

Sociologia, administração e bibliotecas*

Sociology, management and libraries

MALCOLM LEWIS

Muitas teorias sobre administração de bibliotecas adotam princípios de administração científica baseados em contabilidade, eficiência e eficácia. Mas é necessário uma abordagem mais aplicável às organizações com finalidades múltiplas como a biblioteca e levar em consideração a personalidade do indivíduo e dos grupos informais. Uma abordagem diferente de administração de bibliotecas seria através do sistema sócio-tecnológico que considera que cada organização é ao mesmo tempo um sistema de trabalho e um sistema social, compreendendo responsabilidade, autonomia, adaptabilidade, variedade e participação. A autonomia desenvolve a auto-administração das pessoas tanto como indivíduos como em grupos

NOTA DO EDITOR: «Este artigo teve dificuldades em ser aprovado pela comissão de seleção da *Library Review*. Uma das objeções foi que os três elementos do título não se coadunavam. Apesar disso, foi muito apreciado ao ser apresentado como conferência no CLW (College of Librarianship Wales). O *Library Review* decidiu, então, publicá-lo como base para discussão e espera comentários construtivos».

* Traduzido de LEWIS, M. *Sociology, management and libraries*. *Library Review*, Glasgow, H. & R. Holmes, 26 (1):3-9, 1971, por Marysia Malheiros Fiuza, professora da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

O que pensam os administradores de bibliotecas quando falam em administração? É difícil saber, mas se se tomar a literatura existente sobre **administração de bibliotecas** como um indicador de tendências, o resultado é bastante inquietador. Administração é considerada como uma espécie de técnica que necessita somente ser aprendida. K. H. Jones (3) atribui a essa técnica «metodologias reducionistas e matemáticas» que levam a uma apreciação restrita e simplista da biblioteconomia e particularmente do inter-relacionamento dinâmico entre acervo, «staff» e usuários.

Não existe uma forma **única** de administrar. Não há técnica **única**. Nas organizações encontram-se várias formas e maneiras de administrar. O estilo de administração depende de fatores tais como: tipo de produto manufaturado; tamanho da organização ou da unidade (pois o estilo de administração pode variar dentro de uma organização); a filosofia da organização; a personalidade do administrador e as várias tecnologias internas ou relacionadas. Assim, cada organização terá seu estilo próprio de administração ou, se for uma organização complexa, vários estilos, refletindo os fatores acima mencionados. Não há um estilo de administração exatamente adequado a cada indústria, como, penso eu, não será possível encontrar um método que sirva para toda e qualquer indústria.

Parece, entretanto, que os bibliotecários acreditam que o sucesso da administração de bibliotecas depende somente da aprendizagem das teorias administrativas que emergiram das organizações industriais. Não procuram saber se essas técnicas tão bem divulgadas tiveram sucesso nas indústrias para as quais foram desenvolvidas. Como saber, então, se serão apropriadas para bibliotecas?

Os professores de administração em escolas de biblioteconomia, muitas vezes, consideram essa disciplina de uma maneira similar à dos administradores industriais. Em

geral, abrangendo regulamentos, controle, eficácia e eficiência. Há, entretanto, uma crescente área de conhecimento, estudada pelos cientistas sociais, que se preocupa menos com esses aspectos instrumentais e mais com o que chamam de sistemas de desenvolvimento. É para essa área que desejo chamar a atenção.

Não estudou sugerindo que a biblioteconomia tem recorrido somente à administração industrial. Na verdade, os paralelos com outras organizações não industriais, tais como repartições de governo, escolas, colégios, igrejas, sindicatos, associações de classe, hospitais, etc. têm sido levados em consideração. Cada uma dessas organizações é limitada em sua esfera de atividades, enfocando somente um ou poucos aspectos da vida social. Seus objetivos são restritos às áreas de sua competência particular e suas ações são canalizadas nessa direção. Os objetivos dessas organizações são diferentes, porém, nota-se que as técnicas usadas por cada uma delas são tiradas das organizações industriais. Como isto se manifesta nas bibliotecas?

Steuart (5) disse que a administração de bibliotecas está entrando numa nova era. O crescimento das bibliotecas levou à necessidade de conhecimento do processo administrativo, de manuseio de informações, como em organizações complexas, abrangendo maior número de pessoas e maiores recursos financeiros. Dá-se mais ênfase à teoria e a princípios de administração e suas aplicações em organizações complexas do que às necessárias funções de custódia e habilidades técnicas. São essas novas técnicas de administração que eu desejo questionar.

