

A FUNÇÃO GERENCIAL NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Alba Costa Maciel*
Marília Alvarenga Rocha Mendonça**
UFF/IACS/Departamento de Documentação
Rua Prof. Lara Vilela, 126 – Niterói, RJ, Brasil
E-MAIL = <alba@megaline.com.br> e marilia@interclub.com.br

RESUMO

Comenta sobre o fato de as bibliotecas universitárias serem consideradas organizações que interagem constantemente com o meio ambiente que as cerca, o que exige dos bibliotecários conhecimentos e habilidades específicas, que os permitam atuar com eficiência neste cenário mutante e economicamente instável. Constata que, apesar de se caracterizarem como uma organização sem fins lucrativos, esta turbulência ambiental lhes confere algumas características semelhantes às das empresas privadas. Faz referência às teorias administrativas, principalmente à Teoria Contingencial, objetivando informar sobre as tendências gerenciais para as organizações contemporâneas neste tempo de mudanças. Apresenta a abordagem clássica para as funções gerenciais, mostrando a existência de outras abordagens, especialmente a dos *papéis gerenciais* de Mintzberg. Tenta mostrar que características preconizadas pelo contingencialismo podem ser adotadas também pelas unidades de informação, apresentando duas experiências ocorridas em bibliotecas universitárias brasileiras.

Palavras-chave: Gerência de biblioteca universitária. Funções gerenciais. Organização holográfica.

INTRODUÇÃO

As mudanças que vêm ocorrendo na sociedade contemporânea, a um ritmo cada vez mais acelerado obriga-nos a refletir sobre como estas mudanças estão afetando o gerenciamento das bibliotecas universitárias brasileiras.

* Professora do Departamento de Documentação/Mestre em Ciência da Informação.

** Professora do Departamento de Documentação/ Mestranda em Administração.

Preocupa-nos, de maneira especial, o comportamento dos bibliotecários-gerentes, face às necessidades de se atualizarem, com vistas a acompanhar as mudanças impostas pela ambiência.

Torna-se importante aos gerentes, conhecer as tendências administrativas contemporâneas, como também as teorias administrativas que as fundamentam, para que possam ser adaptadas e aplicadas às bibliotecas universitárias, pois, apesar de serem organizações sem fins lucrativos, as turbulências ambientais lhes confere algumas características semelhantes às das empresas privadas.

No entanto faz-se necessário conhecer as funções de um gerente, para que se possa repensar as funções do gerente-bibliotecário, como forma de introduzir melhorias em seu desempenho.

AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

As bibliotecas universitárias não são organizações autônomas, e sim organizações dependentes de uma organização maior - a Universidade, portanto sujeitas a receberem influências externas e internas do ambiente que as cercam.

Mudanças acontecem cada vez mais rápidas no cenário mundial, nacional, regional, local e organizacional, como conseqüência do desenvolvimento da ciência e tecnologia que vêm colocando no mercado cada vez mais globalizado e competitivo, tecnologias que afetam as organizações no tocante às estruturas e às formas de gerência.

A história da administração tem mostrado que o desenvolvimento das organizações está ligado à história da humanidade e reflete as mudanças ocorridas na sociedade, ao mesmo tempo em que aponta para a necessidade de se criar técnicas administrativas condizentes com as necessidades emergentes destes cenários.

Assim, pressionada pela Revolução Industrial, a administração começou a se desenvolver: surgiu o grupo racionalista com as escolas Clássica e a Burocracia; a Teoria das Relações Humanas como uma reação à abordagem formal clássica; o Comportamentalismo promovendo a transição entre o movimento das relações humanas e os que se seguiram; o Estruturalismo e a Teoria dos Sistemas e a tendência de estudarem as organizações sob o ponto de vista totalizante. E num cenário em que a incerteza é uma constante, provocada pela instabilidade econômica, política e social, surgiu a Teoria Contingencial que herdou da Teoria dos Sistemas a ênfase dada à ambiência, como fator importante e propulsor das mudanças na estrutura e funcionamento das organizações. Flexibilidade e adaptação tornam-se palavras chave do contingencialismo e, ao mesmo tempo em que mostra uma reação ao ambiente, sugere uma adaptação a esse ambiente.

Segundo Motta (1993, p, 111): "(...) tornou-se necessário reverter as práticas organizacionais existentes para conquistar novas idéias de flexibilidade, mais ajustáveis às mudanças, ambigüidades e contradições do mundo contemporâneo".

