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno. Tal processo é dirigido por regras.

Comunicação informal: é a interação assistemática e espontânea entre os membros da organização, que escapa ao controle e às normas.

Ao apropriarmos de expectativas, anseios e necessidades dos funcionários da DSU da Biblioteca Central da UFPB e do conjunto das respectivas manifestações pessoais tentamos

identificar os elementos da cultura organizacional presentes em dado momento deste contexto.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo dos depoimentos que possuímos através da transcrição das falas dos colaboradores internos da DSU/BC durante a realização do Seminário citado anteriormente, foi possível operacionalizar a pesquisa em 4 fases distintas:

- a) coletar o material documental;
- b) definir os elementos da cultura organizacional que serão abordados;
- c) apresentar análise qualitativa dos elementos identificados;
- d) analisar e interpretar em grupo todas as falas dos funcionários.

Esta última fase visa a entender, analisar e interpretar as colocações feitas procurando correlacionar com os elementos da cultura organizacional identificados.

Como toda pesquisa social, esta caminha para o universo de significações, motivos, aspirações, crenças e valores. Nesse conjunto de dados considerados qualitativos fica difícil trabalhar com números. Valores e crenças são realidades subjetivas que só podem ser compreendidas através dos dados primários.

Ao mesmo tempo em que os modelos culturais interiorizados são revelados numa fala, eles refletem o caráter histórico e específico das relações sociais.

Minayo (1996), apresenta como importância de pesquisa dessa natureza: a) a compreensão dos valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos; b) na compreensão das relações que se dão entre atores sociais tanto no âmbito das instituições como dos movimentos sociais e; c) na avaliação das políticas públicas e sociais tanto do ponto de vista de sua formulação, aplicação técnica, como dos usuários a quem se destina.

Considerando os pontos acima expostos, optamos pela técnica de análise do discurso, por mostrar mais coerência com a pesquisa e completude de sentidos. Desta forma, possibilitou não só apreender a fala, o discurso, mas principalmente a sua exterioridade, a produção e significação de traços da cultura assimilada na organização estudada.

Para fins estabelecidos nessa investigação, a análise do discurso será considerada a partir da suposição de que os indivíduos se apresentam de vários modos, dependendo do contexto. A preocupação é em termos de significados e conceituações partilhados pelos indivíduos em seu trabalho que originaram repertórios resultantes do meio cultural e histórico do grupo e que foram comunicados socialmente.

Roesch (1999), enfatiza que a análise de discurso é aplicada com sucesso em termos de iniciar mudanças de políticas na organização, daí a opção para análise dos dados neste contexto em que se tentava a adoção de técnicas de marketing.

Contudo, não há uma única forma de conduzir a análise de discurso, adverte a mesma autora ao apontar alguns passos para a análise. Uma vez que o foco é na linguagem, um primeiro passo da análise consiste em identificar os “repertórios interpretativos” de um grupo, ou seja, os sistemas de significados ou construções partilhadas em determinados textos sociais. Para tanto, recomenda ler e reler as transcrições de entrevistas, no caso específico, de depoimentos, isolar quaisquer exemplos em que aparecem similaridades ou diferenças nas respostas. A consistência das respostas devem indicar a existência de um repertório. A variação de respostas por sua vez, aponta um conjunto de repertórios utilizados de acordo com o contexto.

Estes procedimentos metodológicos foram os adotados na análise dos discursos da clientela estudada.

5 RESULTADOS

Entre os elementos da cultura organizacional encontrados na literatura, foram identificados alguns traços que definem a cultura da organização em estudo.

