

A BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA HOJE: GERÊNCIA COMPARTILHADA

Cecilia Maria Pereira do Nascimento
Diretora da Divisão de Bibliotecas
cecilia@ndc.uff.br

Ana Maria de H. C. de Sá Couto
Chefe do Serviço de Processamento Técnico
aninha@ndc.uff.br

Márcia Maria Silvestre Bastos
Chefe do Serviço de Desenvolvimento de Coleções
silvestre@ndc.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Núcleo de Documentação
Prédio da Biblioteca Central do Gragoatá – térreo
Campus do Gragoatá
Rua Visconde do Rio Branco, s/n.
24240-006 – Niterói – RJ - BR

Resumo

As novas tecnologias e a utilização da grande rede criam um ambiente em que atividades são desenvolvidas de maneira descentralizada e onde decisões rápidas e eficientes são requeridas. Essa dinâmica leva as organizações a estabelecerem uma nova postura na administração das bibliotecas, mediante a adoção da gerência compartilhada com uma visão centrada no cliente. A nova forma de atuação permite uma melhor utilização dos recursos disponíveis, favorece um maior entrosamento com a área acadêmica e promove um melhor atendimento ao usuário final.

1 INTRODUÇÃO

A acelerada difusão das novas tecnologias da informação e comunicação promoveram uma modificação radical nos contatos e trocas de informação através da diferenciação e ampliação de sistemas, canais, redes e organizações de geração, tratamento e difusão de informações. Essas tecnologias encontram-se na base do que se convencionou denominar como “revolução informacional” que vem contribuindo para essa nova era usualmente designada como sociedade ou economia da informação ou do conhecimento.

Esse novo padrão vem impondo novas formas de organização nas instituições como as universidades e outras instituições de ensino e pesquisa favorecendo rápidas mudanças em suas estruturas e transformando as relações interpessoais.

Este trabalho analisa os diferentes fatores que promovem uma nova postura na gerência das organizações e, em particular, na gerência da biblioteca universitária.

A gerência estratégica e participativa, a inovação e a criatividade são os meios que devem ser amplamente utilizados pelas bibliotecas universitárias para garantir melhor uso de seus recursos, a serem traduzidos em melhores indicadores de qualidade e produtividade.

2 O CENÁRIO ATUAL

2.1 As mudanças, causas e conseqüências

A eficácia de uma organização numa sociedade em constante transformação, requer flexibilização e descentralização administrativa. A gerência deve adaptar-se a essas situações e ser capaz de gerir essa realidade versátil e desafiadora.

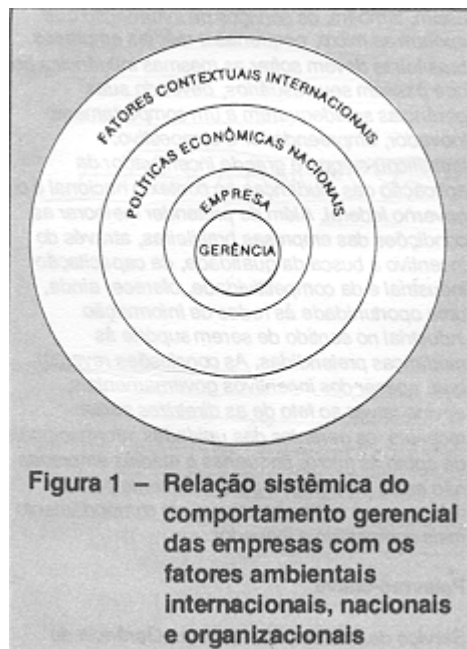
Entre os fatores contextuais que estão influenciando o comportamento gerencial segundo MENDONÇA, 1992, destaca-se a globalização da economia, que traz no seu bojo a liberalização econômica, a formação de blocos econômicos por países, o surgimento de empresas transformacionais e a competitividade que impulsiona a participação de empresas e de países em um ambiente de mercado aberto.

Outro fator é a utilização cada vez maior das novas tecnologias de base microeletrônica, onde se destacam: o desenvolvimento dos microcomputadores, a flexibilidade da produção e a informatização dos escritórios, que tem propiciado o surgimento de novos relacionamentos no trabalho.

Finalmente, o crescimento do uso e valorização da informação é causa e resultado dos dois fatores mencionados anteriormente e que resulta na própria sociedade da informação. “Esta, ao ser analisada em seu ambiente contextual, apresenta como elementos principais: o desenvolvimento dos meios de transmissão e comunicação de dados, o fortalecimento do

setor serviços na economia dos países, a aceitação da informação como um produto que possui valor de mercado, produto esse considerado pela sociedade e aceito pelas empresas.

