

LILIA MARIA BITAR NEVES

**PLANEJAMENTO PARA A MODERNIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS
ADMINISTRATIVAS DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

PUC -PR

**CURITIBA
1999**



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DISSERTAÇÃO DO CURSO DE MESTRADO EM EDUCAÇÃO, DA PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ.

Exame de Dissertação n.º 159

Aos dezessete dias do mês de junho de um mil novecentos e noventa e nove, realizou-se a sessão pública de defesa de dissertação "PLANEJAMENTO PARA A MODERNIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS", apresentada por **Lilia Maria Bitar Neves**, ano de ingresso 1996 para obtenção do título de Mestre. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes professores:

MEMBROS DA BANCA	ASSINATURA
Prof. ^a Dr. ^a Heloísa Lück	
Prof. Dr. Victor Meyer Junior	
Prof. ^a Dr. ^a Léa das Graças Camargos Anastasiou	

De acordo com as normas regimentais a Banca Examinadora deliberou sobre os conceitos a serem atribuídos e que foram os seguintes:

Prof. ^a Dr. ^a Heloísa Lück	Conceito <u> A </u>
Prof. Dr. Victor Meyer Junior	Conceito <u> A </u>
Prof. ^a Dr. ^a Léa das Graças Camargos Anastasiou	Conceito <u> A </u>
	Conceito Final <u> A </u>

Observações da Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Maria Amélia Sabbag Zainko
Diretora da Área de Educação
Coordenadora do Curso de Mestrado em Educação

LILIA MARIA BITAR NEVES

**PLANEJAMENTO PARA A MODERNIZAÇÃO DAS ESTRUTURAS
ADMINISTRATIVAS DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS**

Dissertação apresentada à Pontifícia
Universidade Católica do Paraná, como
requisito parcial para obtenção do título de
Mestre em Educação, sob orientação da
Profa. Heloisa Lück

**CURITIBA
1999**

Aos meus filhos Larissa, Márcio e Ana Virgínia, por me fazer descobrir o verdadeiro sentido de viver. Ao meu esposo Edinelson por me estender as mãos em todos os momentos. Aos meus pais Osvaldo e Virgínia, pela dedicação e exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que tornou possível esta e outras realizações.

À Profa. Dra. Heloisa Luck, que acompanhou cada etapa deste trabalho, com dedicação e humanidade, indo além de seu papel técnico-profissional de orientadora.

À Universidade do Amazonas e em particular ao Prof. Dr. Hidembergue Ordozgoith da Frota, pela oportunidade e incentivo para a realização deste curso.

Aos funcionários da Biblioteca Central da Universidade do Amazonas pela agradável convivência, ao longo dos cinco anos, que juntos desfrutamos.

Aos Professores do Curso de Mestrado em Educação da PUC-PR pelos ensinamentos transmitidos.

Aos Prof. Dr. Peri Mesquita, pelas contribuições nos trabalhos acadêmicos deste curso.

À Profa. Neuza Aparecida Ramos, diretora da Biblioteca da PUC-PR e a bibliotecária Sandra Helena Schiavon e aos funcionários da biblioteca, pela amizade e apoio concedido durante o tempo de curso.

Aos Professores Dra. Lea das Graças Camargos Anastasiou e Dr. Victor Meyer Júnior, pelas sugestões feitas.

As bibliotecárias Silvia Bitar de Lima Moreira e Soraya Bitar de Lima, pela contribuição na normalização deste trabalho.

À Silvia Bellote pela ajuda na fase final deste trabalho.

A Evanildes Ferreira e Sheila Sotomayor pela amizade, carinho e dedicação nos momentos difíceis.

Finalmente, a todos que direta ou indiretamente contribuíram para realização deste trabalho.

SUMÁRIO

RESUMO	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
4 METODOLOGIA.....	12
4.1 TIPO DE PESQUISA.....	13
4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE.....	13
4.3 POPULAÇÃO.....	14
4.4 AMOSTRAGEM.....	15
CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
5 IMPORTÂNCIA DA BIBLIOTECA NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE.....	17
6 DESENVOLVIMENTO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS..	20
7 A BIBLIOTECA COMO ORGANIZAÇÃO.....	22
7.1 COMPLEXIDADE DAS BIBLIOTECAS.....	24
7.2 FORMALISMO DAS BIBLIOTECAS.....	26
7.3 COMPONENTES BÁSICOS DAS BIBLIOTECAS	28
7.4 FATORES ORGANIZACIONAIS RELEVANTES AO PLANEJAMENTO E AOS PROCESSOS DE MUDANÇA.....	29
7.4.1 Estrutura organizacional com enfoque nas bibliotecas universitárias	29
7.4.2 Funções organizacionais sob a ótica da biblioteca universitária.....	33
7.4.3 Aspectos comportamentais : Destaque aos processos de	

	mudança e a cultura organizacional da biblioteca.....	36
8	PROCESSOS E CONCEPÇÕES DO PLANEJAMENTO : NOS CONTEXTOS DAS UNIVERSIDADES E BIBLIOTECAS....	44
8.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	46
8.2	PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS.....	50
8.3	PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO.....	52
8.4	PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO.....	54
8.4.1	Planejamento bibliotecário sob a ótica do planejamento educacional : Breve histórico.....	55
8.4.2	Planejamento bibliotecário com enfoque ao estudo de cenários.....	62
 CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS BRASILEIRAS.....		
		67
9	CARACTERIZAÇÃO DAS BIBLIOTECAS PESQUISADAS.....	67
10	ANÁLISE GERAL DAS BIBLIOTECAS ESTUDADAS.....	77
10.1	ATIVIDADES QUE AS ESTRUTURAS TENCIONAM REALIZAR SEGUNDO SIGNIFICADO E ABRANGÊNCIA DE SUAS UNIDADES E SUB-UNIDADES.....	78
10.2	COMPLEXIDADE DAS ESTRUTURAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO.....	81
10.2.1	Quanto ao número de unidades e sub-unidades.....	82
10.2.2	Quanto as atividades que as estruturas tencionam realizar.....	83
10.2.3	Quanto as implicações para o planejamento estratégico.....	83
10.3	TENDÊNCIAS IDENTIFICADAS PARA AS ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS... ..	85

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA	
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	87
11 BASES DE SUSTENTAÇÃO	87
11.1 PRINCÍPIOS QUE REGEM O TRABALHO DO	
BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO.....	88
11.1.1 Autonomia financeira e administrativa das bibliotecas	
universitárias.....	88
11.1.2 Capacidade técnica	91
11.1.3 Satisfação do usuário.....	93
11.2 FOCOS ESTRATÉGICOS DAS BIBLIOTECAS	94
11.3 ESTUDO DE CENÁRIOS.....	95
11.3.1 Cenário dos recursos tecnológicos	96
11.3.2 Cenário administrativo das bibliotecas universitárias	98
11.3.3 Cenário do usuário no âmbito das universidades.....	100
11.3.4 Cenário da cooperação.....	101
12 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO	
PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	102
12.1 FASE FORMAL.....	105
12.1.1 Diagnóstico	106
12.1.2 Missão	110
12.1.3 Objetivos	111
12.1.3 Programação de Ação : Ações estratégicas, táticas	
e administrativas	112

12.2 FASE OPERATIVA.....	116
12.2.1 Fase de execução.....	116
12.2.2 fase de avaliação.....	116
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	123

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo analisar a biblioteca como organização, enfatizando o estudo de sua estrutura organizacional com vistas à construção de uma proposta de planejamento, capaz de articular os ambientes interno e externo, de modo que a biblioteca responda às demandas de seus usuários, com referência aos novos hábitos dos mesmos, adquiridos no acesso à informação, bem como às inovações da área do conhecimento e informação. A análise anteriormente citada foi realizada em onze bibliotecas universitárias públicas brasileiras mediante o acesso a relatórios, organogramas e estrutura administrativa. Os dados coletados referem-se ao vínculo e subordinação da biblioteca, unidades e sub-unidades administrativas e/ou de serviços, número de bibliotecas setoriais e acervo. De posse destes, procurou-se identificar as atividades que as estruturas tencionam realizar, bem como avaliar a complexidade de suas estruturas, visando identificar novas tendências às mesmas. Mediante análise constatou-se que nas bibliotecas universitárias brasileiras, a estrutura organizacional dos pequenos e médios sistemas é bastante diferenciada dos grandes sistemas. Notou-se uma tendência na diminuição de unidades de serviços e o uso das áreas de recursos humanos, planejamento e informática em suas estruturas administrativas. Com base nos resultados, recomenda-se a adequação das estruturas administrativas das bibliotecas universitárias, sendo a biblioteca central o órgão responsável pelo desencadeamento do planejamento. Sugere-se também que a biblioteca crie condições para a capacitação de seus recursos humanos e sua autonomia financeira e administrativa.

ABSTRACT

The study had the objective to analyze the library as an organization, with emphasis on the study of its organizational structure, as an aid to draw a planning proposal. The main aspect of this proposal is to give the library the ability to articulate both internal and external environments in such a way that it can readily respond to user's demands, according to their new habits acquired through the access to information and, also, to innovations in the subject areas and information. The survey involved eleven public university libraries and analysis of reports, organization diagrams and administrative structures. The data collected refer to connections and subordination of the library, as well as of their administrative and or service units and sub-units. They refer, also, to number of sectorial libraries and of their collections. Based on these data, it was attempted to identify planned activities, as well as to assess the complexity of its structure, in order to identify new trends. It was found that, among Brazilian university libraries, the organization structure in small to medium size systems is very distinct from large systems. There was a tendency to reduce service units and to use areas to human resources, planning, and informatics in their administrative structures. It is recommended that university libraries adjust their administrative structures, having the central library as the responsible for the planning. It is suggested, also, that the library provide means to train its human resources, and that they acquire financial and administrative autonomies.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A crescente importância da informação em nossa sociedade e os recursos tecnológicos disponíveis para acessá-la oferecem às bibliotecas uma oportunidade sem precedentes, fazendo com que desempenhem um papel de liderança nas instituições acadêmicas.

Neste contexto, o bibliotecário é um agente de mudança, que disponibiliza as novas tecnologias à população de usuários, como também de quem essa população obtém compreensão sobre o enorme manancial de informações disponível.

Paralelamente a esse cenário tecnológico, aumenta a oferta de serviços informacionais, os quais têm como finalidade permitir que as informações fluam, eficientemente, de suas fontes, para quem delas necessite.

Essa maximização ocorre entre as fontes de registro da informação e o usuário, a qual constitui o princípio que se encontra no cerne do próprio conceito de biblioteca, que é o compartilhamento e uso coletivo dos registros gráficos em benefício da sociedade como um todo e dos indivíduos que a constituem (GROGAN, 1995). Tal fato, confere à mesma o seu principal papel e o seu sentido de existência.

No entanto, sabe-se que as bibliotecas universitárias brasileiras sofrem de males que as têm impedido de cumprir com êxito esse importante papel, uma vez que não conseguem oferecer respostas que possam satisfazer às diversas áreas de conhecimento da universidade, assim como, oferecer serviços compatíveis a

demanda de seus usuários, no sentido de que, observa-se nos mesmos uma mudança de hábitos em relação às informações solicitadas e às formas de recuperarem e transmitirem o conhecimento.

Tal fato é conseqüência da vulgarização das novas tecnologias de acesso fácil ao conhecimento e dos meios de comunicação. Esses instrumentos de manipulação da informação têm contribuído para a formação de um novo perfil do usuário. Algumas de suas novas características são a exigência de respostas imediatas às suas solicitações e informações atualizadas.

Dentre as novas práticas adquiridas pelos usuários nas universidades brasileiras merecem destaque:

a) o acesso às bases de dados computadorizadas, disponibilizadas pela Internet - Interconnected Network, maior rede do mundo criada em 1983 e constituída por 16.000 instituições: oferece os serviços de correio eletrônico, conversa interativa e conferência, transferência de arquivo e acesso remoto às bases de dados;

b) a comunicação a distância, utilizando o serviço de correio eletrônico e a conversa interativa, serviços estes oferecidos pela Internet. Esse tipo de comunicação é comum no meio acadêmico e caracteriza-se também como uma forma de troca de experiências e divulgação do conhecimento;

c) as sucessivas inovações das tecnologias de comunicação aplicadas ao ensino a distância, caracterizado como uma das tendências mais marcantes deste final de milênio. Os métodos mais utilizados nas universidades para esse fim são as vídeo-aulas, a teleconferência, a vídeoconferência e as aulas práticas transmitidas "on-line" diretamente da estação de trabalho do professor aos alunos

em sala de aula. É o caso das cirurgias que são transmitidas em linha aos alunos de medicina. Atualmente, a maioria das universidades utiliza alguma dessas formas para transmitir o conhecimento;

d) os processos administrativos e acadêmicos da universidade, organizados eletronicamente, tais como: oferta de cursos, matrículas, conferências e reuniões realizadas com pessoas fisicamente distantes umas das outras, dentre outros. Neste aspecto, é importante ressaltar que, na maioria das universidades brasileiras, encontram-se disponibilizadas via Internet as informações acadêmicas e administrativas que são de interesse da comunidade.

O acesso fácil à informação, em locais fisicamente distantes e de forma rápida e eficaz, está sendo incorporado no dia a dia das pessoas e seu uso torna-se cada vez maior, atingindo todas as áreas do conhecimento.

Entretanto, existe uma diferença básica entre os bibliotecários (os que organizam a informação) e os usuários (os que usam a informação) quanto à forma de como eles incorporam essas novas tecnologias. Os primeiros procuram monitorar as tecnologias de ponta para maximização de suas atividades, sem mudar a essência do trabalho. Os usuários, tendo consciência da amplitude de informações que estão à sua disposição, procuram monitorá-las para ampliar o seu conhecimento, mudando conceitos e hábitos já existentes, para outros mais modernos, mesmo não tendo o domínio do uso das ferramentas utilizadas para o acesso a essas informações.

A partir dessas diferenças, observa-se uma inversão de valores, tendo em vista que a biblioteca, como órgão responsável pela organização e disseminação da informação, não se destaca, na universidade, como um dos órgãos pioneiros

na absorção de novos conceitos e hábitos em relação à recuperação e acesso à informação. Tal fato, pode ser constatado pelo uso restrito da internet na maioria das bibliotecas, enquanto que, para os usuários, essa é uma técnica comum que faz parte de sua rotina de estudo e pesquisa.

Essa inversão de valores é percebida pelos usuários, levando-os a fazerem uma série de perguntas que colocam em dúvida a capacidade profissional dos bibliotecários para monitorar com eficiência a informação que está a seu dispor.

Na verdade, o problema de monitoramento da informação é consequência de um dos males que afligem a biblioteca: o amadorismo dos bibliotecários para os assuntos de gestão, proveniente de sua formação profissional. Não se pode afirmar que esta seja a causa maior de todos os seus problemas, mas é fundamental, tendo em vista que um conhecimento técnico, sobre os métodos e técnicas de gestão, contribuiria para que os bibliotecários aproveitassem melhor as oportunidades do ambiente externo e tivessem um melhor controle sobre as mesmas.

As transformações no âmbito da aquisição do conhecimento e da disseminação da informação exigem dos bibliotecários uma mudança de comportamento voltada aos assuntos de gestão. Essa tarefa tem sido, para muitas bibliotecas e bibliotecários, uma atividade árdua, pois é necessário para isto o rompimento de uma prática de trabalho que se estende por décadas.

É relativamente nova a função gerencial do bibliotecário, esta direcionada ao estabelecimento de ações para o alcance de objetivos, ou para enfrentar processos de mudança. A partir dos anos 90 é que os cursos de biblioteconomia no Brasil começaram a preocupar-se em oferecer disciplinas sobre gerência da

informação. Neste mesmo período, as universidades começaram a capacitar os seus gerentes em planejamento estratégico e muitos bibliotecários tiveram a iniciativa de realizar cursos de pós-graduação na área de administração, a fim de melhorar os seus conhecimentos e desenvolverem habilidades sobre o assunto.

Os conceitos de gerência de informação e/ou gerência de recursos informacionais têm se desenvolvido significativamente entre os bibliotecários. Vários cursos de biblioteconomia no Brasil substituíram seu enfoque para gestão da informação e, aos poucos, a biblioteconomia está mudando a sua função informacional para função gerencial. Porém, sabe-se que existe um longo caminho a ser percorrido.

O aspecto de amadorismo dos bibliotecários na área de gestão também está relacionado com a sua cultura, enraizada na função informacional, isto é, responder ao usuário as questões solicitadas. Esse fato era, até pouco tempo, motivo de realização pessoal. Ainda hoje, final dos anos 90, muitos deles não repassam para os usuários a responsabilidade de realizarem as suas próprias pesquisas bibliográficas, pelo simples fato de achar que esta é sua missão primordial.

Para reafirmar tais considerações acerca da gerência de recursos informacionais, destacam-se as abordagens de alguns autores sobre o tema. Para TARAPANOFF (1981, p.19), a falta de participação dos bibliotecários de bibliotecas universitárias nos planos das universidades, nas décadas de 60 e 70, ocorreu em virtude dos seguintes aspectos:

Quanto à biblioteca

a) a biblioteca universitária brasileira estava tradicionalmente ligada à faculdade isolada e à sua administração, fator que impedia a visão sistêmica;

b) o papel desta biblioteca dentro do sistema tradicional de ensino brasileiro marginalizava a sua atuação nos objetivos da universidade, deixando-a com a função residual de preservação de acervo.

Quanto aos bibliotecários

a) os bibliotecários desconheciam os objetivos da universidade, devido à pouca participação nos processos administrativos dessa instituição;

b) não possuíam informação sobre a situação das bibliotecas universitárias no Brasil, e até mesmo da situação das bibliotecas de uma mesma universidade;

c) não tinham tradição de planejamento, ainda que experientes em sua profissão, não sabiam planejar nem tampouco tiveram formação de planejadores;

d) faltava-lhes motivação para mudanças, talvez por falta de liderança para desencadear um processo de transformações no comportamento de pessoas;

e) faltavam-lhes, também, consciência da importância da biblioteca no contexto da universidade tanto da parte dos professores quanto dos bibliotecários.

DRABENSTOTT e BURMAN (1997, p.188) destacam que “as bibliotecas falham porque estão presas ao passado, a objetivos físicos. Seus profissionais são passivos, complacientemente disciplinados e acomodados, mais atados ao planejamento físico do que ligados aos clientes e à solução de problemas, cumprindo a eterna função custodial”.

Esses problemas, segundo GROGAN (1995), estão vinculados a uma série de fatores que evoluíram ao longo da história da profissão do bibliotecário, e que

incluem:

O fato de a profissão ser predominantemente feminina; de a maioria das pessoas em determinada comunidade (inclusive uma comunidade universitária) não precisar e nem utilizar sua biblioteca; de os bibliotecários serem transmissores e não criadores de informações, que a maioria dos bibliotecários serem funcionários públicos, e de que a maioria das bibliotecas serem instituições sem fins lucrativos numa sociedade orientada para o lucro. (GROGAN, 1995, p.12)

O aumento dos problemas enfrentados pelas bibliotecas e as críticas contínuas a elas feitas, levaram dirigentes de algumas delas a realizarem estudos de avaliação interna objetivando conhecer melhor os problemas que os afligem. Como exemplo, tem-se a pesquisa realizada por TARAPANOFF; KLAES e CORMIER (1996), que avaliaram a atuação interna das bibliotecas universitárias através de entrevistas com especialistas, bem como, através da análise de nove Seminários de Bibliotecas Universitárias – SNBs. Por meio desses instrumentos os autores relacionaram os principais problemas enfrentados por essas bibliotecas, os quais dividem-se em três tipos: gestão (planejamento, administração e recursos humanos); infra-estrutura e serviços.

Dentre esses, os problemas de maior relevância para o presente trabalho são os relativos ao planejamento e administração, os quais fazem referência aos seguintes aspectos:

- a) a falta de política que oriente a organização, o funcionamento e o planejamento cooperativo;
- b) a interferência de reitores na gerência de algumas bibliotecas;
- c) a falta de autonomia para a sua gerência;
- d) e a inexistência de padronização de planejamento e desempenho de

atividades.

Dentre as recomendações de soluções apresentadas pelos SNBs e pelos profissionais encontram-se : “necessidade do bibliotecário aprender a planejar” e “incentivo à compreensão da postura gerencial dos bibliotecários”.

Uma outra iniciativa em relação à gerência de recursos informacionais foi do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – SIBi/USP. A coordenação desse sistema destacou a preocupação pela nova postura do profissional da informação frente aos avanços tecnológicos, mencionando que: “O novo profissional deve ter em mente que é fundamental trocar seu comportamento “reativo” por uma ação “pró-ativa”. De acordo com esse aspecto, o profissional que já está no mercado deve ser treinado e retreinado constantemente para acompanhar o alucinante ritmo de mudanças na área da informação” (KRZYZANOWSKI, 1996, p.4).

Entende-se que os problemas anteriormente citados sobre a gestão da informação partem de duas questões: a primeira dispõe sobre as velhas práticas ultrapassadas, às quais as bibliotecas estão presas, inviabilizando a construção de uma reorganização do trabalho bibliotecário voltada para tendências estratégicas. A segunda questão refere-se ao amadorismo dos dirigentes de bibliotecas para resolver questões de gestão, tendo em vista a falta de formação específica nessa função, bem como o fato de não dispor as bibliotecas de instrumentos eficientes e eficazes para gestão de suas atividades.

Para superar essas questões é necessário:

a) o rompimento com as velhas técnicas e práticas desempenhadas nas bibliotecas;

b) rejeição ao estilo amadorístico de administrar bibliotecas;

c) os dirigentes de bibliotecas se vejam como gerentes da informação, entendendo os aspectos e os processos que devem cobrir essa nova denominação.

Ressalta-se que no contexto no qual as bibliotecas universitárias estão inseridas predomina o planejamento estratégico na prática do trabalho gerencial. Entretanto a maioria não se insere nesse contexto.

A gestão da informação segundo WIGGINS (1990) está relacionada com os seguintes aspectos:

- informação no sentido de um bem;
- recursos para acesso à informação;
- instrumentos, serviços e investimentos;
- pessoas interessadas em informação.

A gerência, por sua vez, é instruída por processos que ajudem a organização a realizar seus objetivos de maneira eficaz. Esses processos, segundo HAMPTON (1992), incluem o planejamento, a organização, a liderança e o controle. Já PARSONS (1988) inclui nos processos gerenciais o planejamento, a organização, o desempenho, o controle e a revisão.

A partir das proposições apontadas sobre os processos gerenciais, indica-se às bibliotecas os processos que estão relacionados às atividades que as mantêm, ou sejam: planejamento, organização, coordenação, controle, supervisão e avaliação.

Dentre os processos gerenciais citados, o planejamento vem sendo

utilizado nas organizações para melhorar o seu desempenho em relação aos serviços e produtos oferecidos aos clientes, bem como apoiar os demais processos de gerenciamento. No entanto, os planejadores, com pouca experiência em gestão, precisam de um planejamento sistemático e estruturado, a fim de trazer a possibilidade de responder com maior rapidez os problemas enfrentados pela organização e atender às cobranças efetuadas pelos diversos grupos.

