

XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB 2013)
GT 4: Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações

Comunicação Oral

**EFICIÊNCIA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
UM ESTUDO SOBRE O SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DA BAHIA (SIBI/UFBA)**

Samir Elias Kalil Lion - UFBA
Henriette Ferreira Gomes - UFBA

Resumo

Trata dos resultados de uma pesquisa de mestrado que mensurou a competência básica (trabalho com a informação) e a atitude de aliar estrategicamente (interrelações entre bibliotecas) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia - SIBI/UFBA no planejamento e na gestão. Tal pesquisa avaliou a eficiência estratégica do SIBI/UFBA a partir da percepção dos seus servidores, tendo os bibliotecários-chefe como integrantes da sua amostra. A partir da discussão dos resultados, a pesquisa revela focos de fragilidade tanto na competência básica quanto na atitude de aliar estrategicamente. Conclui alertando para uma constante avaliação, e reavaliação, da eficiência estratégica do SIBI/UFBA, reforçando-se a sua competência básica que é o trabalho com a informação, observando-se as interrelações existentes entre os diversos setores da biblioteca e entre as diversas bibliotecas do Sistema, buscando assumir a atitude de aliar estrategicamente, reafirmando seu foco no usuário e no atendimento de suas necessidades.

Palavras-chave: Planejamento estratégico - Biblioteca universitária. Gestão de bibliotecas. Bibliotecas universitárias – Administração.

Abstract

It deals with the results of a master research that measured the basic competence (work with the information) and the attitude of allying strategically (interrelations between libraries) of Library System of the Federal University of Bahia - SIBI/UFBa in planning and management. This research evaluated the strategic efficiency of SIBI/Ufba from the perception of its employees, with the chief librarians as a sample. From the discussion of the results, the research reveals weak points in both the core competency as the attitude of allying strategically. Concludes warning of a constant evaluation, and re-evaluation, of the SIBI/UFBa' strategic efficiency, reinforcing its core competency which is the work with the information, observing the interrelations between the various sectors of the library and between the various libraries of the SIBI/UFBa, keeping to assume the attitude of allying strategically, reaffirming its focus on users and meeting their needs.

Keywords: Strategic planning. University library. Library management. University library-Administration.

1 INTRODUÇÃO

As sociedades humanas se constituem em processos de desenvolvimento que são construídos por meio de entrelaçamentos de ações de grupos integrados dentro de um mesmo organismo e estabilizados pela inserção num mesmo funcionamento sistêmico.

Tais sistemas são tudo aquilo que na sociedade funciona de modo autorregulado, como organizações (empresas, órgãos públicos e outros). Os organismos são o acervo, ao longo do processo histórico, do saber-compartilhado que possibilita a tabulação dos processos informacionais, cristalizados, fixados e trabalhados pelas unidades de informação.

Tanto o sistema quanto o organismo são o cerne da dinâmica social, ora como causa ora como efeito, que esteve, e ainda está presente na vida cotidiana, no processo histórico, na sociedade da informação e na era do conhecimento.

Para dar conta de tais prerrogativas no âmbito da Universidade Federal da Bahia - UFBA, o seu Conselho Universitário, em sessão ordinária realizada no dia 23 de maio de 2008, resolveu criar, através de Resolução nº 03/09, o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), na condição de Órgão Suplementar, para conduzir de forma coordenada e sistêmica o desenvolvimento da pesquisa, do ensino e da extensão. (RESOLUÇÃO, 2009). Tal prerrogativa de coordenar sistemicamente o trabalho com a informação em um ambiente universitário significa agir de forma estratégica.

A estratégia, ou a perspectiva estratégica, consiste em formas de agir antecipadamente por ser, talvez, uma tentativa humana de superar as adversidades impostas pelo ambiente externo e, para as organizações, uma tentativa ou necessidade de se adaptar ao entorno onde elas se inserem. (GOMES; LION, 2012). De modo que a adoção de estratégia tem como ponto de partida que o SIBI/UFBA busque aprimorar o trabalho com a informação e as interrelações entre suas bibliotecas, como condição para se moldar às exigências ambientais que toma forma através do pleno atendimento as necessidades de seus usuários.

