

BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: UMA ABORDAGEM ORGANIZACIONAL

JOANA D'ARC DA SILVA PEREIRA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP

BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA – BAE

CIDADE UNIVERSITÁRIA “PROF. DR. ZEFERINO VAZ”

BARÃO GERALDO – CAMPINAS – SP – BRASIL

CAIXA POSTAL: 6136 CEP: 13081-970

E-MAIL: joana@bae.unicamp.br

Resumo: O mundo encontra-se num processo rápido e turbulento de mudanças profundas. Tais mudanças ocorrem tanto em nível social e cultural, como em nível político, econômico, científico e tecnológico. Diante deste cenário as organizações sofrem um grande impacto em relação a seus objetivos, estratégias, negócios e administração, os quais vem afetar suas atividades, estruturas e, também, seu pessoal. O presente trabalho enfoca a necessidade de uma visão dinâmica da Biblioteca Universitária, como organização, a fim de manter uma avaliação permanente da própria estrutura, dos seus objetivos, dos processos organizacionais, da coleção e dos serviços. O texto reflexivo apresenta os conflitos e limitações das questões estruturais básicas da Biblioteca, e reconhece a importância, por parte do bibliotecário, da ampliação do campo de indagação e pesquisa da profissão.

TEMA: Gerência da Biblioteca Universitária

1- Introdução

Uma análise geral das bibliotecas atuais deve começar com a observação de algumas características importantes: as bibliotecas armazenam uma grande quantidade de unidades físicas de informação: livros, periódicos, manuscritos, discos, fitas, etc. cujo conjunto representa uma amostra do “universo bibliográfico” total. Esse material é submetido a vários processos técnicos e são criados diversos tipos de serviços para seu uso.

É interessante fazer um paralelo com uma empresa que adquire matéria-prima ou os componentes de seu produto, processa-os para obter o produto final e coloca esses produtos no mercado. Existe sempre um mecanismo de controle de custos e preços que determina a expansão da firma ou mudanças nos seus produtos ou em sua administração. É mantido um certo equilíbrio entre a entrada e a saída de material.

Não se pode dizer o mesmo das bibliotecas onde, com raras exceções, o descarte nunca é igual à aquisição de material. Há um acréscimo constante na coleção e isso se reflete em procedimentos metodológicos “conservadores” que, no caso das bibliotecas, significam muito mais do que uma disfunção burocrática. Os materiais usados pelas bibliotecas, e que cada vez são mais diversificados, vêm sendo produzidos há mais de 150 anos e, nos últimos anos, em taxas de aceleração crescente, como provam as curvas de crescimento exponencial da literatura científica publicada em periódicos.

As bibliotecárias universitárias, por sua vez, não crescem apenas em função do tempo. Elas têm que crescer exponencialmente para manter atualizadas as suas coleções, em vista do contexto da produção bibliográfica em expansão. Até que ponto isso é possível é uma questão complexa, e

estudos sobre seleção de material e critérios para desenvolvimento de coleções, têm sido constantemente desenvolvidos.

O problema é mais complexo nas bibliotecas pois quanto maior a quantidade de material, maior a necessidade de um processamento que individualize os itens entre si. Os problemas de crescimento não implicam apenas nos aspectos quantitativos de uma grande volume a ser processado e armazenado. Nesses aspectos, a eficiência é aumentada ao ser utilizar, por exemplo, a automação e outras inovações tecnológicas.

Problemas de natureza qualitativa também aparecem devido ao crescimento e diversificação da coleção. É o caso, por exemplo, de sistemas de classificação e de catalogação descritiva que se tornam inadequados, seja por não comportarem a especificidade para a recuperação de cada item, seja lentidão dos processos. A indexação por assunto é outro processo que vem se tornando crítico, no sentido de poder atender adequadamente às demandas cada vez mais especializadas dos usuários.

A biblioteca encontra dificuldades em manter um equilíbrio satisfatório entre o crescimento de de sua clientela e as bases materiais para a prestação de serviços. A biblioteca é sempre parte de uma organização mais ampla em função da qual existe e pela qual é financiada. No entanto, as implicações que o crescimento provoca nem sempre são reconhecidas pela instituição da qual a biblioteca é parte. Um exemplo patente é o das bibliotecas universitárias que, muitas vezes têm, junto à comunidade acadêmica, a reputação de superestimar suas pretensões de importância e desejar sempre mais recursos na distribuição dos orçamentos.

Há ainda um desconhecimento generalizado sobre funções, limitações, necessidades e potencialidades das bibliotecas, e há também o fato de que sua clientela não “morre” e “não perde dinheiro” em função da ineficiência dos serviços bibliotecários, e portanto ninguém processa uma biblioteca ineficiente.

