

O papel do conflito na Administração de Bibliotecas

The role of conflict in library administration

MARYSIA MALHEIROS FIUZA *

Caracterização do conflito na administração: conflito individual e conflito entre grupos. Resolução de conflitos. Transposição dos estudos da teoria de conflito e sua resolução para o ambiente de biblioteca.

I — CONFLITO NAS ORGANIZAÇÕES

O conflito acompanha muitas das interações humanas. Nas organizações, é fenômeno bastante estudado na Teoria da Administração e diversas são as definições apresentadas pelos estudiosos do assunto, bem como a sua conceituação nas escolas e teorias administrativas.

Os seguidores da Escola de Administração Científica não davam importância a esse fenômeno porque consideravam-no como uma falha que poderia ser sanada facilmente com uma boa organização.

* Professora da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

A Escola de Relações Humanas considerava o conflito indesejável, "um sintoma de mal estar social", no dizer de Elton Mayo.

March & Simon (13) definem conflito como "colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de alternativas de ação".

Para Hampton (7), o conflito aparece quando duas ou mais entidades tentam ocupar o mesmo lugar no espaço, sendo que somente uma poderia fazê-lo.

Modernamente, considera-se o conflito como fato inevitável, porém com possibilidades de ser funcional para organizações e indivíduos, e o administrador pode tirar proveito dele para o desenvolvimento da instituição.

Diversos tipos de conflito podem aparecer nas organizações:

1. *Conflito individual* — quando o indivíduo deve escolher entre duas alternativas de ação. Resulta das seguintes situações, de acordo com Kurt Lewin:

- aproximação-aproximação — escolha entre duas alternativas atrativas,
- afastamento-afastamento — escolha entre duas alternativas que se deseja evitar,
- aproximação-afastamento — há bons e maus elementos em uma certa ação.

A indecisão na escolha dá origem ao conflito interno no indivíduo que, refletindo no seu comportamento, pode causar também conflito entre ele e os outros em seu redor.

Outro tipo de conflito individual é o que se denomina conflito de papéis.

Papel (role), em administração, pode ser definido como um modelo de comportamento esperado.

No exercício de seu papel, o indivíduo pode encontrar dificuldades que resultarão em conflito. Por exemplo, se a sua capacidade está aquém das demandas ou expectativas do papel; se há ambigüidade ou incompatibilidade nas demandas; se há diversidade entre as demandas do papel e os valores pessoais do indivíduo.

2. *Conflito intergrupala* — modalidades de conflito:

a) entre os problemas centrais do processo decisório, existem dois que podem causar conflitos entre grupos numa organização:

- alocação de recursos;
- prioridade de ação.

Quando os recursos são limitados e os diversos grupos dependem deles para o seu funcionamento, surge a necessidade de decisões coletivas com relação a esses recursos.

Se as atividades dos diversos grupos são interdependentes, aparece a necessidade de decisões coletivas, com relação à programação dessas atividades.

O conflito intergrupala pode, então, surgir da necessidade dessas decisões coletivas, principalmente se existirem diversas alternativas.

b) O conflito entre grupos, numa organização, pode surgir também quando há diversidade de objetivos entre esses grupos. Toda organização necessita estabelecer seus objetivos. De acordo com Douglas McGregor (12): objetivos efetivos encorajam *todos* os membros a trabalhar em direção aos *mesmos* objetivos organizacionais.

Uma organização, formada de diversos grupos (unidades, departamentos, seções, etc.) deve ter um objetivo ou objetivos comuns a todos eles e que definem a finalidade da organização. Porém, para a consecução desse objetivo comum, cada grupo deve ter sub-objetivos. Se estes não forem perfeitamente coordenados, surgirá outra espécie de conflito entre grupos.

Outro fator que pode causar conflito intergrupar na organização é o que diz respeito à diferente percepção da realidade por parte dos diversos grupos.

Essa percepção diferente da realidade pode resultar da diversidade de fontes de informação, da canalização da informação para determinados pontos da organização, de experiências e conhecimentos anteriores, etc.