Segundo Motta (2001), isso significa que a organização está ligada a um contexto social, político e econômico, ou seja, seus produtos e serviços formam um fluxo de informações com o ambiente, pautados sobre as ações organizacionais, o papel de cada participante e a busca da eficiência.

Dificuldades em relação à eficiência estratégica do SIBI/UFBA foram sinalizadas em uma pesquisa de mestrado que, ao mensurar o trabalho com a informação e as interrelações entre as

bibliotecas do Sistema, sinaliza focos de fragilidade ali existentes, tanto na competência básica quanto na atitude de aliar estrategicamente. (LION, 2010).

Para as bibliotecas, focar em sua missão, visão e possibilidades representa a sua competência básica, que é o trabalho com a informação. Outra competência básica, partindo-se do ponto de vista de que o produto para as bibliotecas é a informação, é tratá-la como parte de um serviço.

A atitude de aliar estrategicamente pode, no caso do SIBI/UFBA, ser entendida como a transposição de uma postura de competição para a de cooperação entre suas bibliotecas, no sentido de cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do sistema. Também significa buscar construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do sistema, no sentido de obter parceria e compartilhar experiências exitosas (Benchmarking).

Portanto, o presente artigo apresenta e discute os resultados, assim como a conclusão de uma pesquisa de mestrado que mensurou a competência básica (trabalho com a informação) e a atitude de aliar estrategicamente (interrelações entre bibliotecas) do SIBI/UFBA. Tal pesquisa avaliou a sua eficiência estratégica a partir da percepção dos seus servidores, tendo os bibliotecários-chefe como integrantes da sua amostra.

2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação a **competência básica**, duas unidades de análise foram concebidas para dar corpo e formar os elementos necessários à condução dos resultados, foram elas: focar na missão, visão e planos do SIBI/UFBA e tratar a informação como parte de seus serviços.

A competência pode ser entendida como um fio condutor do comportamento humano no sentido de um comportamento harmônico e direcionado, principalmente no ambiente de trabalho, indo além do conhecimento, habilidade e atitude, configurando-se em uma construção coletiva e social.

No caso do SIBI/UFBA, a sua competência básica é o trabalho com a informação, ou a competência em informação. Que se traduz na **focalização da missão, visão e planos** do SIBI/UFBA, através da total clareza da sua missão por todos os seus bibliotecários-chefe, como também da participação ativa de todos eles na realização das metas do sistema e da total transparência e compreensão do seu planejamento por parte de todos os seus integrantes.

Os resultados obtidos indicam que isso não vem sendo alcançado pelo SIBI, pois apesar de 67,6% dos bibliotecários-chefe afirmarem ter clareza da missão do Sistema, apenas 32,4% dos mesmos afirmaram que se sentem participantes ativos do estabelecimento de suas metas, e um percentual ainda menor, 17,6% deles, afirmaram ter clareza sobre o seu planejamento.

Mesmo que a maioria dos bibliotecários-chefe tenham afirmado ter total clareza em relação à missão do SIBI, ainda assim há que se reconhecer outros 33,4% deles. Junto aos quais se torna importante desenvolver um trabalho mais efetivo no que tange a uma gestão e um planejamento mais sistêmicos e articulados, visando alcançar a própria eficiência do Sistema. Esse resultado aponta a existência de uma parte dos membros integrantes do SIBI que não conhece, ou que não tem plena clareza sobre a missão do Sistema, o que se constitui em um dificultador para que se alcance a eficiência na competência em informação e no trabalho da gestão.

Com relação à participação ativa nas metas do SIBI, os resultados demonstram que a maioria (67,6%) dos bibliotecários-chefe não se sente participante do estabelecimento dessas metas. Isso pode indicar a existência de dois problemas, ou a maioria não participa ou não é inserida nesse processo de concretização das metas do Sistema, o que representa outro elemento dificultador tanto para se alcançar as metas em si, quanto para a consecução da missão, visão e planos institucionais.

A situação se agrava quando se trata do planejamento do SIBI, onde a maioria dos bibliotecários-chefe não tem clareza quanto ao processo e foco desse planejamento. Isso significa, talvez, a não existência de um conjunto de ações estruturadas para se atingir a missão, que consisti o planejamento; ou este não está devidamente estruturado ou divulgado a ponto de ser compreendido e assumido como planejamento pela totalidade dos integrantes do Sistema. Embora os resultados obtidos sejam insuficientes para confirmar uma ou as duas possibilidades, eles indicam a existência de fragilidades que repercutem na focalização dos membros do Sistema na sua própria missão, visão e planejamento.

