

# A implantação de redes de bibliotecas: Um problema ou uma solução?

ESTABLISHMENT OF LIBRARY NETWORKS:  
A PROBLEM OR A SOLUTION?

EDITH DE ANDRADE ROQUE SERÔA DA MOTTA \*

**Apresenta três sistemas básicos para a estrutura organizacional de redes de bibliotecas; analisa algumas questões de natureza administrativa e filosófica presentes no planejamento desses sistemas; critica a pouca atenção que costuma ser dada à problemática discutida.**

Inúmeros fatores têm contribuído para a incrementação da atividade cooperativa entre bibliotecas. Nos países desenvolvidos, a proliferação das chamadas redes de bibliotecas é um fato.

Dentre as razões enumeradas para o empreendimento do esforço cooperativo, predomina a idéia de tornar um maior número de materiais disponível para um maior número de usuários. Subjacente a este ideal e como seu arrojado está o fator «custo» das operações de fornecimento da informação.

---

\* Aluna do Curso de Pós-Graduação da EB/UFMG.

No Brasil, a questão vem ganhando fôlego através de iniciativas tais como o COMUT, atividades da BINAGRI, EMBRAPA, BIREME, entre outras. Parece que a idéia tem encontrado alguma receptividade nos meios bibliotecários, uma vez que a filosofia do trabalho cooperativo é inquestionavelmente boa.

A despeito de toda a competitividade da sociedade capitalista em que vivemos, pode-se afirmar sem receio que as virtudes da cooperação constituem um truísmo, isto é, são verdades tão evidentes que nem merecem questionamento.

Entretanto, à luz de melhor observação, verifica-se que a idéia é boa, mas a sua operacionalização é difícil. Isto leva a pensar que existem problemas ou barreiras para a incrementação da atividade de rede. Ao invés, então, de fazer a apologia do tema, elegendo a implantação de redes como a solução linear para as bibliotecas brasileiras, decidiu-se levantar alguns dos problemas já observáveis e, principalmente, algumas das questões que merecem permear o rol das preocupações dos planejadores dos sistemas ou redes no Brasil.

#### ESTRUTURA ORGANIZACIONAL POLÍTICA DE REDES DE BIBLIOTECAS

Qualquer proposta de estrutura organizacional para redes de bibliotecas deverá considerar as condições super específicas que esse tipo de atividade exige. Se administrar uma organização com objetivos e programas bem definidos já é uma tarefa complexa, não é difícil imaginar o crescimento geométrico dessa complexidade quando se tem um número maior de organizações com objetivos, programas e vinculação administrativa diferenciados.

Temos, no entanto, várias descrições de estruturas já experimentadas e com razoável sucesso entre os consórcios existentes.

KENT (1) descreve três anatomias básicas para as estruturas de redes: centralizada («star»), hierárquica e descentralizada.

A rede de estrutura central tem uma biblioteca-membro que possui todos os recursos do consórcio e a quem todas as outras bibliotecas participantes se reportam para utilizar os recursos. (Fig. 1).

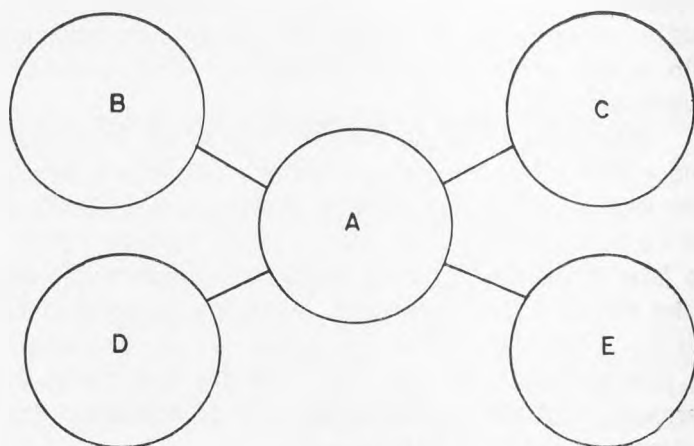


FIGURA 1

A rede de estrutura hierárquica pressupõe, em primeiro lugar, a cooperação local; as necessidades não satisfeitas localmente são repassadas para um centro bibliotecário imediatamente superior na hierarquia estabelecida e assim sucessivamente. A configuração dessa estrutura está representada na figura 2.

