



PRESSÕES E REAÇÕES DE MERCADO COMO FATORES MOTIVACIONAIS NA PROJEÇÃO DO SERVIÇO DE REFERÊNCIA VIRTUAL DA BIBLIOTECA DA UFLA: ESTUDO DE CASO

Tatiana Alves de Oliveira e Silva¹, Nivaldo Oliveira²

¹ Especialista em Administração de Sistemas de Informação pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Minas Gerais, Bibliotecária da Universidade Federal de Lavras, MG *E-mail:* tatianasilva@biblioteca.ufla.br

² Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, Especialista em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação e graduado em Biblioteconomia pelo Centro Universitário de Formiga – UNIFOR, Bibliotecário da Universidade Federal de Lavras, MG. *E-mail:* nivaldo@biblioteca.ufla.br

Resumo

A globalização trouxe instabilidade e mudanças para o mundo dos negócios, o que levou à necessidade de se reinventar a maneira de tratar o cliente, cuja exigência é cada vez maior. O atendimento é um quesito importante no Serviço de Referência em bibliotecas, portanto é necessário que as práticas desse serviço sejam aprimoradas com a utilização cada vez mais constante da Tecnologia de Informação. O presente trabalho apresenta uma análise das pressões e reações de mercado como fatores motivacionais na projeção do Serviço de Referência Virtual (SRV) na Biblioteca da Universidade Federal de Lavras com o uso do *chat*, que poderá ser implantado como forma de melhorar o atendimento ao usuário e para aperfeiçoar o *feedback* dos funcionários do Setor de Referência às dúvidas do público que faz uso da biblioteca.

Palavras-Chave: Bibliotecas Universitárias; Tecnologia da Informação; Serviço de Referência Virtual.

Abstract

Globalization has brought instability and changes to the business world, prompting the need to reinvent the way they treat the customer whose demand is increasing. The service is an important item in the Reference Service for libraries, so it is necessary that the practices of this service are improved with the constantly increasing use of information technology. In this paper, was presented an analysis of pressures and market reactions as motivational factors in the projection of the Virtual Reference Service (VRS) at the Library of the Federal University of Lavras using the chat, which can be deployed in order to improve the customer service and optimize employee feedback Sector Reference to any questions the public who use the library.

Keywords: University Libraries; Information Technology; Virtual Reference Service.

1 Introdução

O presente trabalho é fruto da vivência prática e acadêmica que envolveu o pesquisador na análise inicial de um projeto a ser implantado na Biblioteca da Universidade Federal de Lavras (BU/UFLA). Ele reflete o interesse em alinhar as práticas biblioteconômicas às da Tecnologia da Informação (TI), no que condiz à compreensão do processo na adoção de novas tecnologias de forma holística. De caráter prospectivo, o estudo pretende servir de subsídio ao gestor e inspiração para a implantação do mecanismo de *chat* a ser instaurado no site da BU/UFLA como forma de Serviço de Referência Virtual (SRV), diante da análise das pressões e reações de mercado como fator motivacional a essa atividade.

Historicamente, a década de 90 foi o marco do que hoje se entende por globalização, cenário de mudanças econômicas, sociais, culturais e políticas, a partir da qual o ambiente organizacional se tornaria altamente mutante e instável.

A busca pela competitividade e pela produtividade imediatas com vista a uma certificação de qualidade tornou as empresas vulneráveis ao fator tempo. A produção de bens e serviços passou a sofrer variações constantes, causando a obsolescência dos processos produtivos, sendo que o ganho substancial era de quem previa mudanças e se resguardava dos prejuízos com o planejamento. Transformações aconteciam abruptamente como válvula de escape, atropelando um ciclo gradativo de adaptação das práticas cotidianas a essa nova realidade.

No mundo hodierno, as empresas investem em conhecimento para se capacitarem frente às evoluções no mundo do trabalho, principalmente após o surgimento da Internet, que tem sido, de fato, uma oportunidade de bons negócios. Não há quem escape a essa tendência emergente do *e-business*, e a biblioteca, como prestadora de serviços, tem procurado explorar essa ferramenta da melhor forma possível.