Numa perspectiva pós-contingencialista, já se critica o excesso de contingencialismo, ou seja, é considerado negativo tanto os antigos excessos de estrutura quanto a pouca estrutura. Verificou-se também que, por mais mutável que seja o ambiente, existem algumas condições em que ele se mantém estável por um período mais demorado.

Sobre este aspecto, Motta (1993, p.117) comenta que: "(...) a estrutura de uma organização determina, em parte quais os fatores ambientais que serão percebidos no meio ambiente - que é influenciado pela própria ação da organização".

Para conviver com este cenário em que a incerteza é uma constante, as organizações em geral, e as bibliotecas universitárias em particular, resguardadas suas peculiaridades, precisam se adequar à situação vigente, principalmente aquelas organizações calcadas em propostas que apresentam uma rigidez estrutural, capaz de provocar um choque com uma realidade que não as permitam mais atender aos propósitos para os quais foram criadas.

MODELO CONTEMPORÂNEO DE ORGANIZAÇÃO

Tem-se constatado que, modernamente, não existe, em princípio, uma melhor maneira de se estruturar uma organização, tornando-se necessário considerar formas alternativas de estruturas que permitam às organizações se adaptarem às constantes provocações da ambiência.

A organização holográfica surge como um modelo de organização que apresenta propostas para se enfrentar esta era de incertezas, e segundo Moscovici (1988, p. 108): "(...) a abordagem holística preconiza o modelo holográfico como o caminho apropriado da transformação organizacional para a realidade emergente da mudança do século XX para o século XXI".

Considerando que a estrutura é dependente do ambiente, e que este muda no tempo e no espaço, conclui-se que a estrutura deveria ser igualmente variável e fosse fruto de uma adaptação constante a essas mudanças.

Ao mesmo tempo uma organização não pode sobreviver na dependência absoluta de variações ambientais. Precisa de alguma regularidade estrutural para enfrentar todas essas incertezas e que seja, ao mesmo tempo, simples e flexível.

Esta simplicidade viria, segundo Motta (1995, p. 122) através de uma descentralização administrativa e da adoção de sistemas de informação mais ágeis e acessíveis a todos da organização, caracterizado como "(...)um modelo de organização descentralizada, com unidades autônomas que refletem, a princípio, o todo organizacional".

Seriam organizações projetadas com base em equipes de trabalho, com menos hierarquia em sua estrutura, responsabilidade compartilhada, com redundância funcional e predominância de um sistema intensivo de comunicação, podendo contribuir para se conseguir a flexibilização necessária às organizações contemporâneas.

FUNÇÕES GERENCIAIS OU ADMINISTRATIVAS

As funções gerenciais em uma biblioteca são aquelas de cunho administrativo e responsáveis pela ativação de todas as funções meio ou fim e pelo seu direcionamento e ajuste às metas e objetivos do sistema.

A complexidade dos sistemas de informação e todas as mudanças e modernidades a que estão sujeitos hoje em dia, exigem que os bibliotecários conheçam bem as funções administrativas que lhes são afetas.

Sabe-se que um administrador se encontra a todo momento planejando, organizando, dirigindo, coordenando e avaliando. É um processo ininterrupto, constituído por atividades interligadas, justapostas e contínuas, não obedecendo a nenhuma ordem hierárquica (Pires & Gaspar, 1981, p 31).

Este conjunto de atividades - planejamento, organização, coordenação, direção e controle pertence à chamada abordagem clássica da administração, identificada por Henri Fayol em 1916.

Segundo Dias (1985, p.39) , essa abordagem clássica "(...) teve enorme influência, atestada por uma série de outras abordagens dela derivadas, bem como pela sua utilização na organização de cursos e textos de administração e na prática dos administradores".

Seguindo ainda esta linha clássica, Arantes (1998, p. 131) distingue três funções como componentes do processo gerencial: o planejamento, a direção e o controle, caracterizando-as como:

- a) planejamento: processo que antecede à ação, exige reflexão e auxilia a tomada de decisão. Estabelece, para cada parâmetro em questão, os resultados que se pretende atingir no futuro, levando o administrador a definir, previamente, o que, por que, como, quem deve fazer, o quanto, quando e onde deve ser feito.

- b) direção: é a função responsável pela implementação dos planos e pelo acompanhamento de sua execução: (ibid.) Inclui desde a designação até a capacitação dos responsáveis pela execução dos planos, responsabilizando-se também pela coordenação da execução, para que os resultados sejam satisfatórios, através da adequada alocação dos recursos e da aplicação dos métodos mais corretos.
- c) controle: é a função destinada a verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados através das operações executadas. Permite adotar ações corretivas visando corrigir os desvios detectados durante a avaliação.