Já a rede descentralizada é composta de membros que partilham seus recursos diretamente com todos os outros membros da rede. A figura 3 mostra esta estrutura.

Observa-se que estes esquemas são muito úteis para descrever diferentes métodos de comunicação e remessa de material entre duas ou mais organizações. Quando se

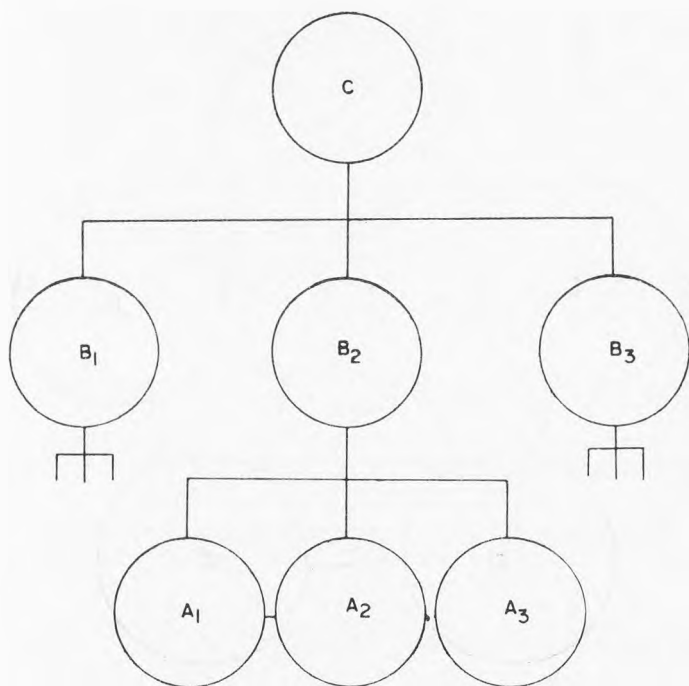


FIGURA 2

pensa em termos das funções que uma rede possa vir a desempenhar (empréstimo entre bibliotecas, processamento técnico, treinamento de pessoal, etc), é fácil perceber que as estruturas descritas podem, eventualmente, coexistir num único sistema. Num dado momento, por exemplo, pode ser conveniente para um grupo de bibliotecas o desenvolvimento da catalogação centralizada, ao mesmo tempo em que o empréstimo de materiais pode ser feito de maneira direta ou descentralizada.

Outra questão fundamental na administração de redes é a sua política. Como deveria ser definida? Haveria um Conselho designado para desenvolver tarefas de coordenação? Quem deveria elegê-lo?

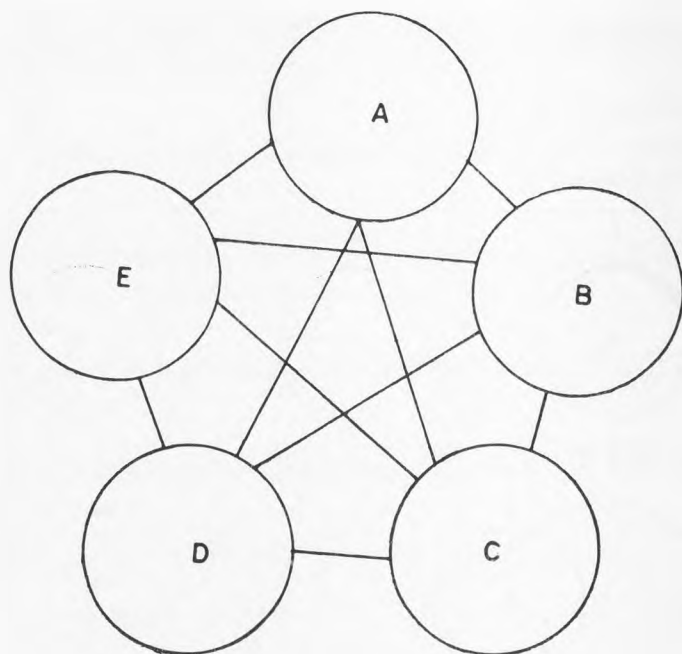


FIGURA 3

Parece haver um consenso entre os autores que se preocupam com este problema a respeito da relativa perda de autonomia local das bibliotecas participantes de redes. Qualquer propósito de partilha de recursos entre duas ou mais bibliotecas implicaria algum constrangimento ao processo decisório interno das bibliotecas participantes. A consequência imediata dessa perda de autonomia é, sem dúvida, o interesse pela participação na administração da rede.

