

# Aspectos gerenciais de um sistema de bibliotecas universitárias

**Ângela Maria Saraiva de Moura**

Bibliotecária da Universidade Federal de Pernambuco

**Susana Schmidt**

Professora do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco-UFPE

Ex-Diretora da Biblioteca Central da Universidade Federal de Pernambuco UFPE

## 1 Introdução

O assunto Bibliotecas Universitárias tem sido motivo e preocupação de especialistas e professores da área de Biblioteconomia com, significantes trabalhos resultado de estudos e pesquisas presentes na literatura pertinente. Acrescente-se ainda a realização dos Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias, a partir de 1979, já com cinco eventos até 1987, em cuja oportunidade o tema tem sido profundamente discutido.

Para impulsionar e incrementar ações para o desenvolvimento das Bibliotecas Universitárias no país o MEC/SESU criou, em 1986, o Plano Nacional de Bibliotecas/PNBU com a intenção de “estabelecer e/ou fortalecer uma estrutura do Sistema de Bibliotecas e Documentação em cada Universidade, tendo o MEC/SESU como órgão de apoio e harmonização, visando assegurar a eficiência e a eficácia dos serviços de informação para os usuários” (PNBU-Diretriz 1).

Naturalmente a implantação de um Plano Nacional tem servido para aguçar o envolvimento e participação de técnicos, docentes e administradores nas questões das Bibliotecas Universitárias na tentativa de melhorar seu desempenho junto à comunidade acadêmica brasileira.

O objetivo deste trabalho é a análise dos problemas existentes no atual Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) enfocando os aspectos políticos (estruturais), administrativos (operacionais) e técnicos vivenciados na gestão 1983-87. Isto é, as injunções que obstaculizam uma ação mais efetiva com vistas à sua consolidação, as tentativas empreendidas buscando sua transformação qualitativa, enfim, uma reflexão sobre o estágio em que o Sistema se encontra após dez anos de sua implantação.

## 2 Aspecto Legislativo

A Biblioteca Central é Órgão Suplementar na estrutura da UFPE, ligada diretamente ao Reitor, com função de coordenar as Bibliotecas existentes na Universidade e localizadas nas Unidades de Ensino.

Fazendo-se um exame de alguns atos normativos baixados no período 1975/85 verifica-se que os de maior relevância, como as Diretrizes para o Sistema de Bibliotecas da UFPE e o Regimento da Biblioteca Central, ambos de 1975, serviram tão somente para a implantação da Biblioteca Central. Quer dizer, no aspecto da mudança de algumas coleções para o “novo” prédio e de como seria o seu funcionamento interno, tendo sido ambos os atos exarados pela Administração Central sem participação do pessoal bibliotecário da Universidade.

A partir daí, tentativas para adequar o que tinha sido planejado e o que realmente acontecia, vieram por parte de todas as gestões de Biblioteca Universitária, procurando inclusive atualizar o regimento sem nenhum resultado.

De fato outras ações aconteceram mas não passaram de atos isolados e gerados pela necessidade de haver algum controle normativo das operações de aquisição, devolução de material bibliográfico, depósito legal de teses, etc. Mais recentemente, outro documento, na tentativa de conseguir uma solução normativa para o funcionamento das Bibliotecas Setoriais (documento elaborado pela Biblioteca Central) ficou embargado nas instâncias superiores por problemas conjunturais da Universidade. Ele mesmo significava um passo no caminho para equacionar problemas estruturais das Bibliotecas Setoriais.

De sorte que, resta ao sistema de Bibliotecas da UFPE caminhar à deriva tendo que se basear num Regimento, ainda em vigor, que no entanto sempre foi totalmente incompatível com a realidade das bibliotecas.

Logicamente, por um lado, a situação de legislação desatualizada e por outro, a indefinição e não operacionalidade das normas concorrem para conflitos e descrédito que tumultuam o fluxo de trabalho e o empreendimento de novos projetos.

Examinando-se os atos normativos sobre o Sistema de Bibliotecas da UFPE chega-se aos seguintes documentos, aqui listados em ordem cronológica, tentando-se estabelecer uma cadeia de ações que deveriam nortear e fortalecer o Sistema como um todo.

