

Formalismo no processo de institucionalização das bibliotecas universitárias*

Cristina Carvalho**

Sueli Goulart***

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Evolução do contexto institucional; 3. Isomorfismo e práticas formalísticas; 4. A implantação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas: busca de legitimidade e mudança formalística; 5. O novo cenário; 6. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Evolution of the institutional context; 3. Isomorphism and formalistic practices; 4. The deployment of Federal University of Alagoas Libraries System: in search of legitimacy and formalistic change; 5. The new scenario; 6. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: bibliotecas universitárias; formalismo; contexto institucional.

KEY WORDS: university libraries; formalism; institutional context.

Os reflexos das amplas mudanças sociais que vêm acontecendo ao longo das três últimas décadas podem ser percebidos nas bibliotecas universitárias, por meio de uma crescente homogeneidade estrutural indicativa da presença de tendências isomórficas dominantes. Este artigo defende que esse processo é indutor de práticas formalísticas cujas conseqüências moldam as configurações organizacionais. O artigo mostra a evolução do contexto institucional das bibliotecas universitárias, a progressiva adaptação das ações organizacionais a esse processo e o caráter da interação dos atores

* Artigo recebido em nov. e aceito em jun. 2003.

** Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPE, doutora em ciências econômicas e empresariais pela Universidade de Córdoba, Espanha. E-mail: observatorio@dca.ufpe.br.

*** Bibliotecária da Ufal, doutoranda em administração pelo Propad/UFPE. E-mail: observatorio@dca.ufpe.br.

sociais no campo organizacional, incluindo elementos simbólicos, culturais e cognitivos. Realiza, ainda, um estudo longitudinal, com base em duas pesquisas levadas a efeito nas décadas de 1970 e 80, complementadas por um estudo empírico efetuado entre 2000 e 2001. Conclui-se que o direcionamento homogêneo das ações de modernização mediante mecanismos isomórficos coercitivos e a negligência quanto às diversidades e especificidades locais em favor de práticas acriticamente implementadas fortalecem o caráter formalístico das mudanças estruturais das bibliotecas universitárias brasileiras afastando-as de sua realidade.

Formalism in the institutionalization of university libraries

The great societal changes in the last three decades have had an impact on academic libraries, increasing their structural homogeneity, which can be an indication of isomorphic pressures. This article argues that the process of isomorphic changes is leading to formalistic practices that shape organizational configurations. To support this argument, it analyzes the evolution of the institutional context of academic libraries, the progressive adaptation of organizational actions to such developments, and the nature of the interaction of social actors in the organizational field, including symbolic, cultural and cognitive elements. The article presents a longitudinal study, based on data obtained from two researches from the 70s and the 80s, complemented by another empirical work conducted between 2000 and 2001. The findings suggest that those coercive homogeneous actions towards modernization, as well as the disregard of local diversities and specificities, lead organizations to implement structural changes without a comprehensive and serious criticism, thus strengthening the formalistic character of structural changes in academic libraries. This situation alienates Brazilian academic libraries from the real world.

1. Introdução

O surgimento de organizações ou de novas formas organizacionais pode ser visto sob diferentes perspectivas, com base ora em fatores econômicos ora em fatores socioinstitucionais. A teoria institucional, com a concepção da realidade socialmente construída, indica não ser apenas a necessidade de coordenação de atividades, cada dia mais complexas, mas também a disseminação de crenças e processos cognitivos sobre a natureza do mundo e a maneira como as coisas funcionam que determinam a estruturação das organizações (Scott, 1998).

Entendidas como estruturas permeáveis, as organizações interagem com o ambiente em que estão situadas, influenciando-o e sendo por ele influenciadas, tanto na sua formação como nos processos de mudança que

ocorrem ao longo de sua existência. De acordo com Wilson (apud Machado-Silva; Fonseca & Fernandes, 2000), o ambiente é teoricamente construído pela interação entre fenômenos objetivos e diferentes interpretações dos membros organizacionais. Isso implica aceitar que indivíduos, grupos e organizações podem perceber diferentemente um mesmo contexto institucional, o que os levaria a adotar diferentes compreensões da relação da organização com seu ambiente e, conseqüentemente, defender diferentes delineamentos para as estratégias de ação.

Nas universidades, campo organizacional onde se situa a discussão sobre o formalismo como componente do processo de institucionalização, aplica-se a interpretação citada, ainda que com uma certa singularidade. Ela decorre da ambigüidade da relação entre as organizações e seu ambiente marcada tanto por altos níveis de autonomia no que se refere à formatação de suas atividades, quanto por quase total dependência financeira e funcional de outras organizações.

Nesse cenário, as bibliotecas apresentam-se como uma organização social prestadora de serviços, criada e mantida para dar sustentação aos programas de ensino, pesquisa e extensão por meio da gama de produtos e serviços de informação que reúne e disponibiliza. A importância da atividade para a comunidade acadêmica é percebida no cotidiano das universidades e nos processos de avaliação institucional instituídos pelo Ministério da Educação (MEC), nos quais as bibliotecas destacam-se como infra-estrutura acadêmica indicativa da capacidade de oferta de cursos de graduação e pós-graduação.

