

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS:
um estudo de multicasos em bibliotecas universitárias
federais das capitais da região sul do país


Narcisa de Fátima Amboni

Florianópolis, março de 1995

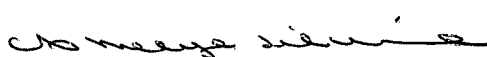
**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE MULTICASOS
EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS FEDERAIS DAS CAPITAIS DA
REGIÃO SUL DO PAÍS**

NARCISA DE FÁTIMA AMBONI

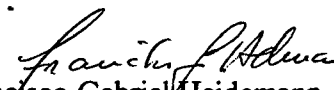
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Política e Planejamento Universitário) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:


Orientadora: Prof. Amélia Silveira, Dr

Presidente


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, PhD

Membro


Prof. Nelson Colossi, PhD

Membro

**À Maria Isabel
pela razão de ser.**

**Ao Sardá
pela conquista de hoje.**

AGRADECIMENTOS

Muitos são aqueles a quem os agradecimentos são estendidos. De forma especial,

- À Professora Amélia Silveira, orientadora deste trabalho, pelas importantes contribuições em nível acadêmico e pessoal;
- Ao Professor Nério Amboni pelo incentivo e confiança;
- Ao Professor Francisco Gabriel Heidemann, Coordenador do Curso de Pós-Graduação em Administração da UFSC, pelo profissionalismo e disponibilidade;
- Ao Professor Nelson Colossi, Chefe do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, pelas sugestões que certamente enriqueceram o trabalho.

SUMÁRIO

PÁGINA

Lista de Figuras.....	viii
Lista de Tabelas.....	ix
Lista de Quadros.....	x
Resumo.....	xvi
Abstract.....	xvii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema da pesquisa.....	3
1.2 Objetivos da pesquisa.....	4
1.3 Organização do estudo.....	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Ambiente externo das organizações: surgimento, importância e definições.....	6
2.1.1 O ambiente indireto ou geral: composição.....	14
2.1.2 Ambiente direto ou operacional: composição.....	22
2.2 Estratégias organizacionais.....	27
2.2.1 Conceitos.....	27
2.2.2 Teorias sobre a formulação de estratégias.....	30
2.2.3 Componentes da estratégia organizacional.....	32
2.2.4 Complexidade das formulações estratégicas.....	36
2.2.5 Tipos de estratégias.....	39
2.2.6 Avaliação da estratégia organizacional.....	44
2.3 Critérios de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade.....	48
2.3.1 Eficiência.....	48
2.3.2 Eficácia.....	50

2.3.3 Efetividade.....	57
2.4 Avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias	58
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 Especificação do problema	65
3.2 Definição constitutiva de termos e variáveis	65
3.3 Definição operacional das variáveis	67
3.4 Delimitação da pesquisa: população, unidade de análise e de observação	67
3.5 Caracterização da pesquisa	67
3.6 Dados: tipo, coleta e tratamento.....	68
3.7 Limitações da pesquisa	69
4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	71
4.1 Caracterização das bibliotecas pesquisadas.....	71
4.1.1 Estrutura organizacional das bibliotecas pesquisadas.....	71
4.1.2 Serviços oferecidos pelas bibliotecas pesquisadas	74
4.1.3 Acervo das bibliotecas pesquisadas.....	76
4.2 Descrição e análise das estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas	77
4.2.1 Acervo	78
4.2.2 Intercâmbio.....	87
4.2.3 Infra-estrutura administrativa e operacional (equipamentos e instalações)	97
4.2.4 Recursos humanos.....	110
4.2.5 Produção técnica.....	118
4.3 Análise dos critérios de desempenho em relação às estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas	123