Tendo em vista as atividades desenvolvidas nos grandes centros de informação modernos e o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) para o *e-commerce*, o Serviço de Referência Virtual (SRV) em bibliotecas universitárias, através das experiências relatadas e registradas na literatura científica tem-se mostrado tendência em modalidade de atendimento, ao oferecer um canal de contato via Internet, podendo-se tirar dúvidas dos usuários via *chat* (ao vivo), em tempo real ou não (via *e-mails* e formulários eletrônicos).

Para entender e planejar suas ações mediante as transformações oriundas da globalização e que hoje se instauram como a *economia digital*, os gestores de informação, dentre estes o bibliotecário, devem estar atentos às pressões de mercado e a reagir a elas com ações que demandem o melhor uso da tecnologia, de forma a adotar esses recursos com o intuito de melhor atender aos seus usuários.

A investigação teve como objetivo geral a análise de pressões e reações de mercado, tendo em vista o uso do *chat* para aprimorar o relacionamento com o usuário do serviço de atendimento da Biblioteca da UFLA. Os objetivos específicos foram:

- Ampliar a visão dos profissionais da informação quanto ao futuro do Serviço de Referência;
- Esclarecer a complexidade dos Sistemas de Informação quanto à sua compreensão no ambiente organizacional face às pressões e reações de mercado;



- Dar conhecimento da importância do uso da Tecnologia de Informação na melhoria do atendimento aos usuários da Biblioteca da UFLA face às suas necessidades de informação.

2 Bibliotecas como organizações de serviços

As bibliotecas na atualidade têm se posicionado frente aos avanços da informática para aprimorar seus serviços.

No contexto de organizações, a biblioteca é uma instituição que não visa o lucro financeiro. É uma organização formal, presta serviços e atende a usuários, cujo produto é a informação. Seus insumos são as fontes de informação em suporte físico e eletrônico. Os funcionários trabalham com esses insumos para satisfação do usuário, agregando-lhes valor. Nas bibliotecas, o “lucro” é a satisfação dos usuários, e advém de um bom atendimento.

Para contextualizar o serviço de atendimento ao usuário, é necessário antes dar o conceito do que possa ser uma biblioteca tradicional.

Pode-se dizer que uma biblioteca tradicional é uma organização aberta, pois se acha inserida no meio ambiente que a cerca, influenciando-o e, ao mesmo tempo, sendo influenciada por ele, composta de funções e atividades relacionadas com a formação, desenvolvimento e organização de coleções (funções meio), produzindo produtos e serviços que satisfaçam às necessidades informacionais de seus usuários (MENDONÇA, 2006, p. 225).

O serviço oferecido nas bibliotecas como apoio na resposta às dúvidas dos usuários caracteriza-se como Serviço de Referência, SR, e tem à frente o bibliotecário de referência.

O especialista do SR, bibliotecário de referência, apareceu e ganhou destaque na metade do século XIX, com a expansão da educação e o incremento da indústria editorial. A esse advento os bibliotecários responderam com mais catálogos de assuntos, sistemas de classificação e ajuda pessoal. Ao mesmo tempo, mudanças nas práticas educacionais exigiam que mais estudantes usassem as bibliotecas das faculdades para realizar suas pesquisas. Como o nível educacional geral da população subiu, mais pessoas vieram para as bibliotecas públicas locais para usar as coleções. Porém, estas pessoas não estavam habituadas com o uso de bibliotecas, havia necessidade de um intermediário entre os usuários e as coleções das bibliotecas. Este intermediário era o bibliotecário [...] (SILVA, 2000).

Para o bibliotecário, o Serviço de Referência pode ser concebido como um processo de tomada de decisão e um processo clínico de informação, em que bibliotecário e consulente são colocados frente a frente, “englobando desde a análise da natureza dos problemas do usuário até o fornecimento de informações capazes de solucionar estes problemas” (MENDONÇA, 2006, p. 232), constituído de três etapas decisórias: a compreensão da questão de referência, a busca e o fornecimento da resposta (MARTUCCI, 1998).