Esses fatores apresentam-se nas diretrizes econômicas internacionais que condicionam o comportamento das nações. Refletem-se nas diretrizes, prioridades e políticas econômicas nacionais que afetam a atuação de suas empresas, repercutindo no estilo gerencial que está no centro decisório da empresa sofrendo as transformações. Neste, a sua participação é efetiva no sentido de completar o ciclo, sofrendo o efeito das mudanças e também as executando, sendo, portanto, causa e efeito.” (MENDONÇA, 1992) (figura 1).



Fonte: *Mendonça, 1992*

Os fatores já mencionados são, portanto, elementos transformadores das empresas e organizações brasileiras que buscam adaptar-se ao ambiente, através de uma nova forma de gerência, que inclui lado a lado as técnicas tradicionais e as de planejamento estratégico e tático. Os consultores e especialistas organizacionais tem buscado estabelecer uma nova teoria gerencial, cujos pontos fortes são as características estratégicas, inovadoras, empreendedoras e competitivas.”

2.2 Administração estratégica

A administração estratégica é a forma mais moderna de utilização da gestão estratégica, sendo resultado da experiência que vem sendo vivida pelas organizações com o uso dos princípios e valores da gestão estratégica nos últimos vinte anos, para lidar com ambientes externos cada vez mais turbulentos e descontínuos. Trata-se de um procedimento administrativo sistemático que permite as organizações se posicionarem em relação ao seu meio ambiente, de forma a lhes assegurar sucesso contínuo e a torná-las livres de surpresas.

Dois das principais características da administração estratégica são, portanto: a preocupação com o ambiente externo desenvolvendo capacitações que permitam melhor entendê-lo tanto no presente, quanto em suas possíveis evoluções no futuro; a preocupação com a visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da organização, preparando-a para as mudanças ou nelas influenciando.

2.3 Gerência participativa

O gerente atual deve estar voltado para as exigências do seu próprio crescimento, do crescimento da equipe, da organização e da comunidade buscando o autodesenvolvimento, o desenvolvimento da equipe, o desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento social. Surge daí o conceito de gerência participativa, inovadora e marcadamente educativa.

Entretanto, a participação não é apenas consulta de cima para baixo. Demanda o real desempenho de todos os envolvidos. O envolvimento das pessoas na tomada de decisão reverte em alto desempenho profissional, satisfação pessoal e aumento de produtividade.

A organização é um sistema composto por vários elementos (pessoas, máquinas, instalações, informações, etc.) que se interagem para o alcance de um ou mais objetivos. Todos esses elementos são extremamente dinâmicos sendo renovados e aperfeiçoados constantemente. Entretanto, o elemento humano é o único provido de sentimentos e de um

incrível potencial para criar e inovar. Assim, para que as organizações obtenham sucesso em seus resultados é fundamental que todos os elementos sejam adequados e estejam em perfeito funcionamento mas, fundamentalmente, deve-se investir nas pessoas e propiciar ambiente favorável para que as soluções criativas possam fluir com mais facilidade.

2.4 Criatividade e inovação

A ligação entre custos, lucro, qualidade e criatividade é o principal foco de atenção das organizações de vanguarda. Souza (1998) sintetiza como deve ser o pensamento das empresas de vanguarda: “Criatividade e estratégia precisam andar de mãos dadas de modo que a cultura criativa seja coerente com o negócio da empresa e possa ser avaliada pelos resultados que agrega. Esta será a característica das empresas inovadoras que precisam também, montar verdadeiras fábricas de idéias em todos os níveis.”

Criatividade é o processo que permite o surgimento de um produto novo que torna-se aceito por um número considerável de pessoas. Para aumentar a criatividade a organização precisa evitar a adoção de comportamentos que gerem bloqueios e ter a visão de que o processo criativo é possível a todos, independente de tempo ou lugar.

Pode-se entender a inovação como a aplicação do produto da criatividade. “Inovação é a introdução intencional, dentro de um grupo ou organização de idéias, processos, produtos ou procedimentos novos para a unidade, relevante de adoção e que visa a gerar benefícios para o indivíduo, grupo, organização ou sociedade maior.”(ALENCAR, apud VELOSO FILHO, 1999).

