

Transformação de modelos organizacionais e poder nas bibliotecas universitárias brasileiras: o impacto da sociedade da informação

Cristina Carvalhoⁱ
cris_carvalho@uol.com.br

Sueli Goulartⁱⁱ
sueligoulart@uol.com.br

1 Introdução

Não há lugar comum mais comum, salve-se a redundância, do que dizer que vivemos um tempo de mudanças. Cada nova geração considera que seu tempo é de mudanças mais acentuadas, mais radicais que as anteriores. Mudanças fazem parte do processo histórico de construção da sociedade desde os tempos do homem coletor até ao homem organizacional da sociedade globalizada. Entretanto, os diversos períodos de mudança encerram diferenças nas suas características e peculiaridades que irão traçar-lhes diferentes perfis.

As mudanças societárias criaram a sociedade assentada em organizações e estas passaram a ter um papel central na formatação dos processos de mudança social, na sua velocidade e no seu alcance. Mudanças fazem parte do cotidiano das organizações pois estas, sendo construções sociais formadas em torno do alcance de objetivos de eficiência e eficácia, dimensões basilares do modelo burocrático, dependem de sua capacidade de mudar para sua sobrevivência na sociedade competitiva que ajudaram a criar. A frequência com que ocorrem e a dimensão que assumem, dependem, na interpretação de muitos

analistas organizacionais, da frequência e intensidade das transformações ocorridas à sua volta.

As dimensões cultural, econômica, política, legal, os contextos institucionais e a tecnologia são elementos capazes, não somente de provocar mudanças mas, também, de definir os rumos que elas poderão assumir (MINTZBERG, 1995; RUIZ OLABUÉNAGA, 1995) o que reforça a importância, nos estudos das mudanças no âmbito organizacional, de estabelecer um claro vínculo de compreensão com o que, em paralelo, ocorre na sociedade em cada momento. Assim, a relação umbilical entre sociedades e organizações e a interconexão entre estes diferentes níveis permitem compreender a dinâmica social, a partir da análise organizacional.

Neste artigo pretende-se discutir como a transformação evolutiva dos modelos de gestão, da tecnologia e do *modus operandi* das unidades de informação alteram o arranjo de poder e deslocam os núcleos de decisão nos cenários das organizações de ensino universitário. Esta explicação deverá ser construída com base na compreensão do processo de passagem do modelo fordista para o modelo pós-fordista de produção e na emergência da sociedade da informação.

O Brasil, como em geral nos países periféricos, apóia seu sistema científico e tecnológico nas universidades. A predominância na produção de conhecimento em ciência e tecnologia gerado nas organizações universitárias, depende do acesso à informação, da qualidade desse acesso e da rapidez na apropriação do novo conhecimento gerado, para além das fronteiras organizacionais e nacionais. Assim, o que aqui se propõe é pensar sobre os rumos do desenvolvimento científico e tecnológico do país a partir das transformações percebidas nos cenários das bibliotecas universitárias atribuindo-lhes papel determinante na construção do desenvolvimento nacional.

Este trabalho é fruto de investigações anteriores das autoras sobre este tema somado aos resultados apresentados por pesquisadores que lhes antecederam no mesmo campo de estudo em três períodos de tempo sequenciais. Assim, os dados que suportam a análise interpretativa são oriundos das pesquisas realizadas por Ferreira (1980) na década de 70, por Mercadante (1990) nos anos 80 e por Carvalho e Goulart (2001; 2003).

2 A sociedade contemporânea: pós-moderna, global e informacional

O conjunto de elementos que dava suporte ao modelo fordista e à sociedade moderna começou a dar sinais de enfraquecimento, a partir do final da década de 60. Estrutura produtiva e tecnológica rígida, base da produção homogênea, de larga escala exigia mercado consumidor de grandes proporções. Super especialização dos trabalhadores, padronização das tarefas, separação entre planejamento e operação, pensar e agir, constituíram instrumentos para que o modelo de produção estivesse à altura da permanente ampliação dos mercados.

A emergência de crises financeiras (esgotamento da capacidade de investimento público), de mercado (esgotamento da capacidade de consumo) e sociais (conflitos capital-trabalho, aumento do desemprego) colocaram em cheque o modelo vigente. Vários fenômenos sociais atingem seu apogeu na década de 70 e trazem no bojo as sementes de um novo modelo de produção. Contrapondo-se à rigidez do modelo fordista, se estabelece o modelo pós-fordista de produção com base no que Clegg (1990) denomina de consumo pós-moderno que se sustenta na diferenciação constante e crescente do consumo. Tal diferenciação confronta o esquema modernista de consumo de massa e exige flexibilidade dos processos, dos mercados, dos produtos traçando novos rumos na estruturação da produção.