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	129
5.1 Conclusões	129
5.2 Sugestões	135
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As teorias da administração e o ambiente.....	7
Figura 02 - As partes de um sistema: entrada, processamento e saídas	12
Figura 03 - Tipologia de ambientes operacionais	26
Figura 04 - Principais variáveis envolvidas na teoria das estratégias	32
Figura 05 - Os componentes primários da estratégia organizacional.....	33
Figura 06 - Os desdobramentos estratégicos como consequências dos objetivos organizacionais	36
Figura 07 - Um modelo de avaliação da estratégia organizacional.....	46
Figura 08 - Modelo de avaliação da eficácia	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Tipos e níveis de uso de objetivos organizacionais.....	53
Tabela 02 - Acervo das bibliotecas pesquisadas	76
Tabela 03 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes as três bibliotecas pesquisadas em relação ao acervo	78
Tabela 04 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação ao intercâmbio	87
Tabela 05 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação à infra-estrutura administrativa e operacional.....	97
Tabela 06 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação aos recursos humanos	110
Tabela 07 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação à produção técnica	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - A organização e seu ambiente geral e operacional.....	13
Quadro 02 - Comparação de várias abordagens sobre o conteúdo geral do ambiente.....	14
Quadro 03 - Matriz de crescimento: componentes dos vetores de crescimento	35
Quadro 04 - Tipos de estratégias segundo os níveis da organização.....	43
Quadro 05 - Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.....	80
Quadro 06 - Estratégias defensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94	81
Quadro 07 - Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94	81
Quadro 08 - Estratégias defensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implemmentadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92	83

Quadro 09 - Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92	83
Quadro 10 - Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92	84
Quadro 11 - Estratégias defensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92	84
Quadro 12 - Estratégias ofensivas relativas ao intercâmbio e ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94	88
Quadro 13 - Estratégias ofensivas relativas ao intercâmbio e ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92	89
Quadro 14 - Estratégias ofensivas relativas ao intercâmbio e ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92	90
Quadro 15 - Estratégias defensivas relativas ao intercâmbio e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.....	91

Quadro 16 - Estratégias defensivas relativas ao intercâmbio e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92	92
Quadro 17 - Estratégias defensivas relativas ao intercâmbio e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92	92
Quadro 18 - Estratégias analíticas relativas ao intercâmbio e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.....	93
Quadro 19 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94	98
Quadro 20 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.....	99
Quadro 21 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.....	100
Quadro 22 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes a Biblioteca da UFRS, no período 84/92	101

- Quadro 23 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da biblioteca da UFPR, no período 86/94 103
- Quadro 24 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 104
- Quadro 25 - Estratégias defensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94 105
- Quadro 26 - Estratégias defensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92 106
- Quadro 27 - Estratégias defensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 107
- Quadro 28 - Estratégias analíticas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 109

- Quadro 29 - Estratégias analíticas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92 109
- Quadro 30- Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94 112
- Quadro 31 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92 113
- Quadro 32 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 113
- Quadro 33 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94 115
- Quadro 34 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92 115
- Quadro 35 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 116

- Quadro 36 - Estratégias ofensivas relativas à produção técnica e ao problema administrativo e de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94..... 120**
- Quadro 37 - Estratégias ofensivas relativas à produção técnica e ao problema administrativo e de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92..... 121**
- Quadro 38 - Estratégias ofensivas relativas à produção técnica e ao problema administrativo , implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 121**