A criação e manutenção de bibliotecas e sistemas de bibliotecas respondem a valores consolidados que simbolizam o compromisso da universidade com a qualidade da formação e da produção acadêmicas, contribuindo para seu reconhecimento social. Identificam-se, assim, atributos institucionais das bibliotecas que lhes facultam adaptação tanto às necessidades dos grupos internos quanto aos valores institucionalizados na sociedade (Perrow, 1990), garantem sua sobrevivência, perenidade e legitimação em razão da contribuição social que são capazes de oferecer (Pereira, 1997).

Os reflexos das amplas mudanças societais, que vêm acontecendo ao longo das três últimas décadas, são percebidos nas mudanças estruturais ocorridas nas bibliotecas universitárias. A análise do fenômeno incorpora elementos da teoria das organizações para ampliar a compreensão das mudanças além da capacidade de adaptação a tecnologias do momento. A *onipresença* das organizações no mundo contemporâneo exerce o papel de catalisador, que conecta os indivíduos ao universo macrossocietal. Nesse cenário, as bibliotecas universitárias são elos fundamentais entre os indivíduos e a sociedade da informação, o que, indubitavelmente, acrescenta complexidade à análise de tais organizações.

O aprofundamento da análise organizacional nas bibliotecas universitárias é realizado mediante a identificação de um quadro evolutivo do contexto institucional de referência, a respectiva resposta dessas organizações e o sucesso alcançado por elas.

Neste artigo, traçam-se a evolução do contexto institucional das bibliotecas universitárias, a progressiva adaptação de suas respostas a esse processo e, ainda, a interação dos atores sociais componentes desse campo organizacional nos quais incluem-se elementos simbólicos, culturais e cognitivos que moldam, dinamicamente, suas estruturas. Mostra-se que mecanismos isomórficos podem conduzir ao formalismo, à medida que mudanças estruturais negligenciem as condições e as especificidades das organizações.

2. Evolução do contexto institucional

Em 1914, quando Henry Ford implantava sua linha de montagem de automóveis, a jornada de oito horas e a gratificação por produção, iniciava, simbolicamente, o modelo de produção fordista no mundo industrializado. À época, a separação entre concepção, administração, execução e controle já estava instituída na indústria, mas, ainda assim, o *sistema Ford* era pioneiro: reconhecia que não se poderia inovar no modo de organização da produção sem, ao mesmo tempo, uma reordenação do comportamento e da psicologia dos homens nas suas atividades produtivas, da cultura, estética e ética do trabalho. O modelo de produção pressupunha uma nova sociedade, com percepção diferente dos conceitos de democracia, racionalidade, modernismo e populismo (Harvey, 2000). A funcionalidade dos conceitos evidencia-se na *produção para todos*, valorização dos *fins em detrimento dos meios*, *massificação* e no *pseudo-igualitarismo* derivado da massificação.

Nessa formatação da sociedade, traduzida na proposta do modelo fordista de produção, as corporações são os centros do poder da regulamentação social e econômica. Entretanto, a aceleração do crescimento após a II Guerra Mundial e a evidência dos significativos fossos entre riqueza e miséria no mundo levaram a um redesenho do papel e da força dos atores sociais envolvidos na regulamentação e na condução do desenvolvimento social.

O Estado passa a ocupar papel preponderante como mediador dos interesses de classe, e torna-se um forte interventor e executor de políticas públicas e sociais, que são operacionalizadas por meio da regulamentação, do suporte infra-estrutural e dos investimentos diretos no setor produtivo, instrumentos de alavancagem do desenvolvimento social em bases pretensamente mais equitativas. É o chamado “Estado keynesiano” no qual a intervenção estatal, especialmente os investimentos públicos, garante o

equilíbrio social uma vez que somente ao Estado é reconhecida a capacidade para realizar um volume tal de investimentos que garanta políticas de emprego e renda como suporte do modelo econômico vigente.

No Brasil, o papel do Estado como agente executor de políticas públicas e sociais foi definitivo na consolidação do sistema de ensino superior, especialmente a partir da década de 1950, período em que ocorre a ampliação da oferta de vagas nas universidades, a criação de novas instituições e o fortalecimento da pós-graduação.

Embora sejam organizações tão antigas quanto as próprias universidades, as bibliotecas vêm sua relevância ampliada também a partir daquela década, 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 IBBD, atual Instituto Brasileiro de Informação Científica e Tecnológica (Ibict). Esses marcos que tiveram lugar nos anos 1950, somados aos investimentos em pesquisa e pós-graduação, à consolidação dos campi universitários e à regulamentação da profissão de bibliotecário, na década de 1960, passaram a exigir das bibliotecas universitárias novas formas de políticas de ação e práticas de gestão.

