



Desenvolvimento institucional dos órgãos coordenadores de sistemas de bibliotecas universitárias nas ifes: contexto da estrutura organizacional

Luiz Cláudio Gomes Maia
Valéria Maria Soledade de Almeida

Resumo: O Reuni promoveu mudanças e provocou uma realidade nacional muito diversa e trouxe alguns problemas estruturais para as bibliotecas. Este artigo é originário da pesquisa que teve como propósito analisar aspectos do contexto de gestão nas IFES brasileiras com ênfase nos sistemas de bibliotecas universitárias. Este artigo tem como objetivo verificar o desenvolvimento institucional do órgão coordenador por meio de indicadores que possibilitem investigar a estrutura organizacional e o seu desenvolvimento em atividades gerenciais estratégicas. A metodologia utilizada neste artigo foi a descritiva, com o objetivo de apresentar um diagnóstico estratégico do ambiente organizacional, a fim de identificar, nos seus ambientes internos e externos, as forças e debilidades recorrentes. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário. Após as análises dos indicadores propostos neste estudo, concluiu-se que os órgãos coordenadores e suas bibliotecas universitárias, apesar de terem alcançado um modelo de estrutura organizacional por competência técnica, ainda devem trabalhar politicamente em favor de uma estrutura organizacional adequada.

Palavras-chave: Órgãos coordenadores. Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Brasil. Gestão de sistemas de bibliotecas universitárias federais. Estrutura organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A sobrevivência e, mais ainda, o desenvolvimento de uma organização, dependem, em muito, da capacidade de se analisar mudanças e atuação no ambiente em que esta organização está inserida. Uma análise que deve ser realizada de modo integrado, sistêmico, estratégico e constante, fazendo a interlocução entre todos os componentes envolvidos, visando identificar necessidades e compreender as interdependências para definir, ou redefinir, sua função social.

Esta capacidade aumenta a habilidade da organização lidar com as ameaças, aproveitar as oportunidades oferecidas pela ambiência, propor mudanças e novos serviços, bem como propor modelos de gestão e estratégias adequadas para promover adaptabilidade e ordenação em busca de resultados que propiciem o fortalecimento de suas atividades e funções, assim como identificar novos desafios e necessidades.

A relação de interdependência entre sujeitos e ambiente também deve ser considerada para se analisar o desenvolvimento institucional das organizações e sua atuação gerencial no âmbito de suas estruturas, processos e resultados. Conhecer o ambiente fazendo a interlocução entre as esferas macro e micro é fundamental para identificar novas necessidades, desenvolver novos mecanismos e promover mudanças. E, ainda, aumentar sua capacidade de atuação, seu fortalecimento, garantir sua sobrevivência e um melhor desempenho de acordo com sua finalidade e o contexto onde está inserida.

É por este motivo que o planejamento estratégico, ao longo dos últimos anos, tornou-se uma ferramenta administrativa cada vez mais usada, justamente por se tratar de uma técnica que vai além de simplesmente estabelecer um plano de ação. Segundo Mintzberg (1995), trata-se de um processo que apresenta benefícios específicos em contextos específicos.

Sua metodologia permite a ampliação do conhecimento acerca da organização e é baseada em um processo contínuo de análise dividido em etapas. Estas permitem à organização: definir sua direção e função por meio do estabelecimento da sua missão e da sua visão; definir os valores que orientem o comportamento organizacional; analisar o ambiente contextual interno e externo, verificando suas inter-relações a fim de se obter um diagnóstico estratégico; estabelecer metas e ações estratégicas; monitorar, avaliar e reavaliar resultados frente à complexidade das mudanças sociais e tecnológicas.

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada (IPEA), um dos grandes desafios da prática do planejamento estratégico no setor público, mormente nas universidades federais, é a descontinuidade das ações de uma gestão para a outra, implicando no comprometimento de recursos e investimentos. A falta de continuidade do processo, resultante da sua não-institucionalização pela organização, pode ocasionar a perda de conhecimento, a replicação futura de erros, a não-consolidação de ações e de obtenção dos resultados esperados (BRASIL, 2005).

Neste contexto específico, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil estão, também, sujeitas às questões de políticas públicas, motivo pelo qual foram, durante muitos anos, sucateadas e ameaçadas (LAMPERT, 2004). E hoje, como consequência, as IFES estão passando por um período de transformação, impulsionado pelo Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), bem como também pelos avanços tecnológicos decorrentes das significativas

mudanças sociais, econômicas e políticas. Estas mudanças vêm acontecendo com uma frequência jamais experimentada anteriormente e alteram constantemente o cenário, provocando turbulências e incertezas e, dependendo da linha de atuação, até a necessidade de reestruturação gerencial de seus setores, produtos e serviços.