Conhecida em grande parte das bibliotecas como serviço de atendimento ao usuário, essa atividade veio a se transformar, assim como tantas outras, devido ao

fenômeno da globalização.

As mudanças advindas com a sociedade da informação provocaram substanciais alterações nos hábitos de uso da informação no dia-a-dia do cidadão brasileiro, quer na sua vida pessoal, quer no desenvolvimento de sua carreira profissional, impulsionando as organizações para a busca de um processo de modernização de suas estruturas e maior agilidade na prestação de serviços à comunidade usuária (CÔRTE, 1999, p. 241).

Nesse ambiente de transformação, houve a evolução das bibliotecas tradicionais para as bibliotecas híbridas. Além do acervo físico, disponibilizam também o acesso a documentos eletrônicos. O conceito de hibridismo surge pela demanda dos usuários de acesso presencial e virtual às informações.

Os usuários das bibliotecas acadêmicas brasileiras, categorizados em “*off campus*, os remotos e os presenciais”, precisam ter acesso a fontes não convencionais, para satisfazer às necessidades específicas de informação, ao mesmo tempo em que “[...] têm necessidade do contato com as bibliotecas convencionais e seus recursos para facilitar e concretizar suas pesquisas locais”. Surge o conceito de *biblioteca híbrida*, que reflete o estado de transição de uma biblioteca que não é totalmente tradicional, apresentando, também, características de uma biblioteca digital, considerado “[...] o mais adequado para satisfazer as atuais necessidades informacionais de transição pelas quais as bibliotecas convencionais vêm passando (MENDONÇA, 2006, p. 228).

Em um período de estabelecimento das redes no setor comercial, com o surgimento dos serviços eletrônicos, a biblioteca também foi tomando dimensões semelhantes para designar a prática da disseminação da informação eletrônica: bibliotecas sem paredes, bibliotecas em rede, bibliotecas virtuais. Dispararam-se então os serviços em rede, colaborativos, cooperativos. Bastava usar a Internet para maximizar o cadastro de itens informacionais na decorrência da interação de dados *online*.

Em decorrência deste meio ambiente que se transforma cada dia com rapidez cada vez maior e com o propósito de atender às necessidades dos usuários, acompanhando a mutação ocorrida na sociedade, imposta pelos avanços científicos e tecnológicos, a biblioteca tradicional convive com o surgimento de outro tipo de biblioteca, a *biblioteca virtual*, conectada à rede e atendendo a uma gama de usuários superior à da biblioteca tradicional, haja vista não se prender a limitações impostas pelo tempo e espaço. (MENDONÇA, 2006, p. 225).

O processo de transferência de conhecimento e de informações tem direcionado, também, as bibliotecas a um novo desempenho e ao estabelecimento de interfaces compatíveis com a dinâmica das organizações e dos indivíduos. Ao longo dessas transformações, as funções das bibliotecas têm passado por mudanças significativas, em sua estrutura e na utilização dos recursos informacionais.

Na busca pela qualidade, pela redução de tempo e pela precisão dos serviços, através de uma atuação dinâmica, como organismos prestadores de serviços de informação, as bibliotecas procuram atender de forma rápida e precisa à

demanda de sua clientela. Dentre as urgências das modificações, uma tendência para agilizar o atendimento é o uso do mecanismo de conversa em tempo real (Internet Relay Chat) já colocado em prática em várias bibliotecas pelo Brasil, com boas experiências registradas na literatura científica.

3 Metodologia

A instituição pesquisada foi a Biblioteca da Universidade Federal de Lavras, localizada no sul de Minas Gerais, e fundamentou-se nas seguintes características:

Em consonância com as teorias de Vergara (2006), de Yin (2010) e de Cervo, Bervian e Silva (2007), esta pesquisa caracteriza-se quanto ao tipo (qualitativa), quanto aos fins (exploratória) e quanto aos meios de investigação (estudo de caso).