Citando March & Simon (13): "Quando uma unidade da organização recebe tarefas em termos de sub-objetivos, as decisões dessa unidade tendem a ignorar outros sub-objetivos e outros aspectos dos objetivos da organização em geral".

II — CONFLITOS EM BIBLIOTECAS

Nesta parte do trabalho, tentaremos caracterizar os diversos tipos de conflito dentro da administração de bibliotecas.

A estrutura burocrática existente na maioria das bibliotecas pode ser responsável por um tipo de conflito individual que se apresenta sob a fórmula: burocracia versus profissionalização.

De acordo com Pavalho, citado em Edwards (5):

"O conflito está implícito nas duas características diametralmente opostas da burocracia e do profissionalismo. As profissões demandam autonomia enquanto que as burocracias demandam aderência às regras, regulamentos e procedimentos organizacionais. Na

perspectiva profissional, o ímpeto para o comportamento no trabalho é intrínseco ao indivíduo; na perspectiva burocrática, está localizado nos objetivos e regras da organização. Na organização burocrática, a liderança é centralizada e depende da designação de uma posição formalmente definida, enquanto que no profissionalismo, depende da demonstração de competência e habilitação. Enquanto as organizações burocráticas enfatizam a padronização de procedimentos, o profissionalismo enfatiza a resolução de cada "caso" e o desenvolvimento de procedimentos apropriados.

A ênfase burocrática na especialização preconiza a simplificação de tarefas, mas o "ethos" profissional reforça o seu caráter total e abrangente. Enquanto que a responsabilidade burocrática tem caráter corporativo, o profissionalismo enfatiza a responsabilidade individual do profissional. A organização burocrática reforça relações impessoais, mas o profissionalismo reforça relações pessoais. Finalmente, enquanto a burocracia exige prestação de serviços e lealdade à organização, o profissionalismo exige prestação de serviços aos clientes e lealdade ao grupo de colegas".

A diferença básica e maior fonte de conflito entre burocracia e profissionalismo situa-se na área de relações de autoridade. A autoridade executiva permeia a burocracia: o superior numa hierarquia tem controle total sobre os subordinados.

A incompatibilidade entre autonomia da profissão e autoridade na organização forma um conflito, cuja resolução dependerá da estrutura de controle desenvolvida na instituição. Litvak (11) sugere que se a instituição puder separar deveres administrativos e tarefas profissionais e desenvolver um sistema dual de autoridade e controle (burocrático para deveres administrativos e colegiado para tarefas profissionais) poder-se-ia resolver o conflito.

As bibliotecas são organizações e como tal têm seus objetivos. O objetivo principal da biblioteca é fornecer serviço *profissional* de informação ao público em geral ou a públicos especiais.

Os bibliotecários são profissionais que se defrontam com conflitos provocados pela incongruência entre compromissos profissionais e requisitos institucionais.

Na tomada de decisões, surge o conflito quando a decisão exige uma determinada especialização e o especialista que tem o conhecimento apropriado não ocupa a posição na hierarquia para poder tomar essas decisões. É o que acontece muitas vezes no caso de seleção e aquisição de documentos em bibliotecas.

O objetivo profissional do bibliotecário é atender às necessidades de informação do usuário. Para atingir esse objetivo, ele tem que seguir caminhos, tomar resoluções e usar recursos que, às vezes, divergem das normas burocráticas adotadas na instituição. Por exemplo, um bibliotecário de uma universidade precisaria ter o máximo de liberdade para decidir sobre seleção, aquisição, empréstimo, circulação, etc., para atender bem a seus usuários. Porém, a administração superior exige redução de perda de livros, economia de material, de recursos humanos, formalidades burocráticas para aquisição, etc..

A tendência para resolver esses conflitos se resume em resoluções "ad-hoc", baseadas em prestígio pessoal do bibliotecário ou de determinados leitores.

Outro tipo de conflito que pode aparecer e que se enquadraria entre os conflitos de papéis, é o caso do bibliotecário que desempenha o papel de administrador. Seria o conflito entre as funções administrativas e as funções profissionais.