As bibliotecas universitárias (BU) e seus órgãos coordenadores (OC), não diferentemente das instituições nas quais estão inseridas, devem considerar esta realidade e necessitam: analisar seu contexto continuamente; verificar sua atuação e função; fazer as relações de interdependência entre sujeitos e ambiente; identificar demandas; superar os obstáculos; aperfeiçoar serviços e métodos; promover mecanismos de adaptação e de mudança para ajustá-las às demandas da instituição e da sociedade; e acompanhar as transformações sociais e tecnológicas que criam novas necessidades, provocam inovações e novas demandas.

O presente artigo foi elaborado a partir de uma pesquisa (ALMEIDA, 2013) realizada entre 2 de agosto e 25 de setembro de 2012, a qual foi baseada em estudo proposto por Gurgel (2010). A pesquisa (ALMEIDA, 2013) teve como objetivo explorar, reunir e obter informações estratégicas da estrutura organizacional dos OC, mais especificamente sobre a atuação deste em atividades gerenciais, sua situação hierárquica e integração com o ambiente, a fim de verificar o desenvolvimento institucional dos mesmos nas IFES ligadas à Associação Nacional dos Docentes (ANDIFES). E ainda: obter parâmetros, em suas atividades gerenciais, que possibilitem uma visão estratégica nacional sobre a gestão dos sistemas de bibliotecas universitárias no contexto das IFES a fim de ampliar o conhecimento e aumentar a capacidade de avaliação e análise ambiental dos gestores.

Neste contexto, Almeida (2013) investigou as seguintes dimensões: estrutura organizacional, estruturas de poder, contexto acadêmico e planejamento estratégico. Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados da dimensão estrutura organizacional.

A pesquisa em questão é originária da necessidade de se obter uma visão mais ampla sobre o atual contexto gerencial de outros OC em outras instituições e também de se obter um diagnóstico estratégico com as atuais forças e debilidades para se produzir um documento de consulta sobre a gestão dos Sistemas de Bibliotecas em nível nacional. Documento este que pudesse nortear as atividades de planejamento estratégico, que orientasse sobre a elaboração de instrumentos normativos, que sanasse dúvidas recorrentes em processos de tomadas de decisão e oriundas de senso comum, para promover uma reestruturação no arranjo organizacional do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (UFG).

É importante ressaltar que, por existir uma grande interdependência institucional entre vários aspectos relativos à estrutura organizacional no desempenho das atividades, foi necessário adotar parâmetros. Estes foram adaptados do modelo de avaliação para bibliotecas universitárias, aprovado em um seminário realizado em 2009 na Universidade Federal da Bahia (UFBA) (LUBISCO, 2009) e do manual que orienta o arranjo institucional no âmbito executivo da administração pública federal, oriundo do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) (BRASIL, 2008). Foi ainda importante classificar as atividades gerenciais e, para tanto, considerou-se os contextos de análises nas seguintes dimensões: Atividade Gerencial Nível Técnico da Biblioteconomia (AGNTB); Atividade Gerencial Nível Técnico da Administração (AGNTA); Atividade Gerencial Nível das Estruturas de Poder (AGNEP); Atividade Gerencial Nível Acadêmico Pedagógico (AGNAP).

Este trabalho pretende apresentar o diagnóstico estratégico produzido pela pesquisa que investigou o ambiente organizacional. Assim, apresentam-se os elementos positivos e negativos do contexto interno e externo analisado segundo os modelos adotados e do ponto de vista da estrutura organizacional e das categorias de análises propostas. Pretende-se, com isto, ampliar os conhecimentos dos gestores, fortalecer a capacidade de análise, inovação e tomada de decisão e, quiçá, melhorar o desempenho dos mesmos. Bem como melhorar o planejamento e o estabelecimento de metas estratégicas e ações gerenciais que orientam a organização e a gestão das BU.

2 CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Considerando: o impacto das reformas universitárias descrito na literatura e promovido por políticas públicas; o movimento de reestruturação e centralização das BU iniciado em 1968; as problemáticas apresentadas por Miranda (1978); o impacto do Programa Nacional de Bibliotecas Universitárias (PNBU) na gestão das BU em 1986; a reforma universitária de 2007; e que este é um tema ainda pouco explorado dentro dos contextos propostos para esta pesquisa. E, ainda: que os OC têm, como atribuição, promover institucionalmente os investimentos necessários para garantir uma estrutura adequada de funcionamento para as bibliotecas, torna-se importante: a) investigar a atuação dos OC enquanto instância máxima representativa e de negociação das BU; b) investigar as atuais estruturais e o desenvolvimento dos OC em suas atividades gerenciais estratégicas no seu

ambiente de gestão; c) ampliar o conhecimento e a capacidade de análise dos demais gestores de OC em seus ambientes organizacionais.

