

## GESTÃO INTERDISCIPLINAR EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

**Regina Célia Baptista Belluzzo\***

### Resumo

Abordagem aos conceitos que envolvem a gestão interdisciplinar, sob diferentes enfoques, considerando-se ser uma área ainda emergente e carente de base teórica na biblioteconomia e ciência da informação. Busca-se levar à reflexão e conscientização sobre as possibilidades de transposição e aplicabilidade dos princípios teóricos que envolvem essa conduta de gestão aos ambientes de bibliotecas ou serviços de informação do contexto brasileiro, destacando sua influência como diferencial para essas organizações adotarem uma postura estratégica frente aos desafios e exigências da sociedade contemporânea.

**Palavras-chave:** Gestão Interdisciplinar. Bibliotecas. Serviços de Informação.

### Introdução

A interdisciplinaridade é um tema bastante discutido, sob diferentes enfoques, na literatura especializada nacional e internacional, sendo uma área ainda emergente e carente de base teórica na Biblioteconomia e Ciência da Informação.

Segundo Saracevic (1996) a proposta de abordagem de problemas tem sido uma característica metodológica da Ciência da Informação, mencionando que os problemas da informação, enquanto fenômenos da comunicação humana, não podem ser abordados dentro de uma área da atividade científica. Recomenda, assim, a necessidade do desenvolvimento de abordagens teóricas e metodológicas que favoreçam a interdisciplinaridade e permitam o relacionamento da Biblioteconomia e Ciência da Informação com outros campos científicos, uma vez que está no próprio âmago dessas áreas. Esse mesmo autor justifica a interdisciplinaridade da Ciência da Informação de duas formas: 1) seus problemas não podem ser resolvidos por abordagens ou construtos de uma única disciplina e 2) a interdisciplinaridade foi introduzida na área e continua sendo até hoje, pelas muitas diferenças

---

\*Doutora em Ciência da Comunicação. Docente dos Programas de Pós-Graduação de em Ciência da Informação (UNESP-Marília, integrante da Linha de Pesquisa; Gestão, Mediação e Uso da Informação; e do Programa de Pós-Graduação em TV Digital: Informação e conhecimento (UNESP-Bauru). E-mail: rbelluzzo@gmail.com.

de formação (*background*) e áreas de origem das pessoas que tratam dos problemas da ciência da informação (SARACEVIC, 1999).

Entretanto, também é mencionado na literatura especializada que a noção de interdisciplinaridade teve uma primeira manifestação a partir de Whewell (1840), ao cunhar o termo “consiliente”, que recebeu uma explicação de Gilda Braga (1995, p.9) como sendo: “salto conjunto do conhecimento entre e através das disciplinas, por meio da ligação de fatos e de teorias, para criar novas bases explanatórias”. Mostafa (1996) também reitera o reconhecimento da característica interdisciplinar que distingue a Ciência da Informação, apresentando uma abordagem nesse sentido, com uma perspectiva epistemológica onde convivem paralelos e contrastes: a Ciência da Informação, embora seja uma disciplina no campo das Ciências, possui metodologias de estudo e pesquisa que estudam os recortes do real, onde os espaços entre esses recortes são interdisciplinares. Por sua vez, Freire e Araújo (2001) propõem uma visão interdisciplinar da Ciência da Informação como um “tear de tecer significados”, a partir do modelo de Wersig (1993), que se baseia no conceito de que se pode tecer uma rede com fios conceituais de outros campos científicos para capturar o sentido de uma dada problemática na perspectiva da informação.

Para Trindade (2003), refletir sobre as reivindicações que geraram a interdisciplinaridade e sobre suas origens é um exercício fascinante, posto que propiciaram uma outra nova ordem de se pensar o homem, o mundo e as coisas do mundo, reabriram velhos caminhos, há muito esquecidos e, além disso, permitiram rever conceitos e certezas cristalizados na mente humana. Então, as angústias da incerteza e da dúvida passaram a fazer parte do cotidiano. Para lidar com elas, a interdisciplinaridade se apresenta como uma possibilidade de resgate do homem frente à totalidade da vida. É uma nova etapa promissora no desenvolvimento da Ciência, em que o próprio conceito das Ciências começa a ser revisto. Além disso, essa autora nos lembra que Santomé (1998, p.45) afirmou que:

também é preciso frisar que apostar na interdisciplinaridade significa defender um novo tipo de pessoa, mais aberta, mais flexível, solidária, democrática. O mundo atual precisa de pessoas com uma formação cada vez mais polivalente para enfrentar uma sociedade na qual a palavra mudança é um dos vocábulos mais freqüentes e onde o futuro tem um grau de imprevisibilidade como nunca em outra época da história da humanidade.

Interdisciplinaridade não é palavra nova e expressa antigas reivindicações, e outras delas nascidas. Para alguns, surgiu da necessidade de reunificar o conhecimento, para outros, apareceu como um fenômeno capaz de corrigir todos os problemas procedentes desta

fragmentação; outros, ainda, a consideram como uma prática pedagógica. Antes mesmo de conceber a sua definição, porque o próprio ato de definir comporta dificuldades e barreiras, é preciso que se proceda à reflexão sobre as atitudes que podem ser consideradas como sendo interdisciplinares: humildade diante dos limites do saber próprio e do próprio saber, sem deixar que ela se torne um limite; espera diante do já estabelecido para que a dúvida apareça e o novo germine; deslumbramento diante da possibilidade de superar outros desafios, respeito ao olhar o velho como novo, ao olhar o outro e reconhecê-lo, reconhecendo-se; cooperação que conduz às parcerias, às trocas, aos encontros, mais das pessoas que das disciplinas, que propiciam as transformações, razão de ser da interdisciplinaridade. Mais que um fazer é paixão por aprender, compartilhar e ir além (TRINDADE, 2003).

Busca-se, com este trabalho, oferecer contribuições à melhor compreensão a respeito da interdisciplinaridade e a aplicação de seus conceitos e princípios à gestão de bibliotecas e serviços de informação enquanto sistemas produtivos. Ressalte-se que não se pretende esgotar o tema em questão e, sim, despertar o interesse para futuras discussões que possam expressar a criação de uma base conceitual e teórica mais consistente.

### Interdisciplinaridade: um breve panorama

Para a recuperação de aspectos históricos da interdisciplinaridade que serão relatados, foram utilizadas como referenciais as obras de Japiassu (1976) e de Fazenda (1991; 1999). Optou-se, portanto, por efetuar e apresentar um resumo-síntese dos conteúdos dessas obras envolvendo esse recorte, para facilitar a sua compreensão e lógica de evolução.

Os movimentos originários de estudos sobre a interdisciplinaridade surgiram na década de 60 na Europa (França e Itália), devido à necessidade de novas posturas frente ao conhecimento excessivamente voltado à especialização, criando uma “patologia do saber”. Foi uma forma de dizer não à Ciência fragmentada e sim à totalidade como categoria de reflexão. Já na década de 70, aconteceu a instalação de um Comitê de *Experts* para redação de documento que contemplasse os principais problemas do ensino e pesquisa nas universidades. Assim, pode-se considerar o marco inicial das pesquisas formais sobre a interdisciplinaridade como sendo o evento denominado *Seminário sobre pluridisciplinaridade e interdisciplinaridade nas universidades*, também conhecido como *Congresso de Nice*, promovido em 1970 na França, promovido e apoiado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Esse evento contou com a presença de empresários de

vários países e do Ministério da Educação Francês. Portanto, constituiu o primeiro reconhecimento de que a interdisciplinaridade foi originada na articulação entre o meio empresarial e o acadêmico, evidenciando que a sua discussão não é apenas uma preocupação conectada ao mundo da Ciência e da Educação (MUELLER, 2006).