A organização do trabalho molda-se às exigências deste tipo de produção e, assim, impõe a multifuncionalidade dos trabalhadores e a visão integral do produto, agora não mais dividido em partes atomizadas. O modelo de gestão organizacional que emerge exige maior participação dos trabalhadores nas decisões como forma de obter não apenas o comprometimento, mas também o usufruto de seus estoques de conhecimento. Novos arranjos interorganizacionais são construídos, baseados em redes e cadeias produtivas, essenciais ao princípio da segmentação da produção na economia globalizada.

Tais transformações são amplamente favorecidas pelo desenvolvimento das tecnologias de informação que permitem a distribuição geográfica da produção e do consumo, consolidando o fenômeno da globalização, cujos reflexos atingem todos os setores da sociedade.

Subjacente ao novo modelo de produção está o conhecimento que, ao se tornar mercadoria-chave, desloca o eixo das relações produtivas, antes vinculados primeiro à terra e depois ao capital, para a tecnologia de geração, distribuição e uso de informação e conhecimento.

As organizações públicas são, em razão das transformações ocorridas no contexto, igualmente submetidas a processos de reestruturação nos quais são fundamentais os redeseños estruturais que possam acomodar as forças que emergem das novas interações, as práticas e tecnologias de gestão e novos aparatos tecnológicos surgidos da sofisticação das demandas por novos serviços.

Em que pese a perenidade institucional das universidades, “associada à rigidez funcional e organizacional, à relativa impermeabilidade às pressões externas, enfim à aversão à mudança” (SANTOS, 1997, p. 187), também essas organizações vem tentando se amoldar às pressões do novo contexto social, econômico, tecnológico e político.

3 Fordismo, pós-fordismo e sociedade da informação: referências estruturais das bibliotecas universitárias

Embora sejam organizações tão antigas quanto as próprias universidades, as bibliotecas vêem sua relevância ampliada a partir da década de 50, provavelmente como consequência da criação de dois órgãos de vital importância e influência no redirecionamento da prática bibliotecária: o Conselho Nacional de Pesquisa, atual Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação, atual Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica (IBICT). Estes marcos que tiveram lugar nos anos 50, somados aos investimentos em pesquisa e pós-graduação, à consolidação dos *campi* universitários e à regulamentação da profissão de bibliotecário, ocorridos ao longo da década de 60, passaram a exigir das bibliotecas universitárias novas formas de suas políticas de ação e novas práticas de gestão.

Referenciadas ao modelo fordista e em seus pressupostos fundamentais de modernidade, homogeneidade e totalidade, as bibliotecas universitárias buscaram moldar suas estruturas com o intuito de racionalizar práticas e processos. Isto é ilustrado nas pesquisas de Ferreira (1980) e Mercadante (1990) que descrevem as estruturas organizacionais e as principais tendências dos modelos de gestão nas décadas de 70 e 80.

Ferreira (1980) classifica os modelos estruturais, utilizando como referência a centralização como principal dimensão de análise. Com uma amostra de 17 bibliotecas centrais e 133 setoriais, a autora descreve modelos (des)centralizados, ressaltando (des)vantagens de cada um para a política de acesso à informação das universidades. O

cenário que emerge dos dados analisados mostra que a maioria das bibliotecas pesquisadas tendia à centralização ou estava em fase de transição para este modelo.

Os principais argumentos para a essa formatação organizacional dizem respeito à redução do número de bibliotecas; à reunião das coleções; à integração dos serviços bibliotecários e dos pesquisadores; aos custos de manutenção e desenvolvimento dos produtos e serviços, assim como dos processos de gestão e controle e do desempenho orçamentário-financeiro. A autora recomenda que o processo de centralização das bibliotecas seja concebido como um sistema e este, por sua vez, como subsistema do sistema universitário. Acrescenta que as instâncias de decisão e gestão governamental e das universidades identifiquem e viabilizem os sistemas de bibliotecas como subsistemas nacionais de informação imprescindíveis ao desenvolvimento do ensino superior e da pesquisa no Brasil.