Os dados obtidos possibilitarão que trabalhos futuros, que pretendam analisar dados entre épocas, possam comparar se as problemáticas apresentadas por Miranda (1978) no período pós-reforma universitária ainda persistem. Bem como verificar o alcance de algumas das diretrizes definidas no PNBu.

A Portaria Ministerial nº 287, de abril de 1986, criou o PNBu e define diretrizes e ações para as dimensões da biblioteca universitária nos níveis: Planejamento Organizacional, Planejamento Financeiro, Planejamento de Recursos Humanos e Físicos, Formação e Desenvolvimento de Coleções, Processamento Técnico dos Documentos, Automação, Usuários e Serviços de Informação, Atividades Cooperativas.

Dentre os detalhamentos das diretrizes e ações para o nível Planejamento Organizacional, a portaria definiu estabelecer e/ou fortalecer uma estrutura de sistema de biblioteca e documentação em cada universidade, com as seguintes ações: a) Instituir, junto ao Ministério da Educação/Secretaria de Educação Superior (SESu), um órgão central; b) Estimular a criação e/ou o fortalecimento do sistema de bibliotecas e a documentação de cada universidade.

Dessa forma, as bibliotecas foram reorganizadas institucionalmente por competência técnica e tiveram a definição de um órgão central para as questões relacionadas às BU, criando os sistemas de bibliotecas. Assim, os órgãos coordenadores (OC) foram constituídos como instância máxima representativa e de negociação das BU com a alta administração das universidades e devem compor a estrutura de poder do eixo gerencial nas IFES. Além disso, necessitam ser componentes do conjunto de titulares de cargo em comissão abaixo da administração superior, com a principal função de fazer a estratégia chegar à base e a base chegar à estratégia.

As mudanças ocorridas nacionalmente nos últimos anos geraram, entre outros aspectos, instabilidades e incertezas nos ambientes de gestão em decorrência das novas dinâmicas, das rupturas com antigos paradigmas e até mesmo da necessidade de uma reestruturação administrativa. Mas as mudanças não alteraram a interdependência e a subordinação nas instituições. Por este motivo, pode-se afirmar que os problemas existentes nas BU das IFES não são pontuais e, apesar da existência da diversidade contingencial e comportamental nas organizações, é possível identificar, por meio de indicadores e atividades recorrentes, as forças e debilidades comuns que colaboram, influenciam e interferem no

desempenho e no alcance de resultados. Assim, as BU carecem de uma atenção imediata que possibilite o estabelecimento de ações estratégicas necessárias para atender as necessidades advindas do ambiente após a reforma universitária.

A suposição de universidades mais flexíveis, atualizadas e capazes de acompanhar as mudanças ambientais, na visão de Santos et al. (2009), exige dos gestores universitários a capacidade de: reagir aos problemas e avaliar as consequências para a instituição (atitude reativa), bem como pesquisar as causas no sentido de agir para suprimi-las; antecipar uma ação para que problemas não se manifestem por inteiro (atitude proativa), e conduzir a mudança organizacional ligada à evolução simultânea da instituição e do seu ambiente.

Neste cenário de expansão e de mudanças profundas ocasionadas diretamente por uma nova reforma universitária, e indiretamente pelos desafios contemporâneos advindos das revoluções tecnológicas, econômicas, sociais e políticas, para que as BU possam se adequar aos novos ambientes e fortalecer suas estratégias, precisam pesquisar e conhecer mais amplamente o atual contexto de gestão dos OC e de seus sistemas de bibliotecas. Desta forma, os gestores estarão munidos de informações estratégicas para conduzir a mudança organizacional na instituição e em seu ambiente de forma simultânea.

Destarte, acredita-se que, com os dados coletados e os resultados encontrados, foi ampliada a capacidade de análise das entidades representativas no âmbito nacional, pois os dados obtidos podem servir de parâmetro técnico e de base para estudos futuros. Estes visarão identificar e analisar elementos estratégicos para auxiliar na reflexão sobre o tema e no estabelecimento de um conjunto de ações estratégicas necessárias para criar condições de sanar pontos fracos e/ou promover os pontos fortes. E, ainda, lidará com as ameaças e as oportunidades, visando o fortalecimento da capacidade institucional das BU e de seus OC frente aos desafios advindos das mudanças em busca de um futuro promissor. Por fim, poderá subsidiar a formulação de hipóteses e estudos futuros e refletir sobre as temáticas presentes nas BU no cenário atual das IFES.