As questões sobre a interdisciplinaridade surgiram, no Brasil, no final da década de 60 e início dos anos 70, envolvendo principalmente a área de educação. Em 1976, ocorreu a publicação do primeiro trabalho significativo, de autoria de Japiassu e intitulado “Interdisciplinaridade e patologia do saber”. Contamos também com os estudos de Ivany Fazenda (1991; 1999) decorrentes de sua dissertação de mestrado, envolvendo proposições sobre as reformas de ensino no contexto brasileiro. As propostas de ambos acham-se pautadas em metodologia interdisciplinar, enquanto resposta a como certo projeto pode tornar-se possível com os recursos de que se dispõe para a sua realização. Esses autores recomendam alguns cuidados na utilização da gestão interdisciplinar: constituição de equipes interdisciplinares; estabelecimento de conceitos-chave para facilitar a comunicação entre os membros da equipe; delimitação do problema ou questão a ser estudada; divisão de responsabilidades/atividades; comunicação permanente dos resultados e agregação de valor aos registros das situações vividas durante a gestão da equipe. Ainda, salienta-se que, em decorrência desses estudos e da evolução das questões sobre a interdisciplinaridade, podem ser considerados como elementos básicos da sua constituição os seguintes: *Identidade pessoal* – construída mediante o processo de tomada de consciência gradativa das capacidades, possibilidades e probabilidades de execução de projeto de vida e de trabalho; *Identidade coletiva* – vinculações e determinações histórico-sociais onde as pessoas se inserem. Entretanto, segundo Severino (1986, p.1) a “conceituação da interdisciplinaridade é, sem dúvida, uma tarefa inacabada. Até hoje não conseguimos definir com precisão o que vem a ser essa vinculação, essa reciprocidade, essa interação”. Ainda, enfatiza esse mesmo autor que “a situação da interdisciplinaridade é uma situação da qual não tivemos ainda uma experiência vivida e explicitada, sua prática concreta sendo ainda um processo tateante na elaboração do saber”. No Brasil são encontradas contribuições de artigos teóricos sobre a ciência da informação, nos quais a interdisciplinaridade está presente, mas em poucos esta questão é explorada. Assim, cedo reconheceram a interdisciplinaridade da área, autores como Celia Zaher e Hagar Espanha Gomes, em 1971, no primeiro número da revista Ciência da Informação, do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (PINHEIRO, 2006).

## Interdisciplinaridade aplicada à gestão de sistemas produtivos

Santomé (1998) mostra que uma das estratégias utilizadas pela área empresarial foi o da desapropriação do conhecimento, o que trouxe uma gestão onde os colaboradores não podiam participar dos processos de tomadas de decisão e de controle. Em decorrência, aconteceu a fragmentação entre as classes intelectuais e a operária (trabalho manual), passando a existir um indivíduo que planejava e outros que a executavam de forma sistemática, filosofia essa que passou a ser conhecida como sendo o taylorismo. A interdisciplinaridade, formalmente decorrente do mundo da produção por meio da OCDE, passou a ocupar um espaço de importância no mundo do trabalho nas últimas décadas. O empresariado procurou, e encontrou nela, respaldo teórico precioso para fundamentar e impulsionar a transição do modelo taylorista/fordista para o modelo toyotista de acumulação flexível, considerando que cada modelo de produção e distribuição requer pessoas com determinadas capacidades, conhecimentos, habilidades e valores (ANTUNES, 2005; MUELLER, 2006). Ela é considerada como uma atitude de abertura do sujeito individual ou coletivo (equipe), disposto à: integração, interação, coordenação, colaboração e cooperação. Além de disposição e abertura, é fundamental desenvolver uma postura flexível em face das mudanças, das novidades e das diferenças.

O sujeito interdisciplinar é alguém que busca ultrapassar as barreiras do conhecimento e criar, propiciando a inovação. Ele precisa desenvolver, com o auxílio da perspectiva interdisciplinar, uma visão do conjunto do processo produtivo para se adaptar às flutuações da produção com flexibilidade, agilidade e eficiência. A interdisciplinaridade seria um meio de estimular a criatividade desse sujeito, sendo ela necessária para conferir personificação aos produtos que deverão corresponder às necessidades e preferências do cliente (ANTUNES, 2005).

Dada a importância dessa área para o processo de tomada de decisão nas organizações, entende-se que as bibliotecas e serviços de informação não podem deixar de efetuar a transposição desses princípios para obter condutas de gestão que promovam a sua transformação em verdadeiros espaços de expressão e construção na sociedade contemporânea. É preciso que se aprenda a ser capaz de evitar a fragmentação e se consiga refletir melhor sobre as necessidades de trabalhar de forma a interagir com os clientes/usuários, para juntos vivenciar ações produtivas nesses ambientes informacionais.

Portanto, em sendo assim, apresentam-se algumas reflexões acerca de concepções e linhas de conduta nessa direção.

### *A gestão interdisciplinar em bibliotecas e serviços de informação*

Inicia-se a reflexão sobre a gestão interdisciplinar em bibliotecas e serviços de informação, por compreender que são organizações de um sistema produtivo. Assim, “como se empenham em atividades socialmente valorizadas, tornam-se um dos objetos de estudo preferenciais das Ciências Sociais” (SROUR, 1998, p. 107), envolvendo “diferentes domínios em sua realidade: natureza (fenômenos físicos), sociedade (relações sociais) e indivíduo (condutas individuais)” (p.121). Como as demais organizações, possuem internamente relações sociais que determinam atitudes individuais e coletivas.

A gestão interdisciplinar em bibliotecas e serviços de informação, a nosso ver, é um projeto de envolvimento que parte do individual para o coletivo, compreendendo ações de integração, interação e inter-relação entre pessoas e as organizações de serviço. Para efeito de melhor compreensão, adota-se o conceito dessa modalidade de gestão como sendo uma dinâmica de construção individual e coletiva de conhecimento a partir de um nível de diálogo, cooperação e coordenação entre pessoas e os diferentes setores que constituem uma organização. Para tanto, é preciso que exista a competência em incorporar os resultados das várias áreas envolvidas, efetuando a transposição de certos instrumentos e técnicas metodológicas, fazendo uso de esquemas conceituais e de análises disponíveis, a fim de fazer com que possam interagir e convergir, após serem comparados e julgados. Desse modo, é possível dizer que o papel específico dessa forma de gestão consiste em estabelecer elos entre as fronteiras/interfaces estabelecidas anteriormente na organização, visando à obtenção de resultados comuns e específicos. Abrir-se para essa nova visão interdisciplinar não significa romper com paradigmas dominantes, mas inverter as formas de observação da realidade, usando uma nova base conceitual. Pode-se representar essa concepção mediante o Ciclo Interdisciplinar, apresentado na Figura 1.



Figura 1 – Ciclo Interdisciplinar nas organizações  
Fonte: Crédito da autora

A memória organizacional é o conhecimento explicitado em documentos impressos ou eletrônicos, resultado de práticas individuais e coletivas nas organizações. Precisa ser constantemente analisada de forma crítica e reflexiva para se efetuar o estabelecimento de uma linguagem comum em termos de processos e procedimentos e de forma coletiva. O objetivo de todas essas ações cíclicas de forma interdisciplinar é a obtenção da qualidade na gestão e na prestação de serviços, tornando viva toda a experiência do passado e lançando-se na busca do “novo”. Isso implica na consciência das transformações permanentes pelas quais passam as pessoas e as organizações na sociedade contemporânea, notadamente mutante.