Para compreender melhor a questão, foram utilizadas as técnicas sugeridas para análise do discurso, as quais seguiram as recomendações anteriormente citadas na metodologia:

- a) leitura e releitura dos depoimentos transcritos;
- b) análise e seleção dos exemplos patentes identificadores dos traços da cultura organizacional;
- c) percepção da consistência dos depoimentos selecionadas para composição dos repertórios, procurando enquadrá-los em cada um dos elementos culturais;
- d) construção de um conjunto de repertório que equivale aos elementos da cultura organizacional, tais como: valores, crenças, tabus, heróis, normas, ritos, mitos, comunicação formal e informal

O primeiro elemento identificado e que permeia as falas em vários momentos relaciona-se aos valores da organização. Esta sua percepção é facilmente identificada no discurso dos colaboradores internos, mas a dificuldade reside na inexistência de instrumentos de medida adequados para descrever e definir valores e principalmente porque os elementos intrínsecos determinantes se entrelaçam e se manifestam, através dos demais elementos da cultura organizacional, como os ritos, os mitos, as crenças, normas, heróis, tabus e ainda através das comunicações formal e informal.

Na tentativa de reconhecer os traços da cultura organizacional presentes nos depoimentos dos clientes internos da DSU da Biblioteca Central da UFPB e analisar qualitativamente os elementos identificados, sentimos a ausência de uma escala que contemplassem todos os elementos, motivo este que nos levou a utilização da escala proposta por Tamayo e Gondim (1996) onde são definidos apenas, o elemento “valores”, composta por 38 itens que foram levantados através de pesquisa com amostra de 113 empregados de cinco empresas públicas e privadas.

Quanto aos demais elementos, tais como, crenças, ritos, mitos, tabus, heróis normas comunicação formal e informal foram identificados e analisados à luz de seus conceitos apresentados no referencial teórico deste trabalho.

Nesta análise, procuramos identificar os elementos, contemplando com a transcrição das passagens nas falas onde identificamos traços que formam a cultura da organização.

Ao proferir sua palestra, a Diretora da BC faz um chamado para a administração participativa através de um convite para o Seminário, onde os funcionários deverão obter informações que os levarão a um maior envolvimento com a administração. A figura do herói é facilmente percebida nos posicionamentos, caracterizados pelos pontos refletidos, como as limitações e os potenciais inerentes à organização. Deseja tornar o sucesso atingível através de seus recursos humanos e informacionais, fazendo um alerta para realçar os pontos positivos, sem, porém, deixar de reconhecer os negativos, ao afirmar que “*não estamos sendo devidamente competentes para atingir o nosso público estudante e professor*”. E está aberta a aceitação de mudanças. Uma das características do herói, como já mencionamos anteriormente, é tornar o sucesso atingível e humano.

Simboliza a organização para o mundo exterior, o que é refletido na seguinte passagem: *“nós precisamos trazer o público da pós-graduação, os professores. Eles estão acomodados, mas nós precisamos despertar neles o interesse.”* Ou ainda:

“Nós não temos apenas limitações, temos saber, força de vontade e interesse. Então, temos tudo para trazer o público para a BC.” “Precisamos mostrar que somos eficientes, dar uma resposta à sociedade, e nós temos tudo para dar uma boa resposta. Temos que mostrar que vamos prestar esse serviço de forma eficiente, mostrando nossa competência.”

Numa demonstração de otimismo, enfatizando os valores *competência, eficiência e comprometimento* com a organização.

Percebemos também em sua fala, a valorização da posição hierárquica como símbolo de sucesso para a organização, ao afirmar que: a Biblioteca é uma unidade orçamentária – é autônoma – está vinculada diretamente à unidade máxima da UFPB que é a Reitoria e que tem lutado para manter esta posição hierárquica dentro da estrutura organizacional da UFPB.

Constitui numa tradição que deve ser mantida e uma crença que esta posição hierárquica muito tem contribuído para a sobrevivência do sistema. Os trechos a seguir exteriorizam esta idéia como também a figura do herói. *“... então, dentro do possível a BC gozando desta autonomia tem incluído as despesas das bibliotecas do interior.”* E *“Embora as bibliotecas do interior estejam administrativamente ligadas aos seus respectivos Centros, a diretora do Sistema tem dado uma ajuda...”*

Observando a escala de valores proposta por Tamayo & Gondim (1996) e adotada, identificamos alguns outros valores como: abertura, criatividade, flexibilidade, cooperação e integração interorganizacional, o que foi explicitado nas passagens a seguir: *“... essa participação nesse Seminário é pra vocês se encherem de informação, ficarem devidamente informados. Porque dessa forma a gente administra melhor com a participação de todos (...). Para poderem efetivamente participar dessa administração e darem sua contribuição.”*

Vamos trabalhar com o que temos hoje, deixar fluir nossa criatividade...