3 METODOLOGIA

A pesquisa de Almeida (2013) que originou os resultados deste artigo, está classificada da seguinte forma: quanto aos meios, é bibliográfica e documental e, quanto aos fins, é descritiva, exploratória/*Survey*. Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois busca um

diagnóstico estratégico do ambiente organizacional, a fim de se identificar, no ambiente interno e externo, as forças e debilidades recorrentes, fatores que favorecem ou dificultam o desempenho dos OC e das BU nas instituições ligadas à ANDIFES. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fato ou fenômeno.

Os indicadores selecionados nos modelos para coletar dados que serviram de parâmetro para a análise dos resultados foram estruturados em quatro categorias de análise:

1) Desenvolvimento da sua estrutura organizacional; 2) Desenvolvimento nas estruturas de poder; 3) Desenvolvimento acadêmico pedagógico; 4) Desenvolvimento nas atividades gerenciais estratégicas. Os resultados apresentado neste artigo trata da primeira categoria de análise.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado nesta pesquisa foi estruturado mediante os quatro contextos de análises pré-determinados e foi desenvolvido em uma plataforma eletrônica, na qual cada contexto analisado ficou agrupado segundo os indicadores de análise e representado por critérios em questões específicas. Isto permitiu: a coleta nacional dos dados com a contribuição dos gestores; que os resultados obtidos pudessem ser apresentados por gráficos estatísticos; e que, futuramente, possam ser inter-relacionados e confrontados, utilizando-se os filtros para identificar e verificar a relação entre a presença de alguns indicadores em relação ao nível de atuação alcançado.

Vale ressaltar novamente que, por se tratar de uma temática bastante ampla e de um cenário institucional complexo e diversificado, não houve a pretensão de se esgotar todas as variáveis possíveis neste estudo.

As questões foram elaboradas usando as variáveis e os indicadores estratégicos coletados dos modelos adotados e conhecidos no ambiente de gestão. A opção 'Outros' foi incluída em algumas questões para possibilitar uma situação não descrita devido à diversidade existente, sendo que todas as respostas foram incluídas e apresentadas nos resultados.

A população desta pesquisa no País é representada por 57 instituições. No entanto, os dados apresentados foram conseguidos por meio da colaboração de 55 gestores dos sistemas

de bibliotecas nas instituições ligadas à ANDIFES, os quais responderam completamente o questionário, representando um percentual de 96,49%.

A tabela 1 resume o resultado inicial alcançado em relação ao público respondente.

Tabela 1 – Participação dos dirigentes de OC das IFES pesquisadas

Total de respondentes no país	57
Total de instituições de respondentes registrados	57
Total de questionários preenchidos completamente	55
Total de questionários preenchidos incompletos	2
Percentual dos questionários respondidos completamente em relação ao total nacionalmente	96,49%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Considerando que algumas das respostas estão oficialmente disponíveis nos *sites* das instituições, estas foram incluídas, a fim de se obter a totalidade de resultados em algumas questões. Assim sendo, algumas questões dos dois questionários das duas instituições que não responderam ficaram incompletas, as quais foram contabilizadas como ‘Sem resposta’.

Considerando que a estrutura organizacional influencia no alcance dos objetivos previstos para se obter um esboço do cenário nacional, foram definidas oito questões a partir dos indicadores selecionados nos modelos e de dados disponíveis nos planejamentos analisados. Estas questões possibilitaram sistematizar as seguintes informações sobre o desenvolvimento institucional dos OC no contexto da estrutura organizacional das IFES no Brasil:

- a) O quantitativo aproximado de IFES por região;
- b) A presença de bibliotecas em diferentes municípios ou geograficamente distantes;
- c) A dimensão dos sistemas de bibliotecas pelo quantitativo de bibliotecas universitárias que os compõem¹;
- d) A existência do modelo de gestão centralizado e a denominação mais utilizada nas instituições para nomear este órgão ou biblioteca;
- e) Como o órgão coordenador (OC) é considerado na instituição: complementar², complementar³, administrativo⁴ ou outra definição;

¹Para verificar a dimensão do sistema de bibliotecas para este trabalho, considerou-se a seguinte classificação: 1-5 unidades (micro ou de pequeno porte); 6-10 (médio porte); 11-24 (grande porte); 25 ou mais (macroporte). Fonte: Definição própria.