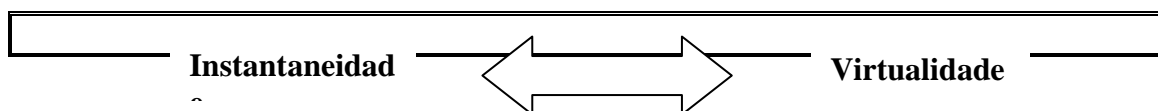
Para Saracevic (1999) a interdisciplinaridade com a biblioteconomia ocorre não apenas pelo fato da biblioteca ser uma organização articular ou tipo de sistema de informação, mas por ela ser uma indispensável instituição social, cultural e educacional e por seu valor na história do homem e fronteiras geográficas e culturais. Portanto, considera-se como sendo os principais aspectos da interdisciplinaridade em bibliotecas e serviços de informação, a saber: trabalhar a identidade dos clientes internos e externos, criando uma consciência histórica dessas organizações; produzir uma “história do hoje” com visão concreta da realidade onde a participação de todos é fundamental; apresentar “esperança concreta” na busca do “novo”, tomando consciência das transformações permanentes.

Para Japiassu (1976) pioneiro nos estudos de interdisciplinaridade no Brasil, para a descoberta de necessidades e a busca de soluções, é preciso o conhecimento empírico mais o científico e o diálogo, enquanto instrumentos básicos de trabalho. Assim, o diálogo e a comunicação nas bibliotecas e serviços de informação são essenciais para o alcance de sua missão e objetivos enquanto organizações prestadoras de serviços informacionais, o que requer trabalhos desenvolvidos por equipes, participação da alta gerência e compartilhamento de responsabilidades, com um só objetivo, a partir de uma comunicação produtiva em rede.

Pode-se assegurar que a gestão é uma atividade cada vez mais reconhecida como sendo de importância vital para o sucesso de qualquer organização nos dias atuais. O que é considerado como sendo a gestão hoje? Certamente, compreende um conjunto muito mais abrangente e diversificado de atividades do que no passado. Em decorrência, o gestor atual precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das anteriores, onde o colaborador apenas executava o que era planejado.

É preciso que as bibliotecas ou serviços de informação adotem uma postura de trabalho voltada para o incremento de novas ideias e que fomentem o gosto pelo desafio, passando a encarar o problema como parte integrante da solução. Precisam ser consideradas como uma organização criativa, valorizando o potencial para a competência, responsabilidade e ação, modificando uma prática vigente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial para aprendizagem e criatividade. Enquanto organizações criativas caracterizam-se por apresentar uma cultura que reconhece o potencial ilimitado de seus elementos humanos, cultiva a harmonia do grupo, estabelece expectativas apropriadas, tolera as diferenças e reconhece as habilidades e esforços de cada pessoa. Assim sendo, essas organizações precisam estar aptas a cada vez mais utilizar a tecnologia da informação como ferramenta de competitividade, com impactos importantes e positivos na oferta de produtos/serviços aos seus clientes/usuários. Além disso, é importante lembrar que, na atualidade, alguns parâmetros devem ser utilizados pelas bibliotecas ou serviços de Informação para a mudança nas formas de gestão, a saber: foco no cliente e não no patrimônio (acervos e espaços físicos); gestão de todo o sistema bibliotecário e não apenas de divisões/setores; privilegiar também um olhar sobre os detalhes e não apenas uma macrogestão sem aprofundamento sobre os processos e procedimentos do todo; foco no tempo e não apenas no custo/investimento; organização em torno da cadeia de valor, não em torno de funções; aprender com os erros e não repeti-los; ser local, não central; prontidão em lugar de decisões adiadas e cooperação, não competição interna.

Com certeza, esses organismos deverão atender às principais tendências do mundo moderno, tendo como fundamento os fatores e seus componentes (Quadro 1), de acordo com os princípios de Chiavenato (2001).



\* Espaço menor e portabilidade  
 \* Compreensão do espaço e da dimensão  
 \* Sistema enxuto



- \* Tempo menor
- \* Compreensão do tempo
- \* *Just-in-time*
- \* Informação em tempo real
- \* Flexibilidade organizacional
- \* Agilidade na prestação de serviços

Quadro 1 – Principais fatores de tendências no mundo moderno.  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2001)

É preciso saber evoluir do conceito de “chefia” para amplo campo do conhecimento onde se destacam diferentes abordagens e técnicas de novos procedimentos de liderança. Nessa ambiência, a gestão interdisciplinar compreende não apenas um conjunto de “instrumentos”, como também uma adequada visão e compreensão das “identidades pessoais e coletivas” das organizações, incluindo-se nesse espectro as bibliotecas ou serviços de informação. Por sua vez, o gestor deve conceber uma ideia global dos seus mercados, dos seus clientes e fornecedores, das práticas, dos hábitos e costumes que formam a cultura onde se insere e a interação da organização com a sociedade. Assim, a biblioteca ou serviço de informação, deve ser entendida e analisada sob a ótica mercadológica, estabelecendo parcerias e diálogo em benefício de um todo, passando a ser uma “unidade estratégica de negócios”.

Nesse particular, cabe lançar mão dos princípios de interdisciplinaridade, buscando recompor, a partir do ideal socrático “conhece-te a ti mesmo” (pressuposto do conhecimento do todo) o próprio sentido da existência da biblioteca ou serviço de informação, buscando harmonizar a razão e a emoção. Essas ações interdisciplinares são obtidas mediante: construção de identidades pessoais/individuais e coletivas, fundamentadas no auto-conhecimento; base teórica, envolvendo a compreensão da forma como as ações e representações das pessoas/organizações ocorrem sob determinada situação de vida ou dinâmica organizacional; e compreensão das pessoas/organizações do ponto de vista de sua lógica interdisciplinar, onde os “sujeitos” das ações têm atitudes comprometidas e compromissadas com a missão da organização e seus próprios objetivos. Tais ações estão envolvidas com as afirmações e negações das pessoas em face das diferentes situações do cotidiano. As afirmações são reconhecidas por apresentarem indicadores tais como: gosto por conhecer em múltiplas e infinitas direções (de ordem teórica, prática ou teórico-prática); “insatisfação” com suas realizações, revelando sempre a marca do “novo”, onde cada momento é único; ousar em métodos e tecnologias e procedimentos convencionalmente pouco utilizados e transformá-los de acordo com a necessidade dos clientes e equipe de profissionais. Quanto às negações, identificam-se mediante: isolamento/solidão nas ações

pioneiras/inovadoras; enfrentamento/resistência às inúmeras barreiras de ordem institucional, principalmente quando a organização tem a filosofia da mudança em contraponto à acomodação.

Recomenda-se que um projeto de gestão interdisciplinar em bibliotecas ou serviços de informação deva levar em conta os seguintes elementos: como efetivar o processo com pessoas em trabalho interdisciplinar; como favorecer as condições para que as pessoas compreendam como ocorrem os processos/atividades e os comportamentos/atitudes decorrentes (sistema de produção *versus* avaliação de desempenho); como propiciar formas de “diálogo” e “parcerias”; como iniciar a busca de transformação da cultura organizacional, mesmo que as pessoas apenas tenham iniciado seu processo de transformação pessoal; e como propiciar “condições de troca” com outros serviços ou setores, muito embora não exista ainda o domínio do seu “próprio processo”.