A percepção da direção do SIBI/UFBA corrobora a percepção dos seus bibliotecários-chefe quanto ao nível de clareza da equipe em relação à missão do Sistema. Mas, por outro lado, a percepção da direção se distancia quanto aos outros dois aspectos. A direção entende que compreende e estabelece as metas envolvendo os membros do Sistema, enquanto que a maioria dos bibliotecários-chefe não se sente participante desse processo; como também entende que

realiza com clareza o planejamento do Sistema, enquanto que a maioria dos seus bibliotecários-chefe não tem clareza quanto ao planejamento.

A atual sociedade da informação estimula, e até exige, o desenvolvimento de novas competências não só para as pessoas, mas também para as organizações, o que implica na geração de novas demandas. O conjunto ou desenvolvimento de competências serve para se agir eficazmente diante de situações do mundo concreto, capacidade que se apóia em conhecimento, mas não se reduz a ele. A competência em informação é ao mesmo tempo um domínio a se desenvolver na formação de usuários proficientes da informação quanto ao desenvolvimento de saberes e habilidades das próprias bibliotecas que possibilitará a sua intervenção eficiente na sua realidade, capaz de estabelecer uma visão crítica de suas próprias ações, compromissos e necessidades concretas que emergem do contexto social ou do entorno da biblioteca universitária.

Assim, embora Belluzzo e Feres (2005) afirmem que a competência em informação deve ser uma das áreas em que a gestão de bibliotecas esteja centrada, tendo como foco principal o cliente, o que leva a informação a ser um processo contínuo que coloca a biblioteca como espaço primeiro na busca da geração do conhecimento novo e a aplicabilidade desse conhecimento para o cliente e para a sociedade, essa competência também precisa estar instalada entre aqueles que atuam na biblioteca para que esta cumpra a sua missão, e isso parece não estar ocorrendo no SIBI/UFBA, na medida em que a maioria dos seus bibliotecários-chefe não se sente participante das suas metas e não tem clareza do seu planejamento.

Isso encontra amparo em Barreto (2007), quando este afirma que a informação é um conjunto de estruturas simbolicamente significantes com a competência e a intenção de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo e na sociedade. Essas estruturas significantes, que são o trabalho com a informação, segundo Belluzzo e Feres (2005), visto como competência básica da biblioteca universitária, e consequentemente do SIBI/UFBA, é um novo paradigma para a gestão de bibliotecas, por esta ser uma organização que precisa se transformar em um ambiente inteligente, criador de aprendizado, canalizador do acesso e uso da informação e construtor do conhecimento. Um novo paradigma que talvez explique, em certo sentido, o não alcance destes elementos por parte do SIBI. Bem como a baixa percepção dos bibliotecários-chefe em relação às metas e ao planejamento do Sistema.

Com isso, a gestão do SIBI/UFBA deve se transfigurar em um conjunto de métodos e técnicas e ser utilizado e inserido em suas práticas administrativas e também no exercício da sua

direção, para que se possa, através de um planejamento sólido e metas consistentes, adquirir novas habilidades, conhecimentos e destrezas, além de atingir eficientemente a sua missão.

Cunha (2007) aponta um caminho que pode ser seguido pelo SIBI/UFBA, o da descentralização de suas atividades para se obter melhor eficiência, reforçando seus pontos fortes e fazendo com que se possa dar a exata atenção às suas estratégias. Dito de outra forma: reforçar seus pontos fortes através de metas claras e planejamento consistente, atingindo a sua missão e se tornando eficiente no trabalho com a informação. Afinal o trabalho com a informação gera novas demandas à missão da biblioteca, de modo que parte do êxito do SIBI está na sua capacidade de adaptar-se ao ambiente no qual se insere, o que cria novas formas de a organização perceber e interagir com seu entorno.

Esse foco na missão, visão e planejamento gera, segundo Motta (2001), uma verdadeira consciência sobre a própria missão organizacional, novas formas de aprendizagem, novas visões de futuro, pró-atividade, uma consciência de totalidade na condução da organização e uma ampliação das relações humanas no ambiente de trabalho. Pontos estes que o SIBI/UFBA não parece atingir, justamente pelos indicadores em relação a sua missão, metas e planejamento.