Descreverei, sumariamente, algumas das sugestões que se apresentam sobre o que pode ser considerado como uma abordagem apropriada ao pensamento administrativo em bibliotecas. Depois tentarei explicar porque penso que outras abordagens podem ser mais válidas para

os bibliotecários agora e no futuro. Não se escreveu muito sobre administração de bibliotecas, talvez porque haja pouca pesquisa na área. Entretanto, o artigo de R. D. Steuart «Education for Library Administrators», publicado em: Gileon Howard (ed) *Studies in Library Management*, vol. 2, 1974, parece-me ser a espécie típica de «programa» que se considera importante ensinar nas escolas de biblioteconomia.

Steuart toma emprestado teorias de administração do mundo dos negócios e transfere para biblioteconomia, como se administração fosse um bloco de conhecimento ou um «pacote de técnicas» que pudesse ser aplicado a qualquer situação, independente do contexto ambiental. Basicamente, sua visão é que o paternalismo do autocrata e a técnica de «saber e contar» do gerente experimentado são impróprios para a biblioteca moderna. Em lugar disso, usa conceitos tais como «administração por objetivos», planejamento, programação, sistemas orçamentários e outras técnicas «contabilizáveis». Infere que tais técnicas têm tido sucesso em bibliotecas e estão se espalhando cada vez mais. A administração é vista como um processo científico, com princípios conhecidos, que cada administrador pode e deve aprender para que sua organização funcione **eficientemente**. Assim, o desenvolvimento da administração é considerado como «um processo sistemático de treinamento pelo qual os indivíduos adquirem e usam conhecimento, habilidades, «insights» e atitudes para administrar **eficazmente** suas organizações».

Steuart não critica a maneira pela qual a administração de bibliotecas se apóia nas primeiras técnicas de administração científica. Admite que isso resultou numa abordagem baseada em «princípios». Adverte, entretanto, que essa abordagem deve ser temperada com os estudos recentes das escolas de relações humanas e de sistemas que advogam levar em consideração a personalidade do

indivíduo, grupos informais, conflito intra-organizacional e uma abordagem democrática à organização. Não sugere, porém, como isto deva ser implementado. Na minha opinião, bibliotecas não são negócios e se os bibliotecários as consideram como tal e desejam pensar em termos de **contabilidade, eficiência e eficácia**, então essas recentes teorias são meramente técnicas mais sofisticadas para maior controle e regulamentação. Elas são instrumentais, e se forem usadas, poder-se-ia considerar as bibliotecas como sistemas instrumentais.

Sistemas instrumentais se relacionam com questões de **finalidade específica**, isto é, que se preocupam somente com uma pequena parte da realidade, baseada na quantidade limitada de informações disponível para essa finalidade.

Se considerarmos o conjunto de nossas experiências na vida quotidiana, por exemplo, lembramos somente de uma parte muito limitada, e levanta-se a questão: como é feita a seleção? Pode ser dito que baseamos nossa seleção em princípios. Em que princípios se baseia nossa mente para selecionar? Não se conhece muito sobre esses princípios, mas sabe-se que somos guiados na nossa percepção por finalidades ou objetivos.

Que acontece dentro de um sistema se a informação é selecionada para responder somente a questões de finalidades? O cientista social, Gregory Bateson (1) chama nossa atenção para o estudo da medicina ou o que se denomina «ciência médica» na época atual.

Os médicos resolvem combater a paralisia infantil, o tifo ou o câncer e devotam pesquisas, dinheiro e esforços a esses «problemas» ou finalidades. Dentro de um tempo determinado, o Dr. Salk e outros resolvem o problema da paralisia infantil. Descobrem uma solução de germes que se dá às crianças para vacinar contra a doença. Essa é a solução do problema. Aí, param de colocar grandes

quantidades de esforços e dinheiro nesse problema e passam para o problema do câncer ou outro qualquer. A medicina transforma-se, então, numa ciência total cuja estrutura é essencialmente a de uma caixa de segredos. Dentro dessa ciência há pouco conhecimento do corpo como «um sistema auto-corretivo, organizado cibernética e sistematicamente». Suas interdependências internas são pouco entendidas. O que acontece é que a «finalidade» tem determinado o que deve ser importante para a ciência médica.

A tese de Bateson é que, se se usa a finalidade para organização de atividades, o que se conseguirá é uma «caixa de truques» — alguns deles muito valiosos. O que faltará é a «sabedoria», isto é, o conhecimento do sistema interativo mais abrangente.