A sistematização nos processos de planejamento dá-se pela criação de etapas, pela formalização das análises dessas etapas e pela determinação de objetivos, metas e estratégias. Alguns modelos de planejamento não apresentam sistematização nos processos e apoiam-se na análise de cenários externos para o estabelecimento de suas metas e ações, tendo como objetivo buscar na análise dos cenários elementos que possam subsidiar a biblioteca na implementação de suas atividades. Além disso, esse tipo de planejamento agrega à organização o efetivo atendimento às necessidades informacionais de seus clientes.

1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho consistiu na identificação de elementos para a construção de uma proposta de planejamento para bibliotecas acadêmicas, cujo desenvolvimento apoiou-se na análise da estrutura organizacional de onze bibliotecas universitárias públicas brasileiras, bem como no estudo das mesmas como instrumento de apoio informacional à pesquisa, ensino e extensão e; como organização considerando os aspectos da gestão no âmbito das universidades e bibliotecas. Desta forma, foi assim definido o problema de pesquisa:

Quais elementos são necessários para o delineamento de uma proposta de planejamento no âmbito das bibliotecas universitárias, com vistas a adequá-las às mudanças científicas e tecnológicas?

A pergunta de pesquisa buscou como resposta identificar os elementos para construção de uma proposta de planejamento.

2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento da referida proposta foram estabelecidos objetivos, os quais conduzem à análise deste trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias públicas, visando conhecer sua forma de organização de trabalho mediante sua estrutura administrativa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Definir a importância da biblioteca para a universidade e seu desenvolvimento nos últimos anos.

Identificar métodos e técnicas de gestão no âmbito das universidades públicas e de suas bibliotecas.

Estabelecer as bases de sustentação para um processo de mudança no âmbito interno das bibliotecas universitárias.

3 JUSTIFICATIVA

A velocidade das transformações no mundo contemporâneo, aliada à crescente limitação de recursos para enfrentar problemas que assumem níveis de complexidade cada vez mais profundos, têm exigido das organizações a aplicação de técnicas modernas de planejamento que permitem contemplar a diversidade de condicionantes que permeiam o entorno organizacional.

Esse desenvolvimento teórico das técnicas e métodos de gestão tem trazido resultados satisfatórios, quando aplicados de forma eficiente. Nas bibliotecas universitárias brasileiras, muitas iniciativas têm sido tentadas, neste sentido, porém, várias delas são interrompidas com a alternância de dirigentes.

Acredita-se que esse problema seja decorrente da falta de maior participação e comprometimento de todos os membros da biblioteca com seus objetivos e metas organizacionais, os quais contribuem para a continuidade dos planos de ações das bibliotecas.

Os processos de planejamento também são interrompidos pela falta de visão estratégica e política de seus dirigentes, devido ao distanciamento, por parte dos bibliotecários, dos programas globais da universidade, assim como do pouco entrosamento dos mesmos nos processos acadêmicos, limitando suas ações ao ambiente interno.

4 METODOLOGIA

Neste tópico descreve-se os procedimentos utilizados na análise de onze bibliotecas universitárias públicas brasileiras, com vistas a conhecer a realidade das mesmas e posteriormente delinear uma proposta de planejamento visando suprir as dificuldades encontradas.

4.1 TIPO DE PESQUISA

Adotou-se como metodologia de estudo a análise documental, realizada no segundo semestre de 1998, mediante os seguintes documentos não formais: relatórios, estrutura organizacional e organogramas.

A análise deu-se em três etapas, sendo a primeira de definição das categorias de pesquisa, a segunda, de descrição dos dados e a terceira de análise e interpretação dos mesmos.

4.2 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

As categorias selecionadas para a presente pesquisa foram relativas aos seguintes aspectos:

1. vínculo e subordinação da biblioteca central;
2. número de bibliotecas setoriais vinculadas á biblioteca central;
3. acervo.
4. unidades e sub-unidades administrativas;

Buscou-se com essas categorias coletar informações que possibilitassem:

1. identificar as atividades que as estruturas tencionam atingir, mediante a análise do significado e abrangência das denominações das unidades e sub-unidades;

2. avaliar a complexidade das estruturas organizacionais das bibliotecas e suas implicações para o planejamento;

3. destacar novas tendências para as bibliotecas do futuro.

A descrição dos dados deu-se de forma individualizada para cada uma das bibliotecas pesquisadas de forma qualitativa e quantitativa. Na forma qualitativa descreveu-se os dados de cada uma, enquanto na forma quantitativa, foram elaboradas tabelas que apresentam os dados descritos de forma sintetizada.

A análise e interpretação dos mesmos foi embasada no conteúdo teórico deste estudo e a experiência da autora.

4.3 POPULAÇÃO

A população do presente estudo foi composta pelas bibliotecas universitárias públicas brasileiras. Na sua grande maioria, estas são organizadas em sistema de bibliotecas central e setoriais.

As setoriais são unidades subordinadas tecnicamente à biblioteca central. Administrativamente podem estar subordinadas a uma faculdade na qual ela está instalada. A maioria delas não possui estrutura própria, tendo como função o atendimento ao público.

As bibliotecas centrais ou universitárias, como são denominadas, estão

subordinadas à Reitoria, a Vice-Reitoria ou a Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Na estrutura organizacional das universidades, as mesmas não possuem autonomia própria e encontram-se no nível de departamento. A sua responsabilidade é coordenar, supervisionar e contribuir para o desenvolvimento do sistema.

Optou-se pelo estudo das bibliotecas centrais, em virtude de serem a unidade maior do sistema, a qual concentra o maior número de bibliotecários e detêm o poder para realizar as mudanças que se fizerem necessárias para seu desenvolvimento.

4.4 AMOSTRAGEM

A amostragem foi estratificada e correspondeu a 22% de um universo de 49 bibliotecas centrais, sendo 32 federais, oito estaduais e nove municipais. A escolha foi feita aleatória, retirando amostras proporcionais à população total. Assim, tendo em vista as diferenças sócio-econômicas do país, selecionou-se amostras de cada região do Brasil, com o intuito de analisar os pequenos, médios e grandes sistemas de bibliotecas.

As bibliotecas centrais analisadas neste estudo estão vinculadas às seguintes universidades: Universidade Federal do Amazonas - UFA; Universidade Federal do Pará - UFPA; Universidade Federal da Bahia - UFBA; Universidade Federal do Ceará - UFCE; Universidade Federal de Pernambuco - UFPE; Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG; Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Universidade de São Paulo - USP; Universidade Federal do

Paraná - UFPR; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade Federal do UFRGS.

As mesmas estão relacionadas na tabela 1, na qual inclui-se os documentos analisados, forma de contato e data da coleta dos dados.

TABELA 1 - BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, FONTES E DOCUMENTOS UTILIZADOS NA PRESENTE PESQUISA

Bibliotecas da:	Fonte	Documentos	Data/Doc.
UFAM	Contato direto *	Relatório	27/08/98
UFPA	Contato direto *	Relatório	1998
UFCE	http://elis.npd.ufc.br	Estrutura organizacional.	26/10/98
UFPE	http://www.ufpe.br	Estrutura organizacional	26/10/98
UFBA	http://www.ufba.br	Estrutura organizacional	27/08/98
UFMG	http://www.bu.ufmg.br	Relatório/estrutura organizacional	27/08/98
UFRJ	http://acd.ufrj	estrutura organizacional	31/08/98
USP	http://www.usp.br.sibi	Relatório/ estrutura organizacional	26/10/98
UFPR	http://www.bc.ufpr.br	Estrutura organizacional	26/10/98
UFSC	http://www.bu.ufsc.br	Estrutura organizacional	26/10/98
UFRGS	http://www.biblioteca.ufrgs.br	Estrutura organizacional	31/08/98

* No caso do contato direto os documentos foram solicitados por telefone e recebidos via correio.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Discute-se neste capítulo, os aspectos que envolvem as bibliotecas como uma organização no contexto das universidades públicas, bem como os processos de planejamento e suas concepções. Dentro deste contexto, enfatiza-se a importância das mesmas; suas características, identificando os fatores relevantes para os seus processos gerenciais e estuda-se os tipos de planejamento mais utilizados pelas universidades e bibliotecas.

5 A IMPORTÂNCIA DA BIBLIOTECA NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE

No contexto geral das universidades as suas bibliotecas estão organizadas em sistemas. O órgão coordenador das mesmas é a biblioteca central, a qual caracteriza-se como órgão suplementar na estrutura geral da instituição. Ela tem a responsabilidade, além de gerenciadora do sistema, de promover o acesso e a utilização das fontes de informação, propiciando subsídios ao desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Segundo RAMOS (1996b, p. 16) são funções da biblioteca:

a) satisfazer a clientela da biblioteca mediante oferta de produtos e serviços de informação de qualidade compatível com o mercado e as necessidades dos usuários;

b) gerar receitas pela venda de produtos e serviços e à execução de projetos suficientes para sua auto-sustentação e o desenvolvimento continuado;

c) identificar e organizar fontes e informações potencialmente úteis a sua clientela;

d) analisar e processar informações com qualidade e produtividade para a geração de produtos e serviços de interesse do mercado;

e) desenvolver ferramentas e métodos de trabalho eficazes e eficientes.

Para cumprir seus objetivos, a biblioteca está organizada em diferentes setores e serviços. Todavia, o alcance dos mesmos depende, em grande parte, da postura dos seus dirigentes e de sua participação nos processos decisórios da universidade.

A maioria das universidades públicas brasileiras e suas bibliotecas foram criadas nos anos cinquenta e sessenta. (DIAS, 1993). Ao longo desse período sua missão primordial tem sido o “saber”. No entanto, esse saber, no período de surgimento das mesmas, estava relacionado apenas com a função de ensinar, ou seja, de transmitir o conhecimento visando à formação política, social e intelectual do cidadão. Com o tempo, foi-lhe acrescentada a função de pesquisa, a qual dava à mesma a característica de ser uma organização geradora de conhecimentos. Posteriormente, a si foi delegada a função de extensão. Nesta, a universidade estende todo o seu saber à comunidade na qual está inserida.

Essas funções são tratadas por KAST e ROSENZWEIG (1992), na forma de metas institucionais predominantes nas universidades. A primeira, didática ou de ensino, refere-se à disseminação do saber ; a segunda, de pesquisa, diz respeito a geração e o progresso do saber; e a terceira, extensão, está ligada a prestação de serviços à comunidade.

Essas metas, para serem realizadas ou implementadas, recebem o apoio

do corpo administrativo da universidade. Este tem como objetivo maior apoiar e gerenciar (planejar, controlar, supervisionar e avaliar) as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Para o cumprimento das metas organizacionais, as universidades apresentam uma estrutura administrativa adequada ao alcance de seus objetivos, formada por unidades administrativas e acadêmicas, cuja menor unidade é o departamento. Essas estruturas apresentam também órgãos suplementares, de natureza técnica, cultural, recreativa e de assistência ao estudante, e órgãos setoriais com funções deliberativas e executivas, destinadas a coordenar unidades afins para a integração de suas atividades.

As pessoas envolvidas direta ou indiretamente nesse cenário de ensino, pesquisa, extensão e administração da universidade, necessitam de informações tanto para aprimorar e transmitir novos conhecimentos, como para auxiliar o processo de tomada de decisão. O instrumento que a universidade utiliza para este fim, é a biblioteca. Neste contexto, ela assume papel fundamental, procurando atender as demandas informacionais dos alunos, professores e administradores, podendo essas informações serem utilizadas também pela comunidade em geral. Para CASTRO (1981, p.1) a biblioteca é mais que isso. “Ela é um embaraçoso espelho do nível de desenvolvimento de nossa comunidade acadêmica. Sendo ela tão vital, suas realizações refletem nosso amadurecimento científico e cultural, enquanto que suas deficiências denunciam as fragilidades nas várias áreas do conhecimento”.

Reafirmando a importância da biblioteca, MIRANDA (1977) destaca que a renovação da vida universitária só é possível à medida que o elemento humano

(professor, aluno, pesquisador, técnico e administrativo) for reformado no universo das idéias e dos valores, a partir do conhecimento gerado, absorvido e disseminado.

A valorização da informação como matéria prima para o desenvolvimento é um dos elementos que contribuíram para a expansão dos sistemas de bibliotecas das universidades públicas. Para DRUCKER (1994), a informação hoje é mais importante à prosperidade de um país, do que o capital ou o trabalho. É por esse motivo que a sociedade atual pode ser denominada “sociedade do conhecimento” ou “sociedade da informação”.

6 DESENVOLVIMENTO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

O maior desenvolvimento das bibliotecas universitárias brasileiras, deu-se nos últimos 20 anos, quando registrou-se um período de mudanças e progresso na mesma. Os fatos que mais se destacam são:

a) as demandas dos usuários que cresceram prioritariamente em torno dos novos serviços automatizados; treinamento para uso de novas tecnologias de acesso à informação; apoio aos programas de pesquisa e acadêmico; e resposta às solicitações da população estudantil e do corpo docente;

b) as coleções tiveram um real crescimento, tanto em número, quanto na complexidade do material. Essa complexidade deve-se em grande parte aos bancos de dados em CD-ROM, redes acadêmicas, da criação e implementação da Rede Nacional de Pesquisa - RNP, elemento chave para a conexão com a Internet, abrindo as portas para a hoje tão discutida “biblioteca virtual”;

c) os serviços prestados aos usuários cresceram também em número e aumentaram em complexidade. Segundo FERREIRA (1980) a grande concentração dos serviços nos anos 70, era o empréstimo domiciliar e entre bibliotecas. Nos anos 80, de acordo com a pesquisa de PASQUARELLI (1987), esses serviços foram ampliados para vinte e um, o que vêm crescendo a cada ano com o advento de novas tecnologias. O grande avanço na prestação de serviços das bibliotecas ocorreu em 1980, com o Programa de Comutação bibliográfica - COMUT. Tão forte foi sua influência nas mesmas que conforme MERCADANTE (1989) a comutação foi incorporada como sendo uma de suas rotinas. Outro importante avanço na prestação de serviços foi a pesquisa bibliográfica automatizada, realizada em bases de dados em CD-ROM ou no acervo de outras bibliotecas fisicamente distantes;

d) a automação das funções das bibliotecas que era praticamente inexistente em 1980, com exceção da Universidade de Brasília - UNB, hoje é uma realidade na maioria das bibliotecas, destacando-se a catalogação cooperativa e a implantação de sistemas para o processamento automatizado de suas atividades.

Esse quadro de mudanças reflete a era das bibliotecas eletrônicas e o início do desenvolvimento das bibliotecas virtuais, como destaca RAMOS (1996a):

Vive-se, hoje, a "chamada revolução da informação, que certamente modificará nossas vidas, de forma tão dramática quanto fizeram a Revolução Agrícola e a Revolução Industrial. A biblioteca do futuro próximo terá seus livros arquivados sob a forma digital. Qualquer indivíduo que disponha de um computador e de uma linha telefônica poderá acessar a biblioteca, mesmo se estiver a quilômetros de distância" (RAMOS, N. A. 1996, p.37).

Parece até contraditório afirmar que com todas essas mudanças e

progressos nas bibliotecas, ainda persistam problemas básicos no acesso e recuperação da informação. Entende-se que, apesar de todos esses progressos, as mesmas ainda precisam atingir metas que promovam o seu melhor adequamento aos hábitos e oportunidades que o ambiente das novas tecnologias oferece, como as utilizadas pelas empresas privadas, bancos e por que não dizer, da própria universidade, que já oferece serviços de comunicação a distância, como a utilizada para atualização dos dados funcionais de seus professores e administradores.

Com tudo isto, acredita-se que a troca de experiências de forma ágil e universal, possibilitará soluções para os problemas das bibliotecas, as quais apresentam-se neste final de milênio mais maduras e consistentes.

7 A BIBLIOTECA COMO ORGANIZAÇÃO

A enorme variedade e densidade das organizações, no mundo atual, dá-se pelo fato de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. A sua classificação está associada quanto ao tamanho; quanto ao tipo de atividade que desenvolve; quanto à forma de propriedade pública ou privada e quanto à concentração ou dispersão de atividade. As organizações concentradas desenvolvem suas atividades em um único espaço geográfico, enquanto as dispersas podem possuir mais de um.

As organizações também variam no grau de complexidade de suas atividades e no caráter formal e informal de suas estruturas. Por estrutura formal, entende-se aquela que é instituída pela autoridade estatutária ou regulamentar e

reconhecida pelos membros da organização. O caráter informal das estruturas é dado pelos padrões de relações individuais e espontâneas, como a responsabilidade ou cargo delegados a determinadas pessoas por meio de contatos informais mantidos apenas por quem delega e por quem recebe a responsabilidade de delegar determinada função. Esse fato é comum nas bibliotecas, sendo aceito pela maioria de seus membros.

Quanto à complexidade das organizações, HALL (1984) considera que elas são altamente complexas e uma classificação global sobre as mesmas teria que levar em conta o conjunto das condições externas, o espectro total das ações e interações na organização e o resultado dos comportamentos organizacionais.

A biblioteca se caracteriza como uma organização de serviços informacionais, aberta ao sistema social. As suas atividades estão relacionadas com processos de mudanças sobre as pessoas, no que diz respeito ao seu desenvolvimento técnico e intelectual.

Geralmente, essas atividades concentram-se em um só espaço geográfico e a forma de desenvolvimento depende, em parte, da forma de propriedade, pois a maneira de administrar uma biblioteca pública é diferente de uma privada, tendo em vista seus objetivos, à obtenção e alocação dos recursos e os resultados esperados.

Quanto às bibliotecas estudadas neste trabalho, elas se caracterizam como organizações públicas, sem autonomia própria, dependendo da Universidade como um todo e, particularmente, da unidade à qual está atrelada; o seu tamanho, na maioria das vezes, não atinge o tamanho de uma empresa ou instituição civil. O seu maior espaço é destinado aos livros, periódicos e salões de leitura. RAMOS

(1996b, p.21), destaca que:

Um núcleo ou uma unidade de informação normalmente não atinge o tamanho de uma corporação, empresa ou instituição civil que congregue diversas atividades e objetivos. Assim, dispensa a sua estruturação na forma de departamentos e /ou unidades funcionais. A organização mais adequada, mais ágil e moderna é obtida por uma equipe com membros polivalentes, mas com atribuições especiais que refletem certa especialização.

7.1 COMPLEXIDADE DAS BIBLIOTECAS

A respeito do grau de complexidade das bibliotecas, LYNCH (1990) enfatiza que por elas serem organizações complexas, são avaliadas mediante:

- o estudo de suas metas e missão;
- a tecnologia e natureza de seu trabalho;
- seu envolvimento com outros segmentos;
- a inovação na biblioteca em aderir à complexidade da organização na

qual está inserida.

Entende-se que a compreensão desses aspectos está prioritariamente:

a) Na capacidade da biblioteca em adquirir, organizar e disseminar a produção crescente do conhecimento para uma clientela diversificada e com interesses diferentes;

b) absorção das novas tecnologias aplicadas ao acesso e disseminação da informação, as quais permitem a eficiência e eficácia dos serviços prestados;

c) controle da produção do conhecimento, que neste final de milênio, apresenta-se em diferentes formas, como: CD-ROM e as bases de dados *on-line*, bem como a grande quantidade desses materiais, os quais possuem procedimentos próprios para acessá-los.

não inclui métodos e técnicas de planejamento. Entende-se que a complexidade das características organizacionais precisa ser monitorada com apoio das novas tecnologias de gestão, as quais permitem superar as turbulências do ambiente interno e externo.

7.2 FORMALISMO DAS BIBLIOTECAS

A biblioteca é uma organização formal, tendo em vista que utiliza-se de instrumentos formais para orientar as ações das pessoas no seu âmbito interno. O instrumento regulador das ações normalmente é expresso mediante documentos oficiais, como: regimento, estatuto, manuais, estrutura administrativa, organogramas, dentre outros. Esses documentos apoiam-se nas normas que regem as universidades públicas e nos padrões básicos indicados a orientar as ações no seu ambiente. Neste aspecto, destacam-se os padrões utilizados por DIAS (1994), tais quais:

a) as tarefas profissionais básicas da biblioteca serão desempenhadas por bibliotecários em número e qualificação apropriados a cada instituição. Essas tarefas são agrupadas por áreas, tais como: administração; desenvolvimento de coleções; serviço de referência; atendimento ao usuário e controle bibliográfico (catalogação, classificação e planejamento de sistemas de organização de informação);

b) evitar que o bibliotecário desempenhe tarefas cuja execução configure um sub-aproveitamento ou desvirtuamento da capacidade do profissional, especialmente: atividades rotineiras de gerenciamento; supervisão de áreas de

leitura, de circulação e dos catálogos; desenvolvimento e monitoração de sistemas destinados ao controle de rotinas de serviço ; recrutamento, seleção, treinamento e supervisão de pessoal auxiliar;

c) recrutar o diretor da biblioteca universitária de forma que se possa selecionar o melhor profissional disponível no mercado;

d) desenvolver programas de incentivos e de assistência a todos os integrantes do quadro de pessoal, visando o crescimento e desenvolvimento profissional dos funcionários;

e) providenciar a avaliação permanente do desempenho nos cargos e o reconhecimento da eficiência de seus funcionários;

f) ter nas bibliotecas dos cursos de pós-graduação, especialmente naquelas a nível de doutorado, um especialista com formação substantiva no assunto e interesse demonstrado pela pesquisa e desenvolvimento na área.

g) estimular a absorção, pelos bibliotecários, de conceitos modernos como os das novas tecnologias de informação e de integração dos recursos informacionais existentes na universidade.

Esses padrões têm como base os utilizados pela American Library Association - ALA que, em sua versão de 1979, apresenta dois enunciados:

- Padrão 1 - Recomenda que a biblioteca universitária tenha um número suficiente e variado de pessoal encarregado de desenvolver, organizar e manter as coleções e prover serviços de informações e referências necessários à comunidade universitária.

- Padrão 2 - Recomenda que a política de pessoal da biblioteca universitária seja baseada em práticas administrativas modernas e consistentes, a

qual deve estar consoante com a política vigente no âmbito da universidade e com os objetivos da biblioteca.

Fazendo-se uma analogia entre esses padrões e as críticas que são direcionadas às bibliotecas, constata-se que o conceito da absorção de técnicas modernas de administração ainda está no nível da abstração, uma vez que não é utilizado pela maioria das bibliotecas.