A pesquisa é qualitativa ao passo que procura investigar os fenômenos organizacionais pela perspectiva do conhecimento intersubjetivo e compreensivo. Isto é, da análise das experiências e das necessidades sociais (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006), da visão ampla e complexa da realidade social e de ter o ambiente e o pesquisador como fonte e instrumento chave na pesquisa (SOUZA, 2002, p. 42).

A investigação é exploratória, quando se tem pouco conhecimento sobre o problema a ser pesquisado, isto é, na concepção de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 63), não pretende testar hipóteses, mas restringe-se à definição de objetivos para se ter uma nova percepção de certo fenômeno ou descobrir novas idéias sobre ele, é o estudo feito pela experiência e pressupõe posteriores pesquisas.

O estudo de caso é o tipo de análise mais utilizada nos estudos organizacionais, algo que gera polêmica quanto à sua cientificidade. Segundo Vergara, 2006, p. 49, “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo.”

Quanto aos procedimentos adotados para a realização deste estudo de caso, foram o levantamento bibliográfico e a observação assistemática.

O levantamento bibliográfico ou pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos (artigos, livros, dissertações, teses, avulsos, boletins, jornais, revistas, pesquisas, material cartográfico), materiais audiovisuais (filmes, fitas, cd's e dvd's) e em meios de comunicação (Internet, rádio, televisão).

A observação é usada em grande parte das pesquisas comportamentais e de marketing, caracterizada nesse estudo como assistemática: “também chamada espontânea, informal, simples, livre ou ocasional, caracteriza a observação sem o emprego de qualquer técnica ou instrumento, sem planejamento, sem controle e sem quesitos observacionais previamente elaborados” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 31).

O estudo é de caráter prospectivo. Fez-se uma análise dos fatores motivacionais que são influentes na dinâmica interna do “*modus vivendi*” organizacional da instituição foco do estudo. Não pretende ser avaliativo, muito menos estratégico, mas parte de um processo de planejamento a ser estruturado.

4 Resultados e discussões

As bibliotecas universitárias, como organizações que agregam pessoas e tecnologias num ambiente acadêmico voltado para suprir as necessidades de seus usuários, tende a mudanças cada vez mais próximas de sua realidade, advindas de pressões e reações impostas pelo ambiente empresarial, ocorridas pela globalização.

A necessidade de planejar-se para amenizar os erros advindos de uma proposta de adequação de novas tecnologias em um processo construído e estático, no caso do Serviço de Referência tradicional, tem sido visto na literatura científica e registrada como uma espécie de contingência, de “antecipação de movimentos de mercado e de tendências tecnológicas”, como uma forma estratégica de encarar os problemas empresariais, “de uma perspectiva futura de sobrevivência da instituição, sua possível sobrevivência no futuro, sua capacidade de adaptação a um meio ambiente em constante mutação, que oferece desafios a cada instante, impondo comportamentos e ditando novas regras gerenciais” (TARAPANOFF, 1995, p. 26).

Nesse sentido, a análise dos resultados dessa pesquisa baseia-se na teoria de Turban, Rainer e Potter (2003, p.10) dentre várias abordagens do que venha a ser essas pressões e reações como forma de análise do ambiente interno, levando em conta pontos importantes para que se possam tomar as decisões futuras quanto a uma adoção de tecnologia no propósito para o estudo em questão.