A pesquisa de Mercadante (1990), realizada na década seguinte, traçou comparação entre modelos organizacionais adotados pelas bibliotecas universitárias, identificando as principais variáveis determinantes a fim de orientá-las quanto à adequação da estrutura adotada, sugerindo mudanças e adaptações necessárias. A pesquisa incorpora 78 instituições, entre bibliotecas universitárias.

No estudo, a coordenação sistematizada como referência do modelo estrutural é identificada na regulamentação oficial da maioria das instituições, constituindo-se, no entanto, mais discurso do que prática. A política de informação das universidades é formulada pelo sistema composto pelo conjunto das bibliotecas setoriais coordenados pelas bibliotecas centrais que surgem, pela primeira vez, exercendo funções efetivas de coordenação. O momento histórico da instituição, a capacidade de cada segmento do sistema, a política de ensino e pesquisa da instituição e o desenvolvimento das áreas priorizadas pela instituição são os principais indutores desse modelo.

Em suas conclusões, Mercadante (1990) recomendava a integração das bibliotecas descentralizadas a estruturas administrativas modernas, sob uma única coordenação, assegurando o mínimo de participação em programas nacionais cooperativos. Para os sistemas já estruturados, sugeriu a adoção de medidas que assegurassem a delegação de competências ao órgão coordenador para definir políticas de informação em nível institucional, garantir representatividade junto ao Conselho Universitário e avaliar, periodicamente, as condições de desempenho do sistema. Recomendava, ainda, a formalização dos sistemas já constituídos por meio da aprovação institucional de regimentos, a inclusão de representações de usuários em seu processo de gestão, a participação na política orçamentário-financeira da universidade, a coordenação centralizada dos serviços de aquisição e processamento técnico, o estabelecimento de políticas e planos de serviços aos usuários e a integração a redes e serviços cooperativos.

Em síntese, o contexto caracterizado por Mercadante (1990) remete à busca de coordenação das ações em estrutura sistêmica, com ênfase na articulação de recursos complementares e no fortalecimento das relações interorganizacionais. Nota-se, também, que as recomendações da primeira pesquisa repercutiram na segunda, sobretudo na concepção organizacional sistêmica.

O período compreendido entre meados da década de 80 e o início da década de 90 foi marcado por intensa atividade no conjunto das bibliotecas universitárias e pelo fortalecimento de suas demandas frente às administrações das Instituições de Ensino Superior (IES) e das atividades informacionais em nível nacional. É factível atribuir os avanços do período ao estabelecimento do I Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBu), programa estabelecido no âmbito da Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESu/MEC). Suas diretrizes, ações e programas visavam fomentar o

compartilhamento de recursos e experiências por meio da atuação cooperativa entre as bibliotecas, a realização de estudos e diagnósticos e a capacitação dos profissionais (BRASIL, 1986).

Disseminados como modelo organizacional adequado e funcional às universidades, os sistemas de bibliotecas encontram, nas novas tecnologias de informação e comunicação, suportes e desafios suficientes que dão partida a novas configurações. No contexto da sociedade globalizada e informacional, mudanças radicais vinculadas ao elemento central que a define – o conhecimento – afetam significativamente as bibliotecas universitárias e exigem novos modelos.

Tradicionalmente referenciadas ao modelo fordista de produção, as unidades de informação das universidades passam a ter seus papéis e estruturas fortemente questionados no modelo pós-fordista, cujos pressupostos fundamentais são a pós-modernidade, a pluralidade, a especificidade, a globalização e a virtualidade.

Traduzidos para as unidades de informação, estes pressupostos implicam alterações na oferta de serviços (atendimento específico a públicos heterogêneos; múltiplos formatos e suportes; procedimentos auto-explicativos para usuários); no trabalho (profissionais polivalentes, valorização de conhecimentos complementares, terceirização), e em seu espaço e estrutura (formação de consórcios e redes; conexão a fontes virtuais de informação; ampliação da noção de territorialidade).

As transformações estruturais e tecnológicas e a mudança no *modus operandi* das organizações alteram também o arranjo de poder e deslocam os núcleos de decisão nos cenários organizacionais. É o que se discute na próxima seção.