Quanto à questão de se **tratar a informação (os conteúdos contidos em seu acervo e as atividades relacionadas a eles) como parte de um serviço** do SIBI/UFBA, também é de fundamental importância na construção da competência básica, representando um elemento basilar para o bom desenvolvimento dos próprios trabalhos voltados à representação, organização, disseminação, recuperação, acesso e uso da informação.

O fato de se oferecer ao usuário serviços atrelados à informação passou a ter importância, segundo Belluzzo e Feres (2005), por conta de um cenário de evolução tecnológica que na última década gerou um profundo impacto nas bibliotecas e alterou de forma acentuada essas organizações, principalmente em relação aos seus serviços com ênfase à sua maior utilidade à sociedade e aos cidadãos, transfigurando-se em verdadeiros prestadores de serviços informacionais. O que levou a uma maior exigência do pleno desenvolvimento da chamada competência em informação, também entre aqueles que realizam o trabalho com a informação.

Em relação ao planejamento das atividades de aquisição e tratamento da informação, como parte de um serviço voltado à informação, a pesquisa abordou mais especificamente aquelas ligadas ao desenvolvimento de coleções, a disseminação da informação e atividades técnico-administrativas do Sistema. No que diz respeito às atividades para o desenvolvimento de

coleções, os resultados sinalizam que alguns pontos importantes não vêm sendo alcançados pelo SIBI/UFBA, pois na percepção de seus bibliotecários-chefe, há necessidade de que sejam implantadas ações de melhoria por parte do Sistema. Embora a maioria das bibliotecas do SIBI/UFBA realize serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades informacionais (cerca de 70,6%), apenas 26,5% delas realizam estudos de usuários. Além disso, apenas 29,4% geram publicações eletrônicas e possuem coleção digitalizada.

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça a percepção dos seus bibliotecários-chefe, ou seja, a de que apesar do Sistema realizar serviços de consulta aos usuários sobre suas necessidades informacionais, ele não vem explorando bem a realização de estudos do usuário, nem tampouco gerando serviços de publicações eletrônicas e de oferta de coleções digitalizadas.

Hoffmann et al. (2003) complementam, em relação a esse compartilhamento da informação com a sociedade e com o cliente/usuário, que o compartilhar só ocorre quando há condições para um relacionamento alicerçado em confiança, idoneidade e competência. Elementos estes, que se enfraquecem quando o SIBI/UFBA não explora bem o compartilhamento da informação com o usuário, e isso é o que vem ocorrendo, segundo os resultados alcançados na pesquisa.

As atividades de desenvolvimento de coleções são fundamentais para a qualidade da gestão de bibliotecas, e ajudam no alcance da missão das bibliotecas, já que estas têm a formação de coleções como elemento essencial para assegurar o acesso e uso da informação de qualidade. E, com isso, podem viabilizar a prestação de serviços e compartilhamento informacional aos usuários. Algo que vem ocorrendo com limites no SIBI/UFBA, pois, como dito, apenas 29,4% das suas bibliotecas realizam publicações eletrônicas e possuem coleção digitalizada; e somente 26,5% delas realizam estudo do usuário.

Quanto às atividades de disseminação da informação, na percepção dos bibliotecários-chefe, o Sistema vem explorando bem alguns pontos delas, como: a orientação para a realização de pesquisa bibliográfica (91,2% das bibliotecas oferecem essa atividade, promovendo a identificação e seleção de fontes de relevância) e a formação do usuário para localização, seleção, recuperação e uso da informação (67,6%).

Porém, há outros pontos, em relação à disseminação da informação, que o SIBI/UFBA não vem realizando na proporção desejada, já que somente 38,2% das bibliotecas realizam o serviço de alerta, como também o treinamento para o uso de fontes secundárias de acesso à

