

## Equivocidades e incertezas de requisitos de informação na gestão de biblioteca universitária

**Rafael Rocha\***

rafael-rocha@ufmg.br

<https://orcid.org/0000-0002-9719-1741>

**Francinara da Costa Candido\*\***

francinaracosta3@hotmail.com

<http://lattes.cnpq.br/7294601819534289>

**Nivaldo Calixto Ribeiro\*\*\***

nivaldo@ufla.br

<https://orcid.org/0000-0003-0650-0121>

**Incertezas e equivocidade na gestão de bibliotecas podem ser consideradas forças que impactam estrategicamente no processamento da informação e na prestação dos seus serviços.**



Fontes: Banco de imagens Pixabay (2021)

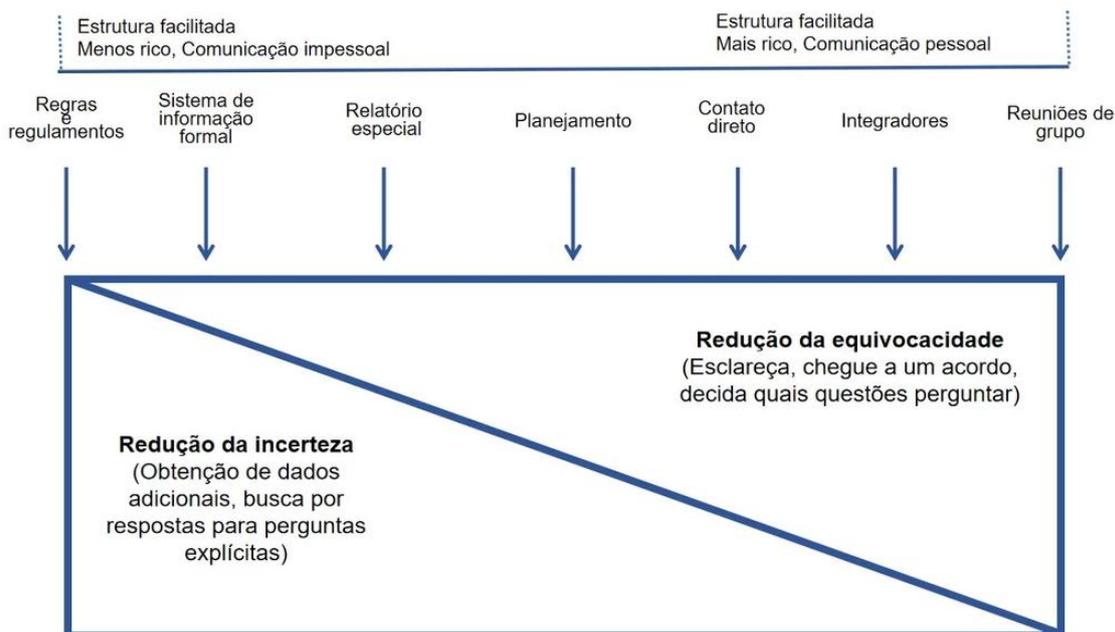
Informações são processadas para realizar tarefas, coordenar atividades e compreender o ambiente externo. Assim, os tomadores de decisão podem interpretar dados em resposta a um problema, podendo envolver gerentes que convergem em uma percepção semelhante ou não (DAFT; LENGEL, 1986). Outra situação, refere-se à necessidade de lidar com a diversidade individual, pois podem surgir entendimentos distintos para o mesmo evento. Para que a biblioteca tenha um bom desempenho, cada setor deve executar suas rotinas de forma coordenada. A incerteza e a equivocidade podem surgir de diversas situações, departamentais, coordenação interdependente ou extra institucional (TUSHMAN; NADLER, 1978).

A incerteza pode representar a ausência de informação e à medida que a informação aumenta, ela é reduzida. A equivocidade ou a redundância significa ambiguidade, a existência de interpretações múltiplas e conflitantes sobre uma situação organizacional (DAFT; LENGEL, 1986). É importante observar que em diversos casos os colaboradores não têm certeza sobre como perguntar e se perguntarem, a situação pode ser mal esclarecida, demandando a definição de requisitos de informação para determinadas situações ou processos.

De acordo com o Pruitt (1961), os requisitos de informação estabelecem as informações necessárias para solucionar um problema, considerando os níveis estratégico, tático e operacional de uma organização. Eles podem ser considerados como o detalhamento das demandas informacionais a serem atendidas, é o levantamento de fontes de informação estratégica para a organização.

O cenário apresentado pelo conjunto de elementos inter-relacionados, ilustrado na Figura 1, reflete a contribuição relativa ao design de características para redução de incerteza e resolução de equivocidade, sugerindo que os sete mecanismos estruturais, recomendadas por Daft e Lengel (1986), também podem atender ambas necessidades simultaneamente, o que pode ser observado neste estudo.