No entanto, existem outras abordagens para as funções gerenciais. Segundo Dias (1985, p. 37), "uma abordagem moderna de grande impacto é a dos papéis gerenciais, desenvolvida por Mintzberg".

Mintzberg tenta mostrar que os gerentes não são aquelas pessoas meditativas e disciplinadas conforme consta de inúmeros livros didáticos, o que é comprovado por ele através de estudos realizados que mostram os gerentes envolvidos com questões diárias "(...) colhendo suas próprias informações, tomando rápidas e às vezes apressadas decisões" (Mintzberg, 1977, p.23).

Segundo esta teoria, Mintzberg (ibid., p.27-29) trabalha com 3 (três) categorias básicas, representada por *papéis gerenciais*, *classificados como*:

- *papéis interpessoais*
- *papéis informacionais*
- *papéis decisórios*

Os *papéis interpessoais* decorrem do status e autoridade inerente aos cargos administrativos, são, em grande parte, de natureza social e legal, implicando no relacionamento do gerente com representantes da organização, com os subordinados e com indivíduos ou grupos externos à organização.

Os *papéis informacionais* estão diretamente ligados às informações recebidas pelos gerentes, com a finalidade de se inteirar do que acontece na organização, e posteriormente transmitidas aos subordinados ou quando se torna o porta-voz da unidade/organização, falando em seu nome.

Os *papéis decisórios* relacionam-se às tarefas de tomar decisões, seja através das atividades de planejamento, solucionador de problemas, alocador de recursos, negociador, dentre outras.

Dias (1985, p.45-46) comenta ainda que esses papéis básicos são usados por todos os tipos de administração, ressaltando a possibilidade de existirem outros, desempenhados por grupos específicos de administradores, e que sofrem influência, principalmente, da área de atuação do gerente.

Importante considerar também as mudanças que a introdução de novas tecnologias informacionais vêm provocando nos serviços meios e fins das bibliotecas universitárias e na

necessidade de seus gerentes se adaptarem a elas, pois, segundo Oliveira (1994, p. 417) a automação nos serviços bibliotecários está alterando não só a distribuição destes serviços mas a criação de muitos outros o que tem "(...) forçado a redefinição de algumas funções, influenciando relacionamentos interpessoais, repercutindo seriamente na estrutura organizacional".

Ao gerente ainda são apontadas na literatura, algumas características que o capacitariam a desempenhar com eficácia sua função, características estas condizentes com o contexto atual, como por exemplo flexibilidade, ser inovador, participativo, comunicativo dentre outras.

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS BRASILEIRAS

À medida que as organizações se desenvolvem e se tornam mais complexas, faz-se necessário uma preocupação maior com a sua administração.

Segundo Dias (1985, p. 52), a preocupação com a administração de bibliotecas só começou a acontecer recentemente e recomenda: "Há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar os problemas, sempre presentes de escassez de recursos, e também para aumentar a eficácia nesse aspecto do trabalho do bibliotecário".

Considerando o cenário atual em que as bibliotecas universitárias estão inseridas, já se encontram informações sobre a preocupação em ajustá-las às necessidades impostas pela sociedade.

Assim é que, através de comunicações encontradas na literatura da área, principalmente em anais do *Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias*, publicados na década de 90, nota-se a preocupação da utilização do planejamento estratégico como forma de lidar com as ameaças e oportunidades oferecidas pela ambiência.

Como experiência prática no tocante a mudança estrutural, existe a da UERJ - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, em que

"(...)evidenciou-se a necessidade de uma reavaliação da estrutura para adequar o Sistema de Bibliotecas - SISBI às novas demandas informacionais de uma comunidade cada vez mais exigente, em termos de rapidez e eficiência explorando suas potencialidades e otimizando a sua estrutura organizacional sistêmica" (UERJ, 1997, p.1).

A nova estrutura proposta pela UERJ (*ibid.* p.155-156) tem a forma de rede - a REDE SIRIUS - e tem como filosofia de trabalho "(...) o cooperativismo e o compartilhamento que caracterizam a atuação de redes (...)", estando as bibliotecas reunidas em grandes áreas que correspondem aos Centros Universitários, acompanhando as tendências contemporâneas da administração, e cujas

"ações relativas à aquisição, processamento técnico, indexação, serviços e produtos de informação dependem, essencialmente da demanda da comunidade de usuários especializados e diferentes umas das outras, na nova estrutura é proposto um comitê coordenador...e com representante de cada biblioteca dos respectivos centros...".