informação; somente 26,5% oferecem documentos informativos sobre a localização de fontes de informação; 26,6% oferecem *links* para *sites* de outras bibliotecas, 23,5% produzem sumários correntes, e apenas 20,6% selecionam documentos na web para dar acesso ao usuário. Além disso, acrescenta-se que chama bastante a atenção o fato de que apenas 5,9% das bibliotecas oferecem serviço de perguntas e respostas para esclarecimento de dúvidas dos usuários, e somente 2,9% delas oferecem resumos de documentos e realizam lista ou grupo de discussão. Avaliação que se confirmou na percepção apresentada pela direção do SIBI/UFBA, demonstrando-se que o Sistema precisa concentrar sua atenção nessas atividades e fazê-las avançar, considerando-se que estas são ações importantes no trabalho com a informação, que autores como Belluzzo e Feres (2005) têm destacado quando afirmam que as bibliotecas precisam se tornar em espaços a serviço da comunidade onde se inserem, promovendo a aquisição, tratamento, conservação, preservação e acessibilidade à informação e ao conhecimento relacionadas aos temas sociais, econômicos, tecnológicos e educativos da sociedade contemporânea.

Já em relação às atividades técnico-administrativas voltadas ao compartilhamento e estabelecimento de parcerias entre os membros do SIBI, na percepção dos bibliotecários-chefe isso vem se cumprindo relativamente no que diz respeito à elaboração de documentos técnicos e administrativos (destaque feito por 79,4% dos participantes da amostra), e também na utilização da lista de discussão interna para troca de informações (também destacada por 79,4% dos participantes).

No entanto, outros pontos importantes em relação às atividades técnico-administrativas não vêm sendo concretizados pelo SIBI/UFBA com o envolvimento pleno dos integrantes do Sistema, já que, segundo os depoimentos dos participantes da amostra, somente 29,4% participam da elaboração de manuais de procedimentos, 29,4% têm participação em redes bibliográficas e na elaboração de projetos coletivo; 20,6% participam da avaliação de programas (20,6%) e somente 11,8% participam de teleconferências entre bibliotecários do SIBI/UFBA e de outras bibliotecas e/ou profissionais da área. Esses depoimentos foram confirmados pela direção do SIBI/UFBA, que reforçou os mesmos pontos como pouco explorados pelo Sistema.

A atividade técnico-administrativa, em geral, é uma atividade executada pelos servidores das bibliotecas universitárias públicas. Por isso, Nascimento et al. (2000) afirmam que a preocupação com o ambiente externo deve desenvolver capacitações na força de trabalho, que

permitam melhor entender o cliente e a organização, tanto no presente quanto em suas possíveis evoluções no futuro, o que gera uma visão de longo prazo, essencial para construir o futuro da organização, preparando-a para as mudanças ou nelas influenciando. Volpato (2003) também assinala a importância de conhecimentos e habilidades específicas, para que o profissional atue com eficiência num cenário mutante e economicamente instável, o que não vem se consolidando com intensidade no SIBI, que não envolve adequadamente seus bibliotecários e demais servidores nessas ações de caráter técnico-administrativas.

Todas essas questões que não vem sendo bem desenvolvidas pelo SIBI (atividades de desenvolvimento de coleções, de disseminação da informação e a atividade técnico-administrativa), geram um cenário de instabilidade tanto para os serviços atrelados à informação quanto para a própria gestão do Sistema. Segundo Motta (2001), o cenário contemporâneo impõe às organizações uma nova postura acerca de sua missão, dos seus objetivos e metas e, principalmente, do seu modelo de gerência, que deve envolver todos os seus agentes.

Em relação à atitude de **aliar estrategicamente**, os agentes envolvidos com o trabalho e os seus respectivos saberes, duas outras unidades de análise foram concebidas e analisadas no caso estudado: como ou se são cooptados os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para se alcançar cooperação; e construir parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e entre as bibliotecas do Sistema para a constituição de parcerias e compartilhando de experiências exitosas.

A questão da cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA é de fundamental importância no estabelecimento da cooperação entre elas. Este é um dos elementos basilares na construção do aliar estratégico, atitude que, segundo Cortez (2007), significa obter do ambiente, notadamente aquele que cerca a biblioteca universitária, as informações a serem utilizadas como insumos para o estabelecimento de diretrizes de planejamento que se converterão no desenvolvimento da própria organização.