REGIMENTO DA BIBLIOTECA CENTRAL – 1972;

REGIMENTO DA BIBLIOTECA CENTRAL – 1975 – aprovado “ad-referendum” do Conselho Universitário e em vigor até hoje;

PORTARIA NORMATIVA Nº 98 de 09.07.1975 – define diretrizes básicas para implantação do Sistema de Bibliotecas da UFPE;

PORTARIA NORMATIVA Nº 05/82 – disciplina a aquisição de livros e periódicos nas unidades da UFPE; centralização do processo na Biblioteca Central;

RESOLUÇÃO Nº 10/85 – CCEPE – depósito legal de teses na Biblioteca Central;

RESOLUÇÃO Nº 03/86 – CCEPE – devolução de material bibliográfico como condição de matrícula;

RESOLUÇÃO Nº 02/87 – Cons. de Administração – cria o CTA (Conselho Técnico Administrativo) da BC/UFPE e estabelece normas para seu funcionamento;

PARTICIPAÇÃO da Direção da Biblioteca Central nos Órgãos Colegiados Deliberativos (Cons. Universitário, Coordenador de Ensino e Pesquisa) com direito a voz – Ato Administrativo da Reitoria da UFPE – 1985.

### 3 Questões de Gerenciamento

#### A Estrutura de Biblioteca

A própria estrutura é contraditória: por um lado, os cargos de chefia concentram-se apenas na Biblioteca Central, a saber: Direção, Assistente, 4 Chefias de Seção; por outro, uma gama de bibliotecas Setoriais em vários níveis de tamanho e desenvolvimento, existindo inclusive bibliotecas com acervos e prestação de serviços muito maiores obviamente do que uma seção da Biblioteca Central e para as quais inexistem Chefias, só responsabilidade.

Isto provoca um desequilíbrio acentuado na própria organização estrutural do sistema, pois também não existem chefias intermediárias para delegação de trabalhos de coordenação (programas e projetos) e de supervisão das bibliotecas do sistema.

Portanto, num contexto em que se conta “oficialmente” com 21 (vinte e uma) Bibliotecas Setoriais, tanto a nível de Departamento quanto de Centro, sob a Coordenação da Biblioteca Central, já uma estrutura em si mesma, torna-se bastante complexo e atribulado o papel da Direção.

Deve-se considerar aqui a interação interna e externa que faz parte de gerência da Direção, suas relações não só com os técnicos do Sistema, mas também com vários segmentos da própria Universidade, assim como de sua representação junto a programas locais, regionais e nacionais.

E como considerar tamanha diversidade com tantos hiatos e arestas?

Talvez uma forma de minimizar o descompasso se coloque em dois níveis, a saber:

- a) criação de chefias remuneradas a responsáveis por Bibliotecas Setoriais, obedecendo a critérios e parâmetros quantitativos a fim de estabelecer níveis coerentes com variedades de Bibliotecas Setoriais existentes;
- b) criação de uma assessoria intermediária, ligada à Direção da Biblioteca Central com dois polos de atuação: coordenação técnica e supervisão às Bibliotecas Setoriais.

A intenção desta proposta fixa-se em obter uma racionalização maior do trabalho com divisão de responsabilidades para um acompanhamento, controle e avaliação mais eficiente das atividades.

Vale acrescentar que a segunda proposta citada foi colocada à prova de forma experimental no período de março/84 a novembro/87, como iniciativa visando uma harmonia entre os setores componentes do sistema.

A prática demonstrou uma sensível modificação de comportamento do corpo técnico, comprovado pelo comprometimento, disponibilidade e motivação dos elementos no desempenho de suas atividades.

A sistemática de trabalho procurou sempre envolver a participação de técnicos da Biblioteca Central e também das Bibliotecas Setoriais na elaboração de projetos, discussão de problemas técnicos e de organização de interesse comum a todo o Sistema, o que resultou em vários produtos práticos, o visível entrosamento dos profissionais e conseqüentemente a vivência e o conhecimento de todas as ações desenvolvidas pelo Sistema.

Parece seguro afirmar que as arestas e distanciamento até então verticais mudaram de direção.

#### **4 Reestruturação do Sistema**

Conforme Foskett (3) “uma biblioteca e um grupo de bibliotecas (conjunto de bibliotecas reunidas por algum tipo de relacionamento) são ambos sistemas para organização de registros em relação às necessidades atuais e futuras dos usuários. Não são sistemas fechados e estáticos, mas precisam se desenvolver continuamente em relação ao ambiente e, para sobreviver e satisfazer os propósitos para os quais foram criados, a organização de suas várias partes deve ser modificada”.

