

PRESSÕES DE NEGÓCIO E RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: estudo de caso

BUSINESS PRESSURES AND ORGANIZATIONAL RESPONSES AS A STRATEGY FOR UNIVERSITY LIBRARY MANAGEMENT: a case study

Tatiana Alves de Oliveira e Silva*

Nivaldo Oliveira**

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise das pressões de negócios e respostas organizacionais como fatores motivacionais na projeção do Serviço de Referência Virtual (SRV) na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Lavras, localizada no sul de Minas Gerais. Aborda a gestão de tecnologia de informação no contexto das universidades. É um estudo de caso de caráter exploratório e de cunho qualitativo. A análise dos resultados desse trabalho baseia-se na teoria de pressões competitivas de negócios de Turban; Rainer; Potter (2003). Conclui-se que a perspectiva para a Biblioteca Universitária da UFLA é de se adaptar às tecnologias de forma consciente, e não abster-se ao risco da mudança frente a um novo empreendimento. Entende-se que o uso das novas tecnologias deve ser feito para atender às demandas de seus usuários que necessitam de produtos e serviços inovadores, oferecidos no dia-a-dia acadêmico.

Palavras-chave: Bibliotecas Universitárias. Tecnologia da Informação. Serviço de Referência Virtual.

ABSTRACT

This paper presents an analysis of the business pressures and organizational responses as motivational factors in the projection of Virtual Reference Service (SRV) in the University Library of the University of Lavras, located in southern Minas Gerais. Addresses the management of information technology in the context of universities. It is a case study of exploratory and qualitative nature. The results analysis is based on the theory of business competitive pressures Turban, Rainer, Potter (2003). We conclude that the outlook for the University Library UFLA is to consciously adapt to technologies and to not refrain from change risk when facing a new venture. It is understood that the use of new technologies should be done to

meet the demands of its users, who need innovative products and services offered in the academic day-to-day activities.

Keywords: University Libraries. Information Technology. Virtual Reference Service.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto da vivência prática e acadêmica que envolveu os pesquisadores na análise inicial de um projeto a ser implantado na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Lavras (BU/UFLA). Ele reflete o interesse em alinhar as práticas biblioteconômicas às da Tecnologia da Informação (TI), no que condiz à compreensão do processo na adoção de novas tecnologias de forma holística. De caráter prospectivo, o estudo pretende servir de subsídio ao gestor e inspiração para a implantação do mecanismo de *chat* a ser instaurada no site da BU/UFLA como forma de Serviço de Referência Virtual (SRV).

Historicamente, a década de 90 foi o marco do que hoje se entende por globalização, cenário de mudanças econômicas, sociais, culturais e políticas, a partir do qual o ambiente organizacional se tornaria altamente mutante e instável.

A busca pela competitividade e pela produtividade imediata com vista a uma certificação de qualidade tornou as empresas vulneráveis ao fator tempo. A produção de bens e serviços passou a sofrer variações constantes, causando a obsolescência dos

processos produtivos, sendo que o ganho substancial era de quem previa mudanças e se resguardava dos prejuízos com o planejamento. Transformações aconteciam abruptamente como válvula de escape, atropelando um ciclo gradativo de adaptação das práticas cotidianas a essa nova realidade.

No mundo hodierno, as empresas investem em conhecimento para se capacitarem frente às evoluções no mundo do trabalho, principalmente após o surgimento da Internet, que tem sido, de fato, uma oportunidade de bons negócios. Não há quem escape a essa tendência emergente do *e-business*, e a biblioteca, como prestadora de serviços, tem procurado explorar essa ferramenta da melhor forma possível.

Tendo em vista as atividades desenvolvidas nos grandes centros de informação modernos e o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) para o *e-commerce*, o Serviço de Referência Virtual (SRV) em bibliotecas universitárias, através das experiências relatadas e registradas na literatura científica, tem-se mostrado tendência em modalidade de atendimento ao oferecer um canal de contato via Internet, podendo-se tirar dúvidas dos usuários via *chat* (ao vivo), em tempo real ou não (via *e-mails* e formulários eletrônicos).

Para entender e planejar suas ações mediante as transformações oriundas da globalização e que hoje se instauram como a *economia digital*, os gestores de informação, dentre estes o bibliotecário, devem estar atentos às pressões de mercado e reagir a elas com ações que demandem o melhor uso da tecnologia, de forma a adotar esses recursos com o intuito de melhor atender aos seus usuários.

A investigação teve como objetivo geral a análise de pressões e respostas organizacionais de mercado, tendo em vista o uso do *chat* para aprimorar o relacionamento com o usuário do serviço de atendimento da BU/UFLA. Os objetivos específicos foram:

- Ampliar a visão dos profissionais da informação quanto ao futuro do Serviço de Referência;

- Esclarecer a complexidade dos Sistemas de Informação quanto a sua compreensão no ambiente organizacional face às pressões e respostas organizacionais de mercado;

- Dar conhecimento da importância do uso da Tecnologia de Informação na melhoria do atendimento aos usuários da Biblioteca Universitária da UFLA face as suas necessidades de informação.