Nos exercícios das funções administrativas e de supervisão, ele deve formular objetivos, linhas de ação

e planos para a organização e suas subdivisões, dirigir, aconselhar e corrigir o trabalho de outras pessoas.

Supõe-se que as funções de bibliotecário requeiram um alto grau de autonomia e criatividade para tomada de decisões, baseadas no conhecimento profissional e nas necessidades individuais do usuário.

A principal ocorrência de conflito intergrupar em bibliotecas apresenta-se entre os departamentos de serviços técnicos e os de serviço ao público.

Podemos caracterizar, aqui, os problemas centrais de alocação de recursos e prioridade de ação.

A Seção de Aquisição requisita grandes quantias para aumentar e/ou conservar o acervo e a sua pretensão se justifica, de vez que, em muitos casos, a importância da biblioteca e a eficiência do bibliotecário são, inadequadamente, medidas pela extensão quantitativa do acervo.

A Seção de Catalogação consome recursos no pagamento de pessoal, pois as tarefas aí realizadas requerem grande número de horas de trabalho.

O Departamento de Serviços ao público solicita, com razão, maiores verbas, pois os programas de auxílio ao leitor (SDI, traduções, abstracts, etc.) são caros.

A programação de atividades, também, é outra fonte de conflito. Na maioria das bibliotecas, o processamento técnico está sempre com serviços acumulados e não há uma ordem de prioridade estabelecida de acordo com as necessidades dos usuários.

De acordo com Walton & Dutton (15), um conflito interdepartamental aparece quando um dos departamentos interdependentes responsabiliza-se apenas por um aspecto do dilema que representam as tarefas organizacionais. Citam, como exemplo, a preferência dos departamentos de produção pela confecção mais econômica de grandes lotes de material, em contraposição

à preferência dos departamentos de vendas pela confecção rápida de alguns itens para satisfazer, prontamente aos bons clientes.

Lawrence & Lorsch estudaram a diferenciação organizacional em seis organizações e concluíram que, quando cada unidade desempenha um tipo diferente de tarefa e lida com segmentos diferentes do meio ambiente, essas unidades desenvolvem diferenças internas significativas.

Esta diferenciação foi constatada em quatro itens:

1. com relação ao grau de estrutura, isto é, o rigor das normas, a estreiteza de âmbito de controle da supervisão, a frequência e a especificação da revisão de desempenho;

2. com relação ao meio ambiente, ou seja, novo conhecimento científico versus problemas do consumidor e oportunidades de mercados versus custos de matérias primas e processamento;

3. relação ao tempo — a perspectiva do tempo no planejamento e;

4. nas relações interpessoais.

Transportando seu modelo para bibliotecas, teríamos:

Departamentos	Grau de formalidade na estrutura departamental	Orientação acerca do meio ambiente	Tempo	Amplitude e flexibilidade de relações interpessoais
Processo técnico	alto	normas, códigos, regras etc.	Longo Prazo	Baixo
Serviço ao público	baixo	conhecimento do usuário	Curto Prazo	Alto

Landsberger considerou diversos dilemas que acompanham as diferenças interdepartamentais. Aplicando aos departamentos de bibliotecas, teríamos:

Processamento técnico

Estabilidade
Plano de trabalho a longo prazo
Ênfase em resultados mensuráveis
Maximização de objetivos organizacionais.

Serviço ao público

Flexibilidade
Plano de trabalho a curto prazo
Ênfase em resultados intangíveis
Atendimento das necessidades da sociedade.

As transposições dos estudos de Litvak, Landsberger e Lawrence & Lorsch para o ambiente de biblioteca são opiniões pessoais, sem comprovação por pesquisa. Se são verdadeiras e se sua influência se manifesta sobre a situação de conflito são suposições que podem constituir matéria para futuras pesquisas.

A departamentalização usualmente adotada nas bibliotecas (serviço de processamento técnico e serviço ao público) pode reforçar nestas organizações a tendência de avaliar a ação apenas em termos dos sub-objetivos de que falam March & Simon (13).