As novas técnicas e teorias administrativas prenunciam uma tendência a adotar modelos que promovam a liberdade individual, a aceitação de erros, o estímulo ao risco calculado, menor rigor nos controles processuais e nas estruturas hierárquicas e trabalhos por

projetos e equipes para melhor inter-relacionamento de todo o grupo. Com este estilo gerencial as pessoas se sentem à vontade para praticar e experimentar idéias inovadoras.

2.5 A organização moderna

A organização moderna deve estar centrada no ser humano como um sistema aberto, participativo e com co-responsabilização por resultado e deve apresentar as características a seguir:

- a) Administração estratégica
- b) Hierarquia flexível
- c) Controle sobre resultados e não sobre o comportamento das pessoas
- d) Preferência para o trabalho em grupo ou em equipe em detrimento do trabalho individual;
- e) Capacidade expandida de processamento da informação;
- f) Criatividade e inovação.

Esse modelo de organização deve funcionar como um sistema vivo, aberto e complexo, voltado principalmente para sua interação com o ambiente externo. A adaptação e ajustamento às demandas ambientais provocam constantes mudanças internas dentro da organização. A flexibilidade se impõe, então, de modo a permitir relativo grau de liberdade para as pessoas se comportarem dentro da organização. Elas devem ser aproximadas da alta direção e devem participar como pessoas criativas, inteligentes e responsáveis, compartilhando responsabilidades e decisões.

3 – GERÊNCIA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

3.1 – Situação atual

Pode-se afirmar que as bibliotecas universitárias, assim como as empresas e organizações, estão sentindo a influência do contexto mundial. À medida em que esse contexto se fortalece, especialmente no que se refere à sociedade da informação, vão se fazendo sentir as transformações no relacionamento de trabalho proveniente da introdução dos meios eletrônicos de armazenamento, recuperação e transmissão de dados. A informação encontra-se dispersa e disponível em várias fontes, favorecendo a troca de experiências e fortalecendo o comportamento dos gerentes ao lhes permitir acompanhar de perto as diversas tendências, ameaças e oportunidades. O crescimento e o desenvolvimento das bibliotecas também contribuem para esse quadro.

As bibliotecas universitárias por estarem situadas em um sistema aberto, sofrem também a ação desse contexto, devendo adaptar-se às novas condições gerenciais exigidas.

Segundo MENDONÇA, 1999, é evidente que o uso das novas tecnologias de base microeletrônica modifica estratégias empresariais e até comportamentos humanos, alterando o relacionamento das pessoas, em diversos ambientes, especialmente no trabalho.

Em uma visão tradicional o gerente era visto como um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais. Pesquisas atuais entretanto, têm revelado exatamente o contrário. Segundo MOTTA, 1998, os gerentes exercem uma função tensa e estafante e as organizações, idealizadas como controláveis e passíveis de uniformização, hoje são vistas como caóticas.

Para melhor visualização dessa situação apresenta-se abaixo, o quadro que descreve, segundo MOTTA, 1998, as crenças e verdades mais comuns sobre o trabalho dos dirigentes.

Mitos e Verdades Mais Comuns Sobre as Funções do Dirigente

Mitos	Verdades
<ul style="list-style-type: none"> •Pessoa com <i>status</i>, autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de “super-homem”). •Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuadamente racional e impessoal. •Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento, futuro da organização. •Trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades. •Instrumentos de trabalho: objetivos, planos, programas, metas, resultados e prazos. •Reúne-se para planejar e resolver problemas. •Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas. •Comportamento formal e contemplativo. •Trabalha com sistematização, afinco e profundidade em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão. •Trabalho prospectivo, de médio e longo prazos, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> •Pessoa com <i>status</i> às vezes duvidoso; poder e autoridade dependente de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões. •Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face. •Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes. •Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos. •Instrumentos de trabalho: surpresas, sustos, contingências, problemas. •Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas. •Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora. •Comportamento informal e interativo. •Trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa. •Trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas de organização.

Pode-se afirmar sem susto que o quadro apresentado acima, revela a realidade do gerente da biblioteca universitária. Ele também possui um “*status duvidoso*” e atua de forma desordenada e intermitente, seguindo muitas vezes sua própria intuição em detrimento da lógica. Preocupa-se, prioritariamente, com a solução de problemas prementes à medida que estes vão surgindo e, freqüentemente, leva problemas para casa e não consegue evitar que o

trabalho invada seu tempo de lazer. Sonha com poder sentar para pensar mais sobre o futuro, planejar e ser racional.