2 GESTÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E CONTEXTO DAS UNIVERSIDADES

As universidades vivenciam atualmente um momento de grande desenvolvimento dos conhecimentos científicos, que tem sido preponderantes para a evolução dos setores economicamente produtivos e das práticas naqueles cujo negócio é a prestação de serviços. A biblioteca universitária se insere nesse contexto e tem tentado acompanhar o ritmo das mudanças com a adoção da TI para aprimorar produtos e serviços de informação.

Partindo-se da evolução histórica de que na Idade Média os grandes centros fomentadores do saber eram as universidades e que, assim como as bibliotecas, eram locais onde se guardavam relíquias preciosas (os livros) que podiam decidir o sucesso das pessoas mais esclarecidas, as modificações aparentes na reestruturação dessas instituições com o tempo são um fator digno de análise crítico-reflexivo da organização do trabalho.

Os impactos causados pelo uso intenso da tecnologia de informação vieram a transformar a própria natureza de ser de muitas organizações, dentre estas as universidades e as bibliotecas. O público passou a priorizar a sua satisfação com os serviços oferecidos por essas instituições mais pelo “bem cultural” que elas podiam oferecer para a contribuição do progresso da ciência,

na leitura e aquisição de conhecimentos em suportes físicos ou não.

Atualmente, com o advento e estabelecimento das incubadoras de empresas em suas instalações, a universidade tem sido conhecida como propulsora no desenvolvimento de tecnologias aplicáveis a todo o tipo de negócio.

No cenário de intensas mudanças, o conhecimento científico e tecnológico passa a ser fundamental para as estratégias competitivas perante as novas trajetórias tecnológicas. A competição global é marcada por mudanças nos mercados, nos sistemas empresariais e na capacidade de gerar e

absorver as inovações tecnológicas. A economia baseada no conhecimento demanda a aquisição de novos saberes e capacitação dos agentes de empresas para aprender e transformar esses conhecimentos em vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2006, p. 25).

O ambiente acadêmico é um local multidimensional, de várias culturas e saberes com diversos públicos (Figura 1). Conforme Araújo (1996, p. 75), “[...] a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores; ou seja, uma estrutura de muitas complexidades.”



Figura 1 A universidade e seus públicos
Fonte: Kotler e Fox (1994, p. 43).

Uma universidade é uma organização, independente de sua natureza (particular ou pública). Por sua vez, acaba acompanhando a evolução da sociedade nas suas formas de produção. Até mesmo os órgãos de fomento à pesquisa em detrimento da ciência se veem às

voltas com um mundo de transformações e têm que se adaptar a essa nova realidade proporcionada pelo uso de novas tecnologias.

A universidade, a pesquisa e o acesso ao conhecimento e à

produção de novas informações evoluem a grandes passos. Voltados anteriormente à formação profissional para ingresso no mercado de trabalho, os cursos superiores, hoje, respondem a múltiplas demandas do governo e da sociedade de nosso tempo, e os cursos de pós-graduação exploram praticamente todas as áreas do conhecimento. Multiplicam-se, igualmente, as agências de fomento, os institutos, as fundações e as empresas que investem em pesquisa, todos estes pautados pela excelência de projetos e pela produtividade do pesquisador (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 11).

A universidade é o local ideal para a promoção das TIC's, sendo que na atualidade, tem servido de pólo para incubadoras de empresas. É no ambiente acadêmico que o conhecimento se transforma em capital, por meio da aplicação de técnicas de pesquisa para o melhoramento de produtos e serviços. "A pesquisa acadêmica, por envolver diretamente o processo de criação, transmissão do conhecimento, aparece como a atividade que maiores benefícios podem retirar dessa tecnologia emergente" (CUENCA et al., 2000, p. 2). Nesse ínterim de novas TIC's, a biblioteca universitária torna-se agente de grande importância e, portanto, deveria estar lado a lado com os avanços oriundos das pesquisas provenientes da academia.

Para Ferreira (1980) se a biblioteca é importante para o ensino em geral, no ensino superior, seu papel é proeminente em virtude do valor da própria universidade, pois

nenhuma outra instituição ultrapassa em magnitude a contribuição universitária, a qual torna possível o formidável avanço tecnológico e científico que se registra atualmente em todos os campos do conhecimento.

3 BIBLIOTECAS COMO ORGANIZAÇÕES DE SERVIÇOS

As bibliotecas na atualidade têm se posicionado frente aos avanços da informática para aprimorar seus serviços.

No contexto de organizações, a biblioteca é uma instituição que não visa o ganho monetário, é uma organização formal, presta serviços e atende a usuários, cujo produto é a informação. Seus insumos são as fontes de informação em suporte físico e eletrônico. Os funcionários trabalham com esses insumos para satisfação do usuário, agregando-lhes valor. Nas bibliotecas, o "lucro" é a satisfação dos usuários, e advém de um bom atendimento.

Para contextualizar o serviço de atendimento ao usuário, é necessário antes dar o conceito do que possa ser uma biblioteca tradicional.