Mas não basta apenas coletá-las, pois, segundo Gracioso et al. (2002), nas bibliotecas universitárias, as informações, como variáveis do ambiente interno e externo, devem ser consideradas com o objetivo de orientar as decisões sobre a missão e as metas organizacionais. Ou seja, a obtenção de cooperação na construção do aliar estratégico auxilia no delinear do ambiente externo e interno, conduzindo a uma sistematização das ações organizacionais, que de outro modo estariam dispersas e isoladas nos diversos setores, e com isso, organiza os contributos

das diversas áreas, permitindo a definição mais consistente das linhas orientadoras para a integração dos esforços, saberes e experiências desenvolvidas pelos vários setores da organização.

Os pontos que conduzem a **cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do SIBI/UFBA para obter cooperação**, abordados nesta pesquisa foram: a participação ativa de todas as bibliotecas no conselho gestor do SIBI/UFBA; a existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA e a biblioteca central; a frequência das reuniões do gestor do SIBI/UFBA com as bibliotecas setoriais; e a existência ou não de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA. Pontos estes que também parecem ser desenvolvidos com limitações no Sistema avaliado, já que apenas 35,3% dos bibliotecários-chefe entendem ocorrer esse tipo de cooperação e somente 32,4% deles afirmaram que são frequentes as reuniões do gestor do SIBI/UFBA com as bibliotecas setoriais.

Na concepção dos bibliotecários-chefe a interação plena entre as bibliotecas do SIBI/UFBA é limitada, já que somente 14,7% deles afirmaram existir esse nível de interação. Ainda nesse foco, somente 11,8% afirmaram ocorrer uma participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA e 8,8% informaram haver cooperação entre as bibliotecas do Sistema.

A percepção da direção do SIBI/UFBA reforça quatro destes pontos, na medida em que concorda parcialmente quanto a todas as bibliotecas terem participação ativa no conselho gestor do Sistema. Também concorda parcialmente quanto à existência de grande cooperação entre as bibliotecas do sistema; quanto à existência de grande cooperação entre as bibliotecas do SIBI e a biblioteca central ou, de forma equivalente, o SIBI/UFBA; e quanto à existência de total interação entre as bibliotecas do SIBI/UFBA.

E, se o SIBI não vem alcançado resultados nesse sentido, Gracioso et al. (2002) alertam que isso significa a perda, para a biblioteca ou Sistema, da oportunidade de aproveitar os conceitos de gerência de recursos informacionais, que no caso do próprio SIBI são: assegurar um papel de liderança no trabalho com a informação; ser o gestor do Sistema e principal conselheiro ou assessor para a UFBA, em matéria de informação para a tomada de decisão; participar como membro do grupo de direção de sua organização, a universidade, e trabalhar comprometido com os resultados esperados.

Para obter cooperação através da cooptação dos diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do Sistema, com vista a conseguir o melhor desempenho possível

dentro da sua missão organizacional, principalmente para o SIBI/UFBA, a identificação e direcionamento das expectativas, saberes e experiências daqueles que laboram nas bibliotecas é crucial.

De fato, dificilmente se consolidará um sistema de bibliotecas, se não houver uma canalização dos esforços e conhecimentos que estão distribuídos pelas diversas bibliotecas da Universidade, assim, o SIBI/UFBA não pode prescindir desse esforço.

Talvez, cooptar os diversos saberes dispersos nos setores de uma organização ou entre organizações para obter cooperação não seja uma tarefa fácil. Um dos dificultadores está no fato de que as diversas realidades são dotadas de grande complexidade e as informações dependem da confluência de vários setores e pessoas e, segundo Motta (2001), a cooperação entre setores e entre organizações reduz a possibilidade de ação individual exclusiva, renovando a importância da interação pessoal e do trabalho em grupo, pois assim se pode obter mais informações e alcançar maior criatividade nas análises; maior compromisso das pessoas encarregadas da coleta, análise e implementação das decisões; maior aprendizado sobre os problemas e identificação de alternativas de solução; maior número de funcionários não só aprendendo sobre as funções de outros, mas também ajudando ou substituindo os colegas nas emergências; e desenvolvendo uma construção conjunta sobre a visão estratégica que se torne referência básica para a tomada de decisão. Os resultados obtidos nesta pesquisa indicam a necessidade do SIBI/UFBA rever suas ações e práticas, no sentido de se alcançar esse processo de integração e participação de todos que integram o Sistema.