Tendo como referência, até então, o modelo fordista e seus pressupostos fundamentais de modernidade, homogeneidade e totalidade, as bibliotecas universitárias buscam moldar suas estruturas com o intuito de racionalizar práticas e processos. Isso pode ser ilustrado por duas pesquisas realizadas nas décadas de 1970 e 1980 por Ferreira (1980) e Mercadante (1990), respectivamente, descrevendo as estruturas organizacionais vigentes nos períodos referidos, as principais tendências detectadas e formulando recomendações.

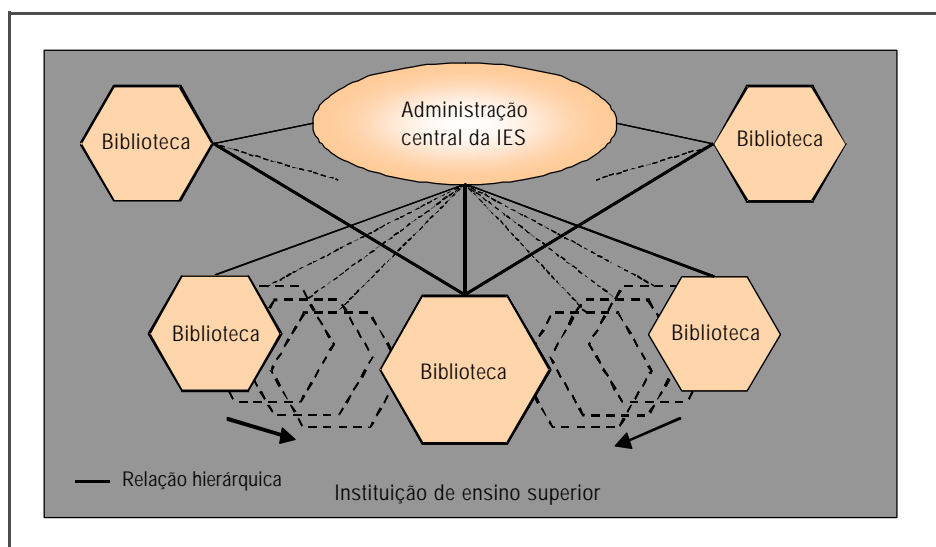
A primeira pesquisa classificou os modelos estruturais das bibliotecas universitárias usando como referência o seu caráter centralizado ou descentralizado. Tendo como base uma amostra de 17 bibliotecas centrais e 133 setoriais, Ferreira (1980) não teve a pretensão de apresentar um único modelo ideal mas de ressaltar vantagens e desvantagens de cada um. A pesquisa de Mercadante (1990) ocorreu no âmbito do Programa de Pesquisas, Estudos Técnicos e Desenvolvimento de Recursos Humanos para Bibliotecas Universitárias, desenvolvido pelo Programa Nacional de Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (PNBu). Comparou 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. O universo dessa pesquisa foi composto por bibliotecas públicas e privadas, federais e estaduais, vinculadas a universidades, totalizando 78 instituições.

No estudo de Ferreira (1980) a centralização, como determinante de modelo estrutural, é identificada como objeto de debate freqüente nos fóruns formais e informais de discussão, prioritariamente referidos a vantagens, desvantagens, formas e graus. O cenário encontrava-se preferencialmente definido pela centralização, uma vez que a maioria das bibliotecas pesquisadas tendia à centralização ou encontrava-se em fase de transição para esse modelo. Os principais argumentos desse modelo de formatação organizacional são: redução do número de bibliotecas; reunião das coleções; integração dos serviços bibliotecários; integração dos pesquisadores; custos de manutenção e desenvolvimento dos produtos e serviços; custos e desempenho dos processos de gestão e controle; e desempenho orçamentário-financeiro. A pesquisa conclui e recomenda que o processo de centralização das bibliotecas seja concebido como um sistema e este, por sua vez, como subsistema do sistema universitário. Acrescenta, além disso, 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 no Brasil.

O panorama do modelo estrutural apresentado no trabalho de Ferreira (1980) permite caracterizar um contexto referenciado na busca de centralização, com ênfase na otimização dos recursos e no fortalecimento interno da unidade, conforme representado na figura 1.

Figura 1

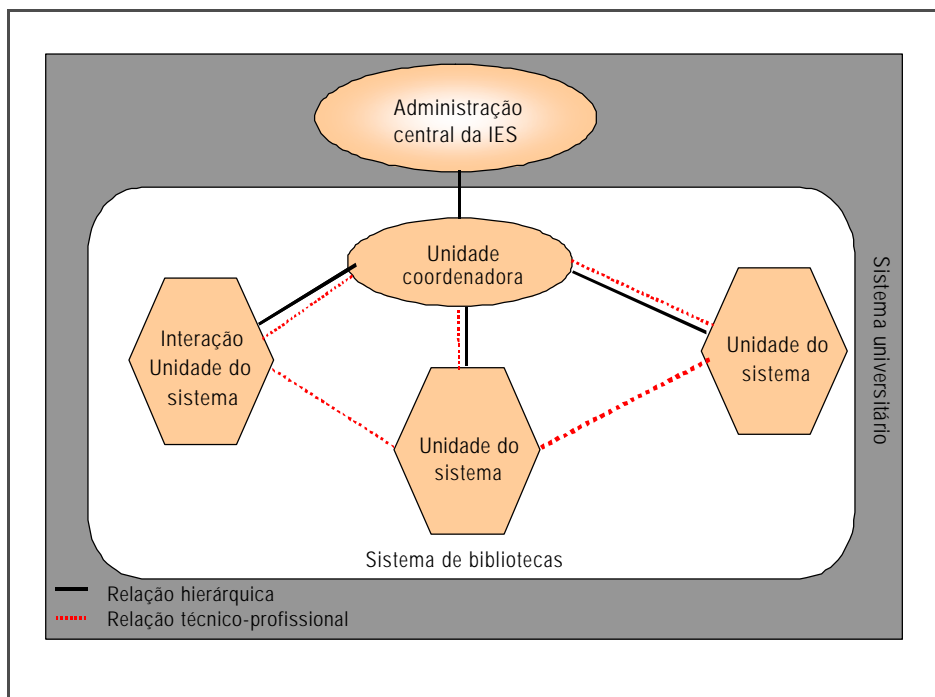
Tendência na década de 1970: centralização