Na verdade as bibliotecas modernas crescem vertiginosamente e não podem, como uma empresa comercial, sustentar esse crescimento utilizando os mecanismos de aumento de mercado e de preços.

O mecanismo de sustentação das bibliotecas é o de negociação com a instituição da qual faz parte. No entanto o “poder de barganha” da biblioteca pode ser limitado tanto pela ignorância de suas necessidades por parte da direção superior, como também pela própria ineficiência da biblioteca: os bibliotecários reduzem seu poder de negociação ao ignorar o que pode ser feito, como pode ser feito melhor, como os objetivos da biblioteca podem ser atingidos, e muitas vezes pela ineficiência em oferecer serviços absolutamente indispensáveis.

Tendo em vista que as bibliotecas existem há milênios e que a profissão de bibliotecário tem mais de 100 anos de organização, a persistência dessas dúvidas é curiosa e merece uma análise. Essa análise deve começar por esclarecer o que as bibliotecas realmente fazem e como o fazem, porque as atividades variam de biblioteca para biblioteca. Há muita especulação e prescrições de como “devem ser” as bibliotecas, mas apesar disso elas continuam com o mesmo formato, o que demonstra que pouco se compreende realmente sobre elas.

É necessário que se estude a biblioteca como uma organização formal cujos objetivos são formulados com diferentes graus de especificidade e clareza, com uma estrutura peculiar que se reflete na distribuição de tarefas, e sujeita à influência do ambiente externo.

Segundo GIANESI (1996) se a matéria-prima da universidade é a informação e o órgão da universidade responsável pelo gerenciamento dessa informação é a biblioteca, pode-se dizer, como uma analogia ao ciclo da informação, que “tudo começa e termina na biblioteca”. Uma biblioteca adquire sua “matéria-prima” de um universo bibliográfico e transfere o que foi obtido, através de seus serviços, para uma dada comunidade. Ela está situada entre dois ambientes altamente exigentes: sua comunidade de usuários e o universo bibliográfico, e ambos têm demonstrado ser de alguma forma imponderáveis.

Como a biblioteca pode lidar com essas pressões externas e estabelecer uma relação viável com sua comunidade e ainda participar satisfatoriamente do universo bibliográfico? Quais são as potencialidades e limitações inerentes à estrutura e aos processos atuais das bibliotecas vistas como organizações formais? As limitações podem ser ultrapassadas com a implementação de mudanças deliberadas, ou novos tipos de organização devem complementar ou mesmo substituir os antigos? São utilizadas todas as potencialidades das bibliotecas para que os objetivos seja plenamente atingidos? LANCASTER (1993) afirma que aqueles que lidam com a informação como atividade finalística encontram-se, mais que nunca, desafiados: as inovações tecnológicas vêm encurtando o tempo e o acesso às informações de forma impossível de se prever poucos anos atrás. Diante do exposto quais as implicações de novas tecnologias para a estrutura das bibliotecas e o desempenho de suas atividades? É evidente que a automação, a ligação à redes de

informação e outras inovações tecnológicas influenciam o “organismo” que é a biblioteca e muito deve ser analisado para que se tenha uma visão sistemática de problemas e possíveis soluções.

2- A Comunidade

Muita ênfase é dada à natureza e função social da biblioteca, sendo uma das bases para se justificar a profissão. É evidente que a sociedade precisa reconhecer a validade dos serviços que as bibliotecas se propõem a prestar. Mas deve ser claro também que por mais ampla que seja a função das bibliotecas na sociedade, uma biblioteca específica tem a ver com uma comunidade específica e em função dessa, é que seus serviços se justificam. Em última análise, essa comunidade é a que financia a existência da biblioteca. A organização da qual a biblioteca faz parte é que usualmente delimita o conjunto de seus usuários potenciais.

Idealmente seria a partir das demandas desses usuários que a biblioteca deveria estabelecer seus objetivos operacionais e especificar a natureza de seus serviços. Isso em parte é verdadeiro mas não de maneira absoluta. As bibliotecas têm características próprias devido às quais são bibliotecas e não qualquer outro tipo de organização formal. Os bibliotecários têm que avaliar as necessidades de informação de seus usuários, não apenas com bases nas demandas efetivamente realizadas, mas com no sentido de ampliar o uso e ativar a demanda potencial.