As unidades de processamento, de maneira geral, encontram-se afastadas do público e tendem a considerar seu serviço como fim. Não se conseguiu ainda um sistema de feedback que possa contribuir para a adequação dos serviços técnicos com os serviços ao público. Assim, não somente em relação a prioridades mas também com relação ao tipo de organização do material (catalogação, classificação, indexação) surgem conflitos entre os dois departamentos. Esses conflitos seriam resultantes então da diversidade de objetivos e da diferente percepção da realidade.

Os bibliotecários que trabalham no processamento técnico parecem se enquadrar melhor nas exigências burocráticas. Será que o conflito individual profissão versus burocratização não os afeta? A explicação talvez se encontre no conceito de "sinergia social" de Coleman, segundo o qual um grupo pode ter características que são significativamente diferentes das dos indivíduos que o compõem.

III — RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

De acordo com Hicks (9), são três os métodos mais usados na resolução de conflitos:

MÉTODO	BASE	RESULTADOS
Dominação	Grande poder de um grupo, outro(s) grupo(s) com pequeno poder	Vitória do 1º grupo; submissão do(s) outro(s)
Compromisso	Poder significativo em cada grupo	Cada grupo desiste de alguma coisa importante
Integração	Desejo mútuo de chegar a uma solução satisfatória	Grupos completamente satisfeitos

Se considerarmos com Katz & Kahn (10) que o conflito tem conseqüências disfuncionais ou funcionais e que pode levar a soluções se for resolvido de uma maneira integrativa, o melhor método de resolução de conflitos seria a integração, isto é, a satisfação de grupos e funções conflitantes.

Ao examinarmos a realidade das nossas bibliotecas, parece-nos, porém, que o método mais empregado é o da dominação.

IV — CONCLUSÕES

Será que os tipos de conflitos descritos aparecem realmente nas bibliotecas?

A biblioteca é uma das poucas instituições da época atual que não se preocupa com mudança e inovações. O único movimento de vulto se restringe à automação, porém não se cogita de inovar ou mesmo questionar os processos a serem automatizados. Assim, muitos dos erros e falhas existentes nos serviços atuais são, meramente, transferidos para o computador.

Por que essa apatia, essa falta de questionamento e essa resistência à mudança?

Não seriam, em parte, conseqüência da falta de conflitos? Ou dos conflitos latentes serem solucionados ou abafados pela dominação?

Thompson (14) considera que: "A inabilidade em legitimar o conflito deprime a criatividade. O conflito gera problemas, incertezas, mas difunde idéias. Conflito implica pluralismo e forças procurando soluções, enquanto que a autoridade concentrada pode simplesmente ignorar obstáculos e objeções. Conflito, portanto, encoraja inovações. Quanto menos burocratizada a organização, mais conflito e incerteza, porém mais inovação".

No conflito individual, as exigências burocráticas sobrepõem-se facilmente às exigências profissionais, talvez porque os bibliotecários tenham uma concepção inadequada do que significa o profissionalismo e do que a profissão e os serviços bibliotecários podem oferecer.

A biblioteca pode ser considerada entre as semi-profissões que se caracterizam, segundo Hasonfeld & English (8), pela inexistência de uma base de conhecimento teórico sistemático, pela falta de monopólio sobre seu campo de prática e por associações profissionais fragmentárias.

O semi-profissional se submete mais facilmente a um maior controle burocrático e é mais aquiescente à autoridade administrativa que o profissional e, portanto, o bibliotecário, cuja carreira profissional é dependente de sua situação dentro do contexto institucional, é menos autônomo e mais constrangido pela organização burocrática.

Em determinadas instituições, o bibliotecário não tem poder de decisão, mesmo em situações onde se faria necessária a atuação de um especialista. Porém, não há uma reação forte contra esse estado de coisas.