Partindo-se do pressuposto de que as relações humanas se apoiam na linguagem e que existem dimensões envolvidas nessas relações – Ser, Conhecer e Fazer (BELLUZZO, 1995) – pode-se perceber que existem dois caminhos a seguir para que as mudanças e melhorias possam acontecer em uma biblioteca ou serviço de informação por meio de princípios de gestão sob enfoque da interdisciplinaridade: utilização da dialogicidade como um espaço do aprender, do construir, do reconstruir (criação do espaço do SER) no trabalho em equipe, onde o diálogo é o fator preponderante e proposta conjunta/coletiva de reconstrução mediante a negociação. O diálogo, nesse espaço do SER, deve permitir e possibilitar a ambiência adequada para: aprender a conhecer pela convivência e reflexão, incorporando conceitos, técnicas e informações sistematizadas; estabelecer relação entre a utilização e a necessidade de diálogo, para que o eu individual e o eu coletivo se ajudem mutuamente a compor uma realidade verdadeira e não fragmentada; e participação de cada pessoa com o que tem de seu, com a sua capacidade, dúvidas, incertezas, construindo as identidades individuais e coletivas, sob o enfoque de modernos paradigmas.

Quanto à proposta de parcerias e negociação, deve envolver o que segue:

- Permitir às pessoas tornarem-se agentes de um processo de mudança que tenha como referência a participação;
- Organizar uma “história de vida” da biblioteca ou serviço de informação e discuti-la com a equipe, buscando uma análise crítica do ponto de vista da vivência de cada um e do próprio grupo;

- Construir uma visão de totalidade do que significa o cotidiano, o CONHECER e o FAZER das pessoas que serão os agentes de mudança, para a melhor compreensão dos fenômenos inerentes à qualidade e produtividade em ambientes globalizados;
- Implantar uma postura de aprendizagem contínua para resgatar a emoção e satisfação no trabalho e o sucesso no desempenho da organização (BELLUZZO, 1995).

Por outro lado, é importante ressaltar que atualmente é muito comum o comentário sobre as organizações competitivas em mercado globalizado (TARAPANOFF, 2006; VALENTIM, 2007), porque estão presentes situações tais como: têm custos mais baixos, gestão mais eficaz e grande capacidade de inovação. Desse modo, entende-se que a competitividade combina: velocidade, qualidade, produtividade, criatividade, responsabilidade e felicidade. A questão que surge é: como construir verdadeiros ambientes de aprendizagem, despertando a identidade pessoal e coletiva nas bibliotecas ou serviços de informação? A resposta talvez possa ser: elaborando um raciocínio sistêmico/interdisciplinar, baseado em saberes de diversas áreas de conhecimentos e experiências necessários ao entendimento de conceitos, de diferenças reais, de diferentes interesses, desejos e expectativas. Por isso, acredita-se que a interdisciplinaridade, congregando a multifuncionalidade do aprendizado e dos processos/atividades nessas organizações, é que poderá ajudar os gestores nas tomadas de decisão e na concepção de comportamentos estratégicos, dada a complexidade do pensamento em vista das resoluções constantes das necessidades humanas.

Por sua vez, na cultura da sociedade em que vivemos, valoriza-se a ideia da interatividade, inter-relação e interconectividade, e as tecnologias de informação e comunicação trouxeram consigo várias modificações nas estruturas sociais na esfera do trabalho e nos ambientes organizacionais (TURNER, 1999). Considerando-se que o principal resultado da gestão interdisciplinar é: multiplicar competência individual e competência coletiva; diminuir a influência de paradigmas indesejáveis; dividir e compartilhar experiências; somar as percepções das pessoas, o processo de multiplicação compreende o conhecimento da cultura organizacional e dos valores e novas políticas de ação, requerendo, para tanto, a existência de um processo de aprendizagem de conceitos e posturas exigidos pelo ambiente. No que diz respeito às bibliotecas ou serviços de informação, com certeza não é diferente, havendo um número cada vez maior que está migrando de ambientes tradicionais para aqueles apoiados em inovação tecnológica. Assim sendo, é importante ressaltar quais as principais diferenças entre essas ambiências e como isso pode influenciar as questões da gestão interdisciplinar.

*Ambiência tradicional e inovação tecnológica*

Na segunda metade do Século XX, especialmente em suas últimas décadas, houve um grande desenvolvimento da telemática e da informática como tecnologias destinadas a potencializar as capacidades intelectuais e para comunicar o produto de complexas transformações de dados em informação e esta, por sua vez, em conhecimento. Surge, portanto, um novo contexto, em um novo tipo de sociedade em gestação, com novos paradigmas de funcionamento, novas tecnologias, novos valores e novas maneiras de pensar, sentir e agir, tanto local como globalmente – a Sociedade da Informação (TURNER, 1999). Assim, pode-se dizer que é importante salientar quais as principais diferenças entre a ambiência tradicional (ambiente tecnicista) e aquela de inovação tecnológica (ambiente de aprendizagem) em bibliotecas ou serviços de informação, conforme se representa no Quadro 2.

<b>B/SI Tecnicista</b>	<b>B/SI de Aprendizagem</b>
Fundamentados na era da industrialização	Fundamentados na era do conhecimento
Estruturados por organograma	Estruturados e organizados por processos
Foco no produto	Foco no processo que gera o produto e no cliente
Ambiente de irritação, medo e intriga	Ambiente energizado
Departamentos isolados	Redes/Interfaces entre os processos
Competência individual e estagnada	Competência coletiva e em aprimoramento
Chefes lidando com o poder pelo medo	Líder como facilitador de aprendizagem
Ausência de educação	Educação, capacitação e aperfeiçoamento contínuo
A máquina como centro	O homem como centro (inteligência emocional, intelectual e social)
Trabalho é castigo	Trabalho é desafio
Foca o negativo e busca responsáveis pelos erros e fracassos	Foca o positivo e vê o erro como oportunidade de aprendizagem
O futuro é continuação do passado	O futuro é instituído de forma aberta
Quer ganhar sozinha	Compartilha ganhos e resultados

**Quadro 2 – Síntese das diferenças entre a ambiência tradicional e de inovação tecnológica em bibliotecas ou serviços de informação**

Fonte: Crédito da autora

Além disso, as mudanças de estratégias de gestão devem ser apoiadas na mudança inicial de estrutura que, por sua vez, depende de programas sólidos, dinâmicos e contínuos de

educação, a fim de: garantir a aquisição de conhecimentos teóricos da nova cultura, aquisição de habilidades necessárias à utilização das tecnologias de informação e de comunicação e a adoção de atitudes adequadas aos novos padrões de comportamento. Desse modo, entende-se que a gestão interdisciplinar, com o seu processo de multiplicação de competências, constitui-se em processo de mudanças convenientes no comportamento humano, aperfeiçoamento na execução de processos/atividades; alcance de maior conhecimento técnico; melhorias nos aspectos de relacionamento humano no trabalho e educação de pessoas para desenvolver ou participar de trabalho em equipe ou em redes.

Existem algumas premissas e condições que poderão ser consideradas básicas à consecução da gestão interdisciplinar, conforme se representa no Quadro 3 (BELLUZZO, 1995).