Pode-se dizer que uma biblioteca tradicional é uma organização aberta, pois se acha inserida no meio ambiente que a cerca, influenciando-o e, ao mesmo tempo, sendo influenciada por ele, composta de funções e atividades relacionadas com a formação, desenvolvimento e organização de coleções (funções meio), produzindo produtos e serviços que satisfaçam às necessidades informacionais de seus usuários (MENDONÇA, 2006, p. 225).

O serviço oferecido nas bibliotecas como apoio na resposta às dúvidas dos usuários caracteriza-se como Serviço de Referência (SR), e tem à frente o bibliotecário de referência:

O especialista do SR, bibliotecário de referência, apareceu e ganhou destaque na metade do século XIX, com a expansão da educação e o incremento da indústria editorial. A esse advento os bibliotecários responderam com mais catálogos de assuntos, sistemas de classificação e ajuda pessoal. Ao mesmo tempo, mudanças nas práticas educacionais exigiam que mais estudantes usassem as bibliotecas das faculdades para realizar suas pesquisas. Como o nível educacional geral da população subiu, mais pessoas vieram para as bibliotecas públicas locais para usar as coleções. Porém, estas pessoas não estavam habituadas com o uso de bibliotecas, havia necessidade de um intermediário entre os usuários e as coleções das bibliotecas. Este intermediário era o bibliotecário [...] (SILVA, 2000, p. 7).

Para o bibliotecário, o Serviço de Referência pode ser concebido como um processo de tomada de decisão e um processo clínico de informação, em que bibliotecário e consultante são colocados frente a frente, “englobando desde a análise da natureza dos problemas do

usuário até o fornecimento de informações capazes de solucionar estes problemas” (MENDONÇA, 2006, p. 232), constituído de três etapas decisórias: a compreensão da questão de referência, a busca e o fornecimento da resposta (MARTUCCI, 1998 apud SILVA, 2000).

Conhecida em grande parte das bibliotecas como serviço de atendimento ao usuário, essa atividade veio a se transformar, assim como tantas outras, devido ao fenômeno da globalização.

As mudanças advindas com a sociedade da informação provocaram substanciais alterações nos hábitos de uso da informação no dia-a-dia do cidadão brasileiro, quer na sua vida pessoal, quer no desenvolvimento de sua carreira profissional, impulsionando as organizações para a busca de um processo de modernização de suas estruturas e maior agilidade na prestação de serviços à comunidade usuária (CÔRTE, 1999, p. 241).

Nesse ambiente de transformação, houve a evolução das bibliotecas tradicionais para as bibliotecas híbridas. Além do acervo físico, disponibilizam também o acesso a documentos eletrônicos. O conceito de hibridismo surge pela demanda dos usuários de acesso presencial e virtual às informações.

Devido ao fato de nem todos os documentos e recursos informacionais estarem digitalizados com fácil acesso em repositórios ou bibliotecas digitais, para Garcez e Rados (2002), os usuários das bibliotecas acadêmicas brasileiras, categorizados como *off campus*, os remotos e os presenciais, precisam ter acesso a ambientes e fontes de informações não

convencionais, para satisfazer às necessidades específicas de informação.

Há a necessidade das bibliotecas adequarem-se e buscar novas soluções para o desenvolvimento e melhoria de serviços com foco nas demandas dos usuários e ao mesmo tempo proporcionarem o contato com os recursos convencionais para facilitar e concretizar as pesquisas acadêmicas e científicas.

Nesse sentido, surge o conceito de biblioteca híbrida, que reflete o estado de transição das bibliotecas atuais, que não é totalmente tradicional, apresentando uma miscelânea de características e serviços reais e virtuais ou digitais (MENDONÇA, 2006).

Em um período de estabelecimento das redes no setor comercial, com o surgimento dos serviços eletrônicos, a biblioteca também foi tomando dimensões semelhantes para designar a prática da disseminação da informação eletrônica: bibliotecas sem paredes, bibliotecas em rede, bibliotecas virtuais. Dispararam-se então os serviços em rede, colaborativos, cooperativos. Bastava usar a Internet para maximizar o cadastro de itens informacionais na decorrência da interação de dados *online*, assim:

Em decorrência deste meio ambiente que se transforma cada dia com rapidez cada vez maior e com o propósito de atender às necessidades dos usuários, acompanhando a mutação ocorrida na sociedade, imposta pelos avanços científicos e tecnológicos, a biblioteca tradicional convive com o surgimento de outro tipo de biblioteca, a biblioteca virtual, conectada à rede e atendendo a uma gama de usuários superior à da biblioteca tradicional,

haja vista não se prender a limitações impostas pelo tempo e espaço (MENDONÇA, 2006, p. 225).

O processo de transferência de conhecimento e de informações tem direcionado, também, as bibliotecas a um novo desempenho e ao estabelecimento de interfaces compatíveis com a dinâmica das organizações e dos indivíduos. Ao longo dessas transformações, as funções das bibliotecas têm passado por mudanças significativas em sua estrutura e na utilização dos recursos informacionais.