Interagindo com outras organizações, uma biblioteca amplia o seu ambiente externo em termos de influências que recebe e impõe. Segundo THOMPSON (5), essa ampliação incrementa as condições de INCERTEZA com as quais as organizações devem conviver.

Como qualquer outra organização, a biblioteca procura reduzir a incerteza, buscando meios para controlar as forças externas. Assim sendo, quanto maior é o impacto do ambiente externo sobre a biblioteca, maior é o seu interesse pelo controle desse ambiente. Consequentemente, quanto maior é a variabilidade e a incerteza do ambiente, mais a organização deverá ser adaptativa e aberta à redefinição contínua dos seus objetivos. Os ambientes instáveis, complexos e heterogêneos favorecem a informalidade e a criação de estruturas de decisão descentralizada.

A teoria da incerteza mostra, então, que o ambiente é um forte determinante da estrutura organizacional e da forma de governo que as organizações adotam. A tendência é sempre de minimizar a incerteza. Assim sendo, a escolha de uma ou outra estrutura organizacional com sua respectiva forma política irá depender de como as bibliotecas encaram o novo relacionamento: troca, dependência ou hegemonia.

Até aqui não se formulou a hipótese da imposição de uma estrutura e de um governo para as redes. Tratando-se de um esforço cooperativo, é quase impensável esse tipo de despotismo. Entretanto, sempre é bom frisar que as superestruturas impostas «de cima» existem embora raramente funcionem. Aliás, a impressão que se tem é de que as propostas para a formalização de redes, no Brasil, via de regra, não emergem das bases, isto é, não partem das próprias bibliotecas.

Outra questão a ser levantada é a do pouco conhecimento que se tem a respeito da cooperação informal que sempre existiu entre bibliotecas. Desnecessário é dizer que uma formalização só faz sentido se puder melhorar o relacionamento pré-existente. E fica muito difícil melhorar um processo sem conhecê-lo bem. É

preciso, então, analisar as falhas da cooperação informal antes de institucionalizar os defeitos em alta escala.

Além das decisões relativas à forma de administração, o desenvolvimento de redes formais esbarra ainda no problema do seu próprio custo de manutenção. No caso específico das bibliotecas brasileiras, sabe-se que a grande maioria delas convive com o arrocho orçamentário. Ora, se os recursos já são poucos, não parece razoável que elas tenham que suportar burocracias adicionais, cujo sucesso como mediadores ainda não está bem comprovado. Quem deveria, então, arcar com as despesas de implantação e manutenção de redes no Brasil? Como seriam captados esses recursos? Como seria garantida a perpetuação do processo?

#### POSSE OU ACESSO?

Muitas são as razões citadas para se justificar a implantação de redes de bibliotecas. Dentre outras, merecem citação:

- o grande aumento no custo da aquisição e organização dos materiais;
- a explosão de publicações;
- o custo do armazenamento de materiais de baixo uso, acumulados pelas bibliotecas que tentam ser auto suficientes;
- a variação do montante de recursos disponíveis nas diversas bibliotecas; e
- a necessidade de se atender a uma faixa de leitores que não está sendo atendida.

Essas justificativas, por si só, já seriam suficientes para endossar todas as iniciativas no sentido de criação de sistemas cooperativos.

Todavia, para que se concretize o ideal do trabalho cooperativo entre organizações, sejam elas de natureza bibliotecária ou não, é preciso que seja adotada uma

nova postura filosófica por parte dessas mesmas organizações e seus membros.

No caso das bibliotecas, observa-se que são organizações tradicionalmente empenhadas na «posse» dos materiais que fornecem aos seus usuários. Até por razões históricas, o ideal de posse está presente no estabelecimento da missão e dos objetivos das bibliotecas.