PREMISSAS	CONDIÇÕES BÁSICAS
Cada célula da organização, ou seja, cada pessoa, precisa saber o que representa no sistema.	Auto-descoberta, auto-desenvolvimento e auto-estima. Ter consciência do seu papel.
As diferentes percepções das pessoas, ou os diferentes modelos mentais, atrasam e dificultam a qualidade do processo se não forem administrados.	Interação entre a pessoa e o processo. Identificar paradigmas indesejados e trabalhá-los através da educação. Desenvolver a capacidade de percepção dos diferentes pontos de vista através da livre comunicação.
É fundamental identificar a direção superior – visão de futuro do negócio – e fazê-la comum a todos	Desenvolver padrões de comportamentos e acordos de relacionamento. Criar mecanismos educacionais que estabeleçam com clareza qual será o objetivo comum a todos.
É preciso fazer acontecer a qualidade através do trabalho em equipe	Prover sinergia através do trabalho de aprendizagem em grupo

**Quadro 3 – Síntese de premissas e condições básicas para a implementação da gestão interdisciplinar em bibliotecas e serviços de informação.**

**Fonte: Crédito da autora**

Para tanto, o gestor desses ambientes necessita desenvolver e apresentar um novo perfil profissional, envolvendo as qualificações-chave nas dimensões: técnica, emocional e social, representadas no Quadro 4, a partir da abordagem de autores tais como Thompson; Warhurst; Callaghan (2000) e Korczynski (2002).

Qualificações Técnicas	Qualificações Emocionais	Qualificações Sociais
Utilização e compreensão da tecnologia	Exploração de oportunidades	Colaboração
Habilidade na utilização de métodos e técnicas	Persistência diante de desafios	Saber ouvir e falar
Capacidade de identificação e resolução de problemas	Auto-conhecimento	Dar e receber <i>feedbacks</i>
Conhecimentos gerais e específicos sobre o que faz	Empatia para ler as emoções dos outros	Trabalhar em equipes e em redes
Leitura e interpretação de dados formalizados	Responsabilidade e disponibilidade	Saber educar
Abstração: criar e usar modelos	Capacidade de “adiar” os interesses próprios	
Dedução estatística	Assumir riscos	
Visão sistêmica e funcional		

Quadro 4- Síntese das dimensões das qualificações do gestor interdisciplinar  
Fonte: Crédito da autora

### *Interfaces interdisciplinares em bibliotecas ou serviços de informação*

Interfaces são pontos de contato e troca entre dois sistemas, segundo Chang (1996). Nos processos/atividades de uma biblioteca ou serviço de informação, considera-se que existem diferentes interfaces, as quais possibilitam que as pessoas possam interagir com os diversos sistemas de produção existentes e característicos desse ambiente. É exatamente na interface informação/clientes que se mostram presentes recortes de algumas áreas, na organização do universo que compõe essas organizações, destacando-se: *comunicação, linguística, lógica, psicologia e didática*.

Como a interdisciplinaridade também pode ser vista como o resultado da interação dessas áreas buscando-se não a simples fusão de conhecimentos, mas sim um tipo de relação entre disciplinas/conhecimentos que leve ao entendimento da sua totalidade, é de importância vital a linguagem, enquanto vínculo primordial para se estabelecer o diálogo e as parcerias. Em decorrência, pode-se dizer que a *comunicação* é a base do processo de gestão interdisciplinar em bibliotecas ou serviços de informação. Entretanto, o termo “comunicação” pode ter significados diferentes de pessoa a pessoa, dependendo de suas perspectivas, sendo elemento indispensável para o sucesso de uma equipe, além de ser um processo em dois sentidos: se você não está ouvindo e compreendendo o que o outro está dizendo, então não existe a comunicação. Uma comunicação eficaz de grupo envolve dois conjuntos de responsabilidade: a do emissor e a do receptor da mensagem. É a essência de um bom

trabalho em equipe, sendo o ponto de partida para a compreensão, interpretação e ação. Desse modo, é interessante lembrar que a escuta ativa é absolutamente necessária, porque a maioria das pessoas sempre se concentra em suas próprias responsabilidades e ações, na qualidade de emissores, e esquece as responsabilidades como receptores. Muitas vezes achamos que a escuta é passiva, embora não seja. Escutar ativamente é uma habilidade que pode manter a evolução da comunicação (CHANG, 1996).

Para Chang (1996), em síntese, existem algumas técnicas de escuta ativa que podem ser utilizadas nos processos de comunicação entre as equipes que atuam em Bibliotecas ou Serviços de Informação, a saber: relações não-verbais de escuta (atentar para olhar nos olhos do outro, balanço da cabeça em aprovação, etc.); paráfrase (confirmação acerca da mensagem utilizando frases como: você está querendo dizer que...); refletir sobre as implicações (indo além da compreensão das palavras simplesmente, demonstrando interesse genuíno e respeito pela pessoa); solicitação de contribuições (encorajamento para que as pessoas deem ideias); e, refletir sobre os sentimentos subjacentes (ouvir usando a empatia para se colocar no lugar do outro).

Por sua vez, pode-se também considerar que o mundo da informação existe por meio do sentido das expressões, pelos conteúdos conscientes e pelas intenções das pessoas, pelo significado dos enunciados, por formas lógicas de pensamento e suas relações entre elas, por seus postulados de significados, envolvendo – *a linguística e a lógica*. As pessoas se conectam ao mundo da informação por meio de objetos sensíveis, mas, ao gestor de uma biblioteca e serviço de informação, deve interessar certos objetos específicos, criados especialmente para efetuar a conexão do mundo da informação – os signos linguísticos articulados. Isso se constitui no enfoque pragmático da informação. Ex: Qual é o problema da catalogação/classificação? A resposta certamente é: o problema é de representação, organização e sistematização e não de livros, documentos eletrônicos e bits. As questões linguísticas e lógicas nos levam a identificar o tipo de informação que os clientes/usuários desejam e não apenas ou somente uma necessidade de informação sintática que pode ser satisfeita por um computador com uma grande potência em bits, ou mediante o acesso à rede Internet.

O importante é que a gestão interdisciplinar procura oferecer sempre um “significado às ações”, sendo que, principalmente nos ambientes de sofisticação tecnológica, há necessidade de se fazer frente às condições de interface entre as máquinas e os textos, entre códigos binários e as palavras, incluindo-se nesta linha desde o processamento automotivo da

linguagem até as formas mais sofisticadas dos “sistemas especialistas” e da inteligência artificial.

O gestor de uma biblioteca ou serviço de informação, sob o enfoque da interdisciplinaridade, deve lembrar que as relações semânticas dependem dos contextos teórico-práticos onde são constituídas. O que une ou separa conceitos, saberes, são as práticas compartilhadas pelas pessoas e localizadas no tempo e no espaço. Desse modo, é importante que o gestor aplique os conceitos da interdisciplinaridade para: elaborar e desdobrar o conceito de contexto (situação *versus* ação); criar uma relação entre falar e fazer; estabelecer o caráter produtivo da linguagem; introduzir as questões de subjetividade no uso da informação, transformando suas ações para um só foco – o cliente.

Outra área que se constitui em interface para a gestão interdisciplinar em bibliotecas e serviços de informação é a *psicologia*. As ações do gestor são direcionadas para trabalhos com e por meio de pessoas e equipes para alcançar os objetivos pessoais e organizacionais e, portanto, ele precisa exercer a liderança e buscar a motivação das pessoas para o desenvolvimento de competências/disposições mediante as seguintes funções, produzir e fazer com que as pessoas também produzam (Subsistema econômico-tecnológico); implementar programas e verificar o seu desempenho (Subsistema administrativo-estrutural); inovar em planos de ação (Subsistema informativo-decisório); integrar as estratégias individuais às grupais (Subsistema humano-social) (HERSEY e BLANCHARD, 1986).