... “a queda de orçamento realmente é difícil de trabalhar, mas o que a gente faz? (...) vamos trabalhar com o que temos hoje.”

A visão de cooperação e integração está claramente refletida no momento da apresentação dos serviços e das seções:

“as Divisões de Processos Técnicos e Desenvolvimento das coleções devem entregar o peixe muito bem porque do contrário não haverá condições da DSU prestar um bom serviço ao público.”

“... O serviço Braille tem uma ligação estreita com o Instituto dos cegos da Paraíba; trabalha em parceria com o Núcleo de Educação Especial.”

A afirmação de que os valores são constituídos pela cúpula da organização estão ligados aos objetivos organizacionais. Os depoimentos dos funcionários que sucederam a fala da Diretora da biblioteca, confirmam a identificação de mensagens que foram lembradas e bem colocadas pelos chefes das Seções, demonstraram assimilação, aceitação e repasse das palavras e crenças da administração

“É um trabalho muito bom, inclusive ontem, como Babyne falou, a seção de Periódicos é uma seção destinada à pós-graduação e a pesquisa...”

“Sobre a DSU, como foi bem explicado ontem por Babyne, é uma divisão que tudo acontece, o processo técnico, aquisição, quando deseja aqui, tem que

ser bem colocado, bem explicado para que o usuário tenha boa informação, é isso aí que agente tem que cobrar, a questão de ser uma divisão especializada e a gente tem que ter também os horários especiais.”

O bibliotecário, embora não tenha sido muito feliz com a explanação do que pretendia, deixa bem clara a idéia de integração entre os serviços – somatório de esforços no sistema, mas o destaque é a assimilação dos valores compartilhados com os objetivos organizacionais.

No entanto, em alguns momentos, durante os depoimentos dos funcionários, suas atitudes em relação aos usuários externos eram pouco valorizadas pela chefia imediata, provocando insatisfação entre eles. Isso pode ser percebido a partir do seguinte depoimento:

“...muitas vezes você toma uma determinada atitude com relação a um usuário, então o chefe não assina em baixo. Ele desfaz o que você fez, ali naquele momento (...) então não existe uma valorização nesse sentido, porque é como o colega ali falou “se chegar um professor aqui todo cheio de direito, falando pelos cotovelos, reclamando que a coisa tá ruim (...) você tem que agüentar aquilo caladinho (...) você tem que ficar na sua, muito embora ele esteja errado.”

Este desabafo se referiu a um atrito de cobrança de multa no empréstimo que foi perdoada pelo fato do usuário ser professor. Isto demonstra que nem sempre os valores estão sendo compartilhados com os objetivos organizacionais.

Referindo-se aos professores é notório o sentimento de que o professor constitui uma categoria de usuário que incomoda a Biblioteca, se tornando já uma crença entre o *capital humano* da instituição, deixando transparecer nas afirmativas a seguir:

“...o professor ele não gosta de está na biblioteca, ele reclama do barulho da biblioteca, reclama que não tem material, e acima disso ele está tendo recurso, outros recursos, tem até um computador em casa, ele faz a sua pesquisa! Então ele não precisa está aqui...”

“...O professor joga o aluno, vá na biblioteca prá normalizar esse trabalho, e ele chega meio desligado porque ele não sabe, porque muita gente aqui não conhece a ABNT.”

Percebe-se na fala do bibliotecário a atribuição da responsabilidade ao professor pelo desconhecimento das normas da ABNT, por parte do aluno.

A este respeito, a pessoa responsável pela seção, demonstra um apego as normas, caracterizando um elemento predominante na cultura da organização.