4.1 Pressões

A visão atual de organização segue os princípios da empresa de alto desempenho, em que a TI pode ter um papel fundamental na resolução dos problemas da vida real desses ambientes. Nesse contexto de potencialidades e limitações impostas por um mercado repleto de desafios, torna-se necessário a identificação dos pontos de pressão e as reações organizacionais a eles. No caso da Biblioteca da UFLA, como um órgão público e que está vivendo um momento de investimentos por parte do Governo Federal na área de educação, torna-se indispensável esses apontamentos com vistas ao planejamento a curto e longo prazos. Seguindo essa linha de raciocínio, é interessante a análise à luz dos estudos organizacionais e dos impactos advindos do uso da TI nos negócios, situar o atual estado da biblioteca e as propensões ambientais através de inferências que, adaptadas para o caso em discussão, podem subsidiar a administração na tomada de decisão futura de implantação do Serviço de Referência Virtual (SRV).

No site da Biblioteca da UFLA existem várias formas de interação (redes sociais e outras), com o objetivo de informar e de atender os usuários nas suas necessidades de informação. O relacionamento com o usuário, no caso, com a comunidade acadêmica que faz uso da biblioteca, tende a ser ampliado quanto à sua natureza e ao seu domínio, que passa a ser não apenas físico, mas também virtual. A pressa do dia-a-dia e a utilização da Internet na resolução de problemas financeiros, domésticos e profissionais faz com que o seu uso na biblioteca seja essencial, facilitando a vida do usuário, que não precisa de “estar lá”, “ir lá” no prédio da biblioteca e receber as instruções no balcão de atendimento.

A força de trabalho tem se tornado diversificada, não mais especializada. Esse fator é visto no ambiente da biblioteca universitária, onde servidores, funcionários e estagiários interagem para a solução de vários problemas numa amplitude de atividades das mais diversas. Onde há deficiência de mão-de-obra e grande demanda por tal serviço, há um remanejamento temporário de pessoal que aprendem a convivência em grupo e a ter independência na execução de tarefas, que noutro tempo poderia estar segregada a um pequeno contingente de pessoas. Com a escassez de servidores para reposição das vagas advindas de aposentadorias, substituição dos terceirizados e da insuficiência de contratação de novos técnicos administrativos nas universidades públicas, a situação não favorável permite que, pela necessidade a inovação organizacional seja colocada em prática.

A cultura da informação a tempo e a hora que os clientes estão implantando nas políticas de *e-commerce* parece atingir os patamares do setor de serviços, independentemente dos fins para os quais foram criados (financeiros ou não), principalmente os setores que atendem ao público. Nessa situação, o setor educacional inclusive, que tem recebido jovens de todos os tipos e classes (no caso das universidades federais mais ainda, por causa do REUNI) tem se preparado para atender à demanda de seu alunado, cada vez mais exigente por um serviço de qualidade e que atenda às suas expectativas de atendimento. Na biblioteca da UFLA, o que se nota é que o perfil dos atendentes tem mudado de acordo com as perspectivas do seu público interno, apesar da falta de pessoal suficiente que supra a demanda pelo serviço de atendimento. Infelizmente, essa maratona de atendimento para suprir o pouco contingente de pessoal trabalhando no Serviço de Referência pode não trazer boas consequências ao bem-estar dos atendentes, pelo fato de aumentar a ocorrência de *stress* e de doenças psíquicas.

Os avanços da TI têm oferecido aos clientes uma gama de informações que lhes possibilitam saber das novidades tecnológicas com mais rapidez e dar preferência ao que há de mais novo em termos de facilitar a vida, em todos os aspectos. No caso da biblioteca universitária, o estudante está sempre aguardando máquinas novas, softwares interativos. Porém, nem sempre a instituição está apta a suprir essa necessidade de imediato, pois, os padrões de qualidade se elevam e os custos mais ainda. A resposta a essas questões não acompanha a velocidade das mudanças, e grande parte dos órgãos públicos existentes no país não possuem aparatos de hardware nem de software que sejam compatíveis com o volume de serviço que demanda a população. Com o surgimento do REUNI, as bibliotecas públicas federais receberam do governo incentivos financeiros com investimentos em equipamentos eletrônicos para as universidades participantes do programa. Na biblioteca da UFLA existe uma quantidade expressiva de computadores no laboratório de informática e de terminais de busca informatizada ao acervo, mas, com o tempo, ficam defasados pelo uso.