A administração opera da mesma maneira que a medicina na amostragem dos fatos e processos da organização e do que acontece na sociedade total. É organizada em termos de finalidade. É um instrumento que permite chegar rapidamente ao que se quer. Não se preocupa em agir com a máxima sabedoria para viver, mas em seguir o caminho mais rápido e lógico para conseguir o que se deseja a curto prazo. Dada uma finalidade específica, tudo se ajusta a ela.

As implicações para bibliotecas são claras. Quais são as finalidades da biblioteca? Enquanto que, em algumas empresas, as finalidades são específicas, nas bibliotecas elas são difusas. E mais, devemos determinar finalidades de quem? Da comunidade, das autoridades públicas, dos usuários ou dos bibliotecários? Minha sugestão é que deveríamos nos preocupar com todas elas.

A consciência de finalidades sempre existiu, o que perturba atualmente é a adição da tecnologia moderna que implementa a organização cada vez mais por meio de máquinas, meios de transporte, sistemas, instrumentação, etc.

Uma patologia ou quebra de equilíbrio ameaça a estabilidade de nossa sociedade e de nossa ecologia. É fora de dúvida necessitarmos de técnicas, como também de métodos de «housekeeping» nas bibliotecas para melhor aproveitamento de seus recursos. Mas não podemos deixar que as técnicas dominem, porque nenhuma metodologia é inocente. O perigo é que as técnicas sendo externas, ou fora de nós mesmos, inibem o uso de nossos próprios recursos. Entretanto, administração é vida. Cada um de nós administra (em maior ou menor extensão) sua vida cotidiana. Robert Cooper (2) diz, como cientista social, que «se não há nada «aquí dentro» não há nada (de nosso) «lá fora»». Isso significa que a boa administração é um processo que começa dentro de nós mesmos e que sai para permear todos os aspectos da vida. Assim devemos ser parte da biblioteca e ela parte de nós.

As regras externas de estruturar através das quais se impõe o controle apresentam-se como alternativa à auto-administração. As técnicas de administração mais sofisticadas usadas em nossas grandes empresas são parte de um sistema que construímos para acalmar nosso medo de incerteza e, como diz Cooper (2), «ainda não compreendemos perfeitamente o custo humano exigido por tais sistemas».

Um indivíduo bem ajustado (na opinião de Bateson) não necessita de um «pacote de técnicas» para se auto-administrar, e só quando aparece um desajuste é que precisa recorrer às técnicas do psiquiatra e das várias escolas de «como vencer na vida». Se isso acontece com as pessoas, por que não pode acontecer com as organizações bem ajustadas? Dentro dessas organizações, a necessidade de controle é mínima. Os homens têm a oportunidade de negar muitas das estruturas existentes para se entregarem às possibilidades criativas do «acaso». Os sistemas assim criados se denominam **expressivos**.

Naturalmente, é necessário combinar os elementos instrumentais com os expressivos ou desenvolvimentistas. De fato, eles podem ser considerados como extremidades de um continuum. Na prática, as firmas comerciais usarão os dois, porém com uma acentuada tendência para os instrumentais. Os estabelecimentos educacionais, entre os quais se situariam as bibliotecas, deveriam pender para o uso dos expressivos.

Como se alcançar o equilíbrio em termos práticos? Gostaria de considerar o trabalho iniciado no Tavistock Institute of Human Relations. Esse grupo de pesquisadores trata as organizações como um sistema sócio-tecnológico; considera que cada organização é, ao mesmo tempo, um sistema de trabalho e um sistema social. O sistema de trabalho é organizado para dividir a tarefa em atividades separadas que deverão ser exercidas por pessoas que interagem não somente como empregados, mas como pessoas totais. A estrutura da organização, entretanto, seu formalismo e os sistemas de status e autoridade determinam as atitudes das pessoas e a maneira pela qual elas interagem enquanto que essas variáveis deveriam ser indicadas pelas diferentes finalidades de cada organização. A extensão, na qual uma organização pode cumprir sua tarefa, deveria ser dependente da força de coesão entre o sistema social e o sistema tecnológico.

Idealmente, o sistema de trabalho e o sistema social deveriam ser juntamente «otimizados». Porém, em muitas situações, há conflito entre as demandas das tarefas e as condições que satisfaçam às necessidades humanas. «Otimizar» o sistema tecnológico e esperar que o sistema social se ajuste, resultará em um sistema social sub-otimizado. Da mesma forma, otimizar os dois sistemas independentemente, sem considerar os efeitos da interação, resultará em dois sistemas sub-otimizados. É necessário que se planeje um sistema sócio-tecnológico.