7.3 COMPONENTES BÁSICOS DAS BIBLIOTECAS

A biblioteca como organização utiliza-se de todos os meios disponíveis para cumprir seu objetivo organizacional. Esses meios estão associados aos vários segmentos com os quais a biblioteca interage e com os recursos que ela dispõe para realização de suas tarefas. Segundo CHIAVENATO (1987), os meios são os componentes básicos das organizações, os quais são:

a) ambiente - tudo que é externo à organização, isto é, as oportunidades visualizadas no ambiente., No caso da biblioteca universitária, os componentes do ambiente, são aqueles pertencentes aos cenários externos, estudados no capítulo quatro deste trabalho;

b) organização - são os recursos de que a biblioteca dispõe para o desenvolvimento de suas atividades, como sua capacidade e habilidade, recursos materiais, etc. Em fim, tudo que faz parte do ambiente interno da biblioteca;

c) adequação entre ambos - a postura que a organização ou a biblioteca adota para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades

externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

Reconhecidamente, os aspectos organizacionais abordados neste tópico sobre a biblioteca como organização, determinam a maneira de agir das pessoas e orientam os processos gerenciais. Assim, em grande parte, o sucesso do planejamento é determinado pela forma de agir e pensar dos gerentes e pelas estruturas organizacionais e funcionais que as organizações apresentam.

7.4 FATORES ORGANIZACIONAIS RELEVANTES AO PLANEJAMENTO E AOS PROCESSOS DE MUDANÇA.

Neste trabalho, tendo em vista a adequação das bibliotecas universitárias às mudanças da tecnologia da informação, utilizou o planejamento como principal instrumento gerencial para reorganização do trabalho bibliotecário. Compreende-se que essa adequação deva partir de um processo de mudança nas estruturas das bibliotecas e na forma de pensar e de agir dos bibliotecários. Assim sendo, torna-se relevante o estudo dos aspectos estruturais e comportamentais que usualmente são utilizados e apreendidos pelas bibliotecas.

7.4.1 Estrutura organizacional com enfoque nas bibliotecas universitárias

A estrutura organizacional se expressa por instrumentos, tais como: organograma, guias de atribuições, manuais de normas e procedimentos, rotinas de trabalho, “*lay-outs*” e descrição de cargos. Esses instrumentos, normalmente,

representam um conjunto de informações que descrevem como os seus membros devam comportar-se na organização. Ao lado dessa estrutura formal coexiste a chamada estrutura informal, que corresponde ao modo como as pessoas efetivamente preenchem posições, cargos ou funções (OLIVEIRA, 1987).

Com uma perspectiva ligeiramente diferente, HALL (1984) concebe que as estruturas organizacionais são os contextos onde o poder é exercido. Segundo o autor, elas atendem três funções básicas:

a) em primeiro lugar, que as estruturas tencionam realizar produtos e atingir metas organizacionais;

b) em segundo lugar, as estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização, impondo estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações, e não a situação inversa;

c) em terceiro lugar, as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre outras, onde as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é, basicamente, determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

A variação dessa estrutura dá-se pela sua complexidade e formalização. A complexidade ocorre devido a divisão extrema do trabalho; pela hierarquia de poder e pela dispersão espacial que mostra como as pessoas estão distribuídas na organização. A formalização representa o uso de normas numa organização e ela pode apresentar-se de forma elevada e baixa. A baixa, ocorre quando os membros da organização são encarados como capazes de exercer julgamento e autocontrole. A elevada, ocorre quando os membros da organização são

encarados como incapazes de tomarem suas próprias decisões, exigindo um grande número de normas para orientar seu comportamento.

Um dos aspectos dessa formalização são os organogramas onde estão dispostos os papéis e a disposição das pessoas na organização (LONGENECKER, 1981). Ao se estabelecer os papéis organizacionais cria-se um conjunto de condutas e/ou atividades determinando o conteúdo das tarefas e o que a organização espera de seus membros.

Uma outra visão do assunto em pauta é a de FARIA (1979), para quem a estrutura organizacional pode ser entendida como a ação de integrar indivíduos e grupos, na realização de objetivos específicos. Ela estabelece a hierarquia de poder entre os membros da organização e a sua complexidade depende, fundamentalmente, das funções, produtos e clientes da organização.

O estudo da estrutura organizacional no âmbito das bibliotecas universitárias brasileiras tem sido objeto de investigação de vários trabalhos no âmbito dos cursos de mestrado, como por exemplo o de BECALLI (1991) que analisou a estrutura organizacional de bibliotecas universitárias tendo o objetivo de investigar o padrão de relacionamento existente entre as variáveis estruturais (complexidade, tamanho e tecnologia).

A Pesquisa de AMBOLI (1995), se deteve a estudar as estratégias organizacionais desenvolvidas no âmbito das bibliotecas das universidades federais de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. A estrutura organizacional dessas bibliotecas foi um dos instrumentos utilizados pela autora para analisar as estratégias anteriormente citadas. Ela foi estudada segundo os aspectos da diferenciação horizontal, vertical (número de unidades e sub -

unidades ou as especialidades da organização) e da dispersão espacial.

A organização das bibliotecas universitárias está expressa principalmente por sua estrutura administrativa e seu organograma. Por esses instrumentos é possível conhecer a complexidade e formalização que as mesmas apresentam.

Para RAMOS (1996b), a complexidade das bibliotecas ocorre pela divisão extrema do trabalho. Segundo o autor, esta divisão ocasiona uma dispersão espacial das pessoas, a qual não contribui para uma integração do grupo visando a realização dos objetivos específicos.

Nesse contexto, reafirma-se que a biblioteca é uma unidade de informação que não atinge o tamanho de uma instituição civil, dispensando em sua estrutura a forma de departamentos e/ou unidades de informação.

Essas estruturas, segundo ANÁLISE de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais (1990), estão voltadas à realização de serviços técnicos como: seleção e aquisição de materiais bibliográficos e multimeios; processamento técnico desses materiais e prestação de serviços informacionais como: empréstimo, consulta, levantamento bibliográfico manual e automatizado; comutação bibliográfica, empréstimo entre bibliotecas, educação do usuário; orientação para normalização de trabalhos científicos, e disseminação seletiva da informação (circulação de periódicos, sumários correntes, serviços de resumos, boletim informativo e boletim bibliográfico).

Quanto à formalização das estruturas, elas estabelecem os papéis e/ou funções que as pessoas desempenham junto aos demais membros. Nas bibliotecas universitárias públicas, na maioria das vezes, esse poder está vinculado ao cargo que as mesmas desempenham e ao comportamento da

direção maior da biblioteca. Assim, certos diretores, dão aos seus gerentes, liberdade de decidir sobre assuntos que estão sob sua responsabilidade. Outros diretores concentram o poder de decisão, restringindo, dessa forma o poder dos gerentes apenas ao controle e supervisão dos fluxos dos processos.

No próximo capítulo, para complementar essa abordagem sobre a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias, identifica-se, descreve-se e interpreta-se, as estruturas administrativas de 11 bibliotecas universitárias, visando compará-las com os aspectos teóricos descritos no atual capítulo.

7.4.2 Funções organizacionais sob a ótica da biblioteca universitária

As funções organizacionais, normalmente, são condizentes com a estrutura administrativa ou com os papéis que as pessoas exercem na organização, assim como, bem as atividades que esses papéis impõem a organização. Elas também buscam a racionalização do trabalho, fornecendo às bases para o desenvolvimento das tarefas. Segundo LONGENECKER (1981), pode-se considerar a função organizacional como a divisão do objetivo geral em funções específicas e como a identificação de atribuições necessárias à realização desse objetivo. As principais divisões ou departamentos representam as funções principais da organização, que são posteriormente subdivididas em tarefas individuais. Por sua vez, essas tarefas correspondem aos aspectos dinâmicos da organização as quais referem-se à utilização dos fatores materiais e estruturais, sob condições pre-estabelecidas, para a realização das funções.

FARIA (1979) destaca que as funções organizacionais se expressam

mediante os seguintes aspectos:

- O fluxo de trabalho, que diz respeito aos ciclos de atividades e tudo que ocorre para a realização dos objetivos da organização;
- Sistema de trabalho que abrange a reunião de regras de ação e de práticas, relações de trabalho, relações de autoridade, enfim, tudo que é vantajoso empregar para coordenar e facilitar as ações das pessoas na organização.

No caso das bibliotecas, as funções e linhas/atuação dos bibliotecários são caracterizadas pelas seguintes atividades:

a) gerencial - relacionada ao planejamento, administração, organização e, controle;

b) informacional - relacionada com as respostas às questões de referência; orientação informal e momentânea ao usuário - relacionada a atividade de instrução do usuário para uso dos serviços da biblioteca;

c) facilitação de atualização e pesquisa - relacionada com os serviços de alerta como murais, estantes especiais, boletins informativos e, disseminação seletiva da informação e;

d) divulgação e marketing relacionados aos serviços prestados pela biblioteca.

Já GROGAN (1995) caracteriza como funções do bibliotecário, aquelas direcionadas especificamente aos que trabalham com o serviço de referência. O autor inclui duas funções, quais sejam:

a) a função informacional – que se restringe a responder as questões solicitadas pelos usuários por meio das fontes de informação que a biblioteca possui e por seus serviços de disseminação da informação, como: sumários

correntes, boletim informativo, boletim bibliográfico, etc. e;

b) a função instrucional - pela qual os bibliotecários orientam seus usuários sobre como realizarem suas próprias buscas no acervo da biblioteca.

O desdobramento dessas funções se faz por documentos vários, os quais têm a capacidade de tornar clara o fluxo do trabalho na organização. Em resumo, a função do bibliotecário se restringe às atividades de informar e gerenciar a informação. Entretanto, na maioria das bibliotecas, é dada maior importância às atividades de informar.

Sobre a questão da função gerencial do bibliotecário, ela é caracterizada, prioritariamente, pelas atividades relacionadas à administração, à organização e ao controle. O planejamento é pouco praticado nas bibliotecas universitárias e na maioria das vezes acontece por solicitação e orientação da administração maior da universidade e em um nível tático e operacional.

TARAPANOFF (1997), traçando um perfil do profissional da informação no Brasil, pesquisou 401 profissionais da área. Os resultados revelam que a função gerencial do bibliotecário, relacionada ao planejamento de recursos de informação representa apenas 07,48%. Em relação as atividades desenvolvidas no âmbito das bibliotecas, a administração/supervisão/controla representa 46,38%.

Compreende-se que as funções gerenciais e informacionais devam caminhar na mesma proporção de eficiência e eficácia. Para tanto é necessário investir mais no planejamento e na avaliação dos processos da biblioteca. Ressalta-se que, a coordenação, a supervisão e o controle são processos gerenciais necessários às organizações, mas não são suficientes para garantir seu sucesso. Esse, depende prioritariamente, de objetivos, metas e ações

capazes de responder as demandas exigidas pela sociedade.

Os aspectos anteriormente analisados, relacionados aos fatores estruturais e funcionais das bibliotecas, sofrem influências dos aspectos comportamentais, que se constituem nas características de personalidade, valores, crenças, etc. de cada indivíduo. Essas características são adquiridas pelas pessoas dentro e fora do seu ambiente de trabalho, e atualmente constituem-se em um dos aspectos mais relevantes para os gerentes de recursos humanos. Eles são estudados e analisados através da cultura organizacional presente na organização.

7.4.3 Aspectos Comportamentais : Destaque aos Processos de Mudança e à Cultura Organizacional da Biblioteca

Os estudos realizados sobre a cultura organizacional costumam enfatizar a importância da mesma no fator de melhoria da produção. Entretanto, os aspectos culturais ou comportamentais dos indivíduos não eram considerados pelos clássicos da administração. Os teóricos clássicos da administração, representados por Taylor e Fayol, da Escola de Administração Científica, e Weber, da teoria da Burocracia, estabeleceram princípios coerentes de flexibilidade, imparciais, encarando o homem como apêndice da máquina (MOTTA, 1997).

Contraopondo-se a estas teorias surge Elton Mayo, com a teoria das Relações Humanas que tem como ênfase o homem relacionado com o ambiente que o cerca. Partindo dessa teoria, vários estudos foram realizados, tendo como pano de fundo o comportamento humano na organização. Esses estudos visam melhorar o desempenho das pessoas e proporcionar a satisfação de suas

necessidades pessoais e profissionais em seu ambiente de trabalho (MOTTA, 1997).

Os fatores comportamentais analisados pela cultura organizacional segundo OLIVEIRA (1997), referem-se aos valores e crenças vigentes e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes.

Um dos conceitos mais ricos na literatura sobre cultura organizacional, segundo FREITAS (1991), é citado por SCHEIN (1985):

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptações externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problema.

A partir da conceituação de SCHEIN (1985), conclui-se que, os pressupostos básicos criados pelas pessoas são representados pelos aspectos aparentes e subjacentes. Os aspectos aparentes referem-se aos elementos que caracterizam a instituição, como: missão, objetivos, estrutura, tecnologia, estratégias, recursos materiais, físicos e humanos, normas e comunicação.

Os aspectos subjacentes estão inclusos nos membros da organização e são representados pelas emoções, atitudes, mecanismos de defesa, símbolos, etc. Eles são modelados pelos aspectos aparentes, que representam o formalismo. Este na teoria das organizações é uma característica da conduta humana, que se tornou extremamente orientada. Na sociedade moderna, as pessoas para não sentirem-se alienadas no grupo, entregam-se à observância das regras que lhe são impostas (RAMOS, 1989). Esse formalismo é uma ação

involuntária, adquirida pelas pessoas mediante o exemplo dos mais velhos, de seus líderes e dos aspectos aparentes.

Nesse enfoque cultural os processos de mudanças partem de dois instrumentos básicos. Primeiro o papel exercido pelas lideranças, as quais têm a responsabilidade de criar na organização um clima favorável à mudança. Em segundo, a adaptação dos aspectos aparentes ao cenário futuro que se pretende desenvolver.

Esses dois aspectos precisam desenvolver-se conjuntamente. Quando a mudança ocorre apenas em um dos aspectos da instituição ela corre o risco de continuar como está, uma vez que a conduta das pessoas na organização tende a orientar-se em função das lideranças e dos aspectos que lhe são aparentemente visíveis.

As abordagens de CERTO e PETER (1993) concentram-se no desenvolvimento cultural de mecanismos, os quais se dividem em primários e secundários. Os mecanismos primários referem-se aos comportamentos dos líderes. Os mencionados autores acreditam que esses comportamentos influenciam nos valores, nas crenças e nos comportamentos dos demais membros da organização, que tentaram responder aos estímulos dos líderes, imitando-os e/ou aderindo a sua forma de agir e pensar.

Os mecanismos secundários contribuem para o desenvolvimento da cultura organizacional e são expressos mediante os aspectos formais, dos quais fazem parte: estrutura, sistemas e procedimentos, missão, objetivos, espaço, estilo do ambiente físico do trabalho e, as histórias, lendas, mitos e etc.

A liderança é, sem dúvida, um dos instrumentos mais importantes para os

processos de mudança. Segundo DAVIS e NEWSTPOM (1992, p.151) “ liderança é o processo de encorajar e ajudar os outros a trabalharem intrinsecamente na direção de objetivos. O papel principal de um líder é influenciar os outros à buscarem de maneira entusiástica, objetivos definidos”.

Ainda, segundo os mencionados autores, o líder possui habilidades técnicas e humanas. A habilidade técnica refere-se ao conhecimento da pessoa para os processos e técnicas adotadas. A humana diz respeito à habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho, que levem a uma participação efetiva de todos os membros da organização. Nesse sentido, a participação encoraja as pessoas a discutirem, a se comunicarem, a fazerem sugestões e a terem interesse por mudanças. Assim, a participação encoraja o compromisso, onde este, por seu lado, implica na motivação para apoiar as mudanças.

KATZ e KAHN (1975) destacam requisitos cognitivos e afetivos relacionados aos padrões de liderança organizacional. Para esses autores, o principal requisito cognitivo para modificação da estrutura organizacional ou para um processo de mudança na organização é a perspectiva sistêmica. Nesta, o líder considera o funcionamento interno e as relações externas de sua organização. O principal requisito afetivo é o carisma, neste caso o líder exerce a liderança por suas características intrínsecas e não pelo poder que lhe é dado pela estrutura organizacional.

A mudança no comportamento das pessoas é orientada, além dos aspectos anteriormente citados (liderança e aspectos formais) , pela motivação das pessoas no trabalho. A motivação é um dos elementos da organização que segundo ASSIS

e CRISTIANINI (1996) relaciona-se intimamente com a personalidade do ser humano e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela leva as pessoas a se superarem e a persistirem para atingir os objetivos desejados.

Muitas vezes, a motivação requer mudanças nas crenças, atitudes e valores das pessoas que trabalham em organizações, a fim de lhes propiciar oportunidades de adaptação ao ambiente sócio-cultural e aceitação de novas tecnologias. As conseqüências dessa situação criam conflitos nos indivíduos, exigindo o aperfeiçoamento do pessoal.

Nesta perspectiva, não deve-se encarar a cultura organizacional como um modismo, ao contrário, deve-se considerar como sendo um dos elementos indispensáveis para a análise das organizações para este final de século e para o próximo milênio, quando os valores holísticos serão cada vez mais valorizados.

Esses instrumentos, utilizados nos processos de mudança da organização, apresentam-se fracos nas bibliotecas universitárias públicas federais em virtude das questões salariais, da formação profissional dos bibliotecários e dos aspectos históricos sobre a criação dessas bibliotecas.

A questão salarial, ligada aos baixos salários, não contribui para motivar as pessoas no desempenho de suas funções. Por outro lado, não são estabelecidos mecanismos que possibilitem suprir essa desmotivação salarial, como os prêmios por produtividade e também a preocupação pela realização pessoal do funcionário.

Quanto à formação do bibliotecário, até década de 30, os cursos de biblioteconomia criados tinham características meramente técnicas. Nos anos 50,

o conservadorismo e a falta de criatividade continuaram a ser manifestados nos cursos, quando, em nenhum momento, se cogitava o estudo do público usuário da biblioteca. Na década dos anos 60, as matérias de caráter técnico foram as que receberam mais atenção das escolas de biblioteconomia, o que contribuiu para a formação de profissionais com perfil extremamente técnico. Na realidade, nesse período, os cursos eram insuficientes para a preparação de recursos humanos no atendimento ao público. Na década dos 70, surgiram as primeiras tentativas de mudar essa visão, quando a Biblioteca é apresentada como um subsistema das universidades. (SOUZA, 1990 citado por ESTEFANO, 1996).

A partir dos anos 80, outras reformas foram realizadas no sentido de reformular o currículo do curso de biblioteconomia, visando a formação de profissionais que pudessem estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de bibliotecas como instituições importantes às comunidades. A esse respeito BREDA (1998, p.56) comenta:

exceto no que concerne aos programas de pós-graduação surgidos a partir da década de 70, e a um ou outro curso de graduação mais prestigiado, o desempenho geral de nossa formação em biblioteconomia sempre deixou a desejar [...]. O cenário que temos diante dos olhos projetar-se-á ainda mais crítico se atentarmos para o encaminhamento pedagógico de nossa formação universitária em geral. É impossível desprezarmos a observação de que nela sobressai o cotidiano de uma prática em que imperam, embora destoantes, escola tradicional e tecnicismo (BREDA, 1998, p56).

Esse assunto é bastante extenso, porém, não é intenção relacionar neste trabalho todos os problemas decorrentes da formação do bibliotecário. O objetivo é mostrar que a formação do mesmo constituiu-se em um dos principais instrumentos responsáveis pela cultura tecnicista deste profissional, a qual

contribui para a lentidão no processo de mudança.

Em relação ao aspecto histórico da biblioteconomia, o que mais contribuiu para as características culturais do profissional da área foram a maneira como as bibliotecas universitárias surgiram.

No Brasil, elas foram criadas por exigência das normas impostas para a criação e reconhecimento dos cursos ofertados pelas universidades, ou pela iniciativa particular de alguns professores que doavam seus materiais bibliográficos como livros, folhetos e revistas para serem utilizados por seus alunos.

Assim, as atividades dos bibliotecários eram restritas à organização desses materiais, cuja finalidade era disponibilizá-los às pessoas interessadas. Por sua vez, este profissional era alienado do processo de tomada de decisão, além da biblioteca não possuir autonomia administrativa e nem financeira.

Neste sentido SILVA (1981), destaca que as bibliotecas permaneceram isoladas dentro das suas unidades sem estabelecerem um inter-relacionamento na própria Universidade ou com as bibliotecas de outras universidades. Permaneciam também, apartadas do processo de planejamento da própria Universidade, desconhecendo, em muitos casos, os programas acadêmicos em andamento e as programações futuras.

Com tudo isto, o poder do gerente das bibliotecas universitárias restringia-se apenas à organização e ao controle do material bibliográfico. Do processo, também faziam parte o bibliotecário, a informação escrita e o usuário.

Nesse período, a informação escrita representava o único canal de comunicação entre bibliotecários e usuários. Neste final de milênio, ela aparece

bastante complexa devido as variedades de formas utilizadas para acessá-la e dos interesses e hábitos dos receptores, que foram modificando-se no decorrer do tempo. Essa complexidade segundo FERREIRA (1994) ocorre em virtude dos seguintes aspectos:

Expansão das áreas de conhecimento e das aplicações da informação no cotidiano e no ambiente de trabalho; a crescente automação na aquisição e organização das informações nas mais variadas situações; a oferta crescente de informação nas diversas áreas do conhecimento e de atividades humanas; necessidade do desenvolvimento e uso de uma interface entre o homem e os dispositivos que armazenam e manipulam informações para decodificação dos sinais eletrônicos em sinais óticos e sonoros compreensíveis ao ser humano; comunicação maciça, rápida e abrangência geográfica de informações (FERREIRA, 1994, p.9)

Observa-se ainda, que o crescimento da oferta de informações foi acompanhada, na mesma proporção, por um aumento do universo de usuários e consumidores de dados. Cientistas e acadêmicos continuam a pesquisar e a demandar a informação de caráter científico e tecnológico. Contudo, há outros segmentos igualmente interessados nessas e em outras informações. Cada qual possui seu próprio perfil de interesse. Além do que foram incluídas outras categorias de informações como: o lazer, o turismo, etc.

Todas essas mudanças ocasionaram uma demanda diversificada à biblioteca e passaram a exigir múltiplos meios de acesso à informação. Com isto, o fluxo dos processos na biblioteca tornaram-se bastante complexos e difíceis de serem gerenciados por uma equipe com pouca experiência em gestão e, principalmente, em decorrência de suas características culturais.

8 PROCESSOS E CONCEPÇÕES DO PLANEJAMENTO NO CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES E DAS BIBLIOTECAS

O planejamento segundo a visão de MARTINEZ (1977), é um processo de previsão de necessidades e racionalização do emprego dos meios materiais e dos recursos humanos disponíveis, a fim de alcançar objetivos concretos, em prazos determinados e em etapas definidas, a partir do conhecimento e avaliação científica da situação original.

Para OLIVEIRA (1997), o planejamento é o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Dentro dessa perspectiva, o planejamento pode ocorrer segundo (CASTRO, 199_), em dois níveis: formal e intuitivo. Entende-se por planejamento formal, aquele que é orientado por propostas, que contempla técnicas e métodos que devam ser seguidos durante o processo de planejamento. O planejamento intuitivo é aquele realizado de forma não sistemática, tendo como base a experiência e o conhecimento intuitivo do dirigente da organização.