RESUMO

No presente estudo, verificam-se se as estratégias (ações) implementadas pelos dirigentes das bibliotecas universitárias federais das capitais da Região Sul (UFPR, UFRS e UFSC), no período 1984/94, apresentam similaridades com a tipologia discutida por Miles e Snow (ofensiva, defensiva e analítica) e com os critérios de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade) apresentados por Sander. Os dados da pesquisa foram levantados por meio de técnicas tais como análise documental e observação. Para o tratamento dos dados, aplicaram-se métodos qualitativos e quantitativos. Os resultados deste estudo indicam que as estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas, relativas à dimensão acervo, demonstram um comportamento de defensiva intraorganizacional e não de gestor de oportunidades. O comportamento voltado para a gerência de recursos, centra-se no desenvolvimento das atividades básicas, principalmente as de caráter rotineiro. Esse perfil de comportamento bastante uniforme altera-se quando se observa as estratégias implementadas relativas ao empréstimo inter-bibliotecas e no estabelecimento de convênios e acordos, que, favoreceram a busca de recursos junto ao ambiente externo para a melhoria do acervo, da infra-estrutura administrativa e operacional, para a capacitação do pessoal e para a divulgação dos serviços. A incorporação de novas tecnologias não foi decorrente só da vontade política dos dirigentes, mas, sim, também, do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias da Secretaria do Ensino Superior (SESU-MEC). As estratégias implementadas nas bibliotecas em estudo relativas à infra-estrutura administrativa e operacional, estão de acordo com as soluções apresentadas por Miles e Snow, quais sejam, o planejamento orientado para a eficiência e a atenção dada pelos dirigentes aos aspectos internos da biblioteca como forma de se adequar os meios para favorecer o alcance dos objetivos. No que se refere à dimensão recursos humanos, observa-se pelas estratégias implementadas pelos dirigentes a preocupação com o treinamento em serviços acerca dos recursos informacionais existentes e/ou adquiridos e sobre o uso de catálogos e de relações públicas para facilitar principalmente o processo de comunicação e o atendimento. As estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas em estudo apresentam similaridades com o posicionamento de Sander (1982) a respeito dos conceitos de eficiência e de racionalidade econômica.

ABSTRACT

The present study examines the similarities between the typologies discussed by Miles and Snow (offensive, defensive and analytical); the criteria of accomplishment presented by Sander (efficiency, relevance and effectiveness) and the strategies adopted by head librarians working in federal university libraries located in Southern Brazil (UFPR, UFRS and UFSC) during the period of 1984/94. Data were collected through observation and analysis of internal documents of the institutions under study. Quantitative and qualitative methods were used in the analysis of the data. The findings of this study indicate that, in terms of the collections, the strategies adopted by the head librarians of the institutions under study are of an inter-organizational defensive behavior type rather than of opportunity takers. The management of resources is concentrated on basic activities, of the routine type. This however changes in activities such as interlibrary loan and in the establishment of links and agreements which help to develop ways of looking for external resources for building better collections, improving the administrative structure, training personal and the dissemination of services. Findings also seem to show that the adoption of new technologies is not only the result of the political decisions of the leaders, but they are triggered by the Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias da Secretaria de Ensino Superior SESU-MEC (National Plan for University Libraries). The implementation of the administrative infra-structure strategies in the libraries under study, presents similarities with the solutions suggested by Miles and Snow, who consider planning towards efficiency and giving attention to the internal aspects of the library as a way to adequate the means to reach the objectives. In relation to human resources, we observed that the managers' main concern is focused on training the staff on the existing information services and on the use of catalogues. There is also concern with public relations, as a means to improve the communication process in the services offered by the library. In our study, the strategies adopted by the libraries managers present similarities with Sander's position (1982) in terms of efficiency and economic rationality.

1 INTRODUÇÃO

A universidade desempenha um papel primordial na formação de recursos humanos e na produção de conhecimentos científicos e tecnológicos, propiciando, desta forma, o desenvolvimento dos países. Silva (1987, p. 12) afirma que “em países de Terceiro Mundo esse papel fica ainda mais evidenciado e concentrado devido a escassez de outros órgãos com infraestrutura para este exercício”.

Assim, as universidades brasileiras, na última década, vêm adaptando e reorientando suas estratégias (ações), bem como têm procurado rever suas infra-estruturas administrativas e tecnológicas para fazer frente aos novos desafios exigidos pela sociedade.

Um dos principais instrumentos dos quais a universidade pode utilizar-se para esse fim é a biblioteca, já que é de consenso geral que a informação é matéria-prima do desenvolvimento e pesa substancialmente no desempenho da universidade para o alcance de seus objetivos: ensino, pesquisa e extensão (Silva, 1987).

Para a consolidação dos objetivos ensino, pesquisa e extensão, as universidades devem ter bibliotecas bem organizadas, já que a evolução da ciência ocorre por um processo acumulativo, visto que novas experiências e conhecimentos são somados àqueles já existentes. Miranda (apud Carvalho, 1981) diz que a renovação da vida universitária só é possível à medida em que o elemento humano (professor, aluno, pesquisador, técnico administrativo) for reformado no universo das idéias e dos valores, do conhecimento gerado, absorvido e disseminado.