Constata-se que os responsáveis pelas bibliotecas universitárias, de modo geral, estão pouco capacitados para atuar segundo as novas tendências mundiais. Há uma tendência à especialização técnica e com isso, obtém-se ótimos profissionais porém pessoas com uma visão não gerencial. Em sua maioria, falta aos responsáveis pelas bibliotecas universitárias o comportamento inovador, apesar de terem sido desenvolvidos alguns produtos criativos que estão sendo oferecidos.

Por outro lado, as bibliotecas universitárias não têm liberdade, dentro da organização universitária para assumir riscos que lhes permitam desenvolver um comportamento empreendedor. A maioria das bibliotecas universitárias não tem uma política de preços definida para seus produtos.

Pode ser observado, entretanto, que existe hoje uma conscientização sobre a necessidade da mudança devido à utilização freqüente das novas tecnologias e em face da necessidade imediata de adaptação a essas novas influências.

Observa-se que as pessoas que desconhecem os objetivos ou missão da organização atuam num “vácuo” e não conseguem enxergar a relevância de escolha de canais de comunicação, não conseguem codificar ou decodificar mensagens significativas e, possivelmente, avaliar e transferir de forma adequada informações relevantes. Segundo LIKERT, uma organização funcionará da melhor maneira quando seu pessoal operar como membros de grupos de trabalho altamente eficientes, com altos objetivos de desempenho.

Em muitas bibliotecas, a tradicional estrutura hierárquica está sendo substituída pela gerência participativa onde existe uma cooperação intensa entre a figura do bibliotecário chefe e seus subordinados e onde a informação flui facilmente.

A ênfase antes dada aos processos técnicos vem sendo gradativamente substituída por uma mentalidade crítica, voltada mais para os aspectos políticos e sociais da profissão.

3.2 – Novos rumos

Em vista desses fatores, observa-se que a organização universitária como um todo e a biblioteca como parte desse todo, deve voltar-se para um sistema de gerência que permita um alto envolvimento da equipe com o trabalho e a evolução das tecnologias de informação. A gerência deve estar voltada para obter como resultado final a satisfação do cliente, pois sem ele a organização (universidade ou biblioteca) não sobreviverá.

O gerente da biblioteca universitária, o bibliotecário, deve buscar adaptar-se à modificações que a tecnologia da informação vem trazendo as quais exigem estrutura mais flexível, especialização, inovação, criatividade e visão estratégica. Apesar de ser caracterizado como profissional refratário à mudanças, devido a um comportamento mais introspectivo e a um hábito de apego a regras e estruturas bem definidas, o bibliotecário do novo século deve buscar acompanhar essas transformações para não ser ultrapassado por elas.

O gerente da biblioteca universitária hoje deve preparar-se para atuar numa organização complexa e dinâmica, porque a universidade passa por profundas transformações. Esse dinamismo refere-se à variações e à temporalidade de valores, objetivos e métodos. Termos como “educação à distância” e “universidade virtual” já fazem parte da realidade universitária e implicam numa nova postura profissional.

Em nenhuma outra época a palavra “novo” foi tão utilizada: novas tecnologias, novos métodos educacionais, novos paradigmas...

A universidade está sendo repensada e a biblioteca deve se adequar a essa “nova” realidade.

Flexibilidade, inovação e criatividade são as palavras de ordem.

Flexibilidade significa estar preparado para aceitar as diferenças e mudanças, e saber atuar em formas alternativas para atender à múltiplos objetivos.

Inovação traduz-se como conceito positivo que implica em que algo de melhor vai acontecer. Inovação nos leva a crer em dias melhores, em aceitar que sonhos são possíveis e, conseqüentemente, a aceitar melhor as dificuldades do presente e, é por isso que quando ela é proposta, geralmente é aceita. Inovação significa a aplicação de uma idéia nova, algo que foi descoberto, o que indica uma criatividade prévia.

Criatividade refere-se a um processo crítico da realidade resultando em algo antes desconhecido ou não praticado.

Para descobrir o novo, o diferente, aquilo que contradiz o existente, é preciso “saber ouvir”. Ouvir a equipe, a comunidade de usuários. É preciso buscar a participação e a autonomia individual.

É recomendável, portanto, a criação de comissões ou comitês de usuários e a realização freqüente de reuniões de equipes, para que os indivíduos tenham maior oportunidade de expor suas idéias e ampliar sua ação e comunicação.