O sistema de recompensas influi, também, nesta conjuntura. A medida da eficiência do bibliotecário é, como já foi dito, a extensão quantitativa do acervo, o número de livros catalogados e classificados, comprovados por estatísticas acuradas e a manutenção da ordem e tranqüilidade no recinto da biblioteca. Concordamos que tudo isso seja muito importante e necessário. Porém, onde se mede a eficiência no atendimento ao usuário?

No caso do conflito intergrupual, que se manifestaria em bibliotecas, especialmente, entre os serviços de processamento técnico e de serviço ao público, parece-nos que o primeiro grupo domina o segundo, pelas seguintes razões:

1. as suas tarefas enquadram-se muito mais dentro das linhas de ação burocráticas;
2. os resultados de suas atividades são mensuráveis;
3. os currículos das Escolas de Biblioteconomia dão muita ênfase aos serviços técnicos;
4. as autoridades externas da biblioteca, bem como sua clientela, não sabem, precisamente, tudo o que a biblioteca pode oferecer em ma-

téria de serviços ao usuário. Assim dá-se muita atenção aos resultados de operações de rotina que são executadas, geralmente, pelos serviços técnicos. E os “meios” transformam-se em “fins”.

Se a incompreensão das exigências e motivações da profissão, a não realização plena dos objetivos finais da biblioteca e o sistema vigente de avaliação de eficiência favorecem o “status quo”, por que haveria de aparecer conflito no ambiente das bibliotecas?

Citando Wasserman(16): “Se se suprime o conflito aparente, as hostilidades são trabalhadas de maneira a não demonstrar tensão ou desajuste. E a cultura das bibliotecas e algumas outras formas de organização conserva-se invariavelmente a de boas maneiras e gentileza superficial”.

**Characterization of conflict in management:
individual conflict and conflict between groups
Conflict resolution. Transposition of the studies on
conflict theory and its resolution to library environment.**

BIBLIOGRAFIA

1. ARGYRIS, C. *Personalidade e organização*; o conflito entre o indivíduo e o sistema. Rio de Janeiro. Renes, 1969.
2. BUNDY, M. L. Conflict in libraries. In: WASSERMAN, P. & BUNDY, M. L. eds. *Reader in library administration*. Washington, Microcards, 1968.
3. DRUCKER, P. Managing the public service institutions. *Coll. & Res. Libraries*, 37:4-11, jan., 1976.
4. DUNLAP, C. R. Organizational patterns in academic libraries. *Coll. & Res. Libraries*, 31(5):400-407, Set. 1970.

5. EDWARDS, R. M. The management of libraries and the professional functions of librarians. *Lib. quarterly*, 45(2):150, 60, 1975.
6. FERREIRA, M. L. G. et alii. *Conflito organizacional*. Belo Horizonte, FACE, 1972.
7. HAMPTON, SUMMER & WEBER. Managing organizational conflict. In: *Organization behaviour and the practice of management*. Scott, Foreman, 1973. Cap. 11, p. 754-74.
8. HASENFELD, Y. & ENGLISH, R. A. ed. *Human Service Organizations*, Ann. Arbor, Univ. of Michigan Press, 1974.
9. HICKS, H. G. *The management of organizations: a system and human resources approach*. 2 ed. New York, Mac-Graw-Hill, 1972.
10. KATZ, D. & KAHN, R. L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1975.
11. LITWAK, E. Models of bureaucracy which permit conflict. In: HASENFELD, Y. & ENGLISH, R. A. eds. *Human service organizations*. Ann. Arbor, Univ. of Michigan Press, 1974.
12. Mc GREGOR, D. The human side of the enterprize. In: WASSERMAN, P. & BUNDY, M. L. *Reader in library administration*. Washington, Microcards. 1968.
13. MARCH & SIMON. *Teoria das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 1972.
14. THOMPSON, V. A. Hierarchy, specialization and organizational conflict. In: WASSERMAN, R. & BUNDY, M. eds. *Reader in library administration*. Washington, Microcards, 1968.
15. WALTON, R. E. & DUTTON, J. M. *A administração do conflito interdepartamental; um modelo e revisão de literatura*.
16. WASSERMAN, P. *The new librarianship; a challenge for change*. New York, Bowker, 1972.