Embora, seja prática comum nas organizações, a realização de rituais de comunicação/integração, no que diz respeito aos procedimentos de recepção de um novo empregado, não foi percebida nenhuma manifestação desse ritual, o que fica claro com relato a seguir: *“Era bom que o pessoal falasse o nome das pessoas que compõem cada seção (...) que muitas vezes a gente trabalha na biblioteca e não conhece todo mundo (...) não sei quem é, de onde é?”*

Os mitos organizacionais são formados por componentes que mostram a mudança cultural dentro de uma empresa. No decorrer dos depoimentos, um episódio mostra claramente a necessidade de haver um “ritual de integração” entre os funcionários que compõem a DSU. Este depoimento foi explanado da forma a seguir: *“Trabalho no acervo do 1º andar e mantenho as estantes organizadas. Trabalho braçal, pesado e não é feito com o*

acompanhamento do pessoal da área de formação (...) porque eu não fui orientado em nada, faz 8 meses que estou aqui e fui aprendendo aos poucos com os próprios colegas.”

De acordo com a definição de ritos, observou-se que costumeiramente a BC (programa) perpetua essa prática através de grupos de oração com encontros semanais, comemorações de aniversários e o café-da-manhã, todas às sextas-feira. No entanto esse café da manhã é compartilhado por um grupo formado por afinidades. Como não há a participação de todos os funcionários, esse rito já caracteriza-se como um Tabu.

Fleury (1993), recomenda a comunicação interna como um ponto muito valorizado, não só para melhoria do clima interno, mas principalmente para obter a participação e o comprometimento dos empregados com as metas propostas. As empresas vêm procurando implementar certas práticas inovadoras, como: “o café com o chefe”, a política de “portas abertas” e outras. A BC vem adotando a prática do “café com o chefe”, “encontros para orações”, “confraternização de aniversários e Natal”; entre outras.

Nas falas dos funcionários, percebemos alguns valores culturais em relação aos usuários – o respeito às necessidades de informação, como o apresentado por um apelo de uma estudante e relatado pelo funcionário.

“Frazão, pelo amor de Deus a minha prova é amanhã, me arruma um livro de citologia. Verifiquei que todos estavam emprestados, mas havia chegado um novo e consegui que a moça estudasse o dia inteiro numa sala interna, mesmo contrariando as normas. No outro dia o pai da menina telefonou agradecendo, dizendo que ela havia feito boa prova.”

Numa prova de carinho a funcionária demonstra o comprometimento com os objetivos organizacionais: “... trabalho lá com muito amor e muito carinho, e com toda modestia, atendo bem o usuário e sou uma pessoa humana e desejo bem pra todo mundo...”

Referindo-se ainda ao usuário com uma demonstração de flexibilidade: “O espaço físico é desse tamanho, mas o coração é imenso (...) vou trabalhando do jeito que posso, o espaço é ineficiente, a gente sai do birô da gente e empresta prá eles”.

Existem depoimentos em que os funcionários reconhecem as faltas com o usuário mas nada fizeram para contornar nem resolver a situação, demonstrando negligência e falta de respeito com o usuário: “... muitas vezes eles têm acanhamento de se dirigirem a referência e vão por conta própria, e muitas vezes eles passam direto, para outro setor, ficam perdidos, procurando livros, então como entram dois mil quase, alunos na Biblioteca, então pra gente dá conta de tudo...”

A multiplicidade de significados nos relatos apresentados pelo *capital humano* envolvido da Divisão de Serviços aos Usuários da BC da UFPB que foram explicitadas durante a realização do I Seminário de Marketing, deverão servir de subsídio para outros momentos no planejamento da própria Biblioteca.

Percebemos que houve uma assimilação do objetivo de promoção do Seminário de Marketing ao ouvir depoimento de um bibliotecário da Seção de Periódicos.

“Então, estamos tentando e acho que esse Seminário é fundamental pra isso, pra nos integrar cada vez mais à Biblioteca, mostrando que nós existimos, como todo órgão novo, ele precisa ser aceito, pela comunidade. A gente tá aqui com esse propósito, de se fazer conhecido também. Então essa é a nossa equipe, esse é o nosso propósito.”

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização surge a partir da idéia de seu fundador. A figura desta pessoa, ou grupo, forma a cultura organizacional que é repassada, assimilada e modificada pelos seus sucessores, mas nunca extinta.