Ainda segundo Mota (2001), outro elemento dificultador reside na característica de que a decisão é parte de um processo mais amplo e mutável de inserção da organização em um contexto de novas informações e escolhas, o que leva os participantes do processo decisório a terem algumas dificuldades, como no acesso a informações e interações pessoais e grupais. Além disso, deve-se atentar para o fato de que as informações são afetadas pelos interesses de quem as coleta e analisa.

A construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do SIBI/UFBA para o estabelecimento de cooperação constituindo parcerias e compartilhando experiências exitosas é de fundamental importância na construção de outro elemento basilar que é o aliar estratégico.

Um exemplo relevante da importância da construção de parcerias entre organizações e entre setores de uma organização é apresentado por Hoffmann et al. (2003), ao citarem as APLs - arranjos produtivos locais. Nestas, a construção de parcerias leva ao compartilhamento de experiências exitosas entre empresas e agentes locais, o que conduz à promoção do desenvolvimento regional.

Isso significa que as bibliotecas que pretendem agir em sistema, devem construir parcerias entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do Sistema para alcançar o compartilhamento de experiências exitosas, pois juntas podem, com efeito, obter maiores vantagens do que aquelas obtidas por cada uma em ações isoladas.

No âmbito do SIBI/UFBA, esta pesquisa buscou identificar o comprometimento das bibliotecas com a missão do SIBI/UFBA, a construção de parcerias entre os setores de cada biblioteca e entre as bibliotecas do Sistema como ação comum, construindo-se parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, de modo a adotarem como prática a realização de reuniões com o objetivo central a troca de experiências e o compartilhamento de procedimentos para resolução de problemas em cada biblioteca. No entanto, somente 20,6% dos participantes da pesquisa concordaram que a construção de parcerias entre os setores das bibliotecas é uma prática comum. Apenas 14,7% dos respondentes afirmaram que as bibliotecas compartilham seus procedimentos e experiências com as demais e somente 2,9% dos mesmos concordaram que as bibliotecas adotam como prática comum reuniões para troca dessas experiências. Esses limites também foram evidenciados na percepção da direção do SIBI/UFBA que reforçou todos esses pontos na medida em que concordou parcialmente que essas ações sejam realizadas por parte do Sistema.

O desenvolvimento de parcerias não vem ocorrendo no SIBI. Talvez tal tarefa fosse mais facilmente implantada a partir do momento que existissem condições para tal dentro da própria organização, de modo que os arranjos produtivos pudessem ser estendidos para o Sistema de bibliotecas, como defendem Hoffmann et al. (2003).

Outro aspecto a ser considerado, corresponde a existência de uma estrutura física local (no caso do SIBI/UFBA, os móveis e equipamentos de suas bibliotecas); de infra-estrutura local (no caso do SIBI/UFBA, as edificações de suas bibliotecas); de distribuição entre bibliotecas (no caso do SIBI/UFBA, aquisição, empréstimo e referência); da presença de bibliotecas setoriais (no caso do SIBI/UFBA, a distribuição do seu acervo); possibilitando a redução de riscos, através da interação e cooperação dentro dos setores de cada biblioteca (interação horizontal) e entre as

bibliotecas do Sistema (interação vertical); como também de ganhos de escala (na aquisição bibliográfica, por exemplo), baseados nas experiências e tradição acumulados ao longo dos anos.

Isso se coloca em oposição às antigas estratégias organizacionais que se pautavam e eram altamente condicionadas pelos valores da competição e da independência sobre os demais competidores e fornecedores. Esse anterior conceito de vantagem competitiva se transforma atualmente em vantagem cooperativa.

As organizações se unem no todo ou em partes para atender ao cliente, tanto que Motta (2001) afirma que vantagem cooperativa amplia a potencialidade dos aliados, produzindo uma nova capacidade estratégica de ação e progresso, porque isso permite o usufruto do melhor que se tem pela união com o melhor que os outros têm, permitindo o *benchmarking*, o acesso a recursos e a informações cruciais para o progresso tecnológico e permitindo o alcance a novos mercados.

Essa transformação de competitividade para a construção de parcerias e compartilhamento de experiências exitosas (*benchmarking*) se dá segundo o mesmo autor, em função de uma maior velocidade e impacto das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, onde já não cabem estratégias baseadas na adaptação natural da organização ao seu ambiente. Dito de outra forma: deve-se pensar a organização de maneira a aperfeiçoar o processo decisório, aperfeiçoar e aplicar planos de treinamento e valorizar as habilidades interpessoais, entre outros. Os dados obtidos nesta pesquisa indicam a urgência do SIBI rever sua posição a respeito, buscando as condições efetivas para a existência de cooperação entre as bibliotecas do Sistema.