Este último tipo de planejamento é adequado para horizontes muito curtos e situações simples. Mesmo assim, deve-se utilizar outro tipo de planejamento na condução dos trabalhos de uma organização (CASTRO, 199_). Ainda segundo o autor, tratando-se de organizações complexas, é indispensável alguma forma de planejamento formal e sistemático.

O planejamento, como processo sistemático, implica na determinação de objetivos, formulação de estratégias, políticas, planos operacionais e tomada de decisão (HAMPTON, 1980). É fundamental que o planejamento seja um processo contínuo, com capacidade de adequar-se às mudanças contingências.

Esses processos, segundo HAYES (1993), estão presentes nas organizações em três níveis:

a) estratégico: quando a administração geral da organização enfatiza o relacionamento com o ambiente externo, avalia o *status* corrente, e o efeito das futuras mudanças sentidas por ela;

b) tático: orientado para a implementação dos meios que atendam as metas e objetivos definidos, tanto numa base estratégica como também para atender a necessidades imediatas. O tempo para a realização da ação varia de meses até um ano;

c) operacional: quando focaliza as necessidades mais imediatas para manter uma operação eficiente e efetiva. Está relacionada com o uso das fontes disponíveis. Neste caso, o prazo de realização da ação é usualmente de dias a semanas.

Uma outra divisão do planejamento apoia-se na filosofia organizacional. Desta divisão fazem parte a filosofia da satisfação; a filosofia da otimização e; a filosofia de adaptação (ACKOFF, 1974 citado por OLIVEIRA, 1987).

A filosofia da satisfação preocupa-se com os aspectos financeiros devido está subentendido que, com suficiente quantidade de recursos monetários, o restante pode ser obtido. Entretanto, normalmente é feita apenas uma projeção para o futuro, sendo ignoradas as possibilidades de outras alternativas.

A filosofia da otimização significa que o planejamento não é feito apenas para realizar algo suficientemente bem, mas para fazê-lo tão bem quanto possível. Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas, estatísticas e de propostas de simulação.

A filosofia de adaptação acredita que o maior valor do planejamento não está nos planos produzidos, mas no processo de produzi-los. Ela procura equilíbrio (interno e externo) da organização após a ocorrência de uma mudança. O desequilíbrio, provocado pelas mudanças do meio, pode vir a reduzir a eficiência para o alcance dos objetivos gerais da organização, daí a necessidade de restabelecer-se o estado de equilíbrio.

Para atender os aspectos de equilíbrio organizacional entre os ambientes interno e externo, as organizações complexas buscam instrumentos orientadores. Neste caso, o mais utilizado nas organizações é do planejamento estratégico. Este tipo de planejamento é apontado por vários autores como o mais recomendado às organizações complexas, como por exemplo a universidade.

8.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este tipo de planejamento foi inicialmente utilizado pelas organizações de produção, tornando-se já na década dos anos 60, uma importante ferramenta gerencial para as empresas norte-americanas e européias. No início dos anos 80 as organizações sem fins lucrativos começaram a adotá-lo por ser um instrumento de apoio que estabelece a interação e o equilíbrio entre os ambientes interno e externo.

O termo estratégia tem suas origens na linguagem de guerra e consiste em definir o perfil do inimigo, analisar o campo de batalha e, diante dos objetivos de destruir ou capturar o inimigo, define-se os meios e mecanismos de combate. Dentro desse enfoque, a administração tomou emprestada a palavra para utilizá-la como caminho que a organização teria que seguir para atingir seus objetivos. Estando ligada ao caminho, ou seja, ao futuro da organização, a palavra estratégia foi agregada à palavra planejamento. (ALMEIDA; TEIXEIRA e DANTE, 1993).

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que mediante a análise dos ambientes interno e externo da organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças, de seus pontos fortes e fracos, visando o cumprimento da sua missão. Por meio desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para melhor aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN e ALMEIDA, 1993).

OLIVEIRA (1997), define planejamento estratégico como um processo gerencial, que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter a otimização da mesma com o seu ambiente.

Quanto ao desenvolvimento do processo do planejamento estratégico, CASTRO (199_) identifica algumas etapas típicas embora todas não tenham, necessariamente que ter o mesmo desenvolvimento ou ser executadas pela ordem que o autor propõe. Assim, têm-se as seguintes etapas:

- objetivos;
- análise do ambiente;
- avaliação interna;

- delineamento de estratégias;
- avaliação comparativa das estratégias alternativas;
- execução das estratégias em planos táticos.

Segundo o mencionado autor, o processo do planejamento estratégico tende a ser cíclico. Ele parte de uma primeira versão que é sucessivamente revista e redefinida.

A preocupação do planejamento estratégico é com a visão do futuro, indicando como deverá ser a organização a longo prazo. Essa visão parte principalmente da identificação de tendências, da análise do ambiente e da comparação com outros sistemas similares de âmbito nacional e internacional.

Um dos instrumentos utilizados pelo planejamento estratégico para análise do ambiente é a análise situacional, cujo princípio é construir e analisar a rede causal de problemas que dificultam o bom desempenho da organização. Pela reflexão dos problemas que afligem a organização junto ao contexto no qual está inserida, chega-se ao problema central da organização. A partir deste, identificam-se inter-relações e efeitos imediatos e básicos para, posteriormente, identificar as causas fundamentais do problema central (os nós - críticos).

A análise situacional é utilizada, principalmente, quando se quer melhorar o desempenho da organização e criar novas metas e estratégias que contribuam para as soluções de seus problemas.

A importância da abordagem estratégica torna-se mais evidente pela velocidade das transformações no mundo contemporâneo, aliada à crescente limitação de recursos para enfrentar problemas que assumem níveis de

complexidade cada vez mais profundos. Essa complexidade está relacionada com a diversidade de condicionantes, nos quais as organizações interagem, como: competitividade; contingências do mercado; influências das políticas governamentais e normas e regulamentos impostos.

Esses condicionantes afetam a vida das organizações, tanto públicas como privadas. Nas instituições públicas, devido o excesso de leis e/ou normas que limitam as ações de seus administradores, esses condicionantes do ambiente externo podem ser mais agravantes em virtude da lentidão às mudanças adaptativas, preservando conceitos, paradigmas, estruturas e dinâmicas gerenciais conservadoras. Portanto, constitui-se em grande desafio a introdução de abordagens de planejamento e gerência nos órgãos públicos. (PIRES; MACIEIRA e ALMEIDA, 1996)

Esses autores ainda destacam, a importância do ambiente externo nas abordagens estratégicas do planejamento, bem como as premissas que norteiam tais abordagens, como:

a) deve-se analisar a organização no contexto de um ambiente geral, envolvendo seus ambientes interno e externo, como forma da mesma se adaptar às constantes transformações do mundo;

b) esse ambiente geral é complexo e se encontra em constante transformação;

c) há necessidade da organização se adaptar a estas mudanças com vistas a atingir seus objetivos;

d) deve-se compreender o planejamento como um processo contínuo de adaptação, modificações e transformações.

A abordagem estratégica passa a ser o fundamento pelo qual a organização se baseia para implementar transformações adaptativas, envolvendo exercício sistemático de revisão global e setorial, e relativo a vários aspectos: missão, objetivos, metas, estrutura organizacional, meios, recursos etc.

Com base no trabalho de DIAS (1982) sintetiza-se cinco vantagens da utilização do planejamento estratégico nas organizações:

a) propicia a coordenação de esforços e a maximização de recursos escassos;

b) faz com que a organização tome consciência de sua razão de ser por meio de uma sistematização estratégica de seu desempenho,

c) permite aferir se está perseguindo os resultados propostos nos objetivos;

d) aumenta o nível de interação entre as pessoas que compõem a organização;

e) amplia o horizonte dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita-lhes novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas.

8.2 PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS

Contrariando a visão de muitos autores que indicam o planejamento estratégico como o ideal para um ambiente em mudanças, MARTIN (1996) salienta que um dos maiores problemas desse planejamento sistemático é a formalidade de seus processos e a durabilidade de um plano oficial para uma realidade de mudanças rápidas.

O planejamento de cenários é um novo modelo de planejamento que está sendo implantado em algumas empresas. Seus divulgadores consideram que a única forma de acompanhar as mudanças do mundo atual é planejar ações e executá-las, de modo que as informações que serviram de base para o estabelecimento das ações não fiquem desatualizadas.

Um dos adeptos desse tipo de planejamento é MARTIN (1996). Ele comenta que as estratégias oficiais seguidas pelos dirigentes da organização na maioria das vezes, tornam-se obsoletas porque foram visualizadas segundo fatos correntes e tendências atuais que representam a realidade do momento e o futuro em que as ações serão implantadas.

Esse fato é comum nas universidades cujos planos são realizados para um período de quatro anos. Durante em período de execução do plano, alguns dirigentes com maior experiência sobre gerenciamento procuram adaptar suas estratégias à nova realidade. No entanto, outros com menos experiência, seguem rigidamente as estratégias descritas nos planos, realizando mudanças com base em fatos passados.

Para acompanhar as mudanças do meio ambiente, é preciso evoluir com elas e estar atento para cenários que apresentem fatores e tendências que possam interferir em seus negócios (MARTIN, 1996).

O autor anteriormente citado critica o planejamento estratégico afirmando que ninguém pode criar cenários que forneçam uma visão precisa do futuro. Entretanto, os planejadores podem criar cenários alternativos para o futuro da organização. O planejamento de cenários não é capaz de prever o futuro, mas libera as visões críticas das pessoas.

Esse tipo de planejamento é baseado principalmente na experiência do planejador e na sua capacidade de liderança, participação e flexibilidade, tendo em vista que o planejador de cenários é o responsável em repassar aos demais membros da organização o que deve ser aprendido com os cenários externos, o que deve ser mudado, quais as estratégias que possam viabilizar o cenário interno ideal e como ficar atento aos sintomas de mudanças nos cenários externos que atingem a organização.

A visão de outros planejadores sobre o assunto é abordada por MARTIN (1996), que diz: “Os planejadores de cenários enfatizam que o teste da eficácia dos cenários não é sua capacidade de prever ou não o futuro, mas sua capacidade de mudar o comportamento das pessoas. Os bons cenários fazem parte do processo de aprendizado”.

A grande vantagem do planejamento de cenários é a possibilidade de acompanhar as aceleradas mudanças do mundo globalizado. Porém, nem sempre os planejadores são experientes, possuem liderança entre os grupos e nem sempre o ambiente é estável.

Acredita-se que nessas visões antagônicas sobre o planejamento deva-se absorver e considerar os aspectos que melhor se adaptem a organização a qual se quer modificar.

8.3 PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

Nos últimos tempos, o planejamento nas universidades vem sofrendo um grande impulso visto que essas instituições têm de acompanhar as novas

demandas e necessidades sociais da população, além de terem de enfrentar e adaptarem-se aos condicionantes do ambiente externo. Neste contexto, o planejamento é o instrumento que as universidades estão utilizando para amenizar os impactos do ambiente.

O planejamento global desenvolvido no âmbito das universidades para alcançar os objetivos específicos é denominado de planejamento universitário. Ele é uma forma de explicar uma proposta de gestão que orienta um conjunto de ações desenvolvidas na Universidade. Envolve a instituição em todos os seus níveis, criando oportunidades para a plena mobilização de recursos e de integração entre as atividades estratégicas e operacionais, bem como entre as atividades didáticas e administrativas, o que garante a inserção da universidade no processo de transformação social (UFPR, 1994 citado por Luz, 1998).

Na sua fase de implementação, busca atingir resultados e objetivos que traduzem a concepção de uma universidade pública, estando assim apta a enfrentar os problemas e desafios apresentados pela sociedade, indicando atividades a serem desenvolvidas, meios a serem utilizados e sistemas de avaliação que permitem verificar e atualizar as condições propostas (LUZ, 1994).

O planejamento universitário pressupõe o envolvimento dos diversos grupos de trabalho e a utilização dos recursos humanos e físicos disponíveis. A mobilização desses elementos dá-se pela integração das atividades em todas as áreas e em todos os níveis, das estratégicas às operacionais.

MARQUIS (1988) citado por LUZ (1998) destaca que o planejamento universitário é o resultado de uma série de debates entre as áreas e segmentos que constituem a comunidade universitária. Ele é concretizado com a participação

de todos aqueles que, de um modo ou de outro, estão envolvidos ou comprometidos com os objetivos ou as ações da instituição.

O problema da criação de uma mentalidade capaz de promover o planejamento na universidade depende não somente do estabelecimento de estruturas que harmonizem a distribuição do poder e a aplicação de novas técnicas, mas também do desencadeamento de um processo de informação e de participação capaz de dissipar os maus entendidos e de fazer do planejamento na universidade o problema de cada um e de todos (JANNE, 1981).

O documento resultante do planejamento universitário é o plano de ação. Este caracteriza-se como o instrumento de orientação às ações da instituição.

O desenvolvimento desse processo, do ponto de vista teórico, pode parecer simples. Contudo, do ponto de vista prático, existe um grande número de obstáculos a serem transpostos para a implementação de um planejamento universitário satisfatório. Este, exige uma aceleração na mudança da estrutura interna das universidades visando torná-las capazes de atingir o nível exigido para a prática política que o planejamento participativo institucional requer. Não basta, portanto, que se recuse o centralismo clientelista, é preciso enfrentá-lo (LUZ, 1998).

8.4 PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO

O planejamento bibliotecário segundo a concepção de TARAPANOFF (1981), é o meio de cumprir intenções e não apenas expressar ou formular intenções. Na visão de BARBALHO e BERAQUET (1995), o planejamento

bibliotecário é uma metodologia de apoio que busca estabelecer de forma integrada o rumo e a direção a ser seguida pela organização, de forma a incluir nesse processo o maior grau possível de interação com o ambiente.

Entende-se que o planejamento bibliotecário é o instrumento utilizado pela biblioteca para expressar, formular e cumprir intenções futuras, envolvendo-o com os diversos segmentos nos quais a biblioteca interage e considerando todos os recursos que a mesma dispõe para o desenvolvimento de seu processo.

O desenvolvimento da idéia de planejamento bibliotecário no Brasil originou-se na América Latina. De acordo com TERAPANOFF (1981), a mesma deve muito a Carlos Victor Penna, que nos anos 60 via o planejamento bibliotecário como parte do planejamento educacional.

8.4.1 Planejamento Bibliotecário sob a ótica do planejamento Educacional : Breve Histórico

O vínculo do planejamento bibliotecário com o planejamento educacional teve início com o Programa Aliança para o Progresso, lançado oficialmente em 17 de agosto de 1961, com a assinatura da Carta de Punta del Este, que comprometia o Brasil assim como os outros países membros da Organização dos Estados Americanos, OEA, a preparar planos nacionais de desenvolvimento que incluíssem objetivos sociais, visando principalmente a redução do desencantamento social, prevenindo assim possíveis revoltas políticas. O programa recomendou a adoção de planos decenais de educação, e introduziu o conceito de planejamento global no Brasil, que refletiu nos planos Trienais, nos

Programas de Ação - PAEG e também nos Planos Estratégicos de Desenvolvimento (TARAPANOFF, 1981).

Segundo a citada autora, o mesmo conceito de planejamento global foi lançado também às bibliotecas, no Seminário Latino-Americano de Bibliografia, Documentação e Intercâmbio de Publicações, realizado na cidade do México em 1960. Este evento recomendou que os serviços de biblioteca, bibliografia e documentação fossem planejados como parte integrante do processo sócio-econômico e de acordo com as necessidades de informação contidas em tal processo.

Em 1962, novamente a Aliança para o Progresso convocou-se, através da Comissão Econômica para América Latina nova, nova Conferência que foi realizada em Santiago do Chile. Dentre as suas recomendações, a Conferência lançou a idéia para se realizar o seminário sobre o planejamento global, o qual foi conduzido na cidade de Mendoza, Argentina. O mesmo teve como objetivo estudar o planejamento de serviços bibliotecários em relação aos objetivos do ensino superior e em relação às necessidades de desenvolvimento econômico e social (SABOR, 1977).

No Seminário de Mendoza, patrocinado pela UNESCO, foram discutidos os seguintes aspectos:

a) novas tendências e objetivos da educação superior na América Latina, previsão para os próximos 10 anos;

b) funções da biblioteca universitária, considerando o provável desenvolvimento do ensino superior na América Latina nos próximos 10 anos;

c) recursos e necessidades atuais das bibliotecas universitárias na América

Latina;

d) mudanças que deverão efetuar-se em vista do desenvolvimento previsto nas universidades nos próximos 10 anos;

e) elaboração de um plano de 10 anos para o desenvolvimento de uma biblioteca universitária, baseado no plano de desenvolvimento de sua universidade ou num plano nacional de desenvolvimento do ensino superior.

No caso específico do Brasil, a idéia de planejamento para as bibliotecas universitárias foi lançada no 4º Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, realizado em Fortaleza - Ceará, de 7 a 14 de julho de 1963 por iniciativa da Dra. Maria Luiza Monteiro da Cunha, que divulgou as idéias, conclusões e recomendações do Seminário de Mendonça (TARAPANOFF, 1981).

A partir de 1963, inicia-se uma etapa de enriquecimento da idéia de planejamento bibliotecário. A mesma se caracteriza por uma busca constante de um fundamento teórico firme para esse planejamento e a insistência de que o mesmo é um aspecto específico do planejamento educativo. No entanto, nos anos 60 o seu desenvolvimento ocorre principalmente na América Latina, nos seguintes países: Argentina, México e Chile, conforme trabalhos citados por SABOR (1977).

O planejamento bibliotecário, no âmbito das universidades brasileiras, teve impulso após a Reforma Universitária, ocorrida no período de 1968-1969, cuja as diretrizes para bibliotecas universitárias foram:

a) planejar os seus serviços em relação aos objetivos da universidade;

b) ver a biblioteca como pertencente a um sistema, opondo-se à biblioteca isolada;

c) re-estruturar as atividades da biblioteca em relação às atividades da

universidade;

d) introduzir princípios de centralização, coordenação e cooperação, para poder seguir a orientação administrativa de evitar duplicação de meios com fins idênticos ou similares, e de racionalidade administrativa com plena utilização de materiais e recursos humanos.

Propôs-se, portanto ficar a reforma ou adaptações das bibliotecas universitárias nas mãos dos bibliotecários. No entanto, estes não tinham tradição de planejamento, uma vez que por mais experientes que fossem, não sabiam planejar, devido não terem tido formação de planejadores. Assim, esse fato retardou o processo de adaptação das bibliotecas universitárias às novas diretrizes da reforma universitária.

A iniciativa de formação de uma comissão nacional para o estudo dos problemas de desenvolvimento de bibliotecas universitárias brasileiras deve-se, exclusivamente, aos diretores de bibliotecas centrais, que em 1972, formaram o Grupo de Implantação da Comissão Nacional de Diretores de Bibliotecas Centrais Universitárias. O resultado do grupo de trabalho foi a criação, em agosto de 1973, da Associação Brasileira de Bibliotecas Universitárias - ABBU, cujos objetivos básicos foram:

a) estudar os problemas relativos às bibliotecas universitárias brasileiras, com a finalidade de formular uma política nacional para o seu desenvolvimento;

b) colaborar com os setores nacionais e regionais responsáveis pelo ensino superior, visando à difusão e o adequado aparelhamento das bibliotecas universitárias;

c) difundir o princípio da necessidade de constante melhoria dos padrões

das bibliotecas universitárias, desenvolvendo estudos, projetos e programas em torno de temas centrais de coordenação e racionalização, bem como incentivar o aperfeiçoamento cultural e técnico dos profissionais a ela vinculados;

d) promover a integração e coordenação de esforços entre as bibliotecas universitárias, incrementando o intercâmbio de experiências, de informação e material documentário (ASSOCIAÇÃO Brasileira de Bibliotecas Universitárias, 1974.).

Na década de 70, percebe-se que os planos governamentais e os conselhos de reitores participaram ativamente no processo de reorganização das bibliotecas universitárias, mediante os seminários, propostas e recomendações feitas as mesmas, como as do 1º Plano Nacional de Desenvolvimento - PND. Esse plano recomendou às bibliotecas universitárias uma maior participação na infraestrutura dos sistemas nacionais de informação e a cooperação imediata, voluntária, com o Conselho Nacional de Pesquisa - CNPq/Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação - IBBD.

Destaca-se ainda, na década de 70, o trabalho de Antônio Miranda, que tinha a mesma conotação das ações estabelecidas pela ABBU, ou seja o planejamento bibliotecário global que apoiava-se na necessidade de cooperação entre as bibliotecas e na preocupação em criar uma infra-estrutura adequada às mudanças que estavam acontecendo no âmbito do ensino universitário.

Nos anos 80, a ação mais concreta nesse sentido, foi a criação do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias - PNBUS, criado pelo MEC/SESU em 1986, com a intenção de estabelecer e/ou fortalecer uma estrutura do Sistema de Bibliotecas e Documentação em cada Universidade. Uma das diretrizes desse

plano foi “assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços de informação para os usuários” (MOURA e SCHMIDT, 1990).

O trabalho de MARTINS (1980), publicado no final da década de 70 e início dos anos 80 apresenta as mesmas características citadas anteriormente, ou seja, o planejamento bibliotecário é interpretado dentro do contexto de planos nacionais de desenvolvimento, comparando o processo informativo educacional e cultural brasileiro com outros países em crescimento e, evidenciando a importância do planejamento global das bibliotecas a este processo. A autora identifica também etapas e fases do planejamento voltadas à implantação de serviços bibliotecários.

No final dos anos 80, começam a aparecer, no Brasil, os primeiros trabalhos direcionados aos processos de planejamento para bibliotecas, como o de MACIEL (1987) que destaca as seguintes etapas básicas para o planejamento bibliotecário:

a) diagnóstico da realidade da biblioteca envolvendo prioritariamente o estudo das necessidades e interesse dos usuários e da instituição mantenedora e a própria biblioteca;

b) decisão ou montagem sobre os objetivos que deveriam ser fixados e sobre as ações necessárias para atingí-los, entendendo-se como ação todas as atividades e tarefas que deveriam ser desenvolvidas para a implantação e o funcionamento da biblioteca;

c) execução da ação e seu acompanhamento envolvendo a operacionalização dos aspectos desenvolvidos durante a elaboração do planejamento.

Esse tipo de planejamento, direcionado aos processos, tinha por finalidade

orientar a biblioteca na reorganização de suas atividades e tarefas. Ele é centrado nos serviços de desenvolvimento do acervo e nos processos de indexação dos documentos. Um aspecto importante desse planejamento diz respeito aos recursos orçamentários. Eles são orientados para a distribuição adequada das verbas, para os critérios que a norteiam e para a obtenção de recursos de instituições de amparo à pesquisa e/ou atividades culturais.

Nele não estão presentes estratégias para receitas próprias e nem critérios de flexibilidade para alocação de recursos, o que muito poderia ajudar a biblioteca na realização de suas estratégias organizacionais.