² Definição incluída aos órgãos suplementares, que devem fornecer apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da IFES e ter vínculo com a reitoria ou uma pró-reitoria (Regimento Geral da UFU, sd). Disponível em: < http://www0.ufu.br/documentos/legislacao/Regimento_Geral_da_UFU.pdf>.

- f) A situação hierárquica do OC na estrutura organizacional das IFES⁵;
- g) A existência de regimento interno atualizado e de uma estrutura organizacional definida e adequada à sua função de OC na instituição⁶;
- h) O desenvolvimento do OC nas atividades gerenciais nos níveis administrativos e técnicos que são assumidas pela instância máxima coordenadora do sistema de bibliotecas⁷.

Em relação à distribuição geográfica das instituições federais ligadas à ANDIFES, segundo os dados da questão que identifica a qual região pertence a instituição, a região Sudeste é a que lidera o *ranking*. Já a região Centro-Oeste é a que possui menor quantidade de IFES (Tabela 2).

Tabela 2 – Apresenta a quantidade de IFES participantes desta pesquisa por região do Brasil

Sumário dos campos para 1.1		
Identifique a região da qual faz parte a sua instituição de ensino.		
Resposta	Quantitativo	Percentual
NORTE (A1)	9	15,79%
NORDESTE (A2)	15	26,32%
CENTRO-OESTE (A3)	5	8,77%
SUDESTE (A4)	19	33,33%
SUL (A5)	9	15,79%
Sem resposta	0	0,00%
Total	57	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

³ Definição incluída aos órgãos complementares, que devem fornecer apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da IFES e estão vinculados às Unidades Acadêmicas (Regimento Geral da UFU, sd). Disponível em:<http://www0.ufu.br/documentos/legislacao/Regimento_Geral_da_UFU.pdf>.

⁴ Definição incluída aos órgãos administrativos que, por sua vez, têm relação direta com o ensino, a pesquisa e a extensão; são aqueles encarregados das atividades de suporte para o funcionamento da IFES, vinculados à reitoria ou uma pró-reitoria (Regimento Geral da UFU, sd). Disponível em:<http://www0.ufu.br/documentos/legislacao/Regimento_Geral_da_UFU.pdf>.

⁵ Grupo de indicadores do contexto 4.1 administrativo / 4.1.1 desenvolvimento institucional, item 1 do Modelo Lubisco(2009).

⁶ Grupo de indicadores do contexto 4.1 administrativo / 4.1.2 planejamento e avaliação, item 2 do Modelo Lubisco(2009).

⁷ Em relação a algumas atividades e atribuições gerenciais nos níveis administrativos e técnicos, pretendeu-se: verificar a atuação da instância coordenadora do sistema de bibliotecas: suas responsabilidades em consonância e interdependência com suas bibliotecas que o compõem; em quais possuem maior interferência, inclusive quando as bibliotecas setoriais estão localizadas nas unidades acadêmicas; quais dependem da sua orientação, execução e definição em consonância e interdependência com suas bibliotecas e demais instâncias deliberativas.

Quanto à existência de bibliotecas em diferentes municípios, dentro da primeira categoria de análise, a maioria dos Sistemas de Bibliotecas possui bibliotecas em diferentes municípios (Tabela 3).

Tabela 3 – Desenvolvimento nacional dos OC - contexto da estrutura organizacional - existência de BU em diferentes municípios ou geograficamente distantes nas IFES – Brasil

Sumário dos campos para 1.2		
Existem bibliotecas em diferentes municípios ou geograficamente distantes?		
Resposta	Quantitativo	Percentual
Sim (Y)	54	94,74%
Não (N)	3	5,26%
Sem resposta	0	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

Usando o recurso da filtragem que o sistema possibilita, foi possível identificar que somente duas instituições sinalizaram que não possuem bibliotecas em diferentes regiões, sendo uma na região Centro-Oeste e duas na Sudeste.

Para verificar o tamanho aproximado dos OC e dos seus sistemas de bibliotecas no cenário nacional, foi necessário reunir o quantitativo de bibliotecas existentes em um quadro de unidades de medidas, o que possibilitou sua classificação pela dimensão⁸.