Outra mudança significativa foi a ocorrida na Biblioteca da Faculdade de Saúde Pública/USP que promoveu uma reorganização e reestruturação, visando, segundo Andrade et al. (1998, p.311) "(...) alcançar prestação de serviços de qualidade ao usuário do meio acadêmico e profissional em face das novas tecnologias de informação e comunicação e dos novos processos de trabalho".

Implantada em inícios de 1977, foi planejada procurando atender às necessidades de se criar um modelo que considerasse o cliente como foco central da organização e com uma nova estrutura organizacional capaz de permitir a flexibilidade necessária aos tempos atuais (ibid.).

Adotou-se a organização horizontal, modelo que, segundo Andrade et al. (ibid.), já vem sendo tratado na literatura com aplicações em bibliotecas, tendo por princípio básico o trabalho em equipes e a participação da alta gerência, num compartilhamento de responsabilidade e objetivo.

É um modelo de gestão que envolve a integração de recursos, apoia-se em equipes autogerenciadas que trabalham em conjunto fazendo parcerias e, de tempos em tempos é feito rodízio nas equipes, compartilham espaço físico e recursos tecnológicos e materiais.

No entanto, Andrade et al. (ibid., p. 316) comentam que:

"O impacto dessas mudanças foi muito forte, o que trouxe dificuldade de adaptação ao meio físico, exatamente oposto ao que se estava habituado salas sem portas, visibilidade total entre as atividades de atendimento ao usuário e de trabalho, mas que deveria propiciar melhores facilidades para implantação do novo modelo organizacional e de gestão."

CONCLUSÕES

As bibliotecas universitárias, como todas as organizações contemporâneas, estão sentindo o reflexo que a turbulência ambiental lhes vêm transmitindo. Seus usuários precisam acompanhar o ritmo das mudanças para se sentirem adaptados ao mundo que se apresenta e poderem atuar com eficiência em seus campos de trabalho.

Sentimos que é possível às bibliotecas universitárias se aproveitarem de experiências vividas pelas empresas privadas, desde que essas experiências sejam devidamente adaptadas considerando suas características específicas.

A flexibilização das estruturas, o trabalho em equipes, o compartilhamento e o cooperativismo já estão presentes em algumas bibliotecas universitárias brasileiras, apesar de sabermos que envolvem uma mudança considerável de comportamento, sendo, por isso, um processo lento na obtenção dos resultados.

É notório, entretanto, que mudanças são necessárias e que o bibliotecário-gerente precisa estar preparado para realizá-las no momento oportuno. Conhecendo as funções de um moderno gerente e as transformações necessárias à biblioteca, com vistas a oferecer serviços adequados às necessidades informacionais de seus usuários, estará apto a exercê-la com eficiência.

ABSTRACT

Academic libraries, as organization which keep a constant interaction with internal and external environment, demand out librarians with expertise and special habilities in order to act with effectiveness in a changing economic scenary. In spite of Academic libraries being non-profit organizations, they have some characteristics similar to private organizations. Administrative theories, mainly the Contingencial Theory are visited in order to inform library managers about contemporary administrative tendencies. Classical approach to gerencial functions and Mintzberg's functions are discussed. Two recents brazilian academic libraries experiences are shown in order to prove that the use of existing models is possible in information units.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. T. D. de et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca universitária. Ci. Inf., Brasília, v. 27, n. 3, set./dez. 1998.

ARANTES, N. Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 439p.

DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. R. Esc. Bibliotecon. UFMG, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 37-54, 1985.

MINTZBERG, H. As atribuições do administrador, ficção e realidade. Diálogo, v. 10, n. 1, 1977.

MOSCOVICCI, F. Renascença organizacional. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988. Cap. 6: A organização holográfica, p. 105-109.

MOTTA, P.R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente, 9. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998. 256 p.

OLIVEIRA, S. M. de. Impacto da tecnologia no estilo gerencial de unidades de informação. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2/ CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17, Belo Horizonte, 1994. Anais... Belo Horizonte: Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais/ Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994. 820p. p. 415-428.

PIRES, J. de G., GASPAR FILHO, W. Elementos de administração: uma abordagem brasileira. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 1981. 296 p.

UERJ. Grupo Especial de Trabalho. Proposta de nova estrutura do sistema de bibliotecas da UERJ. Rio de Janeiro, 1997. 2v.