Os estudos sócio-tecnológicos procuram encontrar condições nas estruturas organizacionais e no contexto do trabalho que levem à cooperação, dedicação, aprendizagem e crescimento. Os requisitos de um sistema sócio-tecnológico podem ser sumarizados como autonomia responsável, adaptabilidade, variedade e participação. Quando esses fatores estão presentes, levam à aprendizagem e ao comportamento que incorporam as procuradas qualidades organizacionais e funcionais. O arranjo do contexto da estrutura e organização do trabalho, de maneira a dar oportunidade aos indivíduos ou grupos de planejar e controlar, implica em **autonomia**. Por sua vez, autonomia implica na necessidade de diversas habilidades do indivíduo ou do grupo e na auto-administração. O que significa que a administração somente deve especificar as intervenções críticas, resultados desejados e manutenção organizacional.

Quando as atitudes e características da tarefa permitem que o indivíduo ou o grupo sejam autônomos, espera-se que a compreensão, a satisfação e a aprendizagem cresçam significativamente. Isto provocaria, por sua vez, o desenvolvimento de uma estrutura de trabalho que permitisse uma interação social entre as pessoas e, ao mesmo tempo, uma boa comunicação com diretores e administradores, gerando uma interdependência. Disso tudo, deriva-se que o estilo de administração de bibliotecas deveria ser o apropriado para organizações de «objetivos múltiplos» e não retirado das organizações de «objetivo específico». A administração de bibliotecas deve envolver sistemas de trabalho em conjunto com as pessoas que trabalham dentro desses sistemas e são sensíveis às necessidades contextuais, técnicas e sociais da biblioteca.

Jones (4), na segunda parte do seu artigo, sugere algumas maneiras de se considerar as bibliotecas; porém,

devemos sempre lembrar que a biblioteca é um sistema, ao mesmo tempo, técnico e social. Na tecnologia, incluem os instrumentos e equipamentos que o bibliotecário usa no desempenho de suas funções. A tecnologia, entretanto, inclui habilidades cognitivas, usadas pelas organizações no cumprimento de tarefas, especialmente se a tarefa é variável ou não rotineira e se aplica a processos vagamente definidos tais como julgamento, aptidão e sabedoria.

Então, para os bibliotecários, a tecnologia inclui toda a sofisticada parafernália para o processamento de materiais (livros e informação) que se encontra nas bibliotecas modernas. Mas, inclui, também, o conjunto exclusivo de habilidades que cada pessoa possui e usa no seu trabalho cotidiano. O «x» do problema é como criar situações nas quais as pessoas possam usar seus atributos. Isto é um assunto de escolha organizacional.

Nós criamos sistemas sociais em torno da tecnologia. Podemos escolher como organizar esses sistemas sociais. Mesmo dentro dos limites impostos pela tecnologia, podemos criar diferentes formas de organização, onde as pessoas possam decidir por si mesmo como desempenhar suas tarefas, gerando uma tendência para auto-administração e auto-desenvolvimento.

A experiência que vem sendo desenvolvida na Volvo, onde grupos semi-autônomos de operários organizaram um sistema de produção mais flexível do que as usuais linhas de produção, é um exemplo. Em outras palavras, os operários controlam e são responsáveis pela administração quotidiana da produção e por sua participação pessoal no processo.

Parece que, atualmente, desenvolve-se nas bibliotecas uma situação na qual os bibliotecários se comparam a operários de linha que, simplesmente, manipulam máquinas para processar os livros e materiais usados nas bibliotecas. A ênfase está no regulamento. Porém isto

pode ser mudado. Pode-se dar responsabilidade aos bibliotecários para organizarem seu trabalho tanto como indivíduos quanto em grupo. Uma biblioteca deve ser organizada em diferentes níveis de modo que os bibliotecários mais experientes possam ser liberados das tarefas rotineiras para se dedicarem a outras tarefas mais condizentes com seu conhecimento e sua experiência. Naturalmente, seria necessário uma administração imaginativa com a coragem de «ir em frente». O resultado seria uma organização mais flexível, pronta para enfrentar as mudanças rápidas ocorrentes no ambiente de bibliotecas.

Seguirá, então, a pergunta: E a **profissão**? Os bibliotecários são muito sensíveis nesse particular e logo perguntam: Que acontecerá com o meu futuro profissional e meu status social?