Esta etapa de pesquisa tinha como questão de investigação verificar a dimensão do sistema de bibliotecas, ou seja, medir o quantitativo aproximado de bibliotecas universitárias. Os dados da tabela 4 mostram que 35% do total do cenário nacional ainda é de pequeno porte, ou seja, possuem menos de cinco unidades de bibliotecas vinculadas ao OC. Somando as duas dimensões, obteve-se que a maior parte das bibliotecas pesquisadas se encontra entre o médio e o grande porte (56%). Somente 9% são de macroporte,

⁸ Este trabalho considerará a quantidade de bibliotecas existentes na seguinte classificação: 1-5 unidades (micro ou pequeno porte); 6-10 (médio porte); 11-24 (grande porte); 25 ou mais (macroporte). Fonte: Definição própria.

Tabela 4 - Dimensão nacional dos OCs nas IFES pelo quantitativo aproximado de bibliotecas que o compõem.

Qual o quantitativo de bibliotecas universitárias existentes na instituição?		
Resposta	Quantitativo	Percentual nacional
1-5 unidades	20	35.09%
6 - 10 unidades	16	28.07%
11 - 24 unidades	16	28.07%
25 - ou mais unidades	5	8.77%
Sem resposta	0	0.00%

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

O recurso de filtro disponível no sistema de coleta adotado possibilitou que os dados obtidos fossem relacionados por região e, assim, é possível apresentar o tamanho dos sistemas de bibliotecas por região. Dos dados obtidos nas cinco instituições da região Centro-Oeste, verifica-se a presença de duas de microporte, duas de médio porte, uma de grande porte e ausência de macroporte, ou seja, com mais de 25 unidades.

Na região Nordeste verificou-se a presença de seis instituições de microporte, três de médio e sete de grande porte.

Em nove instituições da região Norte, verificou-se que a maioria dos respondentes se classificou como microporte, dois de médio porte, um de grande porte e a presença de um sistema considerado de macroporte para esta pesquisa, ou seja, com mais de 25 unidades.

Dos dados obtidos nas 19 instituições da região Sudeste, verifica-se que a maioria é da dimensão microporte. É a região que apresenta a maior quantidade de OC considerados de macroporte: existem três nesta classificação.

Segundo os dados obtidos das nove instituições da Região Sul, não existem mais sistemas na categoria microporte naquela região. A maioria dos OC está na categoria médio (4) e grande porte (4).

Quanto à denominação mais frequente utilizada para nomear o OC nas IFES do Brasil, pode-se verificar, no cenário nacional, que a maioria dos sistemas é denominada e coordenada por uma Biblioteca Central, Biblioteca Coordenadora e/ou Biblioteca Universitária.

A partir dos dados coletados do cenário nacional, na questão que verifica como os OC são considerados nas instituições (órgão complementar⁹, complementar¹⁰ ou administrativo¹¹), pode-se concluir que a maioria está definida como complementar.

⁹ Definição incluída aos órgãos suplementares, que devem fornecer apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da IFES, vinculadas à reitoria ou a uma pró-reitoria (Regimento Geral da UFU, sd). Disponível em: <http://www0.ufu.br/documentos/legislacao/Regimento_Geral_da_UFU.pdf>.

Porém, 15,79% apontaram que a definição institucional é órgão administrativo e, na questão aberta foram encontradas duas novas modalidades de órgãos estruturantes e executivos – dados que merecem uma análise aprofundada posterior para verificar se existe uma tendência para a definição como órgão administrativo.

Para obter dados precisos sobre o vínculo hierárquico na estrutura organizacional das IFES, e possibilitar uma posterior comparação dos dados com outros ambientes de gestão, foram necessárias algumas adaptações nos critérios do modelo de avaliação adotado.

Do grupo que verificou o vínculo hierárquico do OC ou BC na estrutura organizacional das IFES, pode-se concluir que a maioria das instituições analisadas nesta pesquisa (70,18%) está diretamente vinculada à Reitoria ou à Vice-Reitoria, conforme seus respectivos organogramas.

A segunda maioria (26,32%) está vinculada a uma Pró-Reitoria. Com este dado se pode afirmar que as instituições se encontram na situação ideal e adequada, segundo os modelos adotados. O que indica um ponto forte no ambiente de gestão em nível nacional.

Para verificar a estrutura organizacional e a situação regimental que orienta a gestão do OC na instituição, foi preciso fazer uma adaptação no modelo, pois, da forma original, ele se limitaria à análise do ambiente, por apresentar uma mesma situação em até três níveis de avaliação (5, 4 e 3) no modelo original.