Aqui se coloca um problema interessante _ pode-se perguntar em que medida há acordo ou divergência de percepção entre as demandas bibliográficas da comunidade e o atendimento real de suas necessidades? Quais as implicações organizacionais dessa “congruência” ou “incongruência” entre os objetivos da biblioteca e de sua clientela? Provavelmente a incongruência aparece porque tanto a biblioteca como a comunidade a que ela serve são

“organizações” que têm objetivos próprios. Muitas vezes pode haver um conflito entre a direção geral à qual a biblioteca está subordinada e a própria direção da biblioteca. (Tome-se como exemplo uma biblioteca universitária que tenha um “Conselho Diretor” com representação dos diversos segmentos de usuários, e que tenha a sua própria equipe de direção interna.) O conflito e a incongruência podem se intensificar à medida em que o bibliotecário chefe e sua equipe tenham uma “orientação profissional” forte. Por “orientação profissional” entende-se um estilo de administração que não reforça a dependência institucional da biblioteca, mas que dá prioridade ao interesse da própria biblioteca em se manter atualizada com o que chamamos de universo bibliográfico.

Se a clientela da biblioteca é claramente delimitada, se suas demandas e necessidades de informação são específicas, conhecidas e previsíveis, então os critérios de seleção de material podem ser inequívocos. Nessa situação o tratamento do material adquirido pode ser também racionalmente dirigido para serviços específicos, de acordo com os objetivos propostos pela biblioteca. Acontece que a natureza da comunidade sempre varia com alguma rapidez e ela nunca é conhecida completamente. Os investimentos em tecnologia e em infra-estrutura para que a biblioteca seja efetivamente utilizada, trazem como resultado a ampliação do acesso das bibliotecas ao universo bibliográfico, e também da esfera de influência da biblioteca, ampliando o contato com usuários fora da sua comunidade imediata, e portanto tornando-a mais autônoma.

3- A Biblioteca

Ainda não foram suficientemente estudadas as mudanças na estrutura e funcionamento de cada biblioteca provocadas pelas novas tecnologias e pela integração em sistemas locais, regionais e internacionais. Os sistemas ou redes de bibliotecas sempre geram alguma centralização de

processamento ou controle e, conforme a distribuição das responsabilidades, algumas bibliotecas reduzem suas atividades enquanto outras passam a acumular funções.

A inovação tecnológica pode ser analisada também de outros ângulos. Já foi dito que uma das características inerentes às bibliotecas é ter uma metodologia conservadora. A modernização na tecnologia certamente irá exigir a incorporação, nos quadros funcionais das bibliotecas, de especialistas “tecnológicos”. Isso pode gerar uma situação de conflito, visto que as bibliotecas, como burocracias têm uma hierarquia rígida. Nas organizações é comum esse tipo de conflito que envolve o senso de profissionalismo e de lealdade organizacional. Mas independentemente da incorporação de novos tipos de profissionais, nas bibliotecas já existem conflitos entre grupos. Tomando-se como exemplo uma grande biblioteca, normalmente tem-se: uma diretoria, a equipe administrativa (bibliotecários - chefe), os profissionais técnicos (bibliotecários de referência, de processamento técnico, etc.), o conjunto de auxiliares (pessoal administrativo de apoio), estagiários. Há problemas sérios na diferenciação de tarefas, isto é, no que é considerado atividade profissional ou não. Isso implica em problemas na distribuição de tarefas. Uma situação comum às bibliotecas é, na maioria das vezes, que o primeiro contato com o público normalmente é feito por pessoal de apoio (auxiliares, leigos, porteiros, etc.). Deve ser analisado em profundidade em que setores ou circunstâncias essa situação torna evidente a falha da administração em não identificar áreas de atuação profissionais relevantes.

Uma significativa parcela do trabalho em bibliotecas é repetitivo e monótono. A automação resolve, em parte, alguns problemas, processando mais rápida e eficientemente o trabalho de natureza rotineira, liberando o bibliotecário para analisar e desenvolver melhorias nos serviços, no atendimento, e resolver casos excepcionais ou situações não rotineiras. Entretanto pode-se

acrescentar que há outros tipos de conflitos profissionais ou inter-grupal nas bibliotecas, provenientes da natureza das tarefas e da estrutura organizacional. Um exemplo comum são as divergências entre os setores de processamento técnico e atendimento ao público.

É importante perceber como todos esses fatores se refletem em mudanças na estrutura organizacional. Novas formas de estruturar as organizações têm substituído a tradicional estrutura burocrática. Tradicionalmente a biblioteca é considerada uma burocracia, dominada por regras. Por outro lado, presume-se que os bibliotecários conhecem sua comunidade principalmente através das queixas e reclamações. Se um serviço é bem sucedido é considerado normal e portanto sem motivos para maiores elogios; no entanto o usuário descontente com um serviço, reclama sempre que tem chance. Talvez a burocratização excessiva possa ser explicada, em parte, como uma forma de “defesa” do pessoal da biblioteca para se resguardar das reclamações.