No período de 1980, as bibliotecas universitárias são convocadas para participarem do Planejamento Geral da Universidade. Nestes, as mesmas encaminham seus objetivos e metas a serem alcançados nos quatro anos. Dentre os objetivos encaminhados destacam-se os voltados para seus problemas internos, como: aumento do acervo, recursos materiais e humanos, e aumento de suas instalações.

Nos anos 90, o interesse pelo planejamento bibliotecário global diminui e os órgãos de apoio ao seu planejamento perdem força e muitos deles desaparecem, como o PNBU. Por outro lado, o planejamento setorial cresce em função da participação das bibliotecas nos planos de ação das universidades. Neste período, os problemas das bibliotecas universitárias passam a ser discutidos no Seminário de Bibliotecas Universitárias, realizado a cada dois anos. Porém, a maioria dos trabalhos apresentam ações isoladas desenvolvidas por cada biblioteca. No final dos anos 90, o planejamento bibliotecário faz parte do planejamento da universidade, cujas características são as mesmas dos anos 80.

Porém, a preocupação com a capacitação dos bibliotecários e com o acesso e transferência da informação, torna-se realidade.

De acordo com esse histórico, evidencia-se que o planejamento bibliotecário no Brasil surgiu das circunstâncias sócio - econômicas que os países da América Latina se encontravam. O mesmo teve impulso em 1970, e aconteceu no âmbito das bibliotecas universitárias onde estavam concentrados os maiores acervos e os bibliotecários mais bem capacitados. Esse planejamento visava prioritariamente adequar a biblioteca às novas diretrizes da reforma universitária ocorrida no período de 1966 a 1969. Neste período, o planejamento apresentava característica de globalidade, que priorizava o trabalho de cooperação, centralização, coordenação, centrado, principalmente, na reorganização da infraestrutura das bibliotecas. Nos anos 80, aparecem as primeiras iniciativas de planejamento bibliotecário isolado ou setorial, devido as mesmas começarem a fazer parte do planejamento geral das universidades.

Quanto à relação entre o planejamento educacional e o planejamento bibliotecário, acredita-se que a biblioteca precisa assegurar a sua capacidade de planejamento global interagindo no processo de planejamento das demais unidades universitárias, assegurando assim sua participação na execução e formulação dos objetivos da universidade, e ao mesmo tempo possibilitando a sua participação no processo de planejamento educacional.

8.4.2 Planejamento Bibliotecário com Enfoque no Estudo de Cenários

Neste trabalho, selecionou-se dois modelos de planejamento bibliotecário,

para apoiar a proposta de planejamento para bibliotecas acadêmicas. Assim, têm-se os trabalhos de HAYES (1993) e BRYSON (1989). Esse último foi adaptado pelo trabalho de BARBALHO e BERAQUET (1995). Ambos são indicados à bibliotecas e apoiam o desenvolvimento de seus elementos, na análise de cenários.

O modelo de HAYES (1993) considera que o planejamento parte da análise dos elementos intrínsecos os quais são: a missão, os objetivos, as responsabilidades administrativas, os focos estratégicos, e outros elementos que estejam intimamente relacionados à mesma, como os cenários internos e externos.

Esses cenários, denominados pelo autor de contexto estratégico, dividem-se em:

a) contexto da cooperação que inclui as organizações, pelas quais a biblioteca mantém ou poderá manter relações de cooperação e/ou compartilhamento, visando o uso racional dos recursos informacionais disponíveis;

b) contexto político, que inclui aspectos sociais, políticos, de legislação e decisões legais;

c) contexto das fontes de recursos, que inclui os recursos orçamentários, de informação e tecnológicos;

d) contexto do usuário, que inclui o conhecimento dos hábitos, necessidades e preferências dos professores, administradores e alunos da universidade a qual a biblioteca se insere, assim com de outros usuários que interagem com a biblioteca;

e) contexto administrativo, que inclui os aspectos da administração

estratégica, tática e operacional das bibliotecas.

Esses contextos podem acontecer tanto no âmbito interno como externo. O principal deles é o contexto administrativo que funciona como o centro do sistema. Ele estuda os demais contextos e absorve para si as informações relevantes para a biblioteca, concentrando seus esforços em relação às fontes de informação e aos programas acadêmicos explícitos no meio universitário.

Quanto a análise dos focos estratégicos, que constituem-se nos processos essenciais da biblioteca, segundo HAYES são:

- a) administração tática (o setor que busca as fontes internas disponíveis);
- b) administração operacional (o setor que busca assegurar o máximo de eficiência no uso das fontes disponíveis);
- c) serviços e produtos (o setor que garante o sucesso da organização, que oferece serviços e produtos de qualidade e que atendam às necessidades de seus clientes).

O planejamento bibliotecário é o resultado da interação de todos esses elementos, visando a construção de ações para a criação do cenário ideal que se deseja para a biblioteca. De acordo com HAYES (1993), a desvantagem desse método ocorre quando cria-se metas e objetivos no contexto das especulações com base nas tendências presentes, formando com isto conceitos abstratos e que são transferidos para a realidade.

Segundo HAYES (1993), o planejamento no âmbito das bibliotecas acadêmicas, deve partir de fatos reais, como o exame dos programas acadêmicos atuais, das mudanças propostas dentro deles e, da análise dos cenários internos e externos. A partir dessas análises é possível identificar metas, objetivos e ações

e não cria-se especulações que estejam dissociadas das verdadeiras especialidades acadêmicas.

O modelo de planejamento de BRYSON (1989) adaptada por BARBALHO e BERAQUET (1995) para uso em bibliotecas acha-se apoiado nas análises dos aspectos formais das mesmas como: missão e análise dos contextos internos e externos. A partir dessas análises são formuladas questões e propostas estratégicas em forma de perguntas e alternativas práticas, as quais têm o propósito de suprir as ameaças e os pontos fracos que permitem uma melhor utilização das oportunidades e dos pontos fortes da biblioteca. Com base nestas questões e propostas é que são elaborados os objetivos, metas e outras ações para alcance dos objetivos organizacionais. Os elementos identificados pelo autor possuem as seguintes características:

a) mandato, relaciona-se às obrigações institucionais estabelecidas nos documentos que formalizam a biblioteca como uma organização, o seu exame possibilita o conhecimento do campo de ação da biblioteca, o qual deverá estar em consonância com os objetivos organizacionais;

b) missão, em harmonia com o mandato, exprime a razão de ser de uma organização, definindo a que ela se propõe. A missão orienta o planejador a definir o foco maior de seu trabalho;

c) análise do Ambiente Externo, identifica oportunidades e ameaças com as quais as bibliotecas se defrontam ou poderão vir a se defrontar;

d) análise do Ambiente Interno, consiste em uma avaliação cuidadosa e criteriosa do desempenho da biblioteca, identificando os pontos fracos e os fortes. No que diz respeito aos pontos fracos, BRYSON (1989), define-os como situações

ou atividades do ambiente interno que representam falhas estruturais e constantes reclamações por parte dos usuários. Quanto aos pontos fortes, o mencionado autor diz que são as atividades que melhor a biblioteca realiza, ou seja são aquelas atividades que possuem maiores índices de aceitação por parte dos usuários;

e) questões estratégicas, significam a congruência das etapas anteriores com os valores, as políticas e a visão de futuro que a biblioteca possui. Segundo BRYSON (1989), a questão estratégica deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades. Desta maneira, a mesma contribuirá para minimizar as ameaças e pontos fracos;

f) obstáculos, são as barreiras que poderão se contrapor às questões estratégicas e, portanto, deverão ser levantados todos os possíveis obstáculos para cada questão estratégica formulada anteriormente;

g) propostas estratégicas, dizem respeito às ações necessárias para viabilizar as questões estratégicas e minimizar os obstáculos, determinando os prazos a serem submetidas as propostas estratégicas, bem como, a pessoa que ficará responsável pela sua implantação e implementação.

Dentre os elementos descritos por HAYES (1993) e BRYSON (1989), entende-se que a “análise dos contextos” é o elemento indispensável para iniciar-se um processo de mudança, tendo em vista que o mesmo permite o controle e o conhecimento do ambiente no qual a biblioteca interage possibilitando o equilíbrio organizacional entre os ambientes interno e externo.

CAPÍTULO 3 - ANÁLISE DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS BRASILEIRAS

Este capítulo teve como principal objetivo analisar a estrutura administrativa de onze bibliotecas selecionadas para o presente estudo. Os aspectos estudados referem-se ao vínculo das mesmas em relação à administração geral da universidade; ao número de bibliotecas setoriais; às unidades e sub-unidades administrativas. Além desses aspectos pesquisou-se o número do acervo de cada biblioteca, visando identificar os maiores sistemas de bibliotecas.

Posteriormente, analisou-se o contexto geral institucional das bibliotecas, buscando identificar as atividades que as estruturas tencionam realizar bem como avaliar a complexidade das mesmas e suas implicações para o planejamento, destacando novas tendências para as bibliotecas universitárias.

9 CARACTERIZAÇÃO GERAL DAS BIBLIOTECAS PESQUISAS

A caracterização das bibliotecas estudadas deu-se de forma individualizada, sendo descritos os aspectos anteriormente mencionados. Esses estão sintetizados na Tabela 2, cujos elementos descritos são: total de unidades; unidades e sub-unidades; bibliotecas setoriais; acervo e seus respectivos vínculos administrativos.

TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO DE UNIDADES E SUB-UNIDADES ADMINISTRATIVAS, NÚMERO DE BIBLIOTECAS SETORIAIS, ACERVO E VÍNCULO DAS BIBLIOTECAS

Bibliotecas	Total de unidades	Unidades/ Sub-Unidades	Bibliotecas Setoriais	Acervo	Vínculo
BC da UFAM	6	5 / 1	12	125.345	Reitoria
BC da UFPA	14	4/10	12	109.348	Pró-Reitoria Adm.
BC da UFCE	4	4/0	14	164.853	Não identificada
BC da UFPE	3	3/0	10	333.393	Vice-Reitoria
BC da UFBA	8	4/4	36	479.717	Não identificada
BU da UFMG	2	2/0	32	734.462	Reitoria
BC da UFRJ	3	3/0	43	987.991	Não identificada
SIBI/USP	1	1/0	38	1.345.4111	Reitoria
BC da UFPR	6	4/2	11	251.560	Reitoria
BC da UFSC	9	4/5	8	266.420	Vice-Reitoria
BC da UFRGS	5	5/0	32	404.593	Não identificada
TOTAL	61	39/22	248		

* Fonte de dados para o número de bibliotecas setoriais e acervo: CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS (CRUB). **Catálogo das universidades brasileiras**. Brasília : CRUB, 1995.

BIBLIOTECAS ESTUDADAS

Biblioteca da UFPA

Vínculo e subordinação - vinculada à Pró-Reitoria de Administração, é o órgão suplementar na estrutura organizacional da UFPA, é a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas dessa universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 22

Acervo - 144.313 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas - a atual estrutura administrativa compõe-se de 14 unidades, formada por quatro divisões e 10 seções, conforme descrição abaixo. Destaca-se que, segundo contato telefônico

mantido com a direção dessa biblioteca, a sua estrutura administrativa encontra-se em fase de reestruturação.

- Formação e tratamento da informação
 - Seleção e Aquisição
 - Tratamento da Informação
 - Programas Especiais
 - Conservação e encadernação
- Acesso à informação
 - Acesso ao documento
 - Periódicos
 - Multimeios
 - Braille
- Produção da Informação
 - Documentação
- Difusão e Intercâmbio
 - Bibliotecas Setoriais

Biblioteca Central da UFAM

Vínculo e subordinação – vinculada à reitoria, é o órgão suplementar na estrutura organizacional da UFAM, sendo a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas.

Número de bibliotecas setoriais - 14

Acervo - 125.347 livros.

Unidade e sub-unidades administrativas - compõe-se de seis unidades administrativas, formada por quatro divisões, uma coordenação e uma seção, as quais são:

- Divisão de seleção e Aquisição
- Divisão de Intercâmbio
- Divisão de Documentação
- Divisão de Processamento Técnico
- Seção de Periódicos
- Coordenação de Bibliotecas Setoriais

Biblioteca Universitária da UFCE

Vínculo e subordinação - é a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas da UFCE. Não encontrou-se, no documento analisado, o vínculo da biblioteca central com a administração superior da universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 14

Acervo - 164.853 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas - compõe-se de uma unidade administrativa e três sub-sistemas, nos quais as bibliotecas setoriais estão subordinadas. As mesmas são denominadas de:

- Administração do sistema
- Sub-Sistema de Ciência e Tecnologia
- Sub-Sistema de Ciências da Saúde
- Sub-Sistema de Ciências Humanas, Letras e Artes

Biblioteca Central da UFPE

Vínculo e subordinação - vinculada à Reitoria, é a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas da UFPE.

Número de bibliotecas setoriais - 10

Acervo - 333.393 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas - compõe-se três unidades administrativas, as quais são:

- Divisão de Apoio ao Usuário, responsável pelo balcão de empréstimo, referência, levantamento bibliográfico, COMUT, espaço cultural.
- Divisão de Aquisição, responsável pelas atividades de seleção e aquisição do material bibliográfico e não bibliográfico.
- Divisão de Processamento Técnico, responsável pela automação, representação descritiva e temática e catalogação na fonte.

Biblioteca Central da UFBA

Vínculo e subordinação - órgão suplementar na estrutura organizacional da UFBA, sendo a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas dessa universidade. Não encontrou-se, no documento analisado, o vínculo da biblioteca central com a administração superior da universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 36

Acervo - 479.717 livros.

Unidade e sub-unidades administrativas - compõe-se de oito unidades administrativas, formada por quatro divisões e cinco seções, como segue:

- Divisão de Aquisição
- Divisão de Processamento Técnico
- Divisão de Informação
 - Seção de Referência
 - Seção Circulante
 - Seção de Documentação e Informação
 - Seção de Periódicos
- Divisão de Coleções Especiais

Biblioteca Universitária da UFMG

Vínculo e subordinação - vinculada à Reitoria, é o órgão suplementar na estrutura organizacional da UFMG, sendo a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas dessa universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 27

Acervo - 734.462 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas – compõe-se de duas unidades, as quais são:

- Planejamento e divulgação
- Formação e Desenvolvimento do Acervo, responsável pela aquisição e distribuição do material informacional, tombamento e baixa de material informacional, intercâmbio de material e central de qualidade da catalogação.

Biblioteca Central da UFRJ

Vínculo e subordinação - é a unidade coordenadora do sistema de

bibliotecas da UFRJ. Não encontrou-se, no documento analisado, o vínculo da biblioteca central com a administração superior da universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 43

Acervo – 987.991 livros

Unidades e sub-unidades administrativas - compõe-se de três unidades, as quais são:

- Centro referencial, atua como intermediário entre as fontes de informação e os usuários, abriga o acervo de teses e dissertações produzidas pela UFRJ e uma coleção de obras raras.

- Divisão de Processamento Técnico, coordena a aquisição de material bibliográfico e gerencia a organização e tratamento dos materiais bibliográficos e das novas tecnologias de informação da biblioteca.

- Divisão de Desenvolvimento de Bibliotecas, gerencia os recursos humanos e materiais das bibliotecas setoriais, executa a divulgação e marketing dos serviços e produtos das mesmas, assim como outros serviços relacionados.

SIBI/USP

Vínculo e subordinação – é o sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBI/USP), vinculado à Reitoria da USP

Número de bibliotecas setoriais - 38

Acervo - 1.345.411 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas - para estabelecer a organização sistêmica do conjunto de bibliotecas, o SIBI/USP possui um único

departamento técnico, o qual é responsável pela coordenação técnica dos programas, projetos, diretrizes e procedimentos para o sistema. Os programas e projetos, referem-se as seguintes áreas:

- aquisição de publicações;
- conservação e preservação dos acervos;
- implementação da automação nas bibliotecas;
- padronização dos procedimentos técnicos utilizados;
- expansão das atividades de cooperação técnica e de compartilhamento de recursos;
- treinamento de recursos humanos;
- modernização dos serviços prestados à comunidade.

Biblioteca Universitária da UFPR

Vínculo e subordinação - vinculada à Reitoria, é o órgão suplementar na estrutura organizacional da UFPR, sendo a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas dessa universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 11

Acervo - 251.560 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas – compõe-se de seis unidades e duas sub-unidades, as quais são:

- Departamento de Bibliotecas e Documentação
 - Núcleo de Automação Documentária
- Departamento Técnico

- Seção de Aquisição.
- Coordenação de Formação e Desenvolvimento do Acervo.
- Coordenação de Processos Técnicos.

Biblioteca Central da UFSC

Vínculo e subordinação - vinculada à Vice-Reitoria, é o órgão suplementar na estrutura organizacional da UFSC, sendo a unidade coordenadora do sistema de bibliotecas dessa universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 8

Acervo - 266.420 livros.

Unidades e sub-unidades administrativas - compõe-se de nove unidades administrativas, sendo quatro divisões e cinco seções, as quais são:

- Divisão de Assistência aos Usuários, planeja, organiza, coordena, dirige e controla os serviços de referência, empréstimo domiciliar, comutação bibliográfica, periódicos, coleções especiais, bem como executa outras atividades da área.

- Serviço de Circulação (empréstimo)

- Serviço de Referência, responsável pelo acervo de dicionários, enciclopédias, catálogos, manuais e etc.

- Serviço de Periódicos

- Serviço de Coleções Especiais

- Divisão de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação

- Serviço de Seleção e Aquisição do material informacional do sistema.

- Serviço de Tratamento da Informação

- Divisão de Automação e Informática, planeja, organiza, coordena, dirige e controla os serviços de informática, bem como executa outras atividades pertinentes à área.

Biblioteca Central da UFRGS

Vínculo e subordinação - unidade coordenadora do sistema de bibliotecas da UFRGS, Não encontrou-se, nos documentos analisados, o vínculo da biblioteca central com a administração superior da universidade.

Número de bibliotecas setoriais - 32

Acervo – 404.593 livros

Unidades e sub-unidades administrativas - compõe-se de seis unidades, divididas em núcleos e departamentos, denominados de:

- Núcleo de Informática, é responsável pela coordenação, desenvolvimento, controle e orientação da área de informática da biblioteca central.

- Núcleo de Aquisição, coordena, prevê e executa a política de formação e desenvolvimento de coleções de materiais bibliográficos, programas de aquisição planejada e cooperativa da biblioteca.

- Departamento de Processos Técnicos, responsável pela descrição temática do material bibliográfico e pela recuperação em sua base de dados.

- Departamento de Serviços aos Usuários, orienta, assessora e treina os usuários na busca de informações, no uso das fontes de referência, na informações, no uso das fontes de referência, na normalização de documentos e

realiza e controla a circulação de material bibliográfico na Biblioteca Central.

- Departamento de Obras Raras, mantém, conserva e preserva as obras raras e preciosas da Universidade.

10 ANÁLISE GERAL DAS BIBLIOTECAS ESTUDADAS

Com base na tabela 2, observa-se que as bibliotecas estudadas se apresentam como órgão suplementar na estrutura organizacional das universidades, estando vinculadas à Reitoria, ou a Vice-Reitoria e/ou a Pró-Reitoria de Administração. Dentro de suas respectivas estruturas administrativas, a mencionada tabela mostra que o número de unidades varia de uma a cinco enquanto que das sub-unidades, de uma a dez, perfazendo um total de 61 unidades estudadas.

Procedendo-se a análise individualizada das mesmas, a tabela 2, mostra que em relação as unidades, as bibliotecas da UFAM e UFRS, ambas com cinco, são as que possuem maior número de unidades. A da USP, com apenas uma, é a que possui o menor número. Com quatro unidades, destacam-se as bibliotecas pertencentes à UFCE ; UFPA ; UFBA ; UFPR e UFSC., com três as pertencentes à UFPE e UFRJ. Com duas unidades destaca-se apenas a da UFMG. Pelo exposto denota-se existir uma tendência do predomínio de quatro unidades por biblioteca.

Quanto às sub-unidades, na tabela 2, observa-se que entre as bibliotecas estudadas, da UFCE, UFPE, UFMG, UFRJ, USP e UFRS não utilizam sub-unidades. Essas, constituem 55% das estruturas analisadas. Cinco possuem sub-

unidades que variam de uma a dez. Estas pertencentes às UFAM; UFPA; UFBA; UFPR e UFSC. Essas constituem 45% das bibliotecas estudadas.

É importante ressaltar que as bibliotecas com maior número de sub-unidades, são as que possuem sistemas centralizados. Tal fato significa que o atendimento ao usuário é realizado na própria biblioteca central. Entretanto, entende-se que, mesmo neste caso as sub-unidades são desnecessárias.

Quanto à análise do número de unidades e sub-unidades das bibliotecas estudadas, o resultado mais significativo verificou-se nas bibliotecas pertencentes à USP, UFRJ e UFMG. Estas bibliotecas destacam-se por terem o menor número de unidades ; não possuírem sub-unidades e por serem os três maiores sistemas de bibliotecas.

No que diz respeito a USP, o projeto de modernização do sistema integrado de suas bibliotecas deu-se em 1995, Este foi dimensionado visando a seleção e a aquisição de equipamentos e recursos de informática (KRZYZANOWSKI, R.F, 1996). Ressalte-se que, segundo a estrutura organizacional dessa universidade, datada de novembro de 1985, o sistema de bibliotecas da mesma apresentava uma estrutura com 18 unidades.

10.1 ATIVIDADES QUE AS ESTRUTURAS TENCIONAM REALIZAR SEGUNDO SIGNIFICADO E ABRANGÊNCIA DAS UNIDADES E SUB-UNIDADES

De acordo com o quadro 1, as atividades que as bibliotecas propõem-se desenvolver, segundo suas respectivas estruturas organizacionais, estão

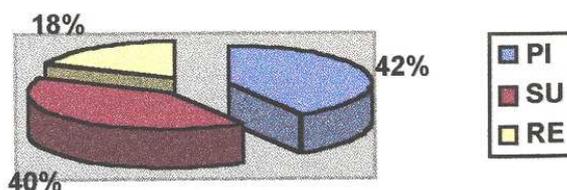
direcionadas para três áreas, quais sejam: a dos Processos Informacionais – PI ; a dos Serviços de Apoio ao Usuários - SU e a dos Recursos Estratégicas - RE.

QUADRO 1 – ATIVIDADES QUE AS ESTRUTURAS TENCIONAM REALIZAR

<u>ATIVIDADES</u>	<u>ESPECIFICAÇÃO DE SERVIÇOS DESENVOLVIDOS</u>
PROCESSO INFORMACIONAIS	<ul style="list-style-type: none"> - seleção/aquisição/intercâmbio de materiais bibliográficos - conservação e preservação do acervo; - controle bibliográfico (catalogação e classificação);
RECURSO DE APOIO AO USUÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> - Serviços/produtos (atendimento local, empréstimo, levantamento bibliográfico, comutação bibliográfica, educação e treinamento do usuário. - Documentação (normalização de documentos e controle da produção científica) - Divulgação e marketing
RECURSOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de recursos Informacionais - desenvolvimento de recursos humanos e informática, administração por programas e projetos

Na Figura 1, observa-se que a área de maior concentração é a dos processos informacionais que detém 42% do total das 61 unidades pesquisadas. Os serviços de apoio aos usuários detém 40% e a área de recursos estratégicos 18%.