Nota-se que a maioria das IFES tem problemas com a estrutura formal dos órgãos no eixo das lideranças. Eixo que orienta a estrutura em unidades administrativas na cadeia hierárquica de comando da organização, as quais devem ser descritas e previstas nos regimentos. Este dado sinaliza uma situação precária presente no cenário nacional e pode ser considerado um ponto fraco. Somente 32% das IFES indicaram situação ideal, mesmo se considerando os três relatos de instituições que afirmaram que estão trabalhando no regimento por não terem ainda conseguido uma estrutura organizacional adequada e suficiente para fazer a gestão do sistema de bibliotecas.

No cenário da estrutura organizacional, pode-se pontuar que a existência de bibliotecas em diferentes regiões e as dimensões (médio e grande portes) dos sistemas de bibliotecas

¹⁰ Definição incluída aos órgãos complementares, que devem fornecer apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão da IFES e estão vinculados às unidades acadêmicas (Regimento Geral da UFU, sd). Disponível em:<http://www0.ufu.br/documentos/legislacao/Regimento_Geral_da_UFU.pdf>

¹¹ Definição incluída aos órgãos administrativos que, por sua vez, têm relação direta com o ensino, a pesquisa e a extensão; são aqueles encarregados das atividades de suporte para o funcionamento da IFES, vinculados à reitoria ou a uma pró-reitoria (Regimento Geral da UFU, sd). Disponível em:<http://www0.ufu.br/documentos/legislacao/Regimento_Geral_da_UFU.pdf>

universitárias pesquisados é uma realidade. Isto implica uma maior complexidade administrativa, o que exige mais avaliação, monitoramento e controle dos processos e procedimentos internos e externos de gestão.

Pode-se verificar, neste cenário nacional, que a maioria dos sistemas utiliza o modelo centralizado de gestão, e que o OC, na maioria, é denominado e coordenado por uma Biblioteca Central/Biblioteca Coordenadora e/ou Biblioteca Universitária – denominações que predominam entre as IFES pesquisadas. Foi ainda possível verificar o surgimento de outras denominações e estruturas de modelos organizacionais menos conhecidos, como: Diretoria de Gestão da Informação, Superintendência do Sistema de Bibliotecas, Superintendência de Documentação, Departamento de Bibliotecas, Coordenadoria de Informação e Documentação (CID), Núcleo de Bibliotecas, Divisão de Biblioteca, Sistema de Bibliotecas e Informação, Centro de Difusão do Conhecimento e Coordenação de Bibliotecas.

A maioria dos OC é considerada como órgão suplementar e todos estão vinculados a uma Reitoria ou Pró-Reitoria, situação ideal e adequada, segundo a adaptação feita para este estudo do Modelo Lubisco (2009). Desta forma, o objetivo específico relacionado à estrutura organizacional das bibliotecas universitárias neste contexto foi atingido.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia desenvolvida para estruturar a análise de dados permitiu sistematizar os dados e obter parcialmente o estado da arte sobre a gestão dos OC e de seus sistemas bibliotecas universitárias.

Espera-se que o diagnóstico estratégico produzido tenha informações relevantes e necessárias para subsidiar e nortear demais gestores nos processos de análise e tomada de decisão. Que a pesquisa possa subsidiar dados para uma gestão estratégica das BU, com metas, ações, métodos de implementação, monitoramento e avaliação sistemática em busca de melhorias contínuas na promoção e prestação de um serviço público de excelência. E que os dados apresentados permitam uma visão nacional dos sistemas de bibliotecas no contexto das estruturas organizacionais. Pois a presença de bibliotecas em diferentes municípios e dimensões (médio, grande e macro portes) diversas impõe maior profissionalização administrativa, pois exige sistemática padronização, monitoramento, controle nos processos e procedimentos internos e externos de gestão.

Os OC, enquanto instância máxima representativa e de negociação, devem atuar em todas as dimensões do universo inserido em busca: de uma estrutura organizacional adequada; da garantia de investimentos específicos em longo prazo; da melhoria da infraestrutura espacial, de recursos humanos e suporte tecnológico para as bibliotecas. E, para tanto, devem analisar, conhecer e eleger pontos cruciais presentes nos ambientes para direcionar, com mais eficiência, as ações.

Também são ações possíveis a atuação direta nas instâncias governamentais por meio de classes representativas e a criação de um fórum específico para as bibliotecas das IFES ligadas à ANDIFES para tratar dos problemas existentes e recorrentes, bem como para aproveitar e potencializar as oportunidades e ações para as diferentes instituições e regiões.

Espera-se que a análise do desenvolvimento institucional do OC na gestão das bibliotecas universitárias, nas dimensões aqui apresentadas, no contexto da estrutura organizacional, possa servir de referência para elencar novos indicadores de avaliação para estes órgãos dentro da IFES, além das que se propôs neste trabalho.