Porém, no momento em que uma determinada biblioteca passa a compor o quadro de uma rede, ela deverá ser dirigida pela filosofia do «acesso». A partir desse instante, todos os esforços que a biblioteca empreende deverão ser redimensionados pelos seus administradores, visando a uma nova orientação para o trabalho. Noutras palavras, isto quer dizer que a biblioteca poderá, por exemplo, ter que fazer cortes de assinaturas de periódicos (no caso da aquisição cooperativa), ter que desativar seu setor de catalogação (no caso da centralização do processamento técnico), ter que atender a um número maior de usuários, etc.

À primeira vista, tal mudança pode parecer simples. Mas, na medida em que se tenta operacionalizá-la, as resistências sempre ocorrem. E é bom lembrar que a resistência à mudança é uma função normal que não é privilégio das organizações bibliotecárias.

Mas não é a simples resistência à mudança que determina o predomínio do ideal de posse ao invés da filosofia do acesso. Quando se examina a questão da aquisição cooperativa, vê-se, por exemplo, que o critério de uso costuma ser adotado na racionalização da compra de materiais das bibliotecas que compõem uma rede. Entretanto, não se pode esquecer que determinadas instituições de ensino e pesquisa são avaliadas também em termos do tamanho da coleção de suas bibliotecas. Nestes casos, pode-se prever que as bibliotecas não penderão para a vertente do acesso, enquanto o critério de posse



(legítimo ou não) pesar na sua avaliação. Este é apenas um dos muitos exemplos de problemas que podem ser defrontados quando se pensa em trabalho cooperativo.

Deixando de lado a questão do custo e eficiência do sistema de comunicações, um fator fundamental no bom funcionamento das redes, passaremos a tecer alguns comentários sobre o impacto que o trabalho em rede pode causar aos bibliotecários e usuários de bibliotecas.

#### O IMPACTO SOBRE O BIBLIOTECÁRIO E O USUÁRIO

Segundo a Profa. Patrícia OYLER (3), o fator mais importante para o bom desempenho da atividade cooperativa é a convicção das pessoas. Pela sua própria natureza, o trabalho cooperativo requer grande parcela de interesse, boa-vontade e comprometimento do pessoal envolvido.

STEVENS (4) é ainda mais incisivo quando afirma: «Ao invés da forma de governo, são as **pessoas** que importam. Pessoas de bem poderão fazer uma rede funcionar».

Parece, porém, que a questão não deve ser tratada simplisticamente, como a última citação leva a crer. Como a atitude dos indivíduos constitui um fator de sucesso ou fracasso das redes, muitos autores chegam até a sugerir «treinamento de atitudes», uma espécie de preparação de bibliotecários, auxiliares e usuários de bibliotecas para o trabalho cooperativo.

Ora, esse tipo de preparação é virtualmente ineficaz se não se conhecem os motivos pelos quais as pessoas se negam a cooperar. Muitas vezes, a resistência que se impõe não é à mensagem, mas sim ao estilo e aos recursos que são oferecidos. Temos que lembrar que o comportamento humano é sempre racional; nós é que não temos, às vezes, informações que nos permitam compreender esta racionalidade.

Se uma nova idéia encontra barreiras, é preferível procurar saber porque elas se impõem, ou seja, deve-se investigar o que não funciona dentro do que foi proposto.

Para não nos estendermos muito, examinaremos aqui apenas alguns dos problemas que se podem incluir ao elenco de justificativas do bibliotecário, quando ele se recusa a trabalhar em redes.

Conforme já foi anunciado neste trabalho, a atuação em rede implica em perda de alguma autonomia local, sendo compensada pelo maior acesso a materiais e serviços por parte da biblioteca.

Isto quer dizer que o administrador de uma biblioteca deverá delegar parte de sua autoridade, de seu poder de decisão quando se compromete com a cooperação. E, em muitos casos, essa atitude envolve também os gerentes ou administradores da instituição mantenedora da biblioteca. Nesse impasse, o administrador quererá saber exatamente até que ponto seria compensadora a sua parcial submissão.

Em toda operação de mudança, temos que nos lembrar que os sacrifícios não podem exceder as recompensas. Esse é um princípio universal que os bibliotecários não podem deixar de observar.