Na busca pela qualidade, pela redução de tempo e pela precisão dos serviços, através de uma atuação dinâmica, como organismos prestadores de serviços de informação, as bibliotecas procuram atender de forma rápida e precisa à demanda de sua clientela. Dentre as urgências das modificações, uma tendência para agilizar o atendimento é o uso do mecanismo de conversa em tempo real (Internet Relay Chat) já colocado em prática em várias bibliotecas pelo Brasil, com boas experiências registradas na literatura científica.

4 METODOLOGIA

A instituição pesquisada foi a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Lavras, localizada no sul de Minas Gerais, e fundamentou-se nas seguintes características:

Em consonância com as teorias de Vergara (2006), de Yin (2010) e de Cervo; Bervian e Silva (2007), esta pesquisa caracteriza-se quanto ao tipo (qualitativa), quanto aos fins (exploratória) e quanto aos meios de investigação (estudo de caso).

A pesquisa é qualitativa ao passo que procura investigar os fenômenos organizacionais pela perspectiva do conhecimento intersubjetivo e compreensivo, isto é, da análise das experiências e das necessidades sociais (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006), da visão

ampla e complexa da realidade social e de ter o ambiente e o pesquisador como fonte e instrumento chave na pesquisa (SOUZA, 2002).

A investigação é exploratória, quando se tem pouco conhecimento sobre o problema a ser pesquisado, isto é, na concepção de Cervo; Bervian e Silva (2007), não pretende testar hipóteses, mas restringe-se à definição de objetivos para se ter uma nova percepção de certo fenômeno ou descobrir novas idéias sobre ele, é o estudo feito pela experiência e pressupõe posteriores pesquisas.

O estudo de caso é o tipo de análise mais utilizada nos estudos organizacionais, algo que gera polêmica quanto à sua cientificidade. Segundo Vergara (2006, p. 49) “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como pessoa, família, produto, empresa, órgão, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo.”

Quanto aos procedimentos adotados para a realização deste estudo de caso, foi feito o levantamento bibliográfico e a observação assistemática. O levantamento bibliográfico ou pesquisa bibliográfica procurou explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos (artigos, livros, dissertações, teses, avulsos, boletins, jornais, revistas, pesquisas, material cartográfico), materiais audiovisuais (filmes, fitas, cd's e dvd's) e em meios de comunicação (Internet, rádio, televisão).

A observação é usada em grande parte das pesquisas comportamentais e de marketing,

caracterizada neste estudo como assistemática: “também chamada espontânea, informal, simples, livre ou ocasional, caracteriza a observação sem o emprego de qualquer técnica ou instrumento, sem planejamento, sem controle e sem quesitos observacionais previamente elaborados” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 31).

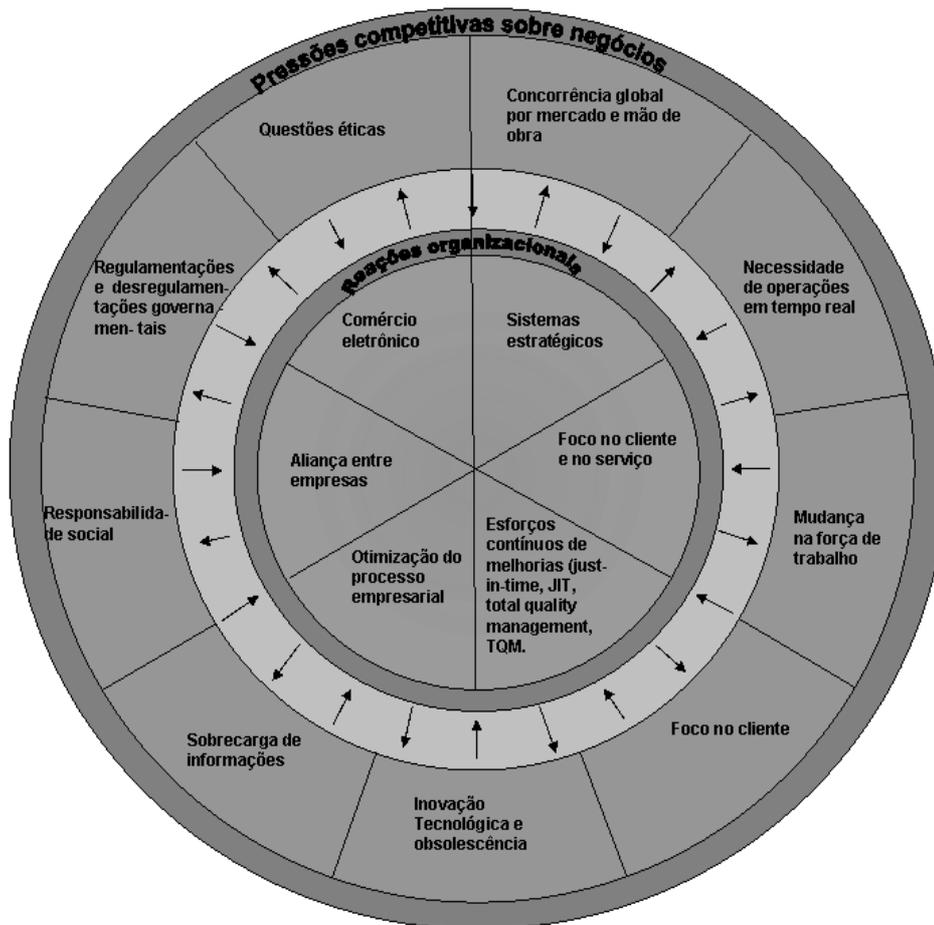
O estudo é de caráter prospectivo. Fez-se uma análise dos fatores motivacionais que são influentes na dinâmica interna do “*modus vivendi*” organizacional da instituição foco do estudo. Não pretende ser avaliativo, muito menos estratégico, mas parte de um processo de planejamento a ser estruturado.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