A Internet tem aumentado exponencialmente a quantidade de informações circulantes em todos os lugares, nos níveis pessoais e profissionais, e os dirigentes se vêm confrontados por essa nova premissa. Além de ter que desempenhar uma liderança eficaz ou pelo menos plausível, deve possuir o conhecimento adequado para a tomada de decisões em situações muitas vezes antagônicas, o que o leva a um nível de obrigatoriedade de saber além do que lhe é de praxe. Ou seja, a situação os obriga a ser coerentes e lógicos, algo muito difícil de aplicar no setor

público, pois, a administração desse tipo de instituição envolve questões externas (políticas, econômicas e sociais) que muitas vezes fogem ao controle do que está à frente, num patamar bem mais amplo de sua atuação.

As empresas modernas se preocupam com as questões sociais que envolvem seus funcionários, que vão desde o esclarecimento quanto à sua saúde física e mental até ao estímulo de práticas de empregabilidade democráticas e inclusivas. No caso genérico das bibliotecas, há a manipulação de materiais que são prejudiciais e que ao longo do tempo podem comprometer a integridade física de grande parte de seus funcionários, tais como dores localizadas, LER, problemas de articulação (varizes), respiratórios (alérgicos) dentre outros. Há essa preocupação na biblioteca da UFLA, apesar do caráter insalubre de um ambiente rodeado de papéis e de livros conglomerados, o que é natural à atividade biblioteconômica. Os servidores e funcionários são orientados à circulação física de tempos em tempos e a manifestarem algum incômodo na inadequação de mobiliário, instalações e aparatos tecnológicos ineficientes.

O acesso livre à Internet tem feito com que empresas no mundo todo revisem suas formas de segurança contra ameaças externas advindas do mau uso das ferramentas de TI. Alguns dilemas éticos como o monitoramento pelas empresas aos *e-mails* privados dos funcionários e a sites visitados, a substituição da mão-de-obra por sistemas automatizados para fins de aumento na produtividade e de economia com gastos de pessoal, o uso do *MSN* ao invés do telefone para realizar pequenas tarefas, estabelecimento de regras e políticas de controle para minimizar os erros e desperdícios em informática (padrões para aquisição de sistemas e equipamentos de informática) podem ser citados como exemplos da amplitude que envolve a questão da ética dos Sistemas de Informação. Exemplo prático do que tem acontecido no ambiente geral da UFLA e também da biblioteca é por ocasião da aquisição de dispositivos de informática (hardware e software), o setor de compras faz exigências formais como requisitos para prevenção de erros, uma justificativa registrada relatando os motivos da solicitação, definições técnicas de padrão do produto e pesquisa dos preços junto a fornecedores de tudo o que será adquirido.

4.2 Reações

O uso dos Sistemas de Informação nas organizações tem sido relacionado com a otimização de atividades que se interrelacionam para maximizar os ganhos e eficiência na realização das tarefas cotidianas. Estrategicamente, podem ser usados para obter vantagem competitiva e para melhorar o negócio. Ao se pensar na implantação do SRV, a biblioteca está agindo como uma empresa que quer melhor atender a seus clientes. Serviços de CRM (*Customer Relationship Management*) comercializados na Internet incluem o atendimento online via *chat*. Aplicações de BI (*Business Intelligence*) com o *Benchmarking* poderão ser usadas como base de investigação para viabilidade estratégica, ao passo que subsidiará um aparato de informações sobre os usuários da biblioteca, as quais poderão servir de insumos para adoção de estratégias de marketing. Também será uma medida de contenção de riscos, através da qual a biblioteca poderá basear-se nas experiências de outras bibliotecas para avaliar o empreendimento e fazer previsões. “As organizações procuram implementar sistemas que possam impactar positivamente suas

operações, garantir seu sucesso ou sobrevivência” (TURBAN; RAINER; PORTER, 2003). Com a adoção da TI na implementação do Serviço de Referência, a biblioteca da UFLA contará com a experiência de colocar em funcionamento o atendimento virtual, com a instalação de um software de comunicação via *chat* em seu site.