No estudo de Mercadante (1990), realizado na década seguinte, a coordenação sistematizada, como modelo estrutural, é identificada na regulamentação oficial da maioria das instituições, constituindo-se, no entanto, mais discurso do que prática. Isto decorre dos traços históricos de autoritarismo a que esteve submetida a universidade brasileira e que ainda persistiam no ambiente universitário. Segundo afirmação da autora, até aquela data sofriam-se as conseqüências, “seja por parte do órgão central, que não consegue captar plenamente a ação integrada, seja pelas bibliotecas setoriais que ainda vêem este órgão com laivos de autoritarismo” (p. 56). Ainda assim, a maioria das bibliotecas tendia a apresentar-se como um sistema formado pelo conjunto das bibliotecas central e setoriais e/ou outros serviços de informação, no qual as primeiras, em geral, exerciam função de órgão coordenador. Os argumentos básicos eram: 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. Em suas conclusões a pesquisa preocupava-se em formular recomendações para as situações identificadas, tais como a necessidade de conscientização das universidades com bibliotecas descentralizadas, para buscar integrá-las a estruturas administrativas modernas, sob uma única coordenação, assegurando um mínimo de participação em programas nacionais cooperativos. Àquelas já assim estruturadas, sugeria a adoção de medidas capazes de consolidar a ação sistêmica dos serviços de informação. Tais medidas visavam assegurar que o órgão coordenador de fato tivesse competências para definir políticas de informação em nível institucional, garantisse representatividade junto ao conselho universitário e detivesse condições de avaliação periódica do sistema. Para os sistemas de bibliotecas já constituídos, o estudo recomendava que se formalizassem por meio da aprovação institucional de regimentos; incluíssem comissões ou representações de usuários em seu processo de gestão; participassem da política orçamentário-financeira da universidade, com responsabilidades definidas; coordenassem, centralizadamente, os serviços de aquisição e processamento técnico; estabelecessem políticas e planos de serviços aos usuários e se integrassem 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 recomendações da primeira pesquisa repercutiram na segunda, sobretudo na concepção organizacional sistêmica, conforme representado na figura 2.

Figura 2
Tendência na década de 1980: coordenação



3. Isomorfismo e práticas formalísticas

As situações identificadas em ambos os trabalhos constataam a presença de mecanismos isomórficos na formatação das estruturas organizacionais das bibliotecas universitárias. Na tentativa de obter legitimidade, as organizações, geralmente, adotam linhas de ação anteriormente definidas e racionalizadas na sociedade (Meyer & Rowan, 1992) e o fazem mediante processos isomórficos, assim caracterizados (DiMaggio & Powell, 1991):

- † isomorfismo coercitivo: resultado da pressão formal ou informal de organizações que têm prevalência sobre outras, especialmente, dependência financeira;
- † isomorfismo mimético: caracterizado pela adoção de modelos testados e bem-sucedidos em organizações similares;

- isomorfismo normativo: decorrente da profissionalização que institui um conjunto de normas e procedimentos delimitados para uma ocupação ou atividade específica.

A homogeneidade das estruturas formais entre as bibliotecas universitárias é significativa e evidente, decorrendo, por um lado, da natural identidade funcional entre essas organizações, incluindo aspectos como missão e objetivos, e, por outro, da busca de legitimidade. Vulneráveis aos três tipos de processos isomórficos, essas organizações tendem a conformar suas estruturas segundo pressões coercitivas de agentes controladores e/ou financiadores, como o MEC e as entidades diretamente relacionadas ao ensino e à pesquisa no nível superior, como a Secretaria de Ensino Superior (Sesu) e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). A descoberta de experiências bem-sucedidas adotadas em outros sistemas de bibliotecas universitárias para a solução de problemas específicos, como a automação, por exemplo, caracterizam os mecanismos de isomorfismo mimético. Já as pressões normativas têm origem, prioritariamente, na área profissional vinculada a essas organizações por meio da atuação de associações, sindicatos, conselhos e escolas de biblioteconomia.