As bibliotecas universitárias, como organizações que agregam pessoas e tecnologias num ambiente acadêmico voltado para suprir as necessidades de seus usuários, tendem a mudanças cada vez mais próximas de sua realidade, advindas de pressões e respostas organizacionais impostas pelo ambiente empresarial, ocorridas pela globalização.

Nesse sentido, a análise dos resultados dessa pesquisa baseia-se na teoria de pressões competitivas de negócios de Turban; Rainer; Potter (2003, p. 10), representada por meio da Figura 1, dentre várias abordagens do que venha a ser essas pressões e respostas organizacionais, como forma de análise do ambiente interno, levando em conta pontos importantes para que se possa tomar as decisões futuras quanto a uma adoção de tecnologia no propósito para o estudo em questão.

Figura 1: Pressões competitivas de negócios



Fonte: Turban, Rainer e Potter (2003, p.10)

A necessidade de planejar-se para amenizar os erros advindos de uma proposta de adequação de novas tecnologias em um processo construído e estático, no caso do Serviço de Referência tradicional, tem sido vista na literatura científica e registrada como uma espécie de contingência, de “antecipação de movimentos de mercado e de tendências tecnológicas” (MENDES; ANTUNES, [2004]).

Segundo Tarapanoff (1995, p. 26), o planejamento deve vislumbrar uma forma estratégica, com reservas para encarar os problemas empresariais, em uma perspectiva que pode garantir sua possível sobrevivência, buscando uma capacidade de adaptação em meio de constante mutação, enfrentando desafios a cada instante, impondo

comportamentos e ditando novas diretrizes gerenciais

5.1 PRESSÕES

A visão atual de organização segue os princípios da empresa de alto desempenho, em que a TI pode ter um papel fundamental na resolução dos problemas da vida real desses ambientes. Nesse contexto de potencialidades e limitações impostas por um mercado repleto de desafios, torna-se necessário a identificação dos pontos de pressão e as respostas organizacionais a eles.

No caso da Biblioteca Universitária da UFLA, como um órgão público e que está vivendo um momento de investimentos por parte do

Governo Federal na área de educação, torna-se indispensável esses apontamentos com vistas ao planejamento a curto e longo prazo. Seguindo essa linha de raciocínio, é interessante a análise à luz dos estudos organizacionais e dos impactos advindos do uso da TI nos negócios, situar o atual estado da biblioteca e as propensões ambientais através de inferências que, adaptadas para o caso em discussão, podem subsidiar a administração na tomada de decisão futura de implantação do Serviço de Referência Virtual (SRV).

5.1.1 Operações em tempo real

No site da Biblioteca Universitária da UFLA existem várias formas de interação (redes sociais e outras), com o objetivo de informar e de atender os usuários nas suas necessidades de informação. O relacionamento com o usuário, no caso, com a comunidade acadêmica que faz uso da biblioteca, tende a ser ampliado quanto à sua natureza e ao seu domínio, que passa a ser não apenas físico, mas também virtual. A pressa do dia-a-dia e a utilização da Internet na resolução de problemas financeiros, domésticos e profissionais faz com que o seu uso na biblioteca seja essencial, facilitando a vida do usuário que não precisa “estar lá”, “ir lá” no prédio físico e receber as instruções no balcão de atendimento.

5.1.2 Mudança de ocupação

A força de trabalho tem se tornada diversificada, não mais especializada. Esse fator é visto no ambiente da biblioteca universitária, onde servidores, funcionários terceirizados e estagiários interagem para a solução de vários problemas numa amplitude de atividades das mais diversas. Onde há deficiência de mão-de-obra e grande demanda por tal serviço, há um remanejamento temporário de pessoal que aprendem a convivência em grupo e a ter independência na execução de tarefas, que noutro tempo poderia estar segregada a um

pequeno contingente de pessoas. Com a escassez de servidores para reposição das vagas advindas de aposentadorias, substituição dos terceirizados e da insuficiência de contratação de novos técnicos administrativos nas universidades públicas, a situação não favorável permite que, pela necessidade, a inovação organizacional seja colocada em prática.