A introdução da TI implica mudança organizacional, abrangendo a cultura e a forma de realização das atividades de uma biblioteca. Essa adoção pode exigir pequenas modificações e ajustes na instituição ou até mesmo uma reelaboração dos processos já existentes para a obtenção de uma melhor qualidade do atendimento. A melhoria contínua e a reengenharia do trabalho, no caso da aplicação da TI para a implementação de um serviço consolidado de atendimento são essenciais para a inovação, seja na estrutura ou na forma de administrar de uma empresa. Como parte do redesenho dos processos de negócios, os gerentes tem oferecido autonomia para suas equipes na execução das tarefas e para tomar decisões, e desta forma estabelecendo a cooperação entre os funcionários. A cultura das “*learning organizations*” tem feito com que muitas empresas, pela própria dinâmica do serviço acabem por estimular esse tipo de conduta, o caso verificado na Biblioteca da UFLA. A aprendizagem se constrói no dia-a-dia pela curiosidade de saber algo novo. A biblioteca, além de pertencer a uma universidade, que pela natureza institucional requer renovação constante, na administração atual (gestão 2008-2012) tem recebido incentivo de revisão contínua das rotinas e feito modificações com vista à reestruturação de divisões e setores, numa espécie de rodízio funcional, onde servidores e funcionários acabam por ter ciência de um pouco de cada área no todo institucional (ex.: serviços técnicos, atendimento ao usuário, desenvolvimento de coleções).

Como característica da Administração participativa, que é considerada uma forma emergente de gestão, a biblioteca tem como base das decisões e da resolução de problemas uma Comissão Técnica consultiva para debater questões no entorno da organização. Cada chefe de setor apresenta suas sugestões, que por vez foram adquiridas por meio de consulta aos próprios servidores de sua equipe, pelas exigências que cada coordenadoria de serviços tem das demandas por parte dos usuários e também do sistema de informação local. Reuniões periódicas são feitas a fim de dar orientações aos servidores nas situações emergenciais, na falta de direção para soluções imediatas. Há colaboração entre os setores, de forma sistemática, em que cada serviço a ser executado depende das ações preconizadas no setor de ligação ao qual está relacionado. Essas atitudes são vistas como emancipatórias, dando certa autonomia para a realização das tarefas de forma a atender os requisitos de qualidade e de bom atendimento. A postura das organizações que aprendem se faz jus também nesse tipo de atitude: “todos os membros da empresa moderna devem ter espírito crítico, ganhar espaço e necessitam atuar em prol da equipe, com conhecimento específico e compartilhado [...]” (OLIVEIRA, 2006, p. 22).

A Biblioteca da UFLA possui para automatização do acervo o Sistema Pergamum feito pela PUCPR, que é integrado nas suas várias tarefas e também no intercâmbio de dados via Internet da catalogação de informações descritivas dos documentos a serem incorporados no acervo. As instituições participantes desse compartilhamento fazem parte da Rede Pergamum, como um grande repositório de dados, e mediante senha, deles fazem uso ao exportar os dados da rede para a

planilha do sistema local. Esse software é considerado atualmente um dos melhores em termos de qualidade e de objetividade específicos para as bibliotecas nas complexidades de cada serviço de informação que compõe o todo organizacional, inclusive para o usuário com a utilização de uma interface de fácil manuseio na busca automatizada do acervo.