Dentro deste raciocínio a estrutura atual do sistema de Bibliotecas da UFPE mostra a Biblioteca Central coordenando 5 Bibliotecas de Centro e 16 Bibliotecas de Departamento (situando-se no modelo de centralização parcial) e em processo de reestruturação em decorrência de Projetos de Acordo MEC/BID III – UFPE, desde 1985. Esta ação institucional trouxe benefícios para algumas bibliotecas no que tange ao aspecto físico-ambiental, material e equipamentos e possibilitou também estudos de automação do Sistema.

Para a reestruturação, uma meta a ser lançada diz respeito ao ajuste técnico do sistema, o que concorre para uma revisão da sua própria estrutura. Um aspecto a ser modificado refere-se à fusão de Bibliotecas Departamentais em Bibliotecas de Centro, o que já pode ser observado em alguns casos em que os serviços da Biblioteca do Centro tornaram-se mais ágeis e eficientes, atingindo níveis satisfatórios de aceitação. Em outros casos, no entanto, a ingerência de grupos políticos tem dificultado a viabilidade da meta. Nesta hora a resistência às mudanças aflora violentamente com reações não só da comunidade acadêmica como também dos técnicos. A abordagem política deve ser colocada à prova, pois os argumentos técnicos e administrativos nem sempre são suficientes, nem convincentes.

Parece até que as Bibliotecas Departamentais são “propriedade” dos Cursos, Professores, Pesquisadores! E onde fica a idéia de Universidade, de racionalização de coleções, de serviço, a máxima utilização de recursos humanos e financeiros? Isto quando se reconhece o que já foi dito por Legg (4) em 1965 “... uma unidade tão pequena como a biblioteca departamental não pode ter uma equipe de qualidade ou quantidade como deveria ser para a produção de bons serviços”. E mais “é óbvio que quanto menores as unidades em que a coleção se divide, maior a duplicação de recursos exigida...”.

Resta saber em que medida poder-se-ia fixar o número de bibliotecas integrantes através de um instrumento legal, quando a prática revela que as bibliotecas têm dependido do poder maior, de sua visão do problema ou até mesmo das pressões de grupos que às vezes conseguem reverter uma situação.

Como diz Miranda (7) “naturalmente que a biblioteca é beneficiária e vítima da infra-estrutura geral da instituição na qual ela se insere”.

Neste ponto o apoio institucional deveria referendar e dar suporte político a esta fase de mudança e não deixar arestas que possibilitem desestruturar todo um planejamento elaborado a partir do conhecimento da comunidade, da estrutura universitária e dos estrangulamentos sentidos pela administração do Sistema.

O Sistema não pode ficar à mercê de diferentes políticas originárias de novas administrações pelas quais passa a Universidade periodicamente. No caso de criação de novas bibliotecas (pois a tendência é aumentar o número ao invés do contrário) deveriam haver critérios e exigências bastante rígidas, com estudos específicos, para saber da viabilidade e/ou necessidade real, levando em conta o manancial existente e nem sempre bem utilizado.

## 5/ Perspectivas

Diante da situação aqui exposta é quase seguro afirmar que um novo direcionamento começou a ser implantado no Sistema de Bibliotecas da UFPE. Por um lado, as próprias diretrizes da Administração Central e posicionamento da direção da Biblioteca Universitária, trabalhando em projetos de integração dos meios e recursos internos. Por outro, o encaminhamento das ações do PNBu atacando várias frentes que deverão reforçar a estrutura e facilitar a implantação de modificações, visando uma harmonia e eficiência do Sistema como um todo.

**Abstracts** – Comments on the University Libraries System of Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) and the difficulties of management that affects its performance.

## 6 Referências Bibliográficas

1. CARVALHO, Maria C. R. de. *Estabelecimento de padrões para Bibliotecas Universitárias*. Fortaleza, UFCE; Brasília, ABDF, 1981.
2. FERREIRA, Lusimar S. *Bibliotecas Universitárias brasileiras: análise de estruturas centralizadas e descentralizadas*. São Paulo, Pioneira; Brasília, INL, 1980.
3. FOSKETT, D. J. Teoria dos sistemas gerais e a organização de bibliotecas. *R. Esc. Bibliotecon. UFMG*, 2 (1): 9-22, mar. 1973.
4. LEGG, Jean. *A morte da biblioteca departamental*. S. 1.p., 1965. mimeogr.
5. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias. Diretriz 1. *DOU* 28 abr. 1986.
6. MIRANDA, Biblioteca Universitária em questão. *Boletim ABDF Nova Série*, 3(2): 32-4, abr./jun. 1980.
7. MIRANDA, Estrutura de informação e análise conjuntural. Brasília, Thesaurus, 1980.