5.1.3 Orientação voltada para o cliente

A cultura da informação a tempo e a hora dos clientes tem desenvolvido novas políticas de *e-commerce* e parece atingir os patamares do setor de serviços, independentemente dos fins para o qual foi criado (financeiros ou não), principalmente os setores que atendem ao público.

Nessa situação, o setor educacional, inclusive, que tem recebido jovens de todos os tipos e classes (no caso das universidades federais mais ainda, por causa do REUNI), tem se preparado para atender à demanda de seu alunado, cada vez mais exigente por um serviço de qualidade e que atenda às suas expectativas de busca.

Na Biblioteca Universitária da UFLA, o que se nota é que o perfil dos atendentes tem mudado de acordo com as perspectivas do seu público interno, apesar da falta de pessoal suficiente que supra a demanda pelo serviço de atendimento. Infelizmente, essa maratona de atendimento para suprir o pouco contingente de pessoal trabalhando no Serviço de Referência pode não trazer boas consequências ao bem-estar dos atendentes, pelo fato de aumentar a ocorrência de *stress* e de doenças psíquicas.

5.1.4 Obsolescência e atualização de tecnologias

Os avanços da TI têm oferecido aos clientes uma gama de informações que lhes possibilitam saber das novidades tecnológicas com mais rapidez e dar preferência ao que há

de mais novo em termos de facilitar a vida, em todos os aspectos. No caso da biblioteca universitária, o estudante está sempre aguardando máquinas novas, *softwares* interativos. Porém, nem sempre a instituição está apta a suprir essa necessidade de imediato, pois os padrões de qualidade elevam-se e os custos mais ainda.

A resposta a essas questões não acompanha a velocidade das mudanças, e grande parte dos órgãos públicos existentes no país não possui aparatos de *hardware* nem de *software* que sejam compatíveis com o volume de serviço que demanda a população.

Com o surgimento do REUNI, as bibliotecas públicas federais das universidades participantes do programa receberam do governo incentivos financeiros com investimentos em equipamentos eletrônicos. Na Biblioteca Universitária da UFLA existe uma quantidade expressiva de computadores no laboratório de informática e de terminais de busca informatizada ao acervo, mas com o tempo, ficam defasados pelo uso.

5.1.5 Explosão da informação

A Internet tem aumentado exponencialmente a quantidade de informações circulantes em todos os lugares, nos níveis pessoais e profissionais, e os dirigentes se veem confrontados por essa nova premissa. Além de terem que desempenhar uma liderança eficaz ou pelo menos plausível, devem possuir o conhecimento adequado para a tomada de decisões em situações muitas vezes antagônicas, o que os levam a um nível de obrigatoriedade de saber além do que lhes é de praxe, ou seja, a situação os obriga a serem coerentes e lógicos, algo muito difícil de aplicar no setor público, pois a administração desse tipo de instituição envolve questões externas (políticas, econômicas e sociais) que muitas vezes fogem ao controle do que está à frente, num patamar bem mais amplo de sua atuação.

5.1.6 Responsabilidade social

As empresas modernas se preocupam com as questões sociais que envolvem seus funcionários, que vão desde o esclarecimento quanto à sua saúde física e mental até ao estímulo de práticas de empregabilidade democráticas e inclusivas. No caso genérico das bibliotecas, há a manipulação de materiais que são prejudiciais e que, ao longo do tempo, podem comprometer a integridade física de grande parte de seus funcionários, tais como dores localizadas, LER, problemas de articulação (varizes), respiratórios (alérgicos), entre outros.

A Biblioteca Universitária da UFLA, apesar do caráter insalubre de um ambiente rodeado de papéis e de livros, o que é natural à atividade biblioteconômica, também se preocupa com as questões humanas e sociais que envolvem seus colaboradores. Os servidores são orientados à circulação física de tempos em tempos e a manifestarem algum incômodo na inadequação de mobiliário, instalações e aparatos tecnológicos ineficientes.

5.1.7 Questões éticas

O acesso livre à Internet tem feito com que empresas no mundo todo revisem suas formas de segurança contra ameaças externas advindas do mau uso das ferramentas de TI. Alguns dilemas éticos como o monitoramento pelas empresas aos *e-mails* privados dos funcionários e a *sites* visitados, a substituição da mão-de-obra por sistemas automatizados para fins de aumento na produtividade e de economia com gastos de pessoal, o uso do *MSN* ao invés do telefone para realizar pequenas tarefas, estabelecimento de regras e políticas de controle para minimizar os erros e desperdícios em informática (padrões para aquisição de sistemas e equipamentos de informática) podem ser citados como exemplos da amplitude que envolve a questão da ética dos Sistemas de Informação.

É um exemplo prático do que tem acontecido no ambiente geral da UFLA e também da biblioteca, por ocasião da aquisição de dispositivos de informática (*hardware* e *software*). O setor de compras faz exigências formais como requisitos para prevenção de erros, uma justificativa registrada relatando os motivos da solicitação, definições técnicas de padrão do produto e pesquisa dos preços junto a fornecedores de tudo o que será adquirido.