4- O Universo Bibliográfico

A questão da biblioteca universitária diante da sua comunidade é: quem são os usuários e o que eles desejam? Diante do universo bibliográfico o problema é: o que esse “universo” contém em seu conjunto? O que uma biblioteca é capaz de selecionar a partir desse universo? Nenhuma dessas questões tem resposta simples. Já vimos que as demandas e necessidades de informação dos usuários nunca são conhecidas pela biblioteca de maneira total e absoluta. Isso exige um trabalho permanente de acompanhamento e pesquisa. Por outro lado, o universo bibliográfico é complexo e também em permanente expansão e mudança.

Para as bibliotecas, o problema crucial é se conservarem atualizadas com o que se passa no universo bibliográfico e manter mecanismos permanentes de contato e interação com as outras

organizações que o compõem. Para caracterizar o universo bibliográfico pode ser feita uma analogia com o modelo conceitual da comunicação que envolve o transmissor, o receptor, as informações e as mensagens, diversos canais, o ruído e a redundância. Vários canais recebem e transmitem informações, codificadas de diferentes maneiras conforme o canal: alguns canais são capazes de manipular grandes volumes de informação, com grande variedade de canais de comunicação, como também o próprio volume e diversidade da informação tem aumentado em taxas crescentes. Considerando como “canais de informação” as diversas organizações que geram, armazenam e transmitem informações, o universo bibliográfico pode ser visualizado como um conjunto formado por uma grande quantidade de informações, codificadas de várias maneiras, e sendo manipuladas por um grande número de organizações diferentes.

O que aqui chamado de “universo bibliográfico” representa o conjunto de organizações ligadas à geração, controle, publicação e distribuição tanto de documentos como de informações. O problema então é como esses vários serviços se relacionam e como as bibliotecas estão relacionadas com eles, quais os canais de comunicação, acesso e utilização entre as bibliotecas e as diversas organizações? Há necessidade que essas organizações e serviços sejam conhecidos pela biblioteca e que sejam estabelecidas relações funcionais entre elas e a biblioteca.

É evidente que nem todos os tipos de bibliotecas se relacionam com todos os segmentos do universo bibliográfico. Características como: área de especialização, abrangência da coleção, nível e diversificação da clientela, etc., delimitam em grande parte os contatos da biblioteca. Mas é necessário que haja o conhecimento sempre atualizado dos diversos serviços de informação disponíveis e das organizações que os fornecem, tanto em nível local, regional, nacional como internacional, dependendo da natureza e objetivos de cada biblioteca ou sistema de bibliotecas.

5- Conclusão

Como conclusão pode-se afirmar que há grande necessidade que os bibliotecários ampliem seu campo de indagação e pesquisa. É necessária uma avaliação permanente da própria estrutura da biblioteca universitária, dos seus objetivos, dos processos organizacionais, da coleção e dos serviços. São necessárias medidas permanentes de avaliação e acompanhamento tanto da comunidade a que a biblioteca serve, como do “universo bibliográfico”, ambos em permanente mudança e evolução. É necessário acompanhar as novas necessidades dos profissionais usuários da biblioteca, começando por uma reformulação de suas funções e estruturas, investindo em modelos mais abertos a determinadas divisões do saber. É necessário que o bibliotecário seja especializado e generalista, percorrendo as áreas de interface, podendo buscar a informação específica em um contexto informacional e cultural mais amplo. É necessário, portanto, uma visão dinâmica da biblioteca universitária como organização.

Abstract: World nowadays is facing a fast and turbulent process of deep changes. They occur both in social and cultural level as well as in political, economic, scientific and technological level. In face of this scene, organizations suffer great impacts on the practices, objectives, strategies, business and management, which affects their activity, structure and their personnel too. This paper focus on the need of a more dynamic vision of the Academic Library as an organization, in order to maintain a permanent evaluation of its structure, objectives, organizational processes, holdings and services. The reflexive text presents the conflicts and limitations of the library's basic structural matters, and recognizes the importance, by the librarian, of the enlargement of investigation field and research on the librarian profession.

Topic: Academic Library Management

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M/T.D. et al. Mudanças e inovações. *Ciência da Informação*, v.27, n.3, set. 1998.

GIANESI, T.G.N., CORREA, H.L. *Administração estratégica de serviços*. São Paulo: Atlas, 1996.

LANCASTER, F.W. *Libraries and the future*. New York: Harwork, 1993.

MIRANDA, A. Os conceitos de organização baseadas na informação e no conhecimento e o desenvolvimento de serviços bibliotecários. *Ciência da Informação*, v.22, n.3, p. 227-232, set./dez. 1993.

SOUZA, M.A. Perfil profissional do bibliotecário no mercado de trabalho da cidade de São Paulo. *Transinformação*, Campinas, v. 8, n. 1, p. 158-166, jan./abril, 1996.

VICO MAÑAS, A. *Gestão da tecnologia e da inovação*. São Paulo: Erica, 1993.