Apesar da análise feita aqui não ter se estendido a figura do idealizador da Biblioteca Central, não foi difícil perceber desde o início das falas analisadas, que as mensagens transmitidas pela Direção de órgão são perfeitamente absorvidas assimilada pelo *capital humano* que compõe a Divisão de Serviços aos Usuários. Com o passar dos anos as mensagens vão se moldando gradativamente e se impondo como crenças e valores.

O poder do administrador se faz sentir em todos os momentos significando que este poder é capaz de moldar ou modelar a cultura organizacional.

Em conformidade com o objetivo delineado no início do trabalho e subsidiado pelos elementos da cultura organizacional propostas pelos autores consultados, foi possível identificar os seguintes elementos contidos e enraizadas nas falas do *capital humano* que compõe a DSU/BC/UFPB: A figura do *Herói*; *Valores* traduzidos como: competência, eficiência comprometimento, abertura, criatividade, flexibilidade, cooperação, integração e interorganização; *Crenças*; *Normas*; *Ritos*; *Tabu*; *Comunicação informal e Mitos*.

Considerando os traços culturais; seu comportamento, seus valores e suas crenças através da palavra, a organização demonstra ou tende a se enquadrar num estilo múltiplo (misto), apresentando características do estilo apoio, inovação e estilo burocrático. A figura do professor aparece nas intervenções dos profissionais como um questionador - um incômodo. E se a cultura passa a ser questionada, o docente transforma-se num modificador dessa cultura e conseqüente um instrumento que poderá influenciar a mudança do comportamento organizacional.

Inconscientemente, se estabelece uma barreira que é percebida nos depoimentos enfáticos referentes aos professores. Essa barreira configura-se como uma atitude de resistência a mudanças.

Abstract

Proposes to identify features of organisational culture present in the statements of the internal clients of the Division of Services for the User (DSU) in the Central Library (BC) of the Federal University of Paraíba (UFPB). The statements which form the basis of this study were obtained during the 1st Seminar on Marketing organised during the execution of the research project "Diagnosis for the application of techniques of marketing in the DSU of the Central Library of the UFPB". During this event, the human capital of the DSU discussed aspects related to activities inherent to the Division. Organisational culture can be understood as a traditional and common form of thinking and working. It is shared in different degrees by its members and passed from one generation to another, and can be identified by resistance to change caused by values, beliefs, myths and taboos which are rooted in organisations. It is also revealed by patterns of behaviour or organisational styles assumed by individuals. In order to achieve the proposed objective, the statements were recorded and transcribed, thus facilitating the use of techniques of discourse analysis. It was found that the values and beliefs which constitute the organisational culture, condition and direct the behaviour of individuals and groups within the organisation. The analysis of the data obtained allowed us to conclude that the cultural features identified in the DSU of the Central Library of UFPB exert a direct influence on the behaviour of its human capital inducing an attitude of resistance to change.

Key words

**ORGANISATIONAL CULTURE
UNIVERSITY LIBRARIES
HUMAN CAPITAL**

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 3-11, abr./jun. 1991.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINAYO, Maria Cecília de Sousa. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996. 269 p.
- MONTEIRO, Carmem Diva, VENTURA, Elvira Cruvinel, CRUZ, Patrícia Nassif da cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 8, 1ºtrim./99.
- OLIVEIRA, Maria José de. *Modelo organizacional do sistema de bibliotecas da UFPB: vantagens e desvantagens*. João Pessoa: 1999. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia)- Universidade Federal da Paraíba.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração :guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos*. 2. ed. São paulo: Atlas, 1999. 301p.
- SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional. *Estudos Avançados em Administração*. João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 952-966, dez. 1998.
- SISTEMAS DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS. [s.l.]: IBICT, 1984. 23p.
- TAMAYO, Álvaro, GONDIM, Maria das Graças Catumda. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 62-72, abr./jun. 1996.
- TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 67-77, 2º sem./96.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. *Contextualizando a graduação*. João Pessoa, 1997. 84 p.