5 Conclusão

Apesar do recente avanço em termos de crescimento das universidades públicas no país, é notória da sociedade brasileira a falta de incentivos por parte do governo a projetos no tocante à implantação e desenvolvimento de centros culturais e bibliotecas públicas. No serviço público federal, há uma tendência de satisfazer o provedor dos recursos (governo) na realização das ações de atendimento à população de forma generalizada para atender à exigência de cumprimento de metas de gestão e de registrar indicadores de desempenho. É conhecida do público a burocracia que envolve esse setor, principalmente no que se refere a serviços. A morosidade dos processos e a demora no *feedback* aos clientes são marcas intrínsecas desse tipo de atividade, que existe para satisfazer as necessidades sociais básicas. Em detrimento disso, as empresas públicas de serviços tem por objetivo principal atender o que lhe é de dever por solicitação, ao invés de aproveitar a oportunidade de crescimento de mercado de marketing para se estabelecer como organização diversificada, que acompanha as modernas estruturas de negócios.

A biblioteca universitária e pública, como parte de uma instituição de pesquisa que visa à inovação produtiva e de conhecimentos, vê-se rodeada de fatores que impulsionam o seu constante crescimento ou a sua permanência como órgão de apoio estável. Algumas características pontuais de gestão e de políticas públicas, como rotatividade de diretoria (e de projetos), insuficiência de capacitação e de treinamento, falta de equipamentos e de pessoal, racionamento de recursos financeiros, dentre outros, tem colocado o serviço de informação como uma necessidade de trajeto no ambiente universitário. Com as modificações no mundo dos negócios pela agregação de um conjunto de ações que visam à competitividade e à satisfação do cliente, a visão holística de biblioteca reúne um composto de organização inovativa de equipes colaborativas que interagem com tecnologias emergentes para oferecer todo um aparato de modernidade a seu usuário, com a adoção de sistemas integrados e de redes cooperativas de informação, do estabelecimento de mídias sociais, blogs e sites corporativos, que podem ampliar a visão dos profissionais da informação quanto ao futuro do Serviço de Referência e exemplificar o que há de mais novo aplicado à área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A perspectiva para a biblioteca da UFLA é de se adaptar à tecnologia de forma consciente, e não abster-se ao risco da mudança em um novo empreendimento.

Nas bibliotecas universitárias, o uso das novas tecnologias deve ser feito para atender às demandas de seus usuários e da comunidade universitária, que necessitam de serviços que melhorem o dia-a-dia acadêmico na busca de informações de forma rápida e eficaz. Como se tem visto na BU/UFLA, no atendimento físico ou na participação dos usuários nas mídias sociais, o caminho é



para frente, não se pode ficar à margem das mudanças tecnológicas, perante as pressões e reações de mercado. Espera-se que o trabalho em questão venha desenvolver o senso crítico dos gestores que estiverem à frente da organização Biblioteca da UFLA em qualquer tempo e que venha apontar um projeto de efetivação do que possa ser um passo inicial para a implantação na prática do Serviço de Referência Virtual pela Coordenadoria de Recursos Tecnológicos em parceria com a Coordenadoria de Serviços aos Usuários.

6 Referências

- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 162 p.
- CÔRTE, A. R. et al. Automação de biblioteca e centros de documentação: o processo de avaliação e seleção de softwares. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 241-256, set. / dez. 1999.
- MARTUCCI, E. M. **O conhecimento prático do bibliotecário de referência**. 1998. 187 f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1998.
- MENDONÇA, M. A. R. Serviço de referência digital. In: MARCONDES, C. H. et al. (Org.). **Bibliotecas digitais**. 2. ed. Salvador: UFBA, 2006. p. 225-238.
- OLIVEIRA, F. B. de. **Tecnologia da informação e da comunicação**: desafios e propostas estratégicas para o desenvolvimento dos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 240 p.
- SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.
- SILVA, V. de Sá. Reflexões sobre o processo de comunicação em um serviço de referência: interação bibliotecários e usuários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., 2000, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: PUCRS, 2000. 1 CD-ROM.
- SOUZA, R. F. de. **Sistemas de informação na administração universitária**: uma análise do processo de gestão do ensino de graduação na Universidade Federal de Lavras. 2002. 96 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2002.
- TARAPANOFF, K. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. 2. ed. Brasília: Thesaurus, 1995. 163 p.
- TURBAN, E.; RAINER, R. K.; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 598 p.



VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 90 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.