5.2 RESPOSTAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Turban, Rainer e Potter (2003), as respostas organizacionais podem não ser eficazes com novos tipos de pressões de negócios. Portanto, muitas soluções tradicionais necessitam ser alteradas, melhoradas ou simplesmente eliminadas.

5.2.1 Sistemas estratégicos

O uso dos Sistemas de Informação nas organizações tem sido relacionado com a otimização de atividades que se inter-relacionam para maximizar os ganhos e eficiência na realização das tarefas cotidianas. Estrategicamente, os Sistemas de Informação podem ser usados para obter vantagem competitiva e para melhorar o negócio. Ao se pensar na implantação do SRV, a biblioteca está agindo como uma empresa que quer melhor atender a seus clientes.

Serviços de CRM (*Customer Relationship Management*) comercializados na Internet incluem o atendimento *online* via *chat*. Aplicações de BI (*Business Intelligence*) com o *Benchmarking* poderão ser usadas como base de investigação para viabilidade estratégica, ao passo que subsidiarão um aparato de informações sobre os usuários da biblioteca, as quais poderão servir de insumos para adoção de estratégias de marketing.

Outra medida de contenção de riscos é a biblioteca basear-se nas experiências de outras bibliotecas para avaliar o

empreendimento e fazer previsões. “As organizações procuram implementar sistemas que possam impactar positivamente suas operações, garantir seu sucesso ou sobrevivência” (TURBAN; RAINER; PORTER, 2003, p. 11). Com a adoção da TI na implementação do Serviço de Referência, a Biblioteca Universitária da UFLA contará com a experiência de colocar em funcionamento o atendimento virtual, com a instalação de um software de comunicação via *chat* em seu site.

5.2.2 Reinvenção do trabalho e melhoria contínua

A introdução da TI implica mudança organizacional, abrangendo a cultura e a forma de realização das atividades de uma biblioteca. Essa adoção pode exigir pequenas modificações e ajustes na instituição ou até mesmo uma reelaboração dos processos já existentes para a obtenção de uma melhor qualidade do atendimento.

A melhoria contínua e a reengenharia do trabalho, no caso da aplicação da TI para a implementação de um serviço consolidado de atendimento, são essenciais para a inovação, seja na estrutura ou na forma de administrar de uma empresa.

Como parte do redesenho dos processos de negócios, os gerentes têm oferecido autonomia para suas equipes na execução das tarefas e para tomar decisões e desta forma, estabelecendo a cooperação entre os funcionários.

A cultura das “*learning organizations*” tem feito com que muitas empresas, pela própria dinâmica do serviço, acabem por estimular esse tipo de conduta. No caso verificado na Biblioteca Universitária da UFLA, a aprendizagem se constrói no dia-a-dia pela curiosidade de saber algo novo. A biblioteca na administração atual (gestão 2008-2012), além de pertencer a uma universidade, que pela natureza institucional requer renovação constante, tem recebido incentivo de revisão contínua das rotinas e feito modificações com

vista à reestruturação de divisões e setores, numa espécie de rodízio funcional, onde servidores e funcionários acabam por ter ciência de um pouco de cada área no todo institucional (ex.: serviços técnicos, atendimento ao usuário, desenvolvimento de coleções).

A postura das organizações que aprendem faz jus também nesse tipo de atitude: “todos os membros da empresa moderna devem ter espírito crítico, ganhar espaço e necessitam atuar em prol da equipe, com conhecimento específico e compartilhado [...]” (OLIVEIRA, 2006, p. 22).

Como característica da Administração participativa, que é considerada uma forma emergente de gestão, a biblioteca tem como base das decisões e da resolução de problemas uma Comissão Técnica consultiva para debater questões no entorno da organização. Cada chefe de setor apresenta suas sugestões, que por vez foram formuladas por meio de consulta aos próprios servidores de sua equipe, pelas exigências que cada divisão de serviços tem das demandas por parte dos usuários e também do sistema de informação local.

Reuniões periódicas são feitas a fim de dar orientações aos servidores nas situações emergenciais, na falta de direção para soluções imediatas. Há colaboração entre os setores, de forma sistemática, em que cada serviço a ser executado depende das ações preconizadas no setor de ligação ao qual está relacionado. Essas atitudes são vistas como emancipatórias, dando certa autonomia para a realização das tarefas de forma a atender os requisitos de qualidade e de bom atendimento.

5.2.3 Alianças

A Biblioteca Universitária da UFLA possui, para automatização do acervo, o Sistema Pergamum feito pela PUCPR, que é integrado nas suas várias tarefas e também no

intercâmbio de dados via Internet da catalogação de informações descritivas dos documentos a serem incorporados no acervo. As instituições participantes desse compartilhamento fazem parte da Rede Pergamum que é também um grande repositório de dados e, mediante senha, fazem uso dele ao exportar os dados da rede para a planilha do sistema local. Esse software é considerado atualmente um dos melhores em termos de qualidade e de objetividade, específico para as bibliotecas nas complexidades de cada serviço de informação que compõe o todo organizacional, inclusive para o usuário com a utilização de uma interface de fácil manuseio na busca automatizada do acervo.