Nessa perspectiva, a biblioteca se coloca como fator de suma importância no processo de ensino-aprendizagem no âmbito da universidade; e, no processo de desenvolvimento, no cenário de um país.

A biblioteca caracteriza-se como órgão suplementar, que presta serviços para a universidade e à comunidade. É um subsistema da universidade, com a responsabilidade de promover o acesso e a utilização, por meio dos segmentos da universidade e da comunidade, das fontes de informação, propiciando subsídios ao desenvolvimento das atividades de ensino,

pesquisa e extensão, consideradas como atividades-fim, bem como das atividades-meio da universidade.

Observa-se que, com o estabelecimento de tais objetivos, a ênfase da Biblioteca Universitária, segundo Figueiredo (1991) se volta para o usuário e não para os processos que são apenas meios para se atingir os objetivos, ao mesmo tempo em que busca integrar os objetivos da mesma às metas educacionais.

Mas, para cumprir esse objetivo, ela se organiza em setores e serviços diversos (Silva, 1987). Todavia, o alcance desses objetivos depende da postura estratégica dos dirigentes das bibliotecas.

Por esta razão, o dirigente da biblioteca pode adotar estratégias ofensivas, defensivas, analíticas e reativas. Mediante a utilização de estratégias defensivas, o dirigente procura manter e conservar a área de domínio da biblioteca. A ênfase é no conservadorismo e não nas inovação e mudança. Quando o dirigente tem como preocupação a busca de novas oportunidades de mercado, e ao mesmo tempo, procura antecipar as mudanças, pode-se dizer que o mesmo está adotando estratégias ofensivas ou prospectivas. Pela implementação de estratégias ofensivas, o dirigente deve corrigir os pontos fracos do ambiente organizacional, como forma de colocar no mercado novos produtos e serviços. Com estratégias analíticas, o dirigente procura garantir o domínio atual da biblioteca e, ao mesmo tempo, explorar novas oportunidades. Por último, há dirigentes que procuram responder às demandas do ambiente de forma tardia, despreparada e improvisada, pela implementação de estratégias reativas. Ignoram o que sucede no ambiente externo, considerando mais conveniente esperar para ver o que acontece e/ou verificar como os concorrentes estão se adaptando às novas mudanças ambientais.

Desta forma, é possível verificar se as estratégias (ações) implementadas refletem mais as respostas da comunidade ou se restringem aos aspectos intraorganizacionais e a problemas administrativos e operacionais.

No momento em que se confrontam as estratégias (ações) com os três tipos de problemas (institucional, administrativo e operacional) apresentados por Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987), pode-se concluir se o curso de ação implementado esteja mais voltado para a eficiência (aspectos técnicos e operacionais, por exemplo) ou para a eficácia e a efetividade,

com a ampliação de novos domínios e atendimento das reais necessidades de quem faz uso do sistema de informação.

1.1 Problema da pesquisa

Pelas notas introdutórias apresentadas busca-se resposta para o seguinte problema de pesquisa:

“As estratégias implementadas pelos dirigentes das Bibliotecas das Universidades Federais do Paraná (UFPR), Rio Grande do Sul (UFRS) e de Santa Catarina (UFSC), no período 1984-94, apresentam similaridades com a tipologia discutida por Miles e Snow (ofensiva, defensiva, analítica e reativa) e com os critérios de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade) apresentados por Sander?

O problema-objeto deste estudo é importante porque:

a) Nas bibliotecas universitárias brasileiras não se tem dado a devida atenção ao estudo de estratégias organizacionais.

b) Não se tem conhecimento, segundo levantamento bibliográfico realizado, de estudos empíricos e teóricos desenvolvidos acerca das estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas universitárias.

c) Os resultados deste estudo poderão fornecer subsídios para melhorar a atuação dos dirigentes no que se refere às dimensões do acervo, intercâmbio, infra-estrutura administrativa e operacional, recursos humanos e produção técnica. Além disso, poderá ainda servir de base para o planejamento estratégico para as bibliotecas, como forma de favorecer a reflexão e a mudança de postura das pessoas que trabalham em bibliotecas.

d) Este estudo poderá contribuir para o desenvolvimento científico dessa.