4 Poder determinando a ação: o cenário nas universidades e nas bibliotecas

As organizações constituem coalizões de interesses díspares, o que implica entendê-las igualmente como coalizões de objetivos múltiplos. Assim, aflora, naturalmente, a dinâmica e o poder de construção dos processos de negociação. Estes visam construir arranjos que reflitam a capacidade de influência, de persuasão, de poder enfim, dos atores envolvidos, mas têm também o intuito de dar ordem às divergências e aos conflitos de modo a garantir a sobrevivência organizacional e o alcance de seus objetivos globais.

O uso das fontes de poder, tais como a autoridade formal, o controle sobre recursos escassos, o controle do processo decisório, dos limites, do conhecimento, da tecnologia, o uso da estrutura organizacional e a habilidade de lidar com a incerteza modelam a dinâmica da vida organizacional, na medida em que proporcionam aos membros da organização diversidade de meios para tentar exercer influência.

Na discussão sobre cada uma das fontes, Morgan (1996) aponta a autoridade formal como a fonte mais óbvia de poder nas organizações burocráticas, legitimada em termos dos direitos e obrigações referentes às posições organizacionais. Entretanto, é no controle dos recursos que a escassez e a dependência são elementos-chave. Neste ponto, “o poder repousa sobre o controle daqueles recursos dos quais a organização depende para dar continuidade às suas operações correntes, ou para criar novas iniciativas” (MORGAN, 1996, p.167).

A dinâmica e a distribuição do poder nas organizações são decorrentes, também, de seu caráter situacional e histórico, além dos aspectos relacional e estrutural, vez que membros com baixo domínio de fontes estruturais de poder exercem influência mediante sua habilidade de mobilizar recursos, mesmo que limitados, em situações e ocasiões específicas (PETTIGREW e MACNULTY, 1995). Sob tal ângulo, presume-se que todos os membros ou grupos organizacionais detêm algum tipo e grau de poder, tornando-os

capazes de interferir no curso das ações organizacionais na medida em que, de fato, lancem mão de suas habilidades para participar do jogo político que se desenvolve na organização.

Mintzberg (1983), ao tratar do poder organizacional, enfatiza a atuação de influenciadores internos e externos e das coalizões que estabelecem. Mediante os sistemas de influência que utilizam, direção do fluxo de poder e metas favorecidas, são geradas diferentes configurações capazes de descrever o comportamento organizacional. Apesar das mais variadas possibilidades de combinação de poder interno e externo, identificam-se conjuntos básicos de relações, denominados como tipos genuínos ou naturais. Essas configurações identificam as organizações como instrumento, sistema fechado, autocrática, missionária, meritocrática ou arena política, de acordo com as características das coalizões e a origem do fluxo de poder.

As universidades representam *loci* de significativo potencial para a análise das variáveis poder e tecnologia em função de algumas características organizacionais, tais como: a amplitude e multiplicidade de seus objetivos e a decorrente dificuldade de avaliação de resultados, a capacidade reativa e a diferenciação dos *clientes*, a obscuridade da tecnologia na tarefa educacional, a categorização de seus membros e a profissionalização. Esta última tem implicações sobre a ação organizacional, uma vez que, em geral, os profissionais requerem autonomia no exercício de suas atividades, enfrentam conflitos de lealdade entre a organização a que pertencem e a comunidade científica a que se vinculam e entre rotinas burocráticas e valores profissionais, creditam legitimidade quase que exclusivamente à avaliação pelos pares e se encontram em ambiente profissional altamente fragmentado, inerente ao grau de especialização das áreas do conhecimento (MACHADO-DA-SILVA, 1991). Outra característica singular das universidades, especialmente as públicas, é a relação ambígua que mantêm com o ambiente, marcada tanto por graus relativamente altos de independência no que se refere às atividades que desenvolvem, como por dependência financeira e funcional.

Assim, no âmbito de estruturas formais burocráticas, ocorrem interações entre grupos de interesse internos e externos, possibilitando a ocorrência de jogos de poder com vistas a determinar a ação organizacional. Por isto, o autor supracitado considera adequados os modelos burocrático e político para a análise de instituições de ensino superior brasileiras. A concepção das organizações em termos destes dois modelos permite definir a estrutura organizacional “como consistindo na dinâmica das relações entre arcabouço estrutural e padrões de interação” (MACHADO-DA-SILVA, 1991, p. 81).