6 CONCLUSÃO

Apesar do recente avanço em termos de crescimento das universidades públicas no país, é notória por parte da sociedade brasileira a falta de incentivos do governo a projetos no tocante à implantação e desenvolvimento de centros culturais e bibliotecas públicas.

As instituições públicas de serviços têm por objetivo principal atender o que lhe é de dever por solicitação, e deve aproveitar a oportunidade para se estabelecerem como organização diversificada, que acompanha as modernas estruturas de negócios.

A biblioteca universitária e pública, como parte de uma instituição de pesquisa que visa à inovação produtiva e de conhecimentos, vê-se rodeada de fatores que impulsionam o seu constante crescimento ou a sua permanência como órgão de apoio estável.

Algumas características pontuais de gestão e de políticas públicas, como: rotatividade de diretoria (e de projetos); insuficiência de capacitação e de treinamento; falta de equipamentos e de pessoal; racionamento de recursos financeiros, entre outras, têm colocado o serviço de informação como uma

necessidade de trajeto no ambiente universitário.

Com as modificações no mundo dos negócios pela agregação de um conjunto de ações que visam à competitividade e à satisfação do cliente, a visão holística de biblioteca reúne um composto de organização inovativa, de equipes colaborativas que interagem com tecnologias emergentes, para oferecer todo um aparato de modernidade a seu usuário, com a adoção de sistemas integrados e de redes cooperativas de informação, do estabelecimento de mídias sociais, *blogs* e *sites* corporativos, que podem ampliar a visão dos profissionais da informação quanto ao futuro do Serviço de Referência e exemplificar o que há de mais novo aplicado à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A perspectiva para a Biblioteca Universitária da UFLA é de se adaptar à tecnologia de forma consciente, e não abster-se ao risco da mudança em um novo empreendimento.

Nas bibliotecas universitárias, o uso das novas tecnologias deve ser feito para atender às demandas de seus usuários e da comunidade universitária, que necessitam de serviços que melhorem o dia-a-dia acadêmico na busca de informações de forma rápida e eficaz.

Como se tem visto na Biblioteca Universitária da UFLA, no atendimento físico ou na participação dos usuários nas mídias sociais, o caminho é para frente, não se pode ficar à margem das mudanças tecnológicas perante as pressões e respostas de mercado. Espera-se que o trabalho em questão venha desenvolver o senso crítico dos gestores que estiverem à frente da organização, Biblioteca Universitária da UFLA, em qualquer tempo, e que venha apontar um projeto de efetivação do que possa ser um passo inicial para a implantação do Serviço de Referência Virtual pela Coordenadoria de Recursos Tecnológicos e em parceria com a Coordenadoria de Atendimento ao Usuário.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D. de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 4, p. 74-86, jul/ago. 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CÔRTE, A. R. et al. Automação de biblioteca e centros de documentação: o processo de avaliação e seleção de softwares. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 241-256, set. / dez. 1999.

CUENCA, A. M. B. et al. Uso da Internet por usuários de bibliotecas acadêmicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/docs/pt/doc/t123.doc>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

FERREIRA, L. S. **Bibliotecas universitárias brasileiras**: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo: Pioneira, 1980.

KOTLER, P.; FOX, K. F. A. **Marketing estratégico para instituições educacionais**. São Paulo: Atlas, 1994.

MENDES, C. C. Inteligência tecnológica: variáveis para monitoramento do ambiente externo em instituições de pesquisa tecnológica. **Infotec**, Rio de Janeiro, n. 70, [2004]. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/artigos/docs/70.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

MENDONÇA, M. A. R. Serviço de referência digital. In: MARCONDES, C. H. et al. (Org.). **Bibliotecas digitais**. 2. ed. Salvador: UFBA, 2006. p. 225-238.

OLIVEIRA, F. B. de. **Tecnologia da informação e da comunicação**: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, V. de Sá. Reflexões sobre o processo de comunicação em um serviço de referência:

interação bibliotecários e usuários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2000. 1 CD-ROM.

SOUZA, R. F. de. **Sistemas de informação na administração universitária**: uma análise do processo de gestão do ensino de graduação na Universidade Federal de Lavras. 2002. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.

TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2. ed. Brasília: Thesaurus, 1995.

TURBAN, E.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Dados sobre Autoria

* Especialista em Administração de Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Minas Gerais, Bibliotecária da Universidade Federal de Lavras. E-mail: tatianasilva@biblioteca.ufla.br

** Mestrando em Administração, linha de pesquisa Gestão estratégia, Marketing e inovações, Graduação em Biblioteconomia (2002) e Especialista em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação pelo Centro Universitário de Formiga (2006). Foi professor colaborador do Centro Universitário de Formiga, da Escola Superior em Meio Ambiente, bibliotecário da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e atualmente é Bibliotecário da Universidade Federal de Lavras. E-mail: nivaldo_x@hotmail.com

Artigo enviado em dezembro de 2012 e aceito em maio de 2013.