Whitehead (6) considera os profissionais como pessoa que são treinadas em partes do conhecimento, dentro das respectivas limitações de seu assunto. Em consequência do sucesso dessa profissionalização do conhecimento, devemos considerar dois pontos que são característicos do nosso tempo:

1. o índice de progresso é tão elevado que uma pessoa raramente encontra uma situação semelhante no passado para servir de base para julgamento. A pessoa **fixa** para deveres **fixos**, que era uma bênção antigamente, será um grande perigo público no futuro. O profissionalismo pode levar à inflexibilidade;

2. o profissionalismo moderno, em termos de conhecimento, trabalha na direção oposta no que se refere à esfera intelectual. Whitehead diz, por exemplo, que o químico moderno é geralmente fraco em tecnologia e mais ainda no seu conhecimento em zoologia e mais ainda no seu conhecimento de Teatro Elizabetano. Conhecimento

efetivo é conhecimento profissionalizado, apoiado num conhecimento restrito de assuntos úteis ligados a ele.

Essa situação cria mentalidades compartimentalizadas; cada profissão progride, mas em sua própria «toca», na qual vive em contemplação de um determinado conjunto de abstrações. «Não se encontrou, porém, um conjunto adequado de abstrações para a compreensão da vida humana». Assim, a força diretiva do raciocínio se enfraquece. A tarefa de coordenar os vários conjuntos de circunstâncias é entregue àqueles que não têm força ou caráter para tal. Em termos de bibliotecas, as funções especializadas são desempenhadas melhor e mais progressivamente, mas à direção generalizada falta visão. Há um desenvolvimento de abstrações particulares e uma contração da apreciação concreta.

O efeito do desenvolvimento da tecnologia dirige-se para o profissionalismo de maneira que, mais uma vez, ficamos sem expansão de sabedoria que é o fruto do desenvolvimento equilibrado. As descobertas futuras mais úteis serão no sentido de se atingir este objetivo sem detrimento do necessário profissionalismo.

Em administração, profissionalismo deve ser formado de flexibilidade e sabedoria, emanadas do indivíduo, do grupo e da biblioteca como um todo. Administração não é privilégio somente das «altas esferas». A abordagem do sistema sócio-tecnológico mostra que as pessoas devem se auto-administrar tanto como indivíduos como em grupo. Auto-administração se refere à experiência e à organização completas. As mudanças dentro dos grupos afetarão a alta administração; as mudanças na direção determinarão ajustamentos nos níveis inferiores num sistema adequadamente integrado. Em tal sistema, a administração superior se preocupa com as necessidades de auto-administração em todos os níveis.

Citando novamente Cooper (3): «nossa preocupação é com a auto-administração generalizada a todas as atividades — trabalho, aprendizagem, etc. — não somente como um meio de socializar as instituições através das quais a sociedade atua, mas como uma maneira de tornar possível a definição de nossas personalidades reais. O desafio é nos administrarmos completamente e não sermos guiados, mesmo que benignamente, pelo que é externo e Superior. Democracia não é o bastante».

Uma organização equilibrada requer que a administração seja uma parte do sistema total de trabalho, que cresça e desenvolva com esse sistema, de acordo com o que Bates descreveu como um sistema auto-corretivo, ciberneticamente organizado, levando à sabedoria.

Administração é uma questão de escolha. Podemos escolher como administrar nossas bibliotecas e a espécie de sistemas nos quais trabalhamos. A escolha é nossa.

Several theories of library management adopt principles of scientific administration, based on accountability, efficiency and effectiveness. But, diffuse-purposes organizations, as libraries, require a different style of management centered on the personality of the individual and of informal groups. The socio-technical system approach, including responsible autonomy, adaptability, variety and participation, is recommended. Autonomy allows the individuals to manage themselves both as individuals as in groups.

BIBLIOGRAFIA

- 1 BATESON, G. (1973). *Steps to an ecology of mind*. St Albans, Paladin, 1973.
2. COOPER, R. (1976) The open field. *Human relations*, 29:999-1017, 1976.

- 3 JONES, K. H. (1973 a). Creative library management: part 1 The limiting factors. *Assistant librarian*, 66:158-165, 1973.
- 4 ———. (1973 b) Creative library management: part. 2. - The existential perspective. *Assistant librarian*, 66:178-182, 1973.
5. STEUART, R. D. (1974) Education for library administrators. In: HOLROYD, Gileon, ed. *Studies in library management*. Vol. 2.
- 6 WHITEHEAD, A. W. (1925) *Science and the modern world*. Glasgow, Fontana, 1925.