Outro problema que se impõe ao bibliotecário que opera em rede se relaciona com a sua satisfação no trabalho. Sabe-se que, parte dessa satisfação é obtida na relação direta do profissional com seus usuários. Ora, o bibliotecário que atua em rede amplia a sua distância da clientela, pois passa a atender também aos pedidos dos usuários de outras bibliotecas. De que forma isso afeta a sua satisfação profissional?

Já do ponto de vista do usuário, as importantes funções da rede melhorarão as capacidades de recuperação da informação, do envio de documentos e serviços de referência. O ônus para o usuário será medido em termos

de diminuição da sua possibilidade de percorrer as estantes, fazendo aquilo que se costuma chamar de «browsing», uma vez que deverá contar, em grande parte, com recursos à distância.

Sempre que se fala em partilha de recursos, parece haver o conceito implícito de que o usuário sabe exatamente o que quer. Ele estaria sempre à procura dos chamados «ítems conhecidos», ou seja, materiais dos quais conheceria o título, o autor, etc.

Ou, então, o usuário seria perfeitamente capaz de identificar os materiais que precisa através de catálogos. Sabe-se sobejamente que isso nem sempre é verdade. Em muitos casos, o usuário precisa ver os materiais para selecionar os de sua preferência, numa análise mais detalhada. Não são raras as situações de pedidos de empréstimo entre bibliotecas que se revelam perfeitamente inúteis, quando da chegada do material às mãos do usuário.

A urgência que se tenha ao fazer uma solicitação de empréstimo irá também determinar o grau de satisfação com o serviço. Quando as operações de envio de documentos são morosas, o usuário pode até se desinteressar pelo material solicitado. Mas, está já é uma questão operacional que não se pretende discutir aqui.

#### CONCLUSÃO

Neste trabalho procurou-se enfatizar aquelas reflexões de natureza administrativa ou filosófica que emergem quando se cogita do planejamento de sistemas bibliotecários cooperativos.

Isto não quer dizer que a problemática tecnológica ou operacional não mereça atenção por parte dos planejadores.

Achamos, entretanto, que a preocupação com o Homem deve se sobrepor a quaisquer outras preocupações, apesar de se saber, de antemão, que este é quase um chavão demagógico.

A realidade, porém, é que se tornou mais fácil encontrar tecnocratas convictos do que planejadores empenhados no grande desafio de conseguir que os progressos tecnológicos caminhem junto com as mudanças comportamentais. A questão não é adaptar o Homem à Máquina, mas colocá-la de fato a seu serviço.

Desnecessário é dizer também que a problemática administrativa foi apenas «arranhada» neste artigo — ela carece de um aprofundamento bem maior em virtude da sua complexidade.

Em nenhum momento se pretendeu também desmistificar a eficácia do trabalho cooperativo. Ele é essencialmente bom e resolve grande parte dos problemas de ampliação dos serviços bibliotecários, a baixo custo.

Ao se chamar a atenção para algumas dificuldades, pensou-se apenas em levantar questões que sejam mais amplamente discutidas entre os interessados na composição de redes de bibliotecas no Brasil.

**Describes three basic systems for the organizational structure of library networks; analyzes some administrative and philosophic questions which are present in the planning of these systems; criticizes the small attention that is put on these problems.**

#### BIBLIOGRAFIA

1. KENT, Allen. The goals of resource sharing in libraries. In: KENT, A. & GALVIN, T. J. ed. **Library resource sharing**. New York, Dekker, 1977. p. 15-32.

2. MARTIN, Susan. Networks for libraries: an emerging resource. In: —. **Library networks — 1976-77**. White Plains, Knowledge Ind. Pub., 1976. p. 1-17.
3. OYLER, Patrícia. (Comunicação feita em aula da disciplina «Princípios e Prática de Planejamento de Bibliotecas», ministrada no Curso de Pós-Graduação em Administração de Bibliotecas da Escola de Biblioteconomia da UFMG). Belo Horizonte, jun. 1981.
4. STEVENS, C. H. Governance of library networks. **Library Trends**, 26: 219-40, Fall, 1977.
5. THOMPSON, J. D. **Organization in action**. New York, McGraw-Hill, 1967.