Figura 1 - Concentração das atividades das bibliotecas pesquisadas

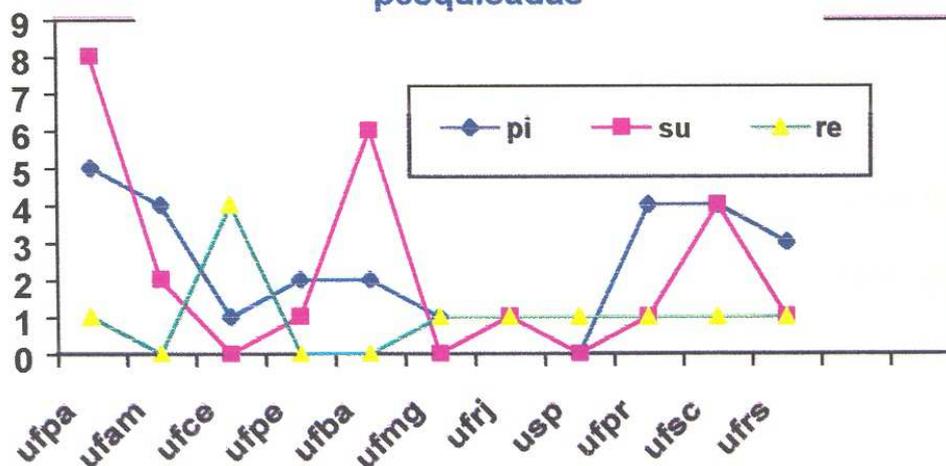


A área de recursos estratégicos, embora tenha sido identificada em um pequeno número de bibliotecas, a maioria delas freqüentemente estabelecem ações dentro dessa área visando aumentar o seu desempenho organizacional. Entretanto, muitas vezes essas ações não são planejadas de forma adequada em virtude de não existir na biblioteca uma unidade responsável pelo estudo dessas ações, como o estabelecimento de objetivos, metas e ações táticas, operacionais e estratégicas que possam garantir a sua qualidade.

No que diz respeito ao número de unidades por atividade desenvolvida pelas bibliotecas, a Figura 2 mostra existir predomínio de apenas uma unidade estratégica por biblioteca, com exceção da UFCE que apresenta três. Nas bibliotecas da UFAM, UFPE e UFBA, não foram identificadas, em suas estruturas administrativas, nenhuma unidade estratégica.

Quanto as atividades relacionadas com os processos Informacionais e dos serviços de auxílio ao usuário, o número de unidades e sub-unidades apresentadas pelas bibliotecas estudadas é bastante variável. Tal fato pode-se atribuir à excessiva compartimentação das atividades técnicas desenvolvidas no âmbito das bibliotecas. A esse respeito, constatou-se que na UFPA a divisão de

Figura 2 -Número de atividades por atividades desenvolvidas nas bibliotecas pesquisadas



âmbito das bibliotecas. A esse respeito, constatou-se que na UFPA a divisão de formação e tratamento da informação é dividida em quatro seções, fato que também ocorre na UFBA, onde a divisão de informação é dividida em quatro seções.

10.2 COMPLEXIDADE DAS ESTRUTURAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO

Considerou-se como complexas as estruturas que apresentam número de unidades maior que quatro e/ou possuem sub-unidades. Tomou-se esse posicionamento em virtude de na condução do presente trabalho, Ter-se sido verificados os seguintes pontos:

a) dentro das universidades, as bibliotecas são consideradas pequenas organizações que dispensam sub-unidades ou desdobramento de funções. Tal fato foi constatado em 55% das bibliotecas estudadas. Dentro do contexto Ramos (1996), comenta que a biblioteca não necessita em sua estrutura de unidades em forma de departamentos, seções, etc.;

b) as áreas de trabalho das bibliotecas são constituídas de três atividades e/ou funções básicas, as quais foram anteriormente mencionadas no quadro 1;

c) na maioria das bibliotecas estudadas, suas estruturas apresentam predomínio de quatro unidades.

Procurou-se avaliar a complexidade das bibliotecas levando-se em consideração o número de unidades e sub-unidades, as atividades que as estruturas tencionam realizar e suas implicações para o planejamento.

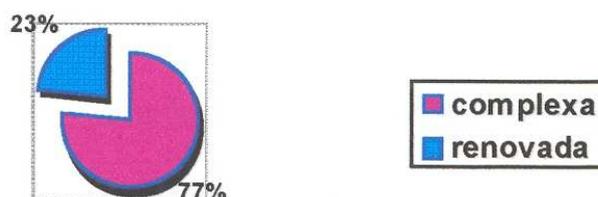
10.2.1 Quanto ao número de unidades e sub-unidades

No que diz respeito ao mencionado tópico, detectou-se neste estudo que seis bibliotecas possuem estruturas complexas (Tabela 2). Elas correspondem a 55% das estudadas. Tal fato decorre das estruturas hierárquicas em que as mesmas estão inseridas dentro de suas respectivas universidades. Neste caso observa-se que o grupo de pessoas que nelas trabalham, nem sempre justificam o elevado número de unidades existentes.

As estruturas não complexas são representadas por cinco bibliotecas que correspondem a 45% das pesquisadas. (Tabela 2). A estas bibliotecas denominou-se de renovadas, devido às mudanças adotadas pelas mesmas, objetivando adaptar-se à nova conjuntura econômica do país e às tendências na área de gestão.

Com referência ao número total de unidades pesquisadas verificou-se que 14 estão vinculadas às bibliotecas renovadas e 46 às bibliotecas complexas. Dentro do contexto, a Figura 3 mostra que as unidades pertencentes às bibliotecas renovadas e complexas representam 23% e 77% respectivamente.

Figura 3 - Distribuição do total de unidades em relação as estruturas complexas e renovadas

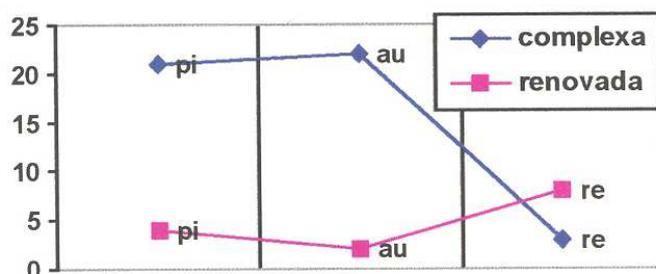


10.2.2 Quanto as atividades que as estruturas tencionam realizar

A esse aspecto, a Figura 4 mostra que 46 unidades que pertencem as estruturas complexas, concentram suas atividades nas áreas de processamento e apoio ao usuário, as quais detêm 43 unidades e apenas três unidades nas áreas de recursos estratégicos. Por outro lado, as estruturas renovadas detêm maior número de unidades nas áreas de recursos estratégicos, representadas por oito unidades. As demais atividades representam apenas seis unidades.

É importante salientar, que só foram analisadas as bibliotecas centrais, muitas delas não possuem unidades de apoio ao usuário devido o atendimento ser descentralizado.

Figura 4 - Distribuição das atividades desenvolvidas nas bibliotecas complexas e renovadas



10.2.3 Quanto as implicações para o planejamento estratégico

Entende-se que as implicações das estruturas complexas em bibliotecas

para o planejamento de seus serviços bibliotecários, recai nos seguintes aspectos:

a) O número excessivo de unidades e sub-unidades dispersa as pessoas, dificultando desse modo a interação do grupo para desenvolverem ações que possam melhorar o desempenho da biblioteca;

b) as estruturas complexas repassam a falsa imagem de que os recursos humanos são insuficientes. Nesse sentido, os resultados preliminares de pesquisa realizada por Rocha (1993) , chegou, entre outras, a conclusão, que os principais fatos que dificultam a implantação de um plano voltado para a melhoria das bibliotecas são os recursos insuficientes, sendo que a falta de capacitação vem somente em segundo lugar. O mesmo autor destaca que, “na falta de métodos gerenciais eficazes e efetiva racionalização do trabalho nas bibliotecas, é natural o argumento de que os recursos humanos são insuficientes”;

c) o índice elevado de unidades para gerenciar as atividades de processos informacionais e apoio ao usuário demonstra a preocupação da bibliotecas com ações táticas e operacionais, bem como com os aspectos internos da mesma;

d) a complexidade das estruturas também aumenta o formalismo, uma vez que ao se estabelecer unidades de serviços cria-se papéis organizacionais, havendo necessidade de elaborar-se um conjunto de normas para determinar as atividades e condutas de seus membros.

Essas implicações limitam as ações dos gerentes as quais poderiam contribuir para solucionar os problemas que se estendem ao longo dos anos, como a restrições dos recursos econômicos e humanos.

10.3 TENDÊNCIAS IDENTIFICADAS PARA AS ESTRUTURAS ADMINISTRATIVAS DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As principais tendências identificadas e selecionadas neste trabalho para as bibliotecas universitárias são:

a) diminuir o número de unidades, tornando as estruturas menos complexas, e substituindo as sub-unidades por projetos e /ou programas.

b) incluir em suas estruturas unidades estratégicas, voltadas às áreas de recursos humanos, informática e planejamento. Destaca-se que essas áreas, até os anos 90, não constavam das estruturas administrativas das bibliotecas universitárias, conforme ANÁLISE de propostas organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais (1990).

Em relação a administração por programas, projetos e outros, destaca-se que as suas principais vantagens para a gestão nas organizações, são:

- Possibilitar o exercício para o planejamento.
- Estabelece maior comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais.
- Promove a interação do grupo.
- Proporciona fácil adaptação às mudanças.

Nesse caso, a facilidade de adaptação dá-se pelo fato de que a substituição dos projetos e programas não sofrem os mesmos processos legais que as estruturas organizacionais, quando necessitam ser substituídas.

Não resta dúvida que as mudanças necessárias para aumentar o

desempenho das organizações devem partir da reorganização de sua estrutura organizacional, de modo que responda as demandas da sociedade e dos avanços nas diversas áreas do conhecimento.

O instrumento geralmente utilizado pelas organizações para implementar suas estruturas, é o planejamento. Neste estuda-se os aspectos formais e ambientais da organização para posteriormente criar ações que visem aumentar o desempenho organizacional. Dessa idéia foi criada a proposta de planejamento para bibliotecas acadêmicas, que será desenvolvida no próximo capítulo.

CAPÍTULO 4 - PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

O uso do planejamento, como processo do desempenho organizacional, pressupõe o entendimento de métodos e técnicas, bem como a implantação na organização de um clima favorável às mudanças internas. Tal fato deve-se à necessidade de se promover a adequação das pessoas às metas desejadas.

11 BASES DE SUSTENTAÇÃO PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este tópico foi desenvolvido com a idéia de que os planejadores precisam desenvolver nas pessoas habilidades e competências adequadas ao tipo de planejamento que pretendem estabelecer à organização. Considera-se, também, essencial a identificação dos focos estratégicos da instituição, os quais têm como função determinar os elementos a serem atingidos pelas propostas estratégicas.

Os aspectos, anteriormente citados, constituem-se nas bases de sustentação da proposta de planejamento deste capítulo. Foram também identificadas as tendências atuais relacionadas às bibliotecas e os cenários nos quais elas se inserem.

11.1 PRINCÍPIOS QUE REGEM O TRABALHO DO BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO

Os princípios que serão aqui desenvolvidos dizem respeito aos processos de gerenciamento para bibliotecas universitárias. Eles são formados por habilidades e competências que fazem parte do novo perfil do bibliotecário. Esses princípios são:

- autonomia financeira e administrativa;
- capacidade técnica incluindo criatividade, cooperação, participação e liderança;
- satisfação do usuário.

11.1.1 Autonomia Financeira e Administrativa das bibliotecas universitárias

O princípio da autonomia financeira está relacionado com a liberdade de ação que as bibliotecas possuem para gerenciar seus recursos e para criar mecanismos de geração de renda. No caso das bibliotecas universitárias públicas os recursos destinados à cobertura de todas ou parte das despesas são provenientes da administração pública. Vale ressaltar que, nesse caso, o orçamento geralmente é bastante limitado para a realização de investimentos. Cabe à própria unidade de informação buscar outras fontes de recursos para seu próprio fundo de investimento (RAMOS, 1996b).

Os problemas decorrentes dessas questões financeiras têm sido encarados como um dos maiores obstáculos para a modernidade da biblioteca universitária e, conseqüentemente, para a implantação dos planos de ação da mesma.

É importante ressaltar que a gestão financeira, nessas bibliotecas, preocupa-se, essencialmente, com a distribuição e controle. Pouco se tem feito no sentido de se criar mecanismos para superar essas dificuldades financeiras, como a formação de receitas próprias.

Alguns exemplos para gerar tais recursos, são:

- mudar o paradigma da informação gratuita para a informação taxada;
- estabelecer convênios com empresas e outras instituições de ensino e pesquisa, visando a prestação de serviços informacionais;
- administrar os serviços de reprografia da biblioteca, como xerox, encadernação dentre outros;
- criar na biblioteca um espaço cultural, para eventos relacionados a arte e ao livro, podendo ser locado para terceiros.

Na verdade, as universidades públicas sempre lutaram por sua autonomia financeira no que tange ao gerenciamento das verbas oriundas do estado, visando liberdade na alocação das receitas. Nas universidades públicas não se observa a cultura de geração de renda e muito menos uma política de capitalização de recursos.

O que se percebe é que as universidades preocupadas com a escassez das verbas destinadas aos investimentos e a outras despesas começaram a criar alternativas para suprir suas necessidades. Isto vem acontecendo mediante

parcerias e a prestação de serviços a empresas. A cultura de que a universidade deverá ser mantida integralmente pelo estado, ainda perduram em muitas universidades, as quais esperam da administração geral da universidade ou do estado as verbas necessárias para cobrir despesas de pessoal, investimentos, materiais e manutenção, necessários ao desenvolvimento de seus serviços.

Esse foi um dos motivos dos planos das universidades tornarem-se documentos de gaveta, já que as ações não tinham como serem executadas por falta de recursos orçamentários, e conseqüentemente, os serviços oferecidos pelas universidades foram perdendo sua qualidade.

No gerenciamento de recursos orçamentários, por menor que seja a unidade prestadora de serviços informacionais, é preciso que as pessoas tomem consciência do quadro político e econômico do país e comecem a criar alternativas para gerar receitas que possam cobrir gastos com despesas pequenas e médias. Relaciona-se a seguir alguns exemplos de gastos que podem ser supridos através de receitas próprias:

- campanhas publicitárias;
- projetos de marketing;
- treinamento e capacitação da equipe;
- contratação de consultores para execução de projetos internos à unidade de informação;
- atualização tecnológica e expansão de equipamentos;
- aquisição ou acesso a bancos de dados e recursos informativos;
- material de consumo.

O princípio da autonomia administrativa se relaciona com a liberdade de ação dos gestores de bibliotecas para adequar seus aspectos formais, como missão, objetivos, estrutura administrativa, às mudanças sentidas em seu ambiente externo.

Vale ressaltar que a autonomia administrativa encontra maiores dificuldades com os aspectos legais que muitas vezes impedem a realização de ações à reorganização da infra-estrutura adequada, assim como, com os membros da própria biblioteca, uma vez que, na maioria das vezes, a adequação da estrutura exige extinção de cargos ou substituição de outros.

11.1.2 Capacidade técnica

O princípio da capacidade técnica inclui prioritariamente o conhecimento das técnicas e métodos utilizados nos processos de gestão e as habilidades para aplicação eficiente dessas técnicas. Além desses, inclui-se a capacidade do bibliotecário de saber planejar estrategicamente. O planejamento, na dimensão estratégica busca inserir a biblioteca adequadamente no dinâmico contexto social e econômico com o qual ela se relaciona, garantindo sua eficácia e o sucesso de sua missão.

O sucesso desse tipo de planejamento depende principalmente da utilização de aspectos, tais como:

a) mudar o enfoque de olhar internamente a organização para olhar externamente;

b) elevar os níveis de interesse do operacional e tático para o estratégico;

- c) adotar uma abordagem mais holística aos valores e uso da informação;
- d) identificar nos problemas oportunidades para melhorar o desempenho da biblioteca;
- e) desenvolver uma abordagem de parceria, estimulando a credibilidade e o trabalho cooperativo;
- f) elevar a consciência de políticos e altos executivos para a importância da biblioteca.

As habilidades consideradas de maior relevância nessas técnicas, são: agilidade, criatividade e liderança.

A agilidade está relacionada à praticidade e objetividade que os planejadores devam ter na execução dos planos de ação, evitando que os mesmos tornem-se por demais longos e apresentem ações para serem executadas a longo prazo. As ações planejadas a longo prazo podem tornar-se obsoletas, devido ao intervalo de tempo entre a realização do plano e a execução

A criatividade é indispensável para se criar serviços que superem as expectativas dos usuários e para encontrar soluções às dificuldades que envolvam a execução das ações estratégicas.

A liderança tem a responsabilidade, entre muitas outras coisas, de envolver as pessoas da organização, influenciando-as positivamente.

Nas bibliotecas universitárias brasileiras a liderança está associada à autoridade e ao poder exercido pelos gerentes das unidades departamentais. Quanto ao grau de participação dos bibliotecários no processo de tomada de decisão, esta depende das características intrínsecas do dirigente.

Recomenda-se que a liderança seja construída a partir da utilização de

mecanismos, como:

- a) garantir a participação efetiva dos bibliotecários na tomada de decisão;
- b) motivar as realizações pessoais e profissionais dos bibliotecários,
- c) delegar responsabilidades;
- d) favorecer um clima holístico no ambiente interno da biblioteca.

As lideranças devem formar verdadeiros adeptos dos objetivos e das metas organizacionais. Entretanto, elas só poderão dar-se por vitoriosas no momento que perceberem que já construíram forças de apoio necessárias às mudanças.

Assim, o sucesso da mudança está associado a um bom planejamento, bem como na habilidade das pessoas que lideram as mudanças, conduzindo a biblioteca a um processo que se torne o menos resistente possível.

As habilidades e competências, acima mencionadas, podem ser desenvolvidas pela educação continuada, na qual o bibliotecário terá que investir em si mesmo e no bom exemplo das lideranças das bibliotecas. No entanto, sabe-se que um processo de mudança encontra resistência nos fatores psicológicos, baseados em emoções, sentimentos e atitudes; e nos fatores sociológicos, baseados em interações e valores coletivos e nas objeções lógicas e racionais, como o medo do declínio das habilidades no trabalho.

11.1.3 Satisfação do Usuário

O princípio da satisfação do usuário se insere no próprio sentido de existência da biblioteca e dentre os seus focos estratégicos, com certeza é o que merece maior atenção por parte dos bibliotecários. Maiores detalhes são

abordados no estudo do cenário de usuários.

11.2 FOCOS ESTRATÉGICOS DAS BIBLIOTECAS

O foco estratégico é onde os esforços da biblioteca concentram-se e sua identificação parte dos componentes que garantem a qualidade dos serviços de informação, ou seja, a informação, o bibliotecário e o usuário. O desenvolvimento desses componentes dá-se mediante um processo sistêmico, no qual todos interagem dependendo um do outro para conseguirem um bom desempenho. A seguir passa-se a definir cada um desses componentes, que constituem os focos estratégicos da biblioteca, objetivando tornar mais clara a função de cada um deles.

a) A informação é todo e qualquer dado que contribui para o desenvolvimento cultural do homem e sua qualidade de vida. Ela é processada pelas bibliotecas e outras unidades de informação visando uma perfeita maximização dos dados armazenados, assim como uma perfeita comunicação entre usuário e informação;

b) o bibliotecário é o elemento chave que garante a qualidade dos serviços bibliotecários. A ele cabe adquirir, organizar e disponibilizar a informação de modo que possa ser utilizada pelos usuários;

c) o usuário compreende a comunidade que busca respostas aos seus interesses e necessidades informacionais. Nas bibliotecas universitárias os usuários são prioritariamente alunos, professores, pesquisadores e funcionários, embora, a biblioteca atenda a toda a comunidade na qual está inserida.

A relação entre esses três focos ocorre na mesma proporção de eficiência e eficácia, de modo que qualquer mudança que ocorra em um deles, conseqüentemente ocorre nos demais.

Para exemplificar essa idéia, lembremos da automação das bibliotecas na década de 80, quando a informação começou a ser organizada em bases de dados automatizadas por profissionais da área de informática. Neste caso, houve redução na eficiência e eficácia dos objetivos organizacionais da biblioteca, uma vez que ela não acompanhou os avanços das novas tecnologias da informação na mesma proporção que seus usuários e outros órgãos da universidade, tendo de transferir algumas de suas responsabilidades a especialistas de outras áreas.

Uma das formas de manter a interação e o controle sobre esses componentes é mediante do estudo de cenários, relacionados diretamente à biblioteca. Assim, os cenários selecionados dizem respeito ao ambiente onde os elementos “ informação, bibliotecário e usuário” se desenvolvem dando novas formas a conceitos já existentes.

11.3 ESTUDO DE CENÁRIOS

O estudo de cenários busca o equilíbrio da biblioteca em relação aos fatores de desempenho observados externamente e dos diversos segmentos com que a biblioteca interage. Neles são analisadas as tendências atuais à biblioteca e que podem interferir no seu desempenho. É importante que essas análises sejam tão dinâmicas e constantes como as mudanças que ocorrem no meio ambiente, exigindo dos gerentes rapidez e regularidade para o estudo.

Fazem parte desses cenários:

- a) a universidade que a biblioteca está inserida;
- b) bibliotecas e centros de documentação;
- b) usuários e/ou clientes;
- c) eventos como reuniões técnicas, congressos, seminários, dentre outros.;
feiras relacionadas à informação, editores e livreiros;
- d) outros componentes que possam interagir com a biblioteca.

As informações estudadas ou observadas nos cenários apresentam-se de duas formas:

- a) Primária, obtidas com a participação e/ou observação nos cenários que interagem com a biblioteca;
- b) secundária, obtidas com leituras técnicas, cursos lato-sensu e *stricto-sensu*; consultas às bibliotecas virtuais e outras formas de consultas indiretas.

Os cenários identificados a partir do estudo dos focos estratégicos das bibliotecas foram: o cenário tecnológico, o cenário do usuário, o cenário administrativo e o cenário da cooperação.

11.3.1 Cenário dos Recursos Tecnológicos

Este tópico tem por objetivo conhecer novas formas de serviços ofertados no mercado da informação, visando ampliar o universo de informação disponibilizada pela biblioteca e acompanhar o avanço científico e tecnológico nesta área.