Outro aspecto importante que todo gestor precisa lembrar é que em uma biblioteca e serviço de informação existem elementos básicos: atividades, interação e sentimentos. Há uma dependência recíproca entre eles, sendo as atividades os processos que as pessoas realizam; as interações, os comportamentos que ocorrem entre as pessoas na realização dos processos; os sentimentos, as atitudes que se desenvolvem entre as pessoas de forma individual e coletivamente. Assim, devem ser executados trabalhos (atividades), cuja base é a competência interpessoal, que exijam que as pessoas trabalhem em conjunto (interações) e que ofereçam satisfação suficiente (sentimentos) para as pessoas continuarem a realizá-los. Sem essa competência interpessoal ou um ambiente psicologicamente seguro, a biblioteca ou o serviço de informação transforma-se em solo fértil para a germinação de desconfiança, de conflitos interpessoais, o que diminui o sucesso da organização na solução de problemas. Em decorrência disso, sintetizando, é necessário que o gestor adote um sistema de valores humanísticos e democráticos, com base nos princípios de Hersey e Blanchard (1986): as relações humanas importantes não são somente aquelas que se referem aos objetivos da organização, mas também as que dizem respeito à manutenção do seu sistema interno e à



adaptação ao ambiente; as relações humanas aumentam sua eficácia à medida que todo o comportamento relevante (racional e interpessoal) se torna consciente, discutível e controlável; e, além da direção, dos controles, das recompensas e punições, as relações humanas são mais eficazmente influenciadas por meio de relações autênticas, compromisso interno, sucesso psicológico e processo de afirmação.

É preciso também adotar princípios da área de psicologia para a formação de equipes de trabalho em uma biblioteca e serviço de informação. Nem sempre é necessário que líderes e colaboradores tenham estilos semelhantes, pois as pessoas não precisam ter personalidades iguais para serem compatíveis e afetivas. O importante é que compartilhem as percepções dos seus papéis e tenham objetivos e metas comuns. O gestor de uma biblioteca ou serviço de informação bem sucedido deve ser um diagnosticador e saber valorizar o espírito de observação, ou seja, desenvolver a sensibilidade e capacidade de diagnóstico para poder sentir e apreciar as diferenças individuais de sua equipe. Uma equipe composta de diversas pessoas com diferentes personalidades, cultura, preferências, gêneros, etc. pode trazer dificuldades e se torna um constante desafio à gestão interdisciplinar. As equipes podem ser classificadas, de acordo com as suas características, em: orientada para opiniões, espírito igualitário e voltada para as metas, segundo Chang (1996). Essas características são evidenciadas no Quadro 5.

<b>Equipe orientada para opiniões</b>	<b>Equipe orientada ao espírito igualitário</b>	<b>Equipe orientada para as metas</b>
Oposta ao dogmatismo, fazendo com que os membros se abstenham de condenar outras pessoas	Possuir espírito igualitário permite uma comunicação eficiente	Os membros voltados aos objetivos e metas são menos propensos ao individualismo
Membros orientados para a opinião apresentam suas ideias sem sugerir ou mesmo inferir que os outros devam modificar as deles	Os membros de uma equipe com esse espírito consideram a diversidade como uma vantagem	O objetivo é único para a equipe toda
Eles não se concentram apenas em suas próprias ideias: pesquisam as ideias dos outros	Uma equipe de espírito igualitário confia nos seus membros	A singularidade não constitui problemas
	A confiança eleva a produtividade	Cada integrante reconhece que as pessoas possuem seus próprios objetivos e metas e que eles poderão conflitar com os da equipe
		As singularidades são trazidas à tona e tratadas para que não causem problemas.

Quadro 5- Características das equipes nas organizações

Fonte: Chang (1996, p. 64-65).

Considerando-se as diferentes tipologias e orientações das equipes, o gestor deverá contar com um processo de três etapas-chave para a resolução e enfrentamento dos desafios: identificar as soluções baseadas nas informações singulares, encontrar uma possível solução para as situações conflitantes e desenvolver uma conscientização permanente da necessidade de vencer os desafios.

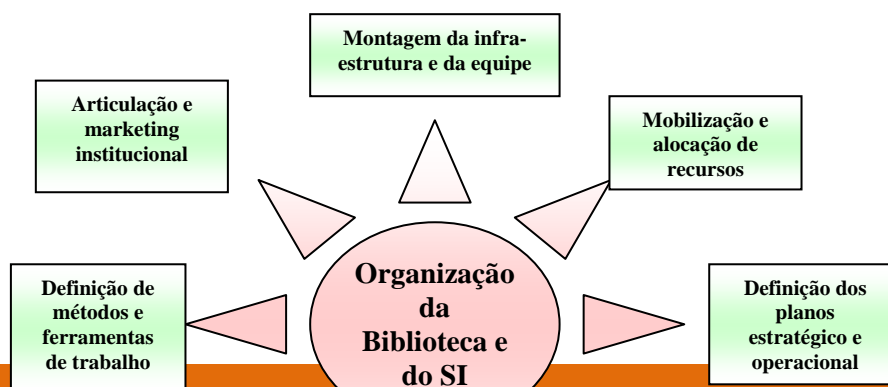
Além desses aspectos de ordem psicológica, a gestão interdisciplinar em bibliotecas ou serviços de informação ainda tem uma interface bastante marcante com a *didática*. Isso acontece porque esse ambiente informacional torna-se complexo, subjetivo e difícil, um ambiente cada vez mais imprevisível, competitivo e turbulento, em face da globalização e do uso das tecnologias de informação e de comunicação. Desse modo, para a sobrevivência dessas organizações nesse novo contexto social, é preciso que as pessoas que as gerenciam e que nelas atuam estejam mobilizadas para aprender, apreender ou compreender, ou seja, possam usar sua inteligência e criatividade a serviço do sucesso e melhoria contínua. Entretanto, essa dinâmica requer a estruturação de uma forma de sensibilizar, capacitar e educar as pessoas num processo de aprendizagem e desenvolvimento contínuos. Esse processo de aprendizagem requer o conhecimento de teorias e princípios de didática, transformando-o em uma necessidade estratégica para a biblioteca ou serviço de informação.

Senge (2004) popularizou a “Organização que Aprende”, que envolve a concepção de que tudo faz parte de um todo interdisciplinar e onde é de importância vital a interação entre as forças que compõem a organização, a fim de que as pessoas possam expandir continuamente suas capacidades de criar os resultados desejados, onde surjam novos e elevados padrões de raciocínio e haja uma aspiração coletiva em conformidade com a aprendizagem em grupo. As pessoas são seres inteligentes que aprendem mediante emoções do ponto de vista cognitivo (pensar), afetivo (sentir) e psicomotor (agir) ao mesmo tempo. Na biblioteca ou serviço de informação, a aprendizagem deve ser institucionalizada como um dos elementos de importância para a existência da gestão interdisciplinar.

### *Dimensões estratégicas e operacionais da gestão interdisciplinar*

Uma vez reunida a equipe e definida uma missão a cumprir, o gestor interdisciplinar trabalhará para que os demais sejam bem-sucedidos e todos consigam alcançar a missão proposta. O seu compromisso – o sucesso da missão – é a realização da equipe e a satisfação dos clientes/usuários.