Admitindo que os diversos grupos de interesse detêm algum tipo e grau de poder e que o contexto institucional exerce influência significativa sobre o curso das ações organizacionais, inferimos que mudanças no ambiente institucional acarretam alteração no núcleo decisório determinante de suas ações e estratégias e das relações entre esse e o ambiente. As relações internas e externas de poder se configuram, então, como elementos decisivos na definição das ações e dos resultados organizacionais. Desta forma, as configurações de poder se constituem em um dos fatores determinantes das diferenças na ação e nos resultados de organizações estruturalmente tão homogêneas frente a um mesmo contexto institucional, como é o caso das universidades públicas brasileiras.

A bibliotecas universitária, como componente da organização universitária é igualmente afetada por quaisquer modificações sobre esta, exigindo reações do mesmo nível para a superação dos desafios. Como nas demais organizações, entre as estratégias de superação está a busca pela melhoria de desempenho e de resultados capazes de justificar e avaliar a demanda por recursos na tentativa de sobreviver dentro de um determinado padrão de qualidade. Embora estas unidades sejam tradicionalmente concebidas como investimento, vêm crescendo as pressões por melhoria de desempenho e adoção de práticas

administrativas racionais em função do volume de recursos necessários para manutenção e desenvolvimento de suas atividades, do crescente enxugamento no orçamento público e do impacto da qualidade dos serviços bibliotecários sobre o processo de avaliação a que as universidades estão submetidas.

Esse contexto, marcado pela passagem do modelo fordista para o modelo pós-fordista de produção, ao formatar um novo cenário para as universidades e suas bibliotecas, altera a correlação de forças e novos interesses assumem predomínio sobre outros que não se ajustam mais ao novo modelo. No caso das unidades de informação no Brasil, instituições especializadas apresentam-se como veículos dos procedimentos inovadores. Essas fontes externas de pressão materializam-se nas instâncias de legislação e normalização (ministérios e secretarias), nas agências de fomento e financiamento e nas redes informacionais temáticas especializadas.

Embora as pesquisas realizadas nas décadas de 70 e 80, aqui relatadas, não tivessem foco nas questões de poder, estudos realizados na presente década numa organização universitária (CARVALHO e GOULART, 2003a, 2003b) recuperaram os elementos que formataram aquelas configurações, ilustrados pela análise da implantação e desenvolvimento do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas (SIBI/UFAL).

5 A implantação do SIBI / UFAL: estrutura, tecnologia e jogos de poder

Correspondendo à situação identificada na pesquisa de Ferreira (1980), a instalação dos serviços bibliotecários no *campus* da UFAL inicia-se em 1975, com a criação da Biblioteca Central. No entanto, até o final da década de 80, esta unidade não exercia nenhum papel de coordenação, figurando apenas como mais uma biblioteca (a de maior acervo), das 15 setoriais até então existentes, embora a UFAL contasse com somente três profissionais bibliotecários em seu quadro funcional.

Os serviços oferecidos e a tecnologia utilizada são os mais elementares possíveis, restringindo-se à consulta, empréstimos e manutenção de catálogos manuais, locais e isolados, embora as bibliotecas universitárias brasileiras já tivessem iniciado o processo de automação de seus serviços e a formação de rede de catalogação cooperativa.

No cenário descrito na primeira pesquisa (FERREIRA, 1980), materializado na situação das bibliotecas da UFAL, inferimos que os detentores do poder eram os professores que mantinham o controle até sobre as coleções, uma vez que atribuíam a formação dos acervos à suas próprias doações, definiam regras de funcionamento e alocavam pessoal que julgavam disponível na área administrativa. Hierarquicamente, o poder se concentrava no Reitor e nas chefias de departamento. As habilidades requeridas eram, à época, meramente funcionais.

Em 1985, inicia-se o processo de modernização e melhorias das condições de funcionamento, com a construção de um novo prédio para a Biblioteca Central, no âmbito do acordo MEC-BID III. Definido o projeto de construção do prédio, por uma consultoria externa, o corpo técnico local é convocado para elaborar a proposta de implantação de sistema integrado. Aliás, trata-se de período coincidente com o recém-aprovado I Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias/PNBu.

Ao final da década de 80, formaliza-se o SIBI/UFAL, com a aprovação de seu regimento. O SIBI/UFAL passou a ser composto pela Biblioteca Central (unidade coordenadora), sete bibliotecas setoriais (vinculadas tecnicamente e administrativamente) e Órgão Colegiado (representações da comunidade acadêmica com função de assessoria). Definida como órgão suplementar na estrutura universitária, a Biblioteca Central vinculou-se diretamente ao Reitor e organizou-se em quatro divisões: Administrativa, Serviços ao

Usuário, Desenvolvimento de Coleções e Tratamento Técnico. Integrou-se, como grande parte das demais bibliotecas universitárias, às mais representativas redes de cooperação e prestação de serviços informacionais.