Figura 1 - Características estruturais para reduzir a equivocidade ou Incerteza



Fonte: Adaptado de Daft e Lengel (1986)

Adotando os sete mecanismos estruturais para requisitos de informação, que se encaixam em um *continuum* que diz respeito à capacidade relativa para reduzir incerteza ou para resolver as equivocidades, realizou-se um estudo de caso com a Biblioteca da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), com coleta de dados realizada por meio de questionário semiestruturado, disponível no [aqui](#), com o objetivo de compreender como lidam com essas adversidades.

**1. Reuniões de grupo** - Conforme o levantamento de dados, as reuniões da equipe da biblioteca em estudo são realizadas pelo menos uma vez ao mês. Nessas ocasiões são tratados temas diversos. Além disso, a equipe é estimulada a trabalhar em comissões. De acordo com Daft e Lengel (1986), a vantagem de reuniões de grupo é a redução da equivocidade. Participantes trocam opiniões, percepções e julgamentos frente a frente, possibilitando chegar a um consenso sobre eventos específicos.

**2. Integradores** - representam a atribuição de uma posição institucional para uma atividade de abrangência dentro da organização, incluindo a transmissão de dados. É uma forma de superar desacordos e, assim, reduzir a equivocidade sobre os objetivos e a interpretação das questões ou o curso de uma ação (DAFT; LENGEL, 1986). Para os autores, quando os diretores abordam um problema, a equivocidade pode ser alta. Integradores assumem um papel estratégico para resolver diferenças. No caso da biblioteca em estudos, os bibliotecários gerentes desenvolvem o papel de integradores e atuam como mediadores para solucioná-las.

**3. Contato direto** - quando é identificado o baixo número de exemplares de um título da bibliografia básica de uma disciplina, o chefe do setor de desenvolvimento do acervo contacta o chefe do setor de atendimento para uma breve discussão, no intuito de adequar a compra de determinado título, quando ele é intensamente demandado. Nesse e em outros casos similares, o contato direto representa a forma mais simples de processamento de informações. Daft e Lengel (1986), expõem que reuniões de grupo e funções integradoras têm valor similar para o contexto, embora memorandos e cartas também sejam usados. Por meio de discussão e troca de pontos de vista, a equivocidade é reduzida. Além disso, alguns novos dados também podem surgir para reduzir a incerteza sobre determinadas questões. No caso desta biblioteca, os problemas de incertezas e ambiguidades são tratadas por e-mail

particular profissional ou lista geral, por meio de aplicativos de conversa instantânea ou é realizado um diálogo informal em local reservado. Quando são adotadas soluções distintas para o mesmo problema, o impasse é solucionado por meio de memorando ou outro documento formal de circulação interna.

**4. Planejamento** - é um processo dinâmico que inclui elementos de redução de equivocidade e aumento da qualidade de dados compartilhados. Nos estágios iniciais de planejamento, a equivocidade é alta. É comum encontros presenciais para decidir as metas gerais e estratégias de ação. Definidos os planos, a equivocidade é reduzida (DAFT; LENGEL, 1986). Assim, o planejamento ocupa uma posição central, pois trata-se de um processo em construção e envolve ambos, redução da equivocidade e processamento de dados. O planejamento inicial resolve a equivocidade, enquanto planos, cronogramas e feedback fornecem dados para redução da incerteza. Foi solicitada à diretoria da biblioteca analisada neste estudo que explicitasse a percepção que sua equipe tem sobre o planejamento, o cronograma das ações e os indicadores das atividades. Os resultados apontaram a necessidade de repensar o uso estratégico mais evidente destes instrumentos.

**5. Relatórios especiais** - incluem estudos e pesquisas com o propósito de reunir dados sobre um problema, sintetizá-lo e relatá-lo aos gerentes (LENGEL; DAFT, 1984). É importante que os gerentes saibam qual pergunta fazer antes de um estudo ser iniciado, pois tendem a serem realizados para solucionar problemas sobre os quais dados objetivos não estão disponíveis, mas podem ser revelados por meio de investigação e análise sistemáticas (DAFT; LENGEL, 1986). Nesse contexto, identificou-se que são emitidos relatórios estatísticos parciais de produção individual e dos setores da biblioteca em estudo, apesar de que algumas atividades ainda não possam ser mensuradas. Além disso, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o plano de ação anual são frequentemente acompanhados pelos gestores.

**6. Sistemas de Informação formais** - incluem relatórios de computador, desempenho, avaliações, orçamentos e informações estatísticas como frequência de usuários, taxas arrecadadas como débito por atraso de livros, fornecimento de cópias entre outros, como foi levantado neste estudo. Para Daft e Lengel (1986), o objetivo desses relatórios é fornecer dados aos gerentes, e seu valor é de moderado a baixo ao se tratar de equivocidade. Relatórios periódicos normalmente pertencem

aos aspectos mais bem compreendidos e mensuráveis da organização e, portanto, não tem muito a contribuir para reduzir a equivocidade.