Entretanto, Machado-da-Silva e Fonseca (1993) advertem que, apesar das pressões isomórficas, subsistirão diversidades entre as organizações, pois a especificidade dos esquemas interpretativos subjaz à visão de mundo dos dirigentes que, por sua vez, interfere no delineamento das estratégias de ação, selecionando itens relevantes para situações locais. O confronto entre a busca de legitimidade no ambiente institucional de referência e as especificidades locais pode acarretar mudanças estruturais formalísticas, isto é, uma dissociação entre o formal e o real.

O formalismo, como traço da cultura brasileira presente nas organizações, é estudado por Prates e Barros (1997:62) e Caldas (1997), entre outros, indicado pelos primeiros como um mecanismo de evitar incertezas “por meio da lei, e toda espécie de regras formais e instituições”. Caldas (1997), ao tratar da fixação brasileira pelo estrangeiro, afirma que as organizações mimetizam, geralmente de forma acrítica, práticas de centros tidos como mais desenvolvidos, tornando-as externamente orientadas. Não se trata de negar os avanços alcançados, mas de questionamentos e seleção de aspectos apropriados às condições locais. Segundo Sander (1977:27), o formalismo é uma categoria da teoria administrativa e pode ser operacionalmente definida “como a discrepância entre a conduta real e a norma prescrita que se supõe regulá-la”.

Essa situação pode ser detectada naquelas organizações cuja capacidade de interpretação e absorção do contexto institucional são restringidas por desígnios e limitações internas, conforme ilustrado no caso apresentado a seguir.

4. A implantação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas: busca de legitimidade e mudança formalística

A Ufal, criada em 1961, resultou da junção de seis cursos de graduação que funcionavam isoladamente, chegando, aos dias atuais, com a oferta de 34 cursos de graduação, 16 cursos de pós-graduação *stricto sensu*, 13 em nível de mestrado e três de doutorado. A comunidade acadêmica incorpora, aproximadamente, 11.500 alunos, 868 professores e 1.399 servidores técnico-administrativos.

Segundo Cardeal (1992), embora os primeiros 20 anos da Ufal coincidam com a chamada “década da educação”, em meio à relativa facilidade de acesso a recursos financeiros e de pessoal, a instituição não contou com habilidade político-decisória capaz de alavancar seu desenvolvimento e fortalecer tanto a infra-estrutura física e de pessoal, como a própria atividade acadêmica. Dessa forma, chega a meados da década de 1980 com considerável defasagem em relação às demais instituições federais de ensino superior (Ifes) constatada por fatos como a instalação do primeiro curso de mestrado na Ufal apenas em 1985, e, no caso específico das unidades de informação, em 1986 com um quadro de cinco bibliotecários para atender a uma comunidade estimada em 10 mil pessoas, quando estudos já indicavam a necessidade de pelo menos 33 profissionais (Ufal, 1987).

O processo de modernização e melhoria das condições de funcionamento foi impulsionado, no início da década de 1980, por meio do acordo MEC-Banco Interamericano de Desenvolvimento (MEC-BID III), que viabilizou a instalação definitiva do campus universitário da Ufal, financiando construção de prédios, reformas, equipamentos, assistência técnica e capacitação de pessoal. Dentro desse acordo, foi projetada, igualmente, a construção de novo prédio para a biblioteca central (que já funcionava no campus, em instalações precárias, desde 1978) e contratada, em 1985, consultoria externa especializada para levantamento de necessidades e elaboração de projeto, depois de duas outras propostas inconclusas. O relatório de viagem do consultor revela a precariedade da situação então existente (Miranda, 1985):

A impressão geral foi desoladora quanto às condições de funcionamento.

(...) coleção paupérrima

(...) quadro de pessoal muito limitado

(...) flagrante desrespeito à Lei nº 4.084 [que regulamenta a profissão de bibliotecário]

(...) parecia (...) que a biblioteca central não se constituía em uma aspiração da comunidade (...)

Em um quadro tão desolador quanto o das atuais bibliotecas da Ufal, a construção de um novo prédio justifica-se como obra de vital importância para a consolidação das atividades do *campus* universitário, em caráter prioritário e urgente.

Definido o projeto de construção do prédio, a partir do segundo semestre de 1986, o corpo técnico foi 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, programa estabelecido no âmbito da Sesu/MEC.

As diretrizes do PNBu e as ações decorrentes foram responsáveis por um período de intensa atividade no conjunto das unidades de informação das universidades e pelo fortalecimento de suas demandas frente às administrações das instituições de ensino superior (IES) e das atividades informacionais em nível nacional. Na Ufal, há que registrar não só a instalação do primeiro curso de pós-graduação, em 1985, mas, principalmente, os efeitos do primeiro processo eleitoral para escolha do reitor, que vieram reforçar o processo de formalização do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas (Sibi/Ufal).