1.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar se as estratégias (ações) implementadas pelos dirigentes das Bibliotecas Universitárias Federais do Paraná (UFPR), do Rio Grande do Sul (UFRS) e de Santa Catarina (UFSC), no período 1984/94, apresentam similaridades com a tipologia discutida por Miles e Snow (ofensiva, defensiva, analítica e reativa) e com os critérios de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade) apresentados por Sander.

Especificamente, a pesquisa objetiva:

- a) Levantar as estratégias (ações) implementadas pelos dirigentes das Bibliotecas Universitárias Federais da UFPR, UFRS e UFSC no período 84/94;
- b) Agrupar as estratégias (ações) implementadas pelas dimensões: acervo, intercâmbio, infra-estrutura administrativa e operacional, recursos humanos e produção técnica;
- c) Comparar as estratégias (ações) implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas com a tipologia discutida por Miles e Snow (ofensiva, defensiva, analítica e reativa), no momento em que se leva em conta o tipo de problema empresarial;
- d) verificar se as estratégias (ações) implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas apresentam relação com os critérios de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade) discutidos por Sander.

1.3 Organização do estudo

O primeiro capítulo deste estudo apresenta, além da introdução, a definição do problema, sua importância para o desenvolvimento da área, assim como os objetivos que se pretende alcançar com este trabalho.

No segundo capítulo, são descritos os fundamentos teóricos e empíricos identificados na literatura relacionada com as estratégias organizacionais. Apresentam-se, aqui, os fundamentos concernentes ao ambiente externo das organizações, os conceitos de estratégia, as teorias sobre a formulação de estratégias, os componentes da estratégia organizacional, os tipos de estratégias, os mecanismos de avaliação da estratégia, os critérios de desempenho e as medidas de desempenho em bibliotecas.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, com a especificação do problema, a caracterização da pesquisa, a delimitação da pesquisa, a definição constitutiva e operacional dos termos e variáveis, as técnicas de coleta e tratamento dos dados, bem como as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à apresentação, análise e interpretação dos dados. Inicialmente, é apresentada a caracterização das três bibliotecas pesquisadas no que tange à estrutura organizacional, acervo e serviços prestados. Em sequência, são verificadas as estratégias (ações) implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas relativas às dimensões acervo, intercâmbio, infra-estrutura administrativa e operacional, recursos humanos e produção técnica. Procura-se, também, verificar se existem similaridades das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas com a tipologia estabelecida por Miles e Snow (ofensiva, defensiva, analítica, reativa) e com os critérios de desempenho (eficiência, eficácia e efetividade) discutidos por Sander.

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões desta pesquisa provenientes de relações entre o referencial teórico e os resultados empíricos obtidos por este estudo. Além disso, são apresentadas algumas sugestões para futuros estudos a serem desenvolvidos na área.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Procura-se, neste tópico, discutir os aspectos relativos ao surgimento, à importância, às definições e à composição do ambiente externo das organizações quanto ao ambiente indireto ou geral e do ambiente direto ou operacional. Da mesma forma apresenta-se as estratégias organizacionais no que se refere ao conceito, teorias, formulação de estratégias sobre componentes, complexidade, tipos, avaliação e critérios de desempenho e as medidas de desempenho em bibliotecas.

2.1 Ambiente externo das organizações: surgimento, importância e definições

Considerando-se as teorias administrativas, como, por exemplo, a clássica, a de relações humanas, a comportamental e a quantitativa, pode-se dizer que as mesmas se preocuparam com os aspectos internos da organização, ou seja, procuraram dar ênfase à estrutura e à tecnologia (clássica) e aos grupos informais (relações humanas). Isto se deve ao enfoque micro e prescritivo e não ao macro para a análise dos fenômenos organizacionais e operacionais. Citam-se como exemplos as perguntas: qual o número de subordinados aos administradores; quão importante é de melhoria do ambiente de trabalho; como usar o computador para facilitar a tomada de decisão? (Stoner, 1985).