**7. Regras e regulamentos** - considerado o mecanismo de processamento de informações mais fraco e menos valorizado, geralmente, estabelecidos para fornecer uma resposta conhecida aos problemas que surgiram no passado, que aplicam-se a fenômenos recorrentes e bem compreendidos, reduzem a necessidade de processar dados continuamente. Quase não desempenham nenhum papel na redução da equivocidade. Neste caso, a equivocidade é reduzida antes que as regras e procedimentos sejam escritos. Regras, procedimentos, padrões e as políticas fornecem uma base de conhecimento fixa e objetiva a partir da qual os funcionários podem aprender a responder a fenômenos de rotina. Embora Daft e Lengel (1986) os entendam como um recurso pobre para a solução da equivocidade e incertezas, neste estudo de caso, identificou-se que, quanto ao regulamento, às cartilhas de setores, ao regimento interno, a equipe apresenta pouco domínio destas diretrizes, o que exige da gestão o uso de outros mecanismos estruturais complementares como reuniões, contato direto e atuação dos integradores.

O papel da informação de cada mecanismo estrutural pode variar em todas as organizações (DAFT; LENGEL, 1986). Eles podem não ser prontamente substituídos um pelo outro, pois o propósito subjacente de cada forma de processamento de informações é diferente. Já os sistemas de gestão de informação fornecem dados objetivos, enquanto as forças-tarefa e reuniões de grupo são um meio rico que pode servir ao propósito de reduzir a equivocidade e chegar a um acordo. Para os autores, os sistemas não reduzem a equivocidade porque questões ambíguas não são facilmente medidas e comunicadas por meio de sistemas impessoais. Da mesma forma, as reuniões da força-tarefa não são mecanismos eficientes de divulgação de grandes quantidades de dados quantitativos.

## Referências

DAFT, R. L. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, [S. l.], v. 32, n. 5, p. 554–571, 1986. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2631846>. Acesso em: 28 jan. 2021.

LENGEL, R. H.; DAFT, R. L. **An exploratory analysis of the relationship between media richness and managerial information processing.** [College Station, Tex.] : Department of Management, Texas A & M University, 1984. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>. Disponível em: [https://archive.org/details/DTIC\\_ADA143503](https://archive.org/details/DTIC_ADA143503). Acesso em: 28 jan. 2021.

PRUITT, D. G. Informational requirements in making decisions. **American Journal Of Psychology**, [S. l.], v. 74, n. 3, p. 433-439, 1961. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1419750>. Acesso em: 28 jan. 2021.

SAUNDERS, C. S. Management information systems, communications, and departmental power: an integrated model. **Acad. Management Rev.**, [S. l.], v. 6, p. 431-442, 1981. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1981.4285782>. Acesso em: 28 jan. 2021.

TUSHMAN, M. L.; NADLER, D. A. Information processing as an integrating concept in organization design. **Acad. Management Rev.**, [S. l.], v. 3, n. 6, p. 13-624, 1978. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/257550>. Acesso em: 28 jan. 2021.

## Dados biográficos dos autores



Mestrando no Programa de Pós-graduação em Gestão e Organização do Conhecimento da Universidade Federal de Minas Gerais (PPG-GOC/UFMG). Especialista em desenvolvimento de Aplicações Web pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG). Tecnólogo em Processamento de Dados pela Fabrai. Analista de Tecnologia da Informação na UFMG.

E-mail: [rafael-rocha@ufmg.br](mailto:rafael-rocha@ufmg.br)

<http://lattes.cnpq.br/8076034350765004>



Especialização em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pelo CEPE/UNIFOR-MG. Bibliotecária-documentalista graduada pela Escola de Biblioteconomia do Centro Universitário de Formiga, UNIFOR-MG, (2003). Assessora em avaliações de Comissões do MEC para cursos de Educação a distância e presencial.

[francinaracosta3@hotmail.com](mailto:francinaracosta3@hotmail.com)

<http://lattes.cnpq.br/7294601819534289>



Doutorando em Gestão e Organização do Conhecimento pela Universidade Federal de Minas Gerais. Mestre em Administração, linha de pesquisa em Gestão Estratégica, Marketing e Inovações. Graduação em Biblioteconomia e Especialista em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pelo Centro Universitário de Formiga (2006). Atualmente é Bibliotecário-documentalista na Universidade Federal de Lavras.

E-mail: [zoopas@gmail.com](mailto:zoopas@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-0650-0121>



## Como citar

ROCHA, R.; CANDIDO, F. C.; RIBEIRO, N. C. Equivocidades e incertezas de requisitos de informação na gestão de biblioteca universitária. **Ciência da Informação Express**, Lavras, v. 2, n. 2, p. 1-7, 8 fev. 2021.