Assim, de acordo com as novas tendências, os serviços de informação

ocupam o cenário do acesso eletrônico à informação, dentre estes tem-se:

a) referência eletrônica, oferece ao usuário micro computadores para acesso às bases de dados disponíveis, estas disponibilizadas em CD_ROM e on-line - Internet. Esse serviço, geralmente, apresenta característica de auto-atendimento por parte do usuário;

b) orientação à distância, relacionada a instrução específica ao usuário, utilizando-se para isto um "site" na Internet, pelo qual o bibliotecário orienta o usuário na normalização de seu trabalho científico, no uso da biblioteca, no acesso à informação dentre outros;

c) postos de serviços em áreas de maior demanda informacional ou em locais fisicamente distante da biblioteca.

Outras formas de serviços indicados por DRABENSTOTT e BURMAN (1997, p. 190) são descritos a seguir:

a) planejar e idealizar publicações eletrônicas e implementar novos tipos de serviços de informação, como os quiosques públicos, tipo microbiblioteca;

b) desenvolver bases de dados e outros tipos especiais de arquivos, orientando tanto casos individuais como departamentos ou grupos de usuários;

c) agregar valor à informação, a fim de que, na aplicação da mesma, obtenha-se melhor desempenho e satisfação do usuário;

d) prover conexões intelectuais entre trabalhos de diferentes autores ou convertendo publicações lineares para hipermídia, tornando-se portanto, engenheiro de hipertextos;

e) desenvolver guias automatizados diretos, tendo em vista a área de interesse indicada pelo cliente.

A adesão das bibliotecas a estes serviços depende da capacidade de análise e síntese no ato da observação do fenômeno e da capacidade de desenvolver estrutura adequada para implantá-los na biblioteca.

Ainda fazem parte deste cenário o conhecimento sobre:

- bases de dados disponíveis eletronicamente;
- bibliotecas virtuais;
- outras formas de acesso virtual à informação;
- materiais e equipamentos utilizados nas diferentes formas de acesso eletrônico à informação.

11.3.2 Cenário Administrativo das Bibliotecas Universitárias

O cenário administrativo está relacionado às atividades técnicas, administrativas e legais realizadas no âmbito das bibliotecas. A ênfase na observação desses aspectos dá-se nas unidades de informação com sucesso comprovado e nos órgãos que estabelecem as normas, regras e diretrizes para o trabalho bibliotecário e funcionamento da biblioteca, esses órgãos, são: as unidades encarregadas de planejar, fiscalizar, controlar e supervisionar as ações dos diversos órgãos da universidade; associações e conselhos de classe, dentre outros.

Em relação ao estudo das atividades técnicas, o objetivo é encontrar em outras bibliotecas formas alternativas de gerenciamento e até mesmo se adiantar em relação aos seus concorrentes. Nesse contexto, as ações a serem observadas

no ambiente de outras bibliotecas, são:

- a montagem da infra-estrutura e dos grupos de trabalho;
- a seleção e a capacitação da equipe de trabalho;
- os métodos e ferramentas de trabalho;
- os processos que a biblioteca executa;
- como é realizada a política de desenvolvimento do acervo;
- como e por quem é feita a articulação e o marketing institucional;
- os métodos e as técnicas utilizados para mobilização e alocação dos

recursos orçamentários da biblioteca;

- planos e projetos em andamento;
- política de pessoal.

De acordo com as novas tendências, as quais tornam-se mais evidentes pela pesquisa realizada no capítulo três deste trabalho, deve-se manter nas bibliotecas estruturas administrativas menos complexa e formal possível, evitando um número grande de unidades, assim como, excesso de normas dirigidas à formalização das unidades. Como salienta RAMOS, (1996b), a biblioteca não é uma organização que exija um número grande de divisões.

Nesse caso, a organização do trabalho ocorre por equipes que visem o alcance de objetivos específicos. Os mecanismos e/ou procedimentos para o desenvolvimento das atividades, geralmente, estão expressos em documentos como: planos, projetos, programas dentre outros. Esses documentos são direcionados as seguintes áreas: desenvolvimento do acervo; organização da informação; implantação e avaliação de serviços e produtos; capacitação da

equipe; mobilização e locação de recursos; e definição dos planos estratégicos e operacionais.

A função da estrutura não é regulamentar o comportamento das pessoas mas sim, servir de instrumento orientador das ações maiores da biblioteca.

Em relação aos aspectos legais e jurídicos da biblioteca, a ênfase é no estudo das questões legais que normatizam a biblioteca como uma organização e das questões que orientam as ações dos gestores em relação aos aspectos financeiros, pessoais, acordos e convênios nacionais e internacionais dentre outros.

11.3.3 Cenário do Usuário no Âmbito das Universidades

O cenário do usuário no âmbito das universidades procura identificar e analisar hábitos, dificuldades e necessidades dos usuários em relação ao acesso à informação. Ele visa transferir esses conhecimentos aos serviços de informação, a fim de que, os mesmos sejam desenvolvidos de acordo com as expectativas dos usuários.

Este estudo é realizado priorizando alunos, pesquisadores e professores que estejam ligados diretamente à universidade, e com usuários que estejam indiretamente ligados à instituição. É o caso das empresas, indústrias, comunidades carentes que participam de convênios e/ou projetos junto à universidade.

O conhecimento dos hábitos, dificuldades e necessidades dos usuários são obtidos pelo estudo dos seguintes mecanismos:

a) estudo do conhecimento e da informação transmitida e gerada pela universidade, como: os programas acadêmicos; linhas de pesquisa em desenvolvimento; bibliografias e disciplinas de cursos; programas de extensão e outros aspectos relacionados;

b) estudo do usuário, que procura encontrar respostas para as seguintes perguntas:

Que tipo de bases de dados são acessadas pelo usuário?

Onde e quando eles costumam acessar essas bases?

Elas são suficientes para seu trabalho?

Quais as suas dificuldades em relação a essas bases?

11.3.4 Cenário da cooperação

A biblioteca tem uma longa tradição de cooperação, principalmente em suas atividades técnicas, como a Catalogação Cooperativa da Library of Congress - OCLC, utilizada por várias bibliotecas brasileiras e a aquisição planejada de material bibliográfico, nesse sentido destaca-se como órgãos coordenadores o IBICT, CAPES e outros órgãos de ciência e tecnologia.

Neste cenário é necessário conhecer em âmbito nacional e internacional associações, sistemas, instituições de ensino e pesquisa e outros órgãos pelos quais a biblioteca possa manter um trabalho de cooperação e compartilhamento.

A identificação dos focos estratégicos e dos cenários anteriormente descritos, teve a finalidade de mostrar “onde os esforços e o conhecimento dos bibliotecários deverão concentrar-se” para em seguida transportar esses

conhecimentos para o ambiente interno da biblioteca servindo como alavanca de suas transformações internas.

Reconhece-se que a realidade da maioria das bibliotecas universitárias públicas não corresponde às tendências atuais e/ou a realidade dos livros. Com certeza a um longo caminho a percorrer para elevá-la ao mesmo patamar das bibliotecas de sucesso. Compreende-se que um dos caminhos para este sucesso é a aplicação nas bibliotecas universitárias das técnicas e métodos de gestão, com ênfase no estabelecimento de estratégias que visem adequar as bibliotecas às mudanças observadas no ambiente externo.

12 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A proposta desenvolvida, neste trabalho, possui as seguintes características:

a) Sistêmica - considera as três dimensões do ambiente: o micro ambiente que abrange a organização internamente, o ambiente de ligação que representa as interfaces da organização com seu ambiente externo e o macro ambiente que se refere a tudo aquilo que é externo à organização. Essas três dimensões apresentam-se interligadas de modo que o desempenho do microambiente dependa da relação de eficiência com as demais dimensões;

b) Estratégica - identifica tendências e elementos que estabelecem pontos de referência com o ambiente externo, e formula estratégias para o futuro desejado à biblioteca;

c) Centrada na organização do trabalho – apresenta uma proposta de reorganização do trabalho bibliotecário, buscando adequar a biblioteca às novas mudanças sentidas no ambiente externo.

A sua importância está em oferecer um instrumento teórico-metodológico constituído de elementos e considerações gerais que visem orientar os bibliotecários sobre os caminhos que se deve seguir em um processo de planejamento. A finalidade é atingir o objetivo maior da biblioteca ou seja: oferecer serviços de qualidade objetivando suprir as necessidades informacionais de seus usuários.

O princípio básico que norteou a identificação dos elementos desta proposta, além dos já mencionados, partiu da idéia de que os elementos, informação e usuário, pelos quais a biblioteca interage, estão em constantes transformações e portanto precisam ser trabalhados à luz de um processo dinâmico e constante.

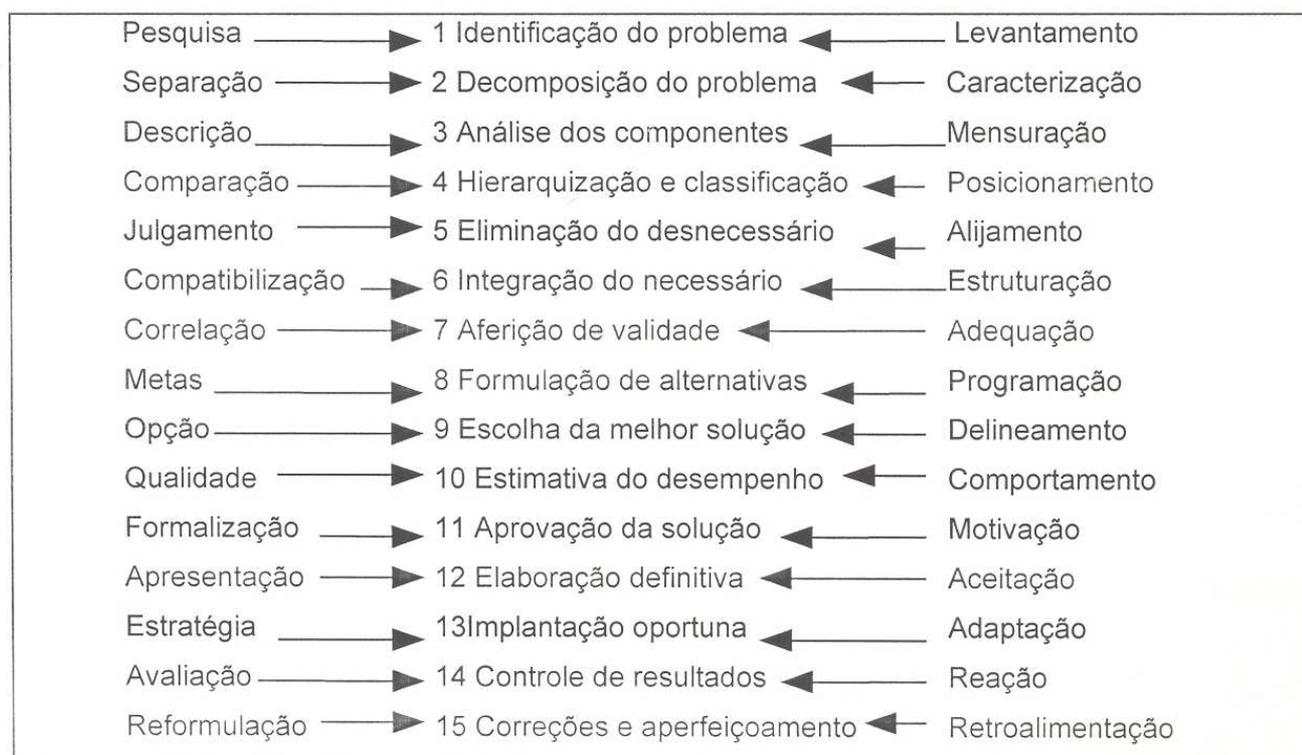
O processo dinâmico do planejamento diz respeito ao tempo de realização da ação, cujas metas e ações recomenda-se que sejam desenvolvidas e realizadas em um mesmo espaço de tempo. As metas a longo prazo deverão tomar um sentido amplo, podendo até ser substituídas pela missão e objetivos da biblioteca, como: tornar a biblioteca um centro de referência em uma determinada especialidade ou algo parecido.

O processo contínuo está vinculado à desburocratização do tempo em que são realizados os planejamentos nas universidades. Indica-se que ele ocorra sempre que houver mudanças nos elementos pelos quais a biblioteca interage e não em períodos determinados pela administração da universidade.

A metodologia adotada para o desenvolvimento da proposta segue o princípio da racionalidade. Com base nesse princípio, os elementos, identificados na proposta de planejamento, apresentam uma seqüência lógica e informações necessárias para proceder uma análise analítica sobre os elementos.

Segundo MARTINS (1980), quando observamos o problema baseando-se exclusivamente na razão, considerando-se que nada existe que não tenha uma razão de ser, de tal modo que nada existe que não seja inteligível, seguimos uma metodologia de racionalidade, que compreende o raciocínio analítico, lógico e resolutivo. FARIA (1976, p.3-4), apresenta um quadro que mostra de modo muito compreensível a seqüência em que se processa o método da racionalidade aplicado ao planejamento:

QUADRO 2 - METODOLOGIA DA RACIONALIZAÇÃO APLICADO AO PLANEJAMENTO



Fonte: FARIA, A Nogueira. Organização de empresas. 5.ed. Rio de Janeiro : Livros Técnicos, 1976.

No quadro acima, a coluna do meio é composta por elementos que mostram passo a passo de um processo de planejamento. Os elementos que o antecedem indicam o tipo de atividade que deve-se realizar para que os processos sejam executados. Já a coluna posterior, indica o resultado do processo, o qual encaminha novamente à primeira coluna.

Vale ressaltar que o princípio da racionalidade inclui-se também, nos princípios norteadores das ações dos bibliotecários como gestores da informação, tendo em vista que o mesmo contribui para que as ações dos gestores sejam desenvolvidas segundo uma linha de pensamento analítico, lógico e resolutivo.

A proposta foi desenvolvida em duas etapas. A primeira se relaciona com os aspectos formais do planejamento, ou seja o delineamento das etapas a serem seguidas em um processo de planejamento. A segunda etapa se relaciona com a parte prática do planejamento ou seja, com a execução e avaliação das ações descritas na fase formal.

12.1 FASE FORMAL

A fase formal do planejamento é constituído por elementos que visam orientar as ações práticas dos bibliotecários em seus processos de planejamento. Esses elementos procuram avaliar a situação atual da biblioteca para identificar problemas e oportunidades. Para posteriormente, elaborar ações estratégicas, táticas e operacionais objetivando melhorar o desempenho da biblioteca.

12.1.1 Diagnóstico

O diagnóstico no contexto das bibliotecas é o juízo crítico feito aos aspectos estruturais, sociais, políticos, técnicos e financeiros considerados do ponto de vista de outras bibliotecas e do ambiente em que ela se insere. Têm como objetivo possibilitar o exame e a identificação dos problemas da biblioteca (MARTINS, 1980).

A primeira etapa do diagnóstico é a observação dos componentes da biblioteca, com o intuito de identificar e caracterizar os problemas que mais afetam o desempenho da mesma. Nesta fase, os componentes mais significativos, são o usuário e os serviços oferecidos pelas bibliotecas. A observação desses componentes pressupõe a identificação de critérios, tais como:

- examinar atentamente e minuciosamente aquilo que existe de fato e não o que nos parece ser, tem aparência ou nos dá ilusão de ser;
- participar da observação um maior número de pessoas possíveis, pois quanto maior o número de pessoas observarem a realidade, maior será o número de depoimentos, podendo ser a realidade interpretada de diferentes ângulos;
- organizar os depoimentos e identificar os pontos-chaves dos problemas.

A caracterização do problema é realizada com uso de instrumentos, como: entrevistas aos usuários; análise de cenários; bibliografia sobre o assunto; e fazendo algumas perguntas, tais como:

- Em que proporção os serviços da biblioteca contemplam as funções de ensino, pesquisa e extensão?

- Como os alunos, professores e administrativos vêem a biblioteca no contexto da universidade?

- Quais as áreas e/ou cursos da universidade que são contemplados com os serviços das bibliotecas, e em que proporções?

- As características físicas dos serviços oferecidos pelas bibliotecas correspondem a mudanças de hábitos observadas nos usuários em relação a comunicação e o acesso à informação?

Como exemplo dessa primeira etapa do diagnóstico, pode-se citar, baseando-se nas análises realizadas neste trabalho e na experiência da autora, o seguinte problema: “As bibliotecas universitárias públicas, em sua grande maioria, não ocupam um lugar de destaque junto à comunidade universitária, tendo em vista que os serviços oferecidos pelas bibliotecas não gozam de um bom conceito entre os usuários, refletindo principalmente no volume de informações que é insuficiente para o número grande de especialidades que a universidade possui, e nas características físicas dos serviços, que na maioria das vezes não correspondem aos avanços observados no mercado e no dia a dia das pessoas, como o auto-atendimento eletrônico e a comunicação à distância”.

A segunda etapa do diagnóstico é a análise da biblioteca em todos os seus aspectos, nela busca-se detectar as causas dos problemas identificados na fase anterior pela relação analítica entre estes e os aspectos analisados nesta fase, realizando assim uma decomposição dos problemas, quando novos surgirem para serem solucionados.

A biblioteca para ser examinada, em todos os seus aspectos, necessita ser

estudada em relação as seguintes áreas:

- aspectos econômicos e financeiros - verificar se os investimentos destinados à biblioteca são suficientes para atender seus objetivos e serviços, se os recursos orçamentários para manutenção da biblioteca são suficientes, se a biblioteca utiliza-se de todas as fontes de recursos disponíveis na universidade?

- aspectos administrativos - a estrutura da biblioteca é adequada a seus objetivos e serviços? que documentos definem as atribuições, subordinação e funcionamento da biblioteca? qual a autonomia de poder de decisão que gozam os gerentes da biblioteca em relação a administração geral da universidade?

- aspectos técnicos - como se processa o fluxo do trabalho nas diversas unidades da biblioteca? as pessoas que executam essas tarefas possuem conhecimento para executá-las com eficiência e eficácia?

- aspectos políticos : como é encarada a biblioteca dentro da organização, considerando-se os seguintes aspectos: apenas um local onde se guarda livros; dá-se prestígio ao chefe de biblioteca; considera-se, tanto a alta administração como os usuários, a biblioteca é indispensável ao aprimoramento da comunidade a que ela serve? Como a biblioteca está contribuindo para o alcance das funções de ensino, pesquisa e extensão?

- aspectos sociais - qual o relacionamento do corpo técnico da biblioteca com seus superiores e subalternos? Qual o conceito que gozam os bibliotecários entre os usuários? Como se comportam os bibliotecários e demais funcionários entre eles e face as críticas feitas por usuários e superiores hierárquicos? Qual o tratamento dispensado aos usuários pelos bibliotecários? Qual a imagem que a

comunidade faz da biblioteca e seus serviços?

As respostas a estas questões pode-se obter mediante métodos e técnicas de coleta de informações, como entrevistas e questionários.

A próxima etapa do diagnóstico é a interpretação dos dados coletados. Esta é a parte que exige maior percepção, reflexão e conhecimento do fato observado. Eles são descritos e analisados um a um, obedecendo critérios, tais como:

- aceitar os resultados, mesmo, que contrários às expectativas;
- considerar todos os fatos, mesmo, os que contribuem para anular o que se deseja provar;
- levantar e aprofundar todas as causas dos problemas levantados;
- concluir com base em fatos e não em hipóteses;
- concluir apenas quando o número de observações for de tal ordem que a proporção de erros seja mínima, isto é, que a segurança ou representatividade da média seja proporcional ao número de observações.

Anotados os resultados da análise, parte-se para uma nova fase que consiste na elaboração do diagnóstico.

Nessa fase, os resultados são organizados e classificados segundo a importância que eles ocupam junto aos problemas identificados nas fases anteriores. Posteriormente são relacionadas apenas as informações mais significativas aos problemas. Em seguida, as informações são avaliadas e explicadas à luz dos diversos cenários com que a biblioteca interage.

Para exemplificar esta última etapa do diagnóstico, pode-se citar resumidamente algumas causas prováveis do problema central da biblioteca,

tendo por base o exemplo anteriormente citado, tais como:

- a causa maior do problema central da biblioteca concentra-se na falta de regularidade nos processos de planejamento e avaliação;
- existe pouco poder de decisão e participação da biblioteca com as unidades acadêmicas e administrativas da universidade, tornando-se, quase que totalmente, alijada das mudanças científicas e tecnológicas da universidade;
- os bibliotecários não possuem formação adequada para estabelecerem ações estratégicas que visem a interação da biblioteca com o seu ambiente externo, de forma a aumentar o seu poder de decisão e participação nos altos escalões da universidade.

12.1.2 Missão

Com base no diagnóstico, abordado anteriormente, torna-se possível idealizar um futuro para biblioteca, permitindo a previsão de condições que permitam aumentar o seu desempenho. O futuro desejado expressa-se mediante a missão e objetivos. “A missão exprime a razão de ser da biblioteca, contribuindo para explicitar o negócio, os usuários, os produtos ou serviços e mercados, orientando e delimitando as ações e definindo a que ela se propõe” (BARBALHO e BERAQUETE, 1995, p.32). Assim, de acordo com as tendências e as mudanças atuais no âmbito de acesso à informação e no sentido de dar maior relevância ao papel da biblioteca, os seus focos para formulação de sua missão, estão direcionados aos seguintes aspectos:

- não centrar-se em si mesma como uma instituição, mas como provedora da informação, contando com elementos habilitados na forma de especialistas de informação e que possam atuar em qualquer ambiente ligado à informação;
- usar novas tecnologias de informática não para apenas automatizar atividades bibliotecárias, dentro de quatro paredes, mas fazendo uso delas para o aumento de acesso à informação;
- tornar a rede local de bibliotecas em rede de área para todos os tipos de fontes provedoras de informação (DRABENSTOTT e BURMAN, 1997, P.188)

Em resumo, a missão de uma biblioteca universitária moderna pode ser definida da seguinte forma: Atender as necessidades informacionais dos alunos, professores, administrativos e a comunidade em geral, mediante de serviços de informação os quais apresentem características que permitam o acesso à informação disponível na biblioteca e no mundo; o auto atendimento dos usuários e a integração da biblioteca à política educacional e administrativa da universidade.

12.1.3 Objetivos

Os objetivos definem o que se pretende atingir e estão vinculados ao diagnóstico e à missão, sendo portanto coerentes com o que se descreveu em ambos os casos. Na formulação dos objetivos, pode-se obedecer a determinados critérios, que visam adequar a biblioteca ao futuro descrito em sua missão, tais como:

- descrever detalhadamente o futuro que se deseja para a biblioteca;
- centrar os objetivos nos focos estratégicos da biblioteca;
- vincular os seus objetivos as funções da universidade;

- enfatizar nos objetivos os princípios de coordenação, cooperação, participação e satisfação do usuário;
- pensar sobre como utilizar os avanços da ciência e da tecnologia para trazer melhorias à biblioteca.

Exemplos de objetivos:

- Manter mecanismos de ação que possibilitem à biblioteca, implementar e criar novos serviços, assim como diversificá-los em conformidade com as expectativas de seus usuários e com os objetivos da universidade.
- Manter mecanismos de ação que possibilitem a cooperação nacional e internacional entre órgãos de ensino e pesquisa, visando ampliar o número de serviços oferecidos e o volume de informações.