Ali, foi perceptível a atuação relevante de grupos e instituições cuja convergência de interesses, num momento específico, possibilitou a criação de nova e moderna estrutura para os serviços informacionais na UFAL. Notou-se, também, a preponderância de elementos institucionais em sua implantação, uma vez que se adotou estrutura compatível com padrões nacionais, orientou-se por questões normativas, configurando procedimentos isomórficos em busca de legitimidade (CARVALHO e GOULART, 2003a, 2003b).

A evolução para o modelo organizacional descrito na pesquisa de Mercadante (1990) mostra a valorização das habilidades profissionais específicas, impulsionada pelo fortalecimento da pós-graduação no Brasil, estabelecimento de políticas nacionais de informação e definitivo reconhecimento da centralidade das universidades para o desenvolvimento científico e tecnológico do País.

O cenário do período mostra, então, um deslocamento do núcleo de poder, agora fortemente assentado em bases profissionais. Neste aspecto, destaca-se que o quadro de bibliotecários na UFAL chega a atingir o total de 17 profissionais, entre efetivos e temporários, contratados mediante convênios com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (CAPES). Entre outras ações, no sentido de valorizar e dotar de poder o sistema formado pelo conjunto das unidades de informação, estabelece-se, pelo Conselho Universitário, o percentual de 8% do orçamento de custeio e capital da Universidade para o SIBI/UFAL.

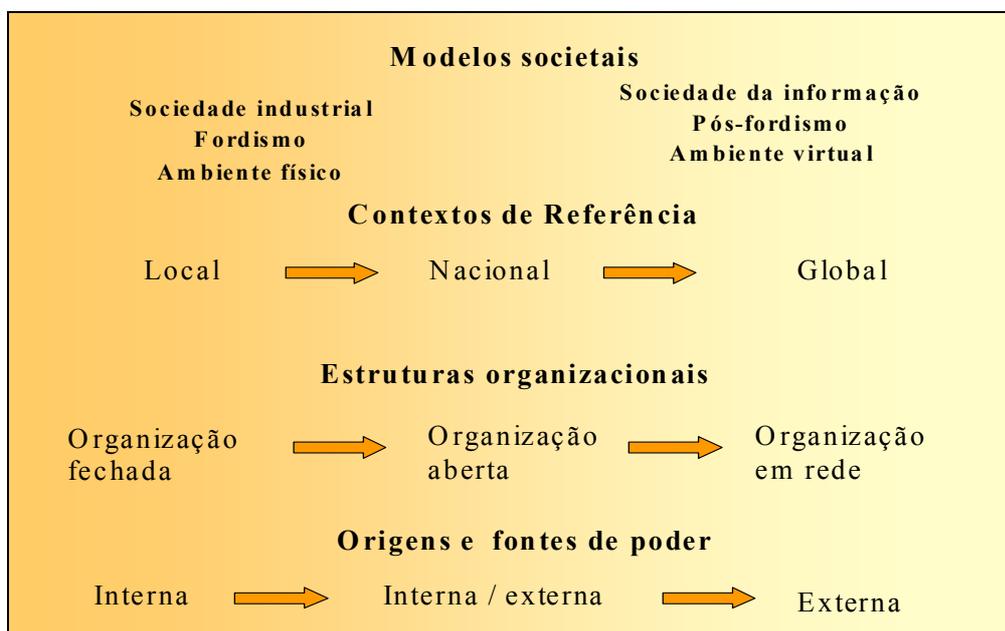
Habilidades técnicas e políticas foram determinantes para o direcionamento destas ações, que se efetivaram na medida em que interesses internos (Administração Central da Universidade, Programas de Pós-Graduação, Dirigentes do SIBI) e externos (CAPES, PNBu) confluíram, entendendo a política informacional como ação estratégica para melhoria do desempenho acadêmico, modernizando estrutural e tecnologicamente as unidades de informação.