Na década de 90, já existiam trabalhos na literatura biblioteconômica que se ajustam perfeitamente à gestão interdisciplinar na contemporaneidade. Destacamos, portanto, Ramos (1996), fazendo menção para que o gestor assuma duas grandes dimensões de responsabilidades: *estratégica* – busca inserir o processo/atividade, voltado à geração de resultados previamente definidos e validados pelos clientes/usuários, no contexto social e econômico onde se situam e se relacionam – e *operacional* – acompanha a execução e o desenrolar dos processos/atividades efetuados pela equipe, a fim de garantir sua eficiência/eficácia e a harmonia entre os focos de ação. Ainda, segundo Ramos (1996) na dimensão estratégica, algumas linhas de ação são recomendadas: planejamento – definição de objetivos e metas, organização do trabalho e estabelecimento do perfil de ação; articulação – observação do ambiente, identificação de parceiros e ameaças, compartilhamentos; e marketing – observação do mercado, identificação dos clientes/usuários e de suas necessidades, adequação de produtos e serviços e análise da concorrência. Quanto à dimensão operacional, ela é concretizada mediante: disponibilização, alocação e uso dos recursos; redução de perdas/desperdícios; capacitação e motivação das equipes; coordenação, harmonização e integração de esforços para a consecução dos objetivos nos prazos; melhoria contínua nos processos/atividades; identificação e remoção de barreiras e desvios do trabalho; e adequação do ritmo e do volume de produtos/serviços às necessidades do mercado e disponibilidade de recursos (RAMOS, 1996). Para esse autor, o gestor de uma biblioteca ou serviço de informação deve “conceber uma idéia global dos seus mercados, dos clientes e fornecedores, das práticas comerciais, dos hábitos e costumes que formam a cultura na qual está inserido o seu negócio e também como o seu negócio interage e é afetado pelo restante da sociedade” (p.15). Essa gestão deve assegurar o sucesso do empreendimento coletivo. Na Figura 2, são apresentadas como exemplo as dimensões e os elementos que envolvem basicamente uma biblioteca ou serviço de informação sob o enfoque da gestão interdisciplinar.



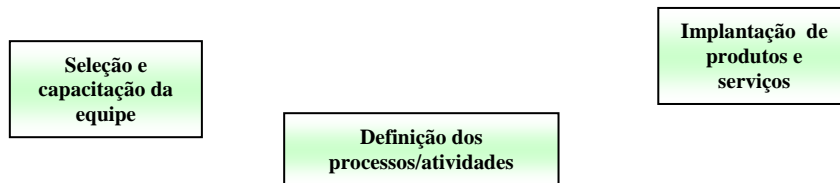


Figura 2 – Dimensões e elementos de uma biblioteca ou serviço de informação sob o enfoque da gestão interdisciplinar  
Fonte: Adaptado de Ramos (1996, p.17).

Ressalta-se, ainda, que para que a gestão interdisciplinar tenha uma sistematização adequada na biblioteca ou serviço de informação, é preciso que todos os processos/atividades envolvidos sejam sistematizados, conforme nos sugere o roteiro apresentado por Ramos (1996) e que se representa na Figura 3.



Figura 3 – Roteiro para a gestão interdisciplinar em biblioteca e sistemas de informação.  
Fonte: Adaptado de Ramos (1996).

O modelo privilegia a integração, a atuação planejada e controlada, a busca da satisfação do cliente, o conhecimento do mercado e o aprimoramento contínuo da qualidade e da produtividade. Os quadrados, retângulos e setas mostram os relacionamentos e implicações de uma atividade em relação às demais, como áreas em interação contínua e não fragmentada. A ordem cronológica e temporal é secundária, desde que a lógica seja seguida e os objetivos alcançados. Essas dimensões apresentadas por Ramos (1996) poderão ser aplicadas, sob o enfoque interdisciplinar, como sendo parâmetros norteadores à melhor consecução dos processos/atividades que envolvem as bibliotecas ou serviços de informação na sociedade da

informação e do conhecimento, onde o requisito necessário é apresentar diferenciais perante o mercado competitivo.

Vale lembrar, ainda pensando na transposição de princípios de uma gestão interdisciplinar para as bibliotecas ou serviços de informação, as palavras de Olga Pombo (2008, p.9-40):

Falar sobre interdisciplinaridade é hoje uma tarefa ingrata e difícil. Em boa verdade, quase impossível. Há uma dificuldade inicial - que faz todo o sentido ser colocada - e que tem a ver com o fato de ninguém saber o que é a interdisciplinaridade. Nem as pessoas que a praticam, nem as que a teorizam, nem aquelas que a procuram definir. A verdade é que não há nenhuma estabilidade relativamente a este conceito. Num trabalho exaustivo de pesquisa sobre a literatura existente, inclusivamente dos especialistas de interdisciplinaridade – que também já os há – encontram-se as mais díspares definições [...] No entanto, é um fenômeno curioso que, embora não haja um conceito de interdisciplinaridade relativamente estável, apesar de tudo, a palavra tenha uma utilização muito ampla e seja aplicada em muitos contextos. [...] há ainda um quarto *contexto empresarial e tecnológico* no qual a palavra interdisciplinaridade tem tido uma utilização exponencial [...] No fundo, estamos a passar de um *esquema arborescente*, em que havia uma raiz, um tronco cartesiano que se elevava, majestoso, acima de nós, que se dividia em ramos e pequenos galhos dos quais saíam vários e suculentos frutos, todos ligados por uma espécie de harmoniosa e fecunda hierarquia e a avançar para um *modelo em rede, em complexíssima constelação*, em que deixa de haver hierarquias, ligações privilegiadas [...].

## Considerações finais

Em síntese, a palavra interdisciplinaridade tem o poder de tirar as pessoas de seu mundo. O fato de tentar entender o seu significado, em si, já é um ato de mudança. Diversos autores pesquisam sobre esse tema, porém, quase todos são unânimes em afirmar que enunciar conceitos e características dessa palavra é extremamente difícil, dado o contexto em que cada um a coloca. Outros fatores também influenciam tentativas de implementar atividades desse teor, principalmente em organizações produtivas e, em especial, na gestão de bibliotecas e serviços de informação. Ressalta-se que algumas tendências bastante visíveis parecem apontar na direção de transformações para essas organizações, envolvendo o enfoque interdisciplinar, sendo que as perspectivas futuras estão centradas em torno de:

- Reexaminar continuamente a finalidade dessas organizações e seus produtos e serviços em relação às oportunidades e aquilo que seus clientes exigem, principalmente tendo em vista as mudanças havidas em decorrência das tecnologias da informação e da comunicação.

- Colocar confiança em qualidades interpessoais de equipes multifuncionais, as quais poderão ser desfeitas com a conclusão de atribuições e projetos.
- Imprimir mentalidade global e visão sistêmica nas ações gerenciais, utilizando com competência os diferentes estilos, dependendo das exigências de cada situação.
- Delegar poderes como uma necessidade em um mundo de mudanças rápidas, de descentralização e flexibilidade.
- Atuar em diferentes equipes e em redes requererá cada vez mais o desenvolvimento de competências/disposições múltiplas, a fim de atender às necessidades conflitantes sobre seu tempo e conhecimentos.
- Desenvolver programas de educação permanente voltados para o compromisso/ comprometimento com o conceito de “aprender a aprender juntos” e obter conhecimentos, qualificação e acesso às mais recentes tecnologias.
- Não ser apenas “movido pelo mercado”, mas “dirigir mercados”.
- Entender que a comunicação não é mais uma opção e sim a extensão mental das pessoas em ambientes onde a informação e o conhecimento são um poder compartilhado.
- Inovar sempre para criar e conviver com novos usos, novos mercados, produtos e serviços nunca antes sequer pensados e imaginados.
- Inserir a interdisciplinaridade como diferencial na gestão dessas organizações, tornando-as mais competitivas, desde o processo de comunicação à transferência da informação e construção do conhecimento.