Uma postura autoritária não se coaduna mais com as aspirações dos bibliotecários recém formados que, já habituados a uma postura questionadora e liberal no ambiente escolar e acadêmico, estão cada vez mais ansiosos em participar responsavelmente. As áreas de planejamento, coordenação, organização do trabalho, preparação de orçamento e elaboração de relatórios são as mais propícias à participação.

A adoção de um sistema de auto-avaliação onde os critérios de desempenho são elaborados pelo próprio grupo ou revistos periodicamente é conveniente. É necessário transmitir poder para permitir maior iniciativa, independência e criatividade.

A função da gerência da biblioteca passa então a ser compartilhada.

Compartilhar as responsabilidades, dividir as tarefas, delegar poderes, e facilitar a interação entre os níveis hierárquicos facilitará a comunicação e voltará a equipe para um objetivo comum.

A biblioteca universitária deve estar preparada para adaptar-se à essa nova onda que deve derrubar os antigos paradigmas apoiados no individualismo, na necessidade da organização por ela mesma, no gigantismo departamental e na concorrência individual. Deve voltar-se para acompanhar o interesse de seus usuários, através da gerência estratégica, que monitora o ambiente onde ela se situa.

4 – CONCLUSÃO

A biblioteca universitária deve adotar a gestão estratégica para otimizar os recursos organizacionais e estar voltada para as mudanças externas que a cada dia mais se fazem presentes.

Deve ser igualmente dada importância ao ambiente interno da organização, que se configura em interesses diferenciados e até mesmo conflitantes.

Adotar um modelo participativo de gestão, para estimular a equipe na tomada de decisões compartilhadas.

É necessário que bibliotecários trabalhem em conjunto, com autonomia e espírito de colaboração, trocando idéias e experiências a fim de propor soluções adequadas aos problemas da área.

Destaca-se a importância no papel dos cursos de biblioteconomia que devem buscar formar novos profissionais com capacidade de decisão, espírito crítico e visão democrática para ser capaz de assumir funções de administração e planejamento. Enfatizar o debate dos valores que orientam as ações dos profissionais e do seu impacto sobre o desempenho da

equipe. Privilegiar a discussão sobre ética, responsabilidade social e interesse público como fatores essenciais ao exercício da função.

É necessário um aprofundamento nas questões sobre a importância da qualidade nos serviços e produtos a serem oferecidos assim como na aceitação e absorção desses produtos no mercado

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKPENA, Johnson E. Participative management in a university library; the case of Abubakar Tafawa Balena University Library Bauchi, Nigeria. *Aslib Proc.* London, v.49, n.7, p.190-193, jul./aug., 1997.
- ARAÚJO, Maria Arlete D. de , BORGES, Djalma Freire. Autonomia universitária: implicações gerenciais para as Instituições Federais de Ensino Superior. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 33, n.4, p.7-23, jul./ago., 1999.
- CABRAL, Ana Maria Rezende . Participação e bibliotecas. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*. Belo Horizonte, v.13, n.1, p.77-90, mar. , 1984.
- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Desenvolvimento gerencial no setor público: velhas questões e novos desafios. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.29, n.4, p.27-37, out./dez., 1995.
- CARVALHO, Maria do Socorro M. V. de. Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos humanos e do desenvolvimento gerencial. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, v.29, n.1, p.70-77, jan./mar., 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1992. p.1-28.
- FISCHER, Tânia, HEBER, Florence, TEIXEIRA, Ângela. Desafio da qualidade e impactos das transformações em organizações baianas. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.1, p.56-69, jan./fev., 1995.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.37, n.3, p.10-19, jul./set., 1997.
- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. *Ciência da Informação*. Brasília, v.22, n.2, p.118-123, maio/ago., 1993.
- MATOS, F. Gomes. *Gerência participativa*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.
- MAXIMINIANO, Antonio Cesar A. *Além da hierarquia*. São Paulo: Atlas, 1995. p.86-115.
- MENDONÇA, Lúcia Maria Enout. O comportamento gerencial em serviços de informação industrial. *Ciência da Informação*. Brasília, v.21, n.1., p.93-101, maio/ago., 1992.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- RABELO, Flavio Marcílio, BRESCIANI FILHO, Elton, OLIVEIRA, Carlos Alonso Barbosa de. Treinamento e gestão da qualidade. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n.3, p.13-19, maio/jun., 1995
- RAMOS, Paulo A. Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. *Ciência da Informação*. Brasília, v.25, n.1, p.15-25, jan./abr., 1996.