Tanto quanto as organizações que as abrigam, as bibliotecas universitárias brasileiras vêm sofrendo os impactos das mudanças em curso, sejam elas de natureza administrativa ou tecnológica. As primeiras impõem severas restrições orçamentárias e organizativas, com reflexos importantes sobre o quadro de pessoal, a infra-estrutura física e o financiamento de serviços e coleções. As últimas oferecem possibilidades de crescimento e melhoria da oferta de serviços em função do potencial das novas tecnologias de informação e comunicação que modificam, sobremaneira, os processos de geração, acesso, disseminação e uso de informações e conhecimentos, questões basilares no estabelecimento de funções e objetivos das bibliotecas.

O novo cenário constituído no bojo da sociedade da informação parece também promover novo deslocamento no núcleo de poder nas organizações universitárias, especificamente em suas unidades de informação. Pressões normativas e legais em nível nacional, competitividade internacional, globalização, são elementos importantes hoje na definição de políticas institucionais de informação. Assim, agências e redes especializadas adquirem capacidade de intervenção e controle sobre as ações organizacionais nas unidades de informação.

A figura abaixo mostra a transformação evolutiva do modelo societal, das mudanças organizacionais e tecnológicas e a alteração no arranjo de poder nas bibliotecas universitárias, situando-as no macro-ambiente e referenciadas a contextos específicos.

Figura 1 – Mudanças societárias, organizacionais, tecnológicas e configuração de poder das bibliotecas universitárias



6 Considerações finais

No Brasil, a sinalização de que a universidade é um dos elementos centrais na definição do ritmo de desenvolvimento é identificado, mediante a constatação de que 90% da pesquisa em ciência e tecnologia são realizados no âmbito das instituições públicas de ensino superior (TRINDADE, 2000). O suporte à produção científica depende, em grande parte, da capacidade dos sistemas de informação em garantir acesso e disseminação do conhecimento. Por essa razão, as bibliotecas universitárias, ao incorporarem novos modelos e tecnologias, têm papel decisivo no desenvolvimento do País. No entanto, enquanto partes de organizações complexas retratam, na sua ação, intenções e interesses dos grupos ou coalizões dominantes. A ação destes atores reflete-se nas áreas estratégicas do planejamento, da administração, dos recursos humanos e da infra-estrutura, fundamentais para a definição do perfil estrutural e tecnológico que têm essas unidades.

O estágio de evolução das tecnologias de informação e comunicação permite agilizar a produção e disseminação de conhecimentos, ampliar significativamente as possibilidades de acesso, tanto quanto a interconexão entre produtores e usuários de informação. Ao mesmo tempo, permite formas mais sofisticadas e difusas de controle, sinalizando a possibilidade de predomínio de pressões e influências externas. O fortalecimento de grupos e coalizões internas, capacitadas a estabelecer conversação com grupos e coalizões externas e a apropriar-se de conhecimento e tecnologia, representam elementos imprescindíveis para a inserção competente do país na sociedade da informação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria da Educação Superior. **Plano nacional de bibliotecas universitárias : (1º PNBu)**. Brasília, abr. 1986.

CARVALHO, Cristina Amélia; GOULART, Sueli. Contexto de referência em transformação: as bibliotecas universitárias sob o signo da sociedade da informação. In:

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003a. Cap. 15, p. 289-305.

_____. Formalismo no processo de institucionalização das bibliotecas universitárias. **RAP: Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 4, p. 921-938, jul./ago. 2003.

CLEGG, Stewart R. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. London : Sage, 1990.

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

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Modelos burocrático e político e estrutura organizacional de universidades. In: Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. **Temas de administração universitária**. Florianópolis : CPGA, 1991.

MERCADANTE, Leila M. Z. **Análise de modelos organizacionais de bibliotecas universitárias nacionais**. Brasília: PNUB, 1990.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, Andrew; McNULTY. Power and influence in and around the boardroom. **Human Relations**, v. 48, n. 8, p. 845-873, 1995.

RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio. **Sociología de las organizaciones**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1995.

SANTOS, Boaventura de Souza. Da idéia de universidade à universidade de idéias. In: _____. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1997. p. 187-233.

TRINDADE, Hélió. Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira. In: **DOSSIÊ Brasil: dilemas e desafios**. São Paulo: USP, 2000. Disponível em <<http://www.usp.br/iea/revista/online/dilemasdesafios>>. Acesso em 02 fev. 2003.

ⁱ Doutora em Ciências Econômicas e Empresariais pela Universidade de Córdoba – Espanha. Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

ⁱⁱ Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Bibliotecária da Universidade Federal de Alagoas.