O Sibi/Ufal tem seu regimento aprovado em 1989 e passa a ser composto pela biblioteca central (unidade coordenadora), sete bibliotecas setoriais (vinculadas técnica e administrativamente) e órgão colegiado (representações da comunidade acadêmica com função de assessoria). Definida como órgão complementar na estrutura universitária, a biblioteca central vincula-se diretamente ao reitor e organiza-se em quatro divisões: administrativa, serviços ao usuário, desenvolvimento de coleções e tratamento técnico. Integra-se a redes de cooperação e prestação de serviços informacionais, como Rede Bibliodata/Calco, Rede Latino-Americana e do Caribe em Informações em Ciências da Saúde (Bireme) e Rede de Comutação Bibliográfica (Comut).

Entre outras ações, no sentido de valorizar e dotar de poder o sistema formado pelo conjunto das unidades de informação, foi estabelecido, pelo conselho universitário, o percentual de 8% do orçamento de custeio e capital da universidade para o Sibi/Ufal. O avanço dessa iniciativa pode ser medido ao compará-lo com a média nacional da época, que rondava os 5%, estabelecidos para as melhores bibliotecas universitárias, e a situação vigente até 1987 na Ufal, quando não atingia nem 1% (*Folha Semanal*, 1991).

No processo de implantação e desenvolvimento do sistema de bibliotecas, percebe-se 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. São eles: agências do MEC (Sesu/PNBu, Capes), dirigentes da universidade e os novos profissionais que compuseram a direção do sistema. Nota-se também a preponderância de ele-

mentos institucionais em sua implantação, uma vez que se procurou adotar estrutura compatível com padrões nacionais, orientar-se por questões normativas, configurando procedimentos isomórficos em busca de legitimidade.

Entretanto, estudos e observações realizados entre 2000 e 2001 constatarem sérias dificuldades na efetivação da estrutura formal, detectadas em situações como a composição do quadro funcional especializado que, apesar do aumento da comunidade acadêmica, contava apenas com 12 profissionais bibliotecários, dos quais quatro mantidos por vínculo temporário. Deles, somente um estava lotado em biblioteca setorial, o que resultava na ausência de bibliotecários nas seis restantes, incluindo-se aquelas vinculadas à pós-graduação. A precariedade do processo de desenvolvimento e organização das coleções foi identificada pela inexistência de políticas explícitas e do deficiente processo de automação dos serviços. A efetividade do órgão colegiado, como mecanismo de interação com a comunidade, é questionável, de acordo com as afirmações dos representantes dos docentes: “a relação do professor com a biblioteca é muito ruim, ou seja, não acho que o professor inclua a biblioteca como instrumento pedagógico”; “(...) o pessoal do departamento não tem idéia da importância do órgão colegiado: é como se a biblioteca pudesse funcionar absolutamente sozinha, isolada (...)”.

Dessa forma, verifica-se que os elementos que atribuíram relevância simbólica à estrutura organizacional adotada pelo Sibi/Ufal, atendendo as exigências e expectativas do ambiente institucional, contribuíram, num primeiro momento, para a obtenção de legitimidade. A importância mitificada pode ser ilustrada pelas afirmações: “Uma universidade sem biblioteca não é universidade”; “sem biblioteca nós não teremos cérebros preparados”; “a biblioteca é o cérebro da instituição universitária”.

No entanto, a importância revelada no discurso dos dirigentes e nas normas não se traduz em ações correspondentes. É, portanto, ritualística, confirmando que estruturas determinadas isomorficamente, embora ofereçam legitimidade, podem implicar desvinculação entre estruturas formais, atividades e comportamento cotidiano dos membros da organização (Meyer & Rowan, 1992).

5. O novo cenário

Já se escreveu muito a respeito dos impactos das novas tecnologias de informação e comunicação sobre as bibliotecas, desde as mudanças radicais no que se refere a suporte, posse e oferta de serviços de informação: do papel para meios digitais e magnéticos; do “possuir” para o “acessar” e do espaço físico para o espaço virtual até as estratégias para a inserção do país na sociedade da informação.

Em estudo prospectivo onde tenta visualizar possíveis cenários para a biblioteca universitária brasileira em 2010, Cunha (2000) afirma que a tecnologia da informação afeta tanto as atividades acadêmicas como a natureza do empreendimento em educação superior, com reflexos significativos para as bibliotecas. Entre as mudanças prenunciadas, enfatiza a mudança estrutural (terceirização de serviços e foco no atendimento), o financiamento (estabelecimento de consórcios e diversificação de fontes), os serviços (balcões eletrônicos, apoio a programas de ensino a distância) e a diversificação de público (ampliação da população atendida e novos formatos de cursos).

Diante das perspectivas e exigências da sociedade, a transição para a sociedade da informação impõe novos desafios aos dirigentes de universidades e bibliotecas, entre eles a convivência com modelos tradicionais, o aperfeiçoamento de serviços e planejamento consistente na busca da modernidade da oferta de serviços de informação. Por um lado porque, como afirma Targino (1995:195), “em anos e anos de informação multifacetada, não há registro de casos de extinção de veículos de comunicação em face do surgimento de outros. Ocorrem, sim, mutações, adaptações e avanços”. Por outro lado, porque as condições infra-estruturais encontram-se em estágios bastante diferenciados entre as diversas regiões do Brasil e entre as próprias instituições que atuam na área de informação. O quadro que ilustra este artigo delinea as características dos dois modelos de produção no domínio das unidades de informação, entre os quais se incluem as bibliotecas universitárias.