Além disso, é importante ressaltar também que a gestão interdisciplinar precisa estar acompanhada de sistemas de avaliação e monitoramento direcionados para as expectativas dos clientes/usuários e a credibilidade inerente. Há necessidade, portanto, de se avaliar e acompanhar a qualidade do relacionamento da biblioteca ou serviço de informação com o seu mercado, mediante as seguintes condições estratégicas: *percepção* – agregação de valor/benefícios; *avaliação* – serviços/produtos ofertados, percebidos e desejados; *prestação de contas* – indicadores de desempenho individual e da biblioteca e serviço de informação como um todo. Com o sistema de avaliação/monitoramento permanente, o gestor poderá manter e criar novos clientes, porque todos se beneficiam das ações corretivas e dos ajustes efetuados ao longo de todo o processo de relacionamento. Além disso, os membros da equipe profissional dessas organizações, sob enfoque da gestão interdisciplinar, devem ser encorajados a expressar suas emoções quando é saudável fazê-lo, especialmente se isso vai ampliar sua percepção ou perspectiva em torno de uma questão. A resolução de problemas significa a busca de alternativas. É orientada para o futuro, a menos que existam conhecimentos que exijam análise do passado.

De maneira geral, o enfoque interdisciplinar em gestão de bibliotecas ou serviços de informação é necessário enquanto uma nova ótica com foco no cliente interno e externo, porque permite uma visão global e, ao apoiar-se na dialogicidade do espaço organizacional, possibilita maior compartilhamento de informação, fornecimento de constante *feedback* e encoraja a participação entre todos os membros da equipe profissional – *três práticas-chave utilizadas por equipes bem-sucedidas*. Entretanto, pode-se dizer que os maiores benefícios da implementação da gestão interdisciplinar podem ser: colaboração, comunicação produtiva, aplicação mais efetiva de recursos, talentos e competências, decisões e soluções tomadas por consenso, compromisso e comprometimento das pessoas e qualidade na prestação de serviços à comunidade.

Tradicionalmente, bibliotecas ou serviços de informação têm sido tratados como entidades sistêmicas, com níveis de análise que vão desde o indivíduo até o nível da organização, passando pelos grupos sociais. Essas análises sempre foram feitas de forma isolada, sem que as relações e as conexões com o sistema fossem consideradas como um todo. Por essa razão, cresce em importância utilizar a gestão com foco na interdisciplinaridade e conduzir equipes de forma interdisciplinar. É preciso que exista um clima de diálogo, cooperação e coordenação para a combinação de ideias, o que não se trata apenas de uma chance maior de encontrar inovações, mas sim de encontrar muito mais delas; significa aumentar exponencialmente as chances de combinações incomuns gerarem novos campos, novas visões e novas soluções para as bibliotecas ou serviços de informação no contexto brasileiro.

## THE INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT OF INFORMATION SERVICES

### Abstract

This study presents different approaches to interdisciplinary management-related concepts. It is still a new area that lacks sufficient theoretical basis for library science and information science. The purpose herein is to ponder and raise the awareness about the transposition and applicability possibilities of the theoretical principles that involve this type of management behavior within Brazilian libraries and information services. It has an outstanding influence as a differential for organizations that adopt a strategic stand to overcome challenges and demands posed by contemporary society.

**Keywords:** Interdisciplinary Management. Libraries. Information Services.

### Referências

- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Bontempo, 2005.
- BRAGA, G. Informação, ciência da informação: breves reflexões em três tempos. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 1, p. 84-88, jan./abr. 1995.
- CHANG, R.Y. *Sucesso através do trabalho em equipe*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- CHIAVENATO, I. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FAZENDA, I. *Interdisciplinaridade: um projeto de parceria*. São Paulo, Loyola, 1991.
- FAZENDA, I. *Interdisciplinaridade: história, teoria e pesquisa*. 4. ed. Campinas: Papyrus, 1999.
- FREIRE, I.M.; ARAÚJO, V.M.R.H. de. Tecendo a rede de Wersig com os indícios de Ginzburg. *DataGramaZero – Revista de Ciência da Informação*, v.2, n.4, p.1-8, ago.2001.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU, 1986.
- JAPIASSU, H. *Interdisciplinaridade e patologia do saber*. Rio de Janeiro: Imago, 1976.
- KORCZYNSKI, M. *Human resource management in service work*. Londres: Palgrave, 2002.
- MOSTAFA, S.P. Ciência da informação: uma ciência, uma revista. *Ciência da Informação*, Brasília, v.25, n.3, p.305-307, set./dez. 1996.
- MUELLER, R. R. *Trabalho, produção da existência e do conhecimento: o fetichismo do conceito de interdisciplinaridade*. 115f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- PINHEIRO, L.V.R. *Ciência da informação: desdobramentos disciplinares, interdisciplinaridade e transdisciplinaridade*. 2006. Disponível em: <[http://www.uff.br/ppgci/ppgci\\_leituras.htm](http://www.uff.br/ppgci/ppgci_leituras.htm)>. Acesso em: 20 jun. 2011.
- POMBO, O. Epistemologia da interdisciplinaridade. *Ideação, Revista do Centro de Educação e Letras da Unioeste*, Foz do Iguaçu, v.10, n.1, p.9-40, jan./jun.2008.
- RAMOS, P.A .B. A gestão na organização de unidades de informação. *Ciência da Informação*, Brasília, v.25,n.1, p.15-25, jan./abr.1996.
- SANTOMÉ, J. T. *Globalização e interdisciplinaridade: o currículo integrado*. Porto Alegre: ARTMED, 1998.
- SARACEVIC, T. Ciência da Informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.41-62, jan./jun.1996.
- SARACEVIC, T. Information science. *JASIS -Journal of The American Society for Information Science*, v,50, n.12, p.1051-1063, 1999.



- SENGE, P. *A quinta disciplina*. 16.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.
- SEVERINO, A. J. *Educação, ideologia e contra-ideologia*. São Paulo:EPU, 1986.
- TARAPANOFF, K. *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006.
- THOMPSON, P.; WARHURST, C. ; CALLAGHAN, C. Human capital or capitalizing on humanity? Knowledge, skills and competencies in interactive service work. In: PRICHARD, C. et al. (Eds.). *Managing knowledge*. Londres: Palgrave, 2000. p.122- 140.
- TRINDADE, L. dos S. P. *Interdisciplinaridade: necessidade, origem e destino*. 2003. Disponível em: <<http://www.cefetsp.br/edu/sinergia/6p6.html>>. Acesso em: 20 jun. 2011.
- TURNER, J. H. *Sociologia conceitos e aplicações*. São Paulo: Makron books, 1999.
- VALENTIM, M.L.P. (Org.) *Informação, conhecimento e inteligência organizacional*. Marília: FUNDEPE, 2007.
- WERSIG, G. Information science: the study of postmodern knowledge usage. *Information Processing & Management*, v.29, n.2, p.229-239, 1993.

Recebido em: julho de 2011

Aprovado em: outubro 2011