E ainda, levando-se em conta as mudanças sociais ocorridas, principalmente em decorrência da revolução tecnológica, e as necessidades verificadas por meio dos dados obtidos nos contextos analisados e problemas estruturais presentes, espera-se que o diagnóstico possa ser usado com a perspectiva de se conseguir que haja uma atualização do PNBU, instituído em 1986. Ou que se tenham diretrizes estratégicas que possam subsidiar as negociações dos OC no âmbito de suas estruturas nas IFES.

Entre as contribuições teóricas e práticas da pesquisa, destaca-se a possibilidade de levantar e reunir dados que possam colaborar com a melhoria da atuação dos OC em suas atividades de gestão em nível institucional; servir de parâmetro nas atividades de planejamento, de definição da estrutura organizacional e na elaboração dos regimentos; identificar as forças e debilidades recorrentes, que favorecem ou dificultam a capacidade de gestão dos OC e das BU; produzir conhecimento acerca do atual cenário nos aspectos já destacados, visando possibilitar que a capacidade de análise dos gestores no âmbito institucional seja ampliada, auxiliando nos processos gerenciais e no estabelecimento de ações e metas.

E, por fim, que a metodologia de análise dos dados da pesquisa possa ser usada e ou adaptada e servir de base para que outros contextos públicos ou particulares, em que as bibliotecas universitárias estejam inseridas, possam ser analisados.

Institutional development of coordinating bodies of university libraries systems in the ifes: organizational structure context

Abstract: Reuni made changes and caused a very diverse national reality and brought some structural problems for libraries. This article originates from a research that aimed to analyze aspects of management context in the Brazilian IFES with emphasis on academic libraries systems. The research aimed to verify the institutional development of the coordinating body through indicators to investigate the organizational structure and its development in strategic management activities. The methodological analysis of this article was descriptive, once it presents a strategic diagnosis of the organizational environment in order to identify the internal and external environment, as well as the recurring strengths and weaknesses. Data collection was conducted through a questionnaire. After the analyses of the indicators proposed in this study, we concluded that the coordinating bodies and their university libraries, despite having achieved a model of organizational structure through technical competence, they should still work politically for an appropriate organizational structure.

Keywords: Coordinating bodies. Federal Institutions of Higher Education (IFES). Brazil. Systems management of federal university libraries. Organizational structure.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V. M. S. DE. **Os órgãos coordenadores e a gestão de sistemas de bibliotecas universitárias das instituições federais de ensino superior**. 2013. 217 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais – FEAD, Programa de Mestrado Profissional em Administração. Belo Horizonte, 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Práticas inovadoras de gestão nas áreas administrativas de planejamento das Instituições Federais de Ensino Superior**. Brasília: MEC, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Manual de orientação Para arranjo institucional de órgãos e entidades do Poder Executivo Federal**. Brasília: MEC, 2008.

GURGEL, Nadsa Maria Cid. **Biblioteca universitária e ensino superior: em busca de um alinhamento estratégico**. 2010. 105 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza, 2010.

LAMPERT, Ernâni. O desmonte da universidade pública: a interface de uma ideologia. **Revista Universidade e Sociedade–Sindicato Nacional das Instituições de Ensino Superior–ANDES**, ano XIV, n. 33, p. 75-92, 2004.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas (Org.). **Biblioteca universitária brasileira**: instrumento para seu planejamento e gestão, visando a avaliação do seu desempenho: documento final consolidado a partir das contribuições dos grupos de trabalho do Seminário Avaliação da Biblioteca Universitária Brasileira. Salvador: EDUFBA, 2009.

MIRANDA, Antonio. **Biblioteca universitária no Brasil**: reflexões sobre a problemática. Brasília: CAPES/DAU/MEC, 1978. Trabalho apresentado no I Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, realizado em Niterói, de 23 a 29 jul. 1978.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Jane Lúcia Silva *et al.* Modelo de planejamento estratégico em uma universidade pública brasileira: desenvolvimento e implementação na Universidade Federal de Alagoas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2009, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2009.

Informações do autor

Luiz Cláudio Gomes Maia

Doutor em Ciência da Informação. Professor do mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento da Universidade FUMEC.

Email: luiz.maia@fumec.br

Valéria Maria Soledade de Almeida

Mestre em Gestão Educacional pela Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais (FEAD)

Diretora do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás (Sibi/UFG)

Email: valeriasoledade@gmail.com



Artigo recebido em 17/03/2014 e aceito para publicação em 06/06/2014.