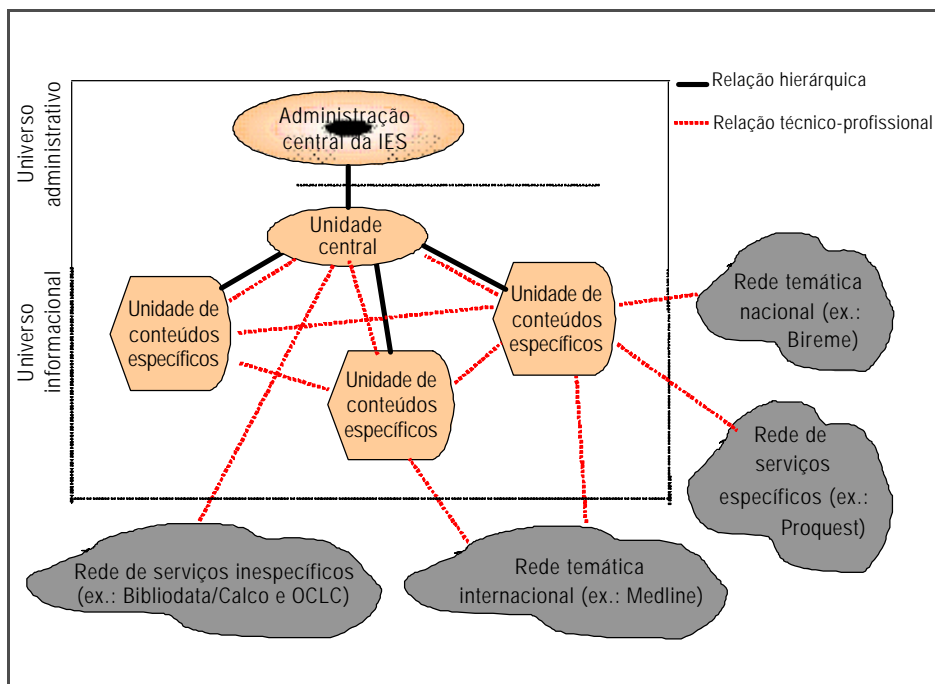
Modelos fordista e pós-fordista nas unidades de informação	
Modelo fordista	Modelo pós-fordista
Serviços de informação	
Atendimento indiferenciado a um público homogêneo.	Atendimento específico a públicos heterogêneos e de interesses informacionais diversificados.
Tratamento de informações em formatos e suportes convencionais (livros e periódicos em papel).	Tratamento de informações em múltiplos formatos e suportes (audiovisuais, multimídia, em meios magnéticos e/ou digitais, além dos convencionais).
Informação como suporte para a formação.	Informação como mercadoria-chave para geração de negócios.
Ênfase na aquisição de grande volume de material bibliográfico. Multiplicidade de exemplares. Função assistencial.	Ênfase no acesso à informação. Prioridade para a ampliação das áreas temáticas. Função de eficácia.

continua

Modelo fordista	Modelo pós-fordista
Acumulação de material bibliográfico de baixo uso.	Maior rotatividade e diminuição do tempo útil do material bibliográfico.
Catálogo manual, isolada, explosão bibliográfica <i>x</i> ampliação de <i>backlogs</i> .	Catálogo automatizada, cooperativa, importação de registros bibliográficos catalogados por grandes bibliotecas ou redes (Biblioteca Nacional, Bibliodata, OCLC).
Duplicação de recursos entre unidades similares.	Formação de consórcios e redes para compartilhamento de recursos.
Subordinação a rubricas orçamentárias.	Subordinação aos interesses de pesquisa.
Integração vertical.	Terceirização de tarefas técnicas e/ou mecânicas.
Trabalho	
Indivíduo treinado em uma única tarefa.	Indivíduo polivalente, particularmente no atendimento aos usuários.
Especialização na área técnica profissional.	Valorização de conhecimentos complementares em áreas de interface (computação, por exemplo) e em campos de conhecimento específico.
Ênfase na intermediação entre a informação e o usuário.	Ênfase nos procedimentos auto-explicativos para o acesso autônomo dos usuários à informação.
Pouco ou nenhum treinamento no trabalho.	Atualização permanente de habilidades no trabalho.
Espaço/estrutura	
Unidades centrais e setoriais definidas.	Unidades provedoras de informação posicionadas em rede.
Espaço físico amplo para manter acervo em papel e serviços tradicionais (circulação e empréstimo).	Espaço físico para suporte de acesso e conexão a fontes virtuais de informação.
Unidades de informação referenciadas no espaço local e nacional.	Unidades de informação referenciadas no espaço global.
<i>Design</i> estrutural tradicional (divisões, setores e seções).	Integração por processos, atividades.