3 CONCLUSÃO

As conclusões alcançadas pela discussão precedente permitem extrair dois elementos para o estabelecimento da competência básica necessária para que o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia busque e alcance a eficiência estratégica no trabalho com a informação.

O primeiro é a focalização em sua missão, visão e planos, através da construção coletiva que desenvolva a clareza para todos acerca da missão do SIBI/UFBA, com a participação ativa de todos no estabelecimento de suas metas e do seu planejamento. O segundo é tratar a informação como parte de um serviço, através de ações eficientes no desenvolvimento de coleções, na disseminação da informação e nas atividades técnico-administrativas.

As discussões precedentes também permitem concluir que, para a adoção da atitude de aliar estrategicamente pelo SIBI/UFBA, alcançando eficiência estratégica, torna-se fundamental a construção de interrelações sistemáticas entre os setores da biblioteca e entre as próprias bibliotecas do Sistema.

Para tanto, deve-se cooptar os diversos saberes dispersos nos setores da biblioteca ou nas bibliotecas do Sistema, através de uma participação mais intensa e ativa de todas as bibliotecas no conselho gestor do SIBI/UFBA; da existência de grande cooperação entre as bibliotecas do sistema; da existência de grande cooperação entre as bibliotecas e o próprio SIBI/UFBA; da frequência nas reuniões do gestor do SIBI/UFBA e as bibliotecas setoriais; e da existência de total interação entre as bibliotecas, uma vez que os dados mostram que isso vem ocorrendo de modo pouco sistematizado no Sistema, impedindo a construção dessas experiências.

Além disso, revela-se como fundamental a busca da construção de parcerias múltiplas entre os setores da biblioteca e nas bibliotecas do Sistema, através do comprometimento de todas elas com a missão do SIBI/UFBA; da construção de parcerias entre os setores da biblioteca; da construção de parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA; da adoção, como prática comum, de reuniões para troca de experiências; e do compartilhamento de procedimentos e experiências de cada biblioteca com as demais, o que não se efetiva de modo planejado e consciente nas reuniões que periodicamente ocorrem no Sistema. Tais reuniões parecem insuficientes e inadequadas para a construção de trocas efetivas de experiência e para o estabelecimento consistente de parcerias.

Por fim, é importante assegurar a constante avaliação e reavaliação da eficiência estratégica do SIBI/UFBA, reforçando-se a sua competência básica que é o trabalho com a informação, observando-se as interrelações existentes entre os diversos setores da biblioteca e entre as diversas bibliotecas do Sistema, buscando assumir a atitude de aliar estrategicamente, reafirmando seu foco no usuário e no atendimento de suas necessidades informacionais.

REFERÊNCIAS

BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G. Impacto da era digital no acesso e uso da informação e novas condutas de gestão de bibliotecas sob enfoque da competência em informação. CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CBBB, 21., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

BARRETO, A.A. Monitoramento da informação para decisão estratégica. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.29, n. 1, p. 71-89, jan/abr.2000.

GOMES, H. F.; LION, S. E. K. As práticas gestoras na biblioteca universitária. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

GRACIOSO, L. S.; LOURENSO, A.; FRANCELIN, M.M. Reflexões sobre a aplicação do planejamento estratégico em sistemas de informação. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

HOFFMANN, W.A.M.; FARIA, L.I.L.; GREGOLIN, J.A.R.; OPRIME, P.C. Estudo da dinâmica e do desenvolvimento de arranjos produtivos com o apoio da inteligência competitiva. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

LION, Samir Elias Kalil. A eficiência estratégica do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia. Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, 2010.

MOTTA. Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

NASCIMENTO, C.M.P.; COUTO, A.M.S.; BASTOS, Maria Maia S. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. RESOLUÇÃO. Nº 03, de 8 de junho de 2009. Cria o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia e dá outras providencias. Salvador, 2009.

VOLPATO, S.M.B.; BORENSTEIN, C.R.; SILVEIRA, A. A natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária. ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA – ENIDJ, 8., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2003.