12.1.3 Programação de Ação : Ações estratégicas, táticas e operacionais

A programação de ação é constituída pelo desdobramento dos objetivos, que pode ser expressa por ações estratégicas, táticas e operacionais.

Ações estratégicas

As ações estratégicas representam a congruência da elaboração do diagnóstico, da missão e dos objetivos. O seu desenvolvimento segue os seguintes passos:

- serem descritas de forma sucinta e preferivelmente em um único parágrafo;

- definir várias alternativas práticas, visando a implantação dos objetivos;

- determinar os prazos a serem submetidos às propostas estratégicas, bem como a pessoa que ficará responsável pela implementação.

Entende-se que os prazos, devido às mudanças constantes observadas no ambiente em que a biblioteca se insere, não constituem um requisito essencial para o estabelecimento das ações. Deve-se desenvolver as ações com base nas tendências presentes e quanto menos tempo decorrer entre o estabelecimento da ação e sua realização, mais probabilidade terá a biblioteca de atingir seu objetivo com sucesso.

ZACCARELLI e FISHMANN (1994) citados por BARBALHO e BERAQUET (1995, P.29), destacam alguns critérios para aplicação de estratégias em bibliotecas, tais como:

- estabelecer estratégias de modo a conseguir novas oportunidades para a instituição;

- adotar estratégias que envolvam o estudo do ciclo de vida de produtos e serviços, investindo no essencialmente necessário;

- adotar estratégias motivacionais e catalizadoras de ação;

- buscar alterações na forma de se relacionar com o seu meio-ambiente, utilizando para isto a avaliação do uso de novas tecnologias e de técnicas de gerenciamento;

- segmentar melhor o mercado, os produtos e serviços procurando

diferenciar-se nos nichos onde atua;

- conceber um sistema produtivo que implique na monitoração do ambiente para manter a vantagem adotada;

- buscar parcerias;

- analisar constantemente as turbulências do ambiente onde está inserida e desenvolver ações que busquem aproveitar melhor as oportunidades;

- avaliar constantemente as ações dos concorrentes para perceber, o mais cedo possível qual a estratégia adotada visando reagir antes que os efeitos sejam sentidos;

- manipular indiretamente os órgãos de comunicação de massa.

Destaca-se ainda: “estabelecer estratégias para garantir recursos que possibilitem suprir as dificuldades financeiras na implantação dos serviços”

Alguns exemplos de ações estratégicas, relacionadas aos objetivos anteriormente citados, são:

- definir uma metodologia de avaliação permanente de seus serviços com a colaboração de seus usuários;

- implantar e implementar serviços com características a proporcionar a comunicação à distância entre bibliotecário e usuários; auto-atendimento aos usuários e rapidez no acesso à informação;

- re-definir ou substituir os seus mecanismos de planejamento existentes, visando a correção de distorções em relação aos objetivos iniciais e aos novos objetivos propostos;

- criar mecanismos de capitalização de recursos visando à manutenção e

implementação dos serviços

Ações táticas

As ações táticas buscam o uso das fontes disponíveis na biblioteca, identificando as ações necessárias para colocar em prática as ações estratégicas.

São exemplo de suas ações.:

- implantar o serviço de referência eletrônica e auto-atendimento na biblioteca;
- criar um programa de capacitação para os bibliotecários;
- adequar a infra-estrutura da biblioteca as novas ações e aos novos objetivos da biblioteca;
- criar um programa de capitalização de recursos estabelecendo objetivos e diretrizes.

Indica-se que, seja elaborado um projeto para cada ação tática, onde possam ser relacionadas e descritas as demais ações necessárias à sua implantação.

Ações operacionais

Implicam no desdobramento das ações táticas em ações operacionais. Elas se relacionam com os meios e com os processos de ação. Nelas são indicadas:

- os níveis e atribuições e competências das partes envolvidas nas ações;
- a descrição ou desenvolvimento das tarefas;
- instrumentos a serem utilizados nas tarefas.

12.2 FASE OPERATIVA

Esta fase é relativa à execução e avaliação do planejamento ou das ações descritas na fase formal do planejamento.

12.2.1 Fase de execução

Consiste na preparação de infraestrutura administrativa e no estabelecimento de arranjos legais e regulamentares que legitimem a divisão de responsabilidades e a locação de recursos humanos, financeiros e materiais, tais como:

- contratação do pessoal encarregado pela execução das ações;
- preparação das instalações, ou adaptação;
- treinamento interno;
- preparação dos manuais de serviços;
- outros necessários à execução dos processos, com: consultorias, elaboração de relatórios, fluxogramas e etc.

12.2.2 Fase de Avaliação

A avaliação envolve o estabelecimento de um sistema de acompanhamento e controle que permita detectar as deficiências nas operações e tarefas previstas. Na fase em que os programas ainda não estão suficientemente consolidados,

adotam-se procedimentos sistemáticos que permitem uma aferição do desempenho das ações estabelecidas na fase formal do planejamento, possibilitando um acompanhamento do desenrolar da ação e permitindo ajustes imediatos. Quando as ações já estão melhor desenvolvidas pode-se avaliá-las de forma mais elaborada, dando a ela um caráter científico.

QUADRO 2 - SÍNTESE DA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO

CARACTERÍSTICAS		
Identificação	Descrição	
•Sistêmica	Considera os ambientes interno e externo e suas interações	
•Estratégica	Visões futura e sistêmica	
•Centrada na organização do trabalho	Busca adequar as estruturas administrativas das bibliotecas à mudanças da tecnologia da informação	
BASES DE SUSTENTAÇÃO		
Identificação	Objetivo	Componentes
Focos estratégicos	Mostrar onde os esforços da biblioteca deve concentrar-se	Informação Bibliotecário Usuário
Princípios de gestão	Identificar os princípios para nortear o trabalho do bibliotecário como gestor da informação	Autonomia financ./Adm. Capacitação técnica Satisfação do usuário
Estudo de Cenários	Identificar os principais cenários que interagem com a biblioteca	Tecnológico Administrativo Cooperação Usuário
ELEMENTOS		
Fase Formal		Fase Operativa
Diagnóstico		Execução
Missão		Avaliação
Objetivos		
Programação de Ação		
Ações estratégicas, táticas e operacionais		

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Pelos resultados apontados neste trabalho pela pesquisa realizada nas estruturas organizacionais das onze bibliotecas universitárias públicas, observa-se que nos pequenos e médios sistemas as estruturas são bastante diferenciadas em relação aos grandes sistemas. Nestes, existe uma tendência da diminuição de unidades de serviços e de implantação das áreas de recursos humanos, informática e planejamento, a estas bibliotecas denominou-se de renovadas por apresentarem características renovadoras para a gestão de sistemas de bibliotecas.

Como exemplo tem-se o sistema de bibliotecas da USP na qual observou-se diminuição de suas unidades e sub-unidades em relação a sua estrutura anterior, esta datada de 1988.

As bibliotecas que não apresentaram essas características denominou-se de complexas, em virtude de apresentarem um grande número de unidades e sub-unidades. Essas destinadas aos serviços de processamento da informação e atendimento ao usuário.

Para tentar reverter este quadro sugere-se a prática do planejamento estratégico, enquadrado como uma das técnicas para adequar a organização às novas tendências de mercado. Neste tipo de planejamento a principal ferramenta para o seu desencadeamento é o estudo de cenários internos e externos.

Para tanto recomenda-se:

1 - Em relação a capacitação dos recursos humanos

a) treinamento em cursos técnicos, assim como em novas tecnologias

informativos, gerência e administração, marketing, e línguas estrangeiras;

- b) realização de seminários internos e participação em eventos, tendo como objetivo explorar o impacto das novas tecnologias de informação, de maneira a contribuir para a atualização profissional, minimizando o uso das tecnologias nos processos de recuperação e disseminação da informação bibliográfica;
- c) programação de visitas técnicas as bibliotecas tidas como de referência, na busca de benchmark.

2 - Em relação à autonomia administrativa e financeira

- a) estabelecimento de um fórum de discussões entre bibliotecários, alunos, professores e administrativos ligados à biblioteca, objetivando torná-los conscientes da importância da formação de novas receitas para as mesmas;
- b) taxação dos serviços e criação de outros que possam gerar novas receitas, como os serviços de fax, tradução e de dentre outros;
- c) estabelecer parâmetro na relação custo/benefício dos serviços oferecidos.

3 - Em relação a prática do planejamento

- a) que seja a biblioteca central a responsável pelo desencadeamento do planejamento;
- b) que sejam criados grupos de trabalho para estudar e assegurar o

desenvolvimento desse planejamento, visando adequar a sua infraestrutura às mudanças que ocorrem no contexto científico e tecnológico da informação;

c) que enfatizem neste planejamento:

- os princípios de cooperação e compartilhamento entre as bibliotecas universitárias, dando-lhe um sentido de globalidade;
- o cumprimento dos objetivos maiores da universidade e da biblioteca;
- a melhoria de seus serviços e produtos, para os quais sugere-se:
 1. coordenação única para os serviços de apoio ao usuário, visando estabelecer maior interação, cooperação e compartilhamento entre o grupo que executam esses serviços;
 2. desenvolvimento de programas e/ou projetos para manutenção e atualização do acervo, baseando-se em estudo de avaliação;
 3. modernização no atendimento dos serviços oferecidos, particularmente os de consulta, empréstimo e levantamento bibliográfico, criando condições para o auto atendimento por parte dos usuários,
 4. treinamento contínuo da comunidade nos serviços anteriormente citados;
 5. criação de normas e procedimentos para o uso dos serviços oferecidos e da divulgação dos mesmos à comunidade.

Com essas recomendações espera-se contribuir para modernização das bibliotecas universitárias, bem como acompanhar as inovações tecnológicas e o aumento acelerado do conhecimento. Esses dois fatores estão modificando o conceito de biblioteca, contribuindo para que a mesma deixe de ser apenas um local de guarda de material bibliográfico para ser também uma provedora de informações;

Neste contexto, a biblioteca apresenta-se com uma organização complexa em virtude da necessidade de compreensão e acompanhamento dos fatores mencionados anteriormente. Ressalta-se que nos anos 70, o seu desenvolvimento e reestruturação foram desencadeados pela Reforma universitária de 1966, momento em que surgiram os sistemas de bibliotecas, criando-se um órgão central para coordenar os processos informacionais e as unidades setoriais localizadas nas faculdades. Hoje, a reestruturação das mesmas surgem em virtude do aumento acelerado do conhecimento, das novas tecnologias e das restrições econômicas e de pessoal.

Finalmente, destaca-se que os resultados obtidos nesta pesquisa é fruto da análise de documentos. Assim, é possível que internamente, muitas das bibliotecas identificadas como complexas já estejam iniciando seu processo de modernização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L. Redesigning the future; a systems approach to societal problems. New York : John Wiley & Sons, 1974. Citado por OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 11.ed. São Paulo : Atlas, 1997. 294p.
- ALMEIDA, G. P. A. **Possibilidades e limitações do planejamento** : um estudo na universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC, 1994. 228p. (Dissertação de mestrado).
- ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M. M. e DANTE, P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de empresa**, v.33, n.2, p.12-24, 1993.
- AMBONI, N. F. **Estratégias organizacionais** : um estudo de multicasos em bibliotecas universitárias federais das capitais da região sul do país. Florianópolis : UFSC, 1995. 143p. (dissertação de mestrado).
- ANÁLISE de propostas organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais. Brasília : O Programa Nacional de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior, 1990.
- ASSIS, D. C.& CRISTIANINI, G. M. S. Administrando a (des) motivação nas bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (10 : Curitiba : 1996). **Anais**. Curitiba : PUCPR, 1996.
- BADIOU, A. **Sobre o conceito de proposta**. São Paulo : Mandacaru, 1989. 130p.
- BALDRIDGE, J. V. et al. **Estructuración de políticas y liderazgo efetivo em la educación superior**. México : Noema, 1982. Citado por ALMEIDA, G. P. A. **Possibilidades e limitações do planejamento** : um estudo na universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC, 1994. 228p. (Dissertação de mestrado).
- BARBALHO, C. R. S E BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico : para unidades de informação**. São Paulo : Polis, 1995.69p.
- BEAN, J. P. ; KUH, G. D. A typology of planning problems. **Journal of higher education**, v.55, n.1, 1984.
- BECALLI, A. M. **Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias** : um estudo comparativo entre as bibliotecas centrais das Universidades Federais do Espírito Santo e de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC,

1991. (dissertação de mestrado).
- BREDA, S. M. **Em busca do manifesto discente** : um estudo no curso de biblioteconomia da Universidade Federal do Pará. Curitiba : PUC-PR, 1998. 182p. (dissertação de mestrado).
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica a pesquisa em ciências sociais** : os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro : F. Alves, 1991. 251p.
- BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. In: BARBALHO, C. R. S e BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico** : para unidades de informação. São Paulo : Polis, 1995.69p.
- CARVALHO, M.C.R. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Brasília : Associação Brasileiras de Bibliotecários do Distrito Federal, 1981. 72p.
- CASTRO, C. M. Discurso de Cláudio de Moura Castro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (2 : Curitiba : 1981). **Anais**. Brasília : CAPES, 1981.
- CASTRO, L. M. M.. **Planeamento estratégico**. [s.l : s.ed., 199__].
- CERDEIRA, T. A biblioteca escolar no planejamento educacional. **Revista de biblioteconomia de** , v.5, n.1, p.35-44, 1977.
- CERTO, S. C. e PETER, J. P. **Administração estratégica** : planejamento e implantação da estratégia. São Paulo : Makron, 1993. 468p.
- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica** : para uso dos estudantes universitários. 3.ed. São Paulo :, McGraw-Hill do Brasil, 1983.249p.
- CHIAVENATO, I. **Administração de empresas** : uma abordagem contingencial. 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADE BRASILEIRAS (CRUB). **Catálogo das universidade brasileiras**. Brasília : CRUB, 1995.
- DAVIS, K. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho** : uma abordagem psicológica. São Paulo : Livraria Pioneira, 1992.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- DIAS, B. F. **Fatores que afetam a avaliação nas universidades federais**

- brasileiras**. Florianópolis : UFSC, 1993. 138p. (dissertação de mestrado).
- DIAS, E. J. W. Padrões para pessoal nas bibliotecas universitárias brasileiras. **Ciência da informação**, v.23, n.3, p.335-339, 1994.
- DIAS, J. M. A. M. Planejamento organizacional : conceitos e tendências In: PLANEJAMENTO empresarial : teoria e prática. Rio de Janeiro : LCT, 1982.
- DRABENSTOTT, K. M. e BURMAN, C. M. Revisão analítica da biblioteca do futuro. **Ciência da Informação**, v.26, n.2, p.180-194, 1997.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. 2.ed. São Paulo : Pioneira, 1994.
- ENCONTRO NACIONAL DE DIRETORES DE BIBLIOTECAS CENTRAIS UNIVERSITÁRIAS (1 : Porto Alegre : 1972). **Resumos dos trabalhos**. Porto Alegre, 1972.
- ESTEFANO, E.V.V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho**: um estudo de caso na biblioteca na biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC, 1996. (Dissertação de mestrado).
- FARIA, A. N. **Organização de empresas**. 5.ed. Rio de Janeiro : L.T.C, 1976.
- FARIA, N. M. **Introdução à administração** : perspectiva organizacional. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1979. 141p.
- FERREIRA, J. R. O Impacto da tecnologia da informação sobre o desenvolvimento nacional. **Ciência da informação**. V.23, n.1, p.9-15, 1994.
- FERREIRA, L.S. **Bibliotecas universitárias brasileiras** : análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo : Pioneira, 1980, 118p.
- FISCHMANN, A. A. e ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1991. 164p.
- FLEURY, A.C.C. **Organização do trabalho**. São Paulo : Atlas, 1983.
- FREITAS, M. E.. **Cultura organizacional** : formação tipologias e impacto. São Paulo : Makron, 1991. 140p

- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo : Atlas, 1987. 206p.
- GROGAN, D. **A prática do serviço de referência**. Brasília : Briquet de Lemos/Livros, 1995. 196p.
- HALL, Richard H. **Organizações : estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984. 260p.
- HAMPTON, D. R. **Administração : comportamento organizacional**.
- HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea : teoria, prática e casos**. São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1980. 370p.
- HAYES, R. M. **Strategic management for academic libraries**. London : Greenwood, 1993. 218p.
- HUERTAS, F. **O método PES : entrevista com Matus**. São Paulo : FUNDAP, 1996.
- JANNE, H. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza : UFCE, 1981.
- KAST, F. E e ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração, um enfoque sistêmico**. São Paulo : Pioneira, 1976. v.2
- KATZ, D e KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1975. 551p.
- KEITH, D. e NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho : uma abordagem psicológica**. São Paulo, Livraria Pioneira, 1992. 2v.
- KOTLER, P. e MURPHY, P. E. Strategic planning for higher education. **The Journal of higher education**, v.52, n.5, 1981.
- KRZYZANOWSKI, R. F. **A modernização da biblioteca universitária para a sua interação adequada à universidade na "era da informação"**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (10 : Curitiba : 1996). **Anais**. Curitiba : PUCPR, 1996.
- LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília : Briquet de Lemos, 1996. 356p.
- LOPES, F. D. **Elementos para um proposta integrado de planejamento e avaliação institucional na universidade**. Florianópolis : UFSC, 1994. 178p. (Dissertação de mestrado)

- LONGENECKER, J. G. **Introdução à administração** : uma abordagem comportamental. São Paulo : Atlas, 1981. 300p
- LUZ, A. A. B. S. **O processo de planejamento na universidade pública. Possibilidades e limites** : o caso da universidade Federal do Paraná. Curitiba : PUC-PR, 1998. 159p.
- LYNCH, B.P. **Management theory and organizational structure**.In: **Academic libraries** : research perspectives. Chicago : American Library Association, 1990. p. 215-234.
- MACIEL, A. C. **Planejamento de bibliotecas** : o diagnóstico. Niterói : Universidade Federal Fluminense, 1987.
- MARCONI, M. A e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo : Atlas, 1982.
- MARQUIS, C. Planejamento universitario en America Latina. México : UDUAL, 1988. Citado por LUZ, A. A. B. S. **O processo de planejamento na universidade pública. Possibilidades e limites** : o caso da universidade Federal do Paraná. Curitiba : PUC-PR, 1998. 159p.
- MARTIN, J. **A grande transição** : usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia. São Paulo : Futura, 1996. p.438 – 456.
- MARTINS, M. G. **Planejamento bibliotecário**. São Paulo : Pioneira, 1980. 166p.
- MARTINEZ, M. J. e LAHORE, C. E. O. **Planejamento escolar**. São Paulo : Saraiva, 1977. 205p.
- MERCADANTE, L.M.Z. **Universidade, biblioteca e prestação de serviços a universidade brasileira**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (7 : Belém : 1989). **Anais**. Belém : UFPa, 1989. 18p.
- MIRANDA, A. L. C. **A informação para o desenvolvimento : planejamento bibliotecário no Brasil** : a informação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1977. 135p.
- MOTTA, F. P. **Teoria geral da administração** : uma introdução. 21.ed. São Paulo : Pioneira, 1997. 210p.
- MOURA, A. M. S. e SCHMIDT, S. Aspectos gerenciais de um sistema de

bibliotecas universitárias. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v.18, n.1, p.35-40, 1990.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico** : conceitos, metodologia e práticas. 11.ed. São Paulo : Atlas, 1997. 294p.

PARSONS, M. J. e CULLIGAN, M. J. **Planejamento** : de volta às origens. São Paulo : Best Seller, 1988. 193p.

PASQUARELLI, M. L. R. Análise da estrutura organizacional das bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (5 : Porto Alegre : 1987). **Anais**. Porto Alegre : UFRGs, 1987.

PIRES, F; MACIEIRA, M. H. S .L e ALMEIDA, N. H. P. Planejamento estratégico para bibliotecas : a experiência da Universidade Federal do Ceará. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (10 : Curitiba : 1996). **Anais**. Curitiba : PUC - PR, 1996.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações** : uma reconceituação da riqueza das nações. São Paulo : Fundação Getúlio Vargas, [199__].

RAMOS, N. A. **A utilização de tecnologias de informação na biblioteca** : o caso da PUC-PR. Curitiba : PUC-PR, 1996. 91p. (dissertação de mestrado).

RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, v.25, n.1, p.15-25, 1996.

SABOR, J. E. Desarrollo del planeamento bibliotecário en America Latina. **Revista de biblioteconomia de Brasília**, v.5, n.1, p.45-90, 1977.

SCHEIN. 1985 citado por FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional** : formação tipologias e impacto. São Paulo : Makron, 1991. 140p.

SILVA, L. A. G. Visão panorâmica do planejamento de sistemas de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (2 : Brasília : 1981). **Anais**. Brasília : CAPES, 1981.

SOUZA, 1990 citado por ESTEFANO, E. V. V. **Satisfação dos recursos humanos no trabalho**: um estudo de caso na biblioteca na biblioteca central da Universidade Federal de Santa. Catarina. Florianópolis : UFSC, 1996. (Dissertação de mestrado).

- TARAPANOFF, K.; KLAES, R. R e CORMIER, P. M. J. Biblioteca universitária e contexto acadêmico. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS(10 : Curitiba : 1996). **Anais**. Curitiba : PUCPR, 1996.
- _____. **Perfil do profissional da informação no Brasil**. Brasília : IEL/DF, 1997. 134p.
- _____. 1982 citada por ASSIS, D. C. e CRISTIANINI, G. M. S.. Administrando a (des) motivação nas bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (10 : Curitiba : 1996). **Anais**. Curitiba : PUCPR, 1996.
- _____. **Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil : sua posição sócio-econômica e estrutural**. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (2 : Curitiba : 1981). **Anais**. Brasília : CAPES, 1981.
- TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** : pesquisa qualitativa em educação. São Paulo : Atlas, 1987.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. **Relatório gestão biblioteca universitária – 1994 –1997**. (<http://www.bu.ufmg.br>).
- UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Biblioteca Central. Relatório de atividade**. Manaus : UFAM, 1998.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Biblioteca Central. Atividades : 1997**. Belém : UFPa, 1998.49p.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Biblioteca Central. **Normas para apresentação de trabalho**. 3.ed.Curitiba : Universidade Federal do Paraná, 1994. 8v.
- _____. **Plano institucional : gestão 94/98**. Curitiba : Imprensa Universitária, 1994.
- USP. **Relatório de atividades : 1994 – 1997**. (<http://www.usp.br.sib>).
- VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento empresarial : teoria e prática**. Rio de Janeiro : LTC, 1992. 205p.
- ZACCARELLI, S.B e FISCHMANN, A. A. Estratégias genéricas : classificação e usos. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v.34, n.4, p.13-22, 1994.

WIGGINS, R.E. Uma estrutura conceitual para a gerência de recursos informacionais. **Revista da escola de biblioteconomia da UFMG**, v.19, n.2, p.182-194, 1990.