O atual contexto parece remeter para estruturas mais flexíveis, tematicamente especializadas, articuladas em redes de naturezas diversas, com ênfase no compartilhamento de recursos e referenciadas a um universo informacional global, apresentado na figura 3.

Figura 3
Tendência na década de 1990: ação em rede



6. Considerações finais

Nessa transformação social, política, cultural, institucional, ética e estética que caracteriza a passagem do modelo fordista para o modelo pós-fordista é de se esperar repercussões nas estruturas e processos das organizações.

O pós-fordismo, baseado nos pressupostos fundamentais de pós-modernidade, pluralidade e especificidade, exige reconhecer a diversidade e a congruência entre o global e o local. Trata-se, portanto, da busca de soluções compatíveis com os diversos estágios em que se encontram as bibliotecas universitárias. Por um lado, é importante que políticas e ações centralizadas nas instâncias de normatização levem em conta a capacidade de absorção das diversas bibliotecas. Elas, por sua vez, devem estar atentas à pertinência dos processos isomórficos, evitando reprodução acrítica, mas favorecendo a adaptação criativa.

No caso de mudanças estruturais é importante extrapolar a dimensão formal, representada pela forma burocrática de organização, isto é, o conjunto de regras e normas, a diferenciação horizontal e vertical, relações de autoridade delineando padrões de regularidade. Essa formalidade, na maioria

das vezes, não corresponde ao cotidiano das organizações onde a relação entre as pessoas assim como os processos ocorrem de maneira mais aleatória, atribuindo sentido às determinações formais da estrutura e delineando padrões de interação.

Admitir que os indivíduos constroem sentidos significa admitir que agem de acordo com sua interpretação dos elementos estruturais e que podem limitar ou ampliar o escopo dos processos que ocorrem nas organizações, uma vez que as estruturas refletem também valores e interesses individuais ou grupais. Portanto, passam a refletir também as relações de poder que ocorrem entre indivíduos e grupos, levando a que as organizações possam ser entendidas como instrumentos de poder. Assim sendo, as mudanças estruturais podem decorrer de mudanças cognitivas dos membros, de alterações nas relações de poder e de influências do ambiente (Ranson; Hinings & Greenwood, 1980).

A continuidade do direcionamento homogêneo das ações modernizantes, mediante mecanismos isomórficos coercitivos, e a negligência das diversidades e especificidades locais, em favor de práticas acriticamente mimetizadas, fortalecem o caráter formalístico das estruturas, terminando por institucionalizar, na verdade, o *faz-de-conta*. Essa evidência torna-se ainda mais grave em face do cenário de transformações tecnológicas que modelam a sociedade da informação, surgida no bojo do novo modelo de produção e acumulação pós-fordista baseado na flexibilidade.

São essas reflexões que a análise no nível organizacional pode gerar e, assim, contribuir para a compreensão da ação das universidades e suas unidades de bibliotecas na sociedade de informação.

Referências bibliográficas

CALDAS, Miguel P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 4, p. 73-93.

CARDEAL, Sílvia Regina. Desenvolvimento das coleções: a experiência das bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas, no período 1988 a 1991. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 7, 1992, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Sibi/UFRJ, 1992. v. 1, p. 147-162.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: < <http://www.ibict.br/cionline> >. Acesso em: 14 abr. 2001.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. London: University of Chicago Press, 1991.

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

FOLHA SEMANAL. Universidade Federal de Alagoas, Maceió, v. 5, n. 169, abr. 1991. (Número especial.)

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 17., 1993, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 1993. v. 9 : Organizações, p. 147-159.

———; ———; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Orgs.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

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

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. *Organizational environments: ritual and rationality*. London: Sage, 1992.

MIRANDA, Antonio Lisboa Carvalho de. *Análise preliminar do status quo das bibliotecas da Universidade Federal de Alagoas com vistas à implantação de um sistema integrado e de construção da Biblioteca Central: relatório de viagem (9 e 10 de julho de 1985)*. Brasília, 1985. Mimeografado.

PEREIRA, Maria J. L. de B. Decisão nas instituições. In: PEREIRA, M. J. L. de B. *Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997. cap. 5, p. 119-151.

PERROW, Charles. La escuela institucional. In: PERROW, C. *Sociología de las organizaciones*. 3. ed. Madrid: McGraw-Hill, 1990. cap. 5, p. 190-215.

PRATES, Marco Aurélio Spyer; BARROS, Betania Tanure de. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. cap. 3, p. 55-69.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. Structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 1-17, Mar. 1980.

SANDER, Benno. *Educação brasileira: valores formais e valores reais*. São Paulo: Pioneira, 1977.

SCOTT, William R. *Organizations: rational, natural and open systems*. 4. ed. London: Prentice Hall, 1998.

TARGINO, Maria das Graças. Novas tecnologias de comunicação: mitos, ritos ou ditos? *Ciência da Informação*, Brasília, v. 24, n. 2, p. 194-203, maio/ago. 1995.

UFAL (UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS). Grupo de Bibliotecários da Ufal. *Bibliotecas da Ufal: diagnóstico e proposta de implantação de sistema (versão preliminar)*. Maceió, 1987.