O estudo das organizações que interagem com o ambiente externo foi iniciado pela escola estruturalista. Esta escola atribuiu ênfase às relações interorganizacionais, possibilitando o desenvolvimento de estudos comparativos. Para os precursores desta corrente, segundo o autor, a organização é vista como um sistema deliberadamente construído em constante relação de intercâmbio com o meio ambiente. No estruturalismo, a questão da maximização de resultados é tida como objetivo das organizações.

Considerando que nem o incentivo monetário nem o incentivo psicossocial, isoladamente, satisfaz o trabalhador, os estruturalistas incluíram em sua análise tanto incentivos e recompensas psicossociais quanto materiais, bem como suas influências mútuas.

Deste modo, percebe-se que as dimensões ambientais e organizacionais são importantes para que se possa alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacionais de modo contingencial e sistêmico (Stoner, 1985).

Para facilitar o entendimento, Chiavenato (1979, p.465) mostra, conforme Figura 01, a ênfase dada pelas várias escolas de administração às visões interna e externa.

ênfase intra-organizacional				ênfase no ambiente externo	
I	I	I	I	I	I
I	I	I	I	I	I
escola clássica	comportamental	estruturalista	sistêmica	D.O.	contingencial
relações humanas					
burocrática					

Fig.01 - As teorias da administração e o ambiente

FONTE: Chiavenato (1979, p. 465).

Pelo exposto, parece razoável entender-se porque se deva levar em conta o ambiente externo das organizações. Para Hall (1984) e Stoner (1985) o ambiente representa todo universo que envolve externamente a organização, ou seja, tudo aquilo que está fora da organização. O ambiente é a própria sociedade maior, constituída de outras organizações, grupos sociais etc. Isto porque as organizações não vivem num vácuo, isoladas e totalmente autosuficientes, mas funcionam dentro de um contexto, do qual dependem para sobreviver, crescer e se desenvolver. É do ambiente que as organizações obtêm os recursos humanos, tecnológicos, culturais e as informações necessárias para seu funcionamento. Como os inputs são obtidos no ambiente externo, é para este ambiente que as organizações colocam seus produtos / serviços.

As organizações, como sistemas abertos, apresentam, segundo Katz e Kahn (1978) as seguintes características:

1. Importação ou entrada (input) - os sistemas recebem ou importam insumos do ambiente externo para se suprirem de recursos, energia e informação. O sistema precisa de um fluxo de entradas de recursos (que são os insumos necessários às atividades e operações do sistema) capazes de lhe proporcionar energia, matéria ou informação. Estes recursos são colhidos no meio ambiente que envolve externamente o sistema e com o qual este interage dinamicamente por meio de relações de interdependência.

2. Conversão ou transformação - os sistemas processam e convertem suas entradas em produtos ou serviços, que constituem seus resultados. Cada tipo de entrada (como matérias, máquinas e equipamentos, mão-de-obra, dinheiro e créditos, tecnologia) é processado por meio de subsistemas específicos, ou especializados naquele tipo de recurso. Assim, dentro do sistema, ocorre um fenômeno de diferenciação pelo fato de os subsistemas se especializarem no processamento dos diferentes tipos de insumos que o sistema importa do meio ambiente.

3. Exportação ou saída (output) - as entradas devidamente processadas e transformadas em resultados, são exportadas de novo para o ambiente. As saídas são decorrentes das atividades de conversão ou processamento do sistema, por operações realizadas pelos diversos subsistemas em conjunto.

4. Retroação ou retroalimentação (feedback) - é a entrada de caráter informativo que dá ao sistema sinais a respeito do ambiente externo e do seu próprio funcionamento e comportamento em relação ao ambiente. A retroação permite ao sistema corrigir seu comportamento, ao receber a informação de retorno ou uma energia de retorno, que volta ao sistema para realimentá-lo ou para alterar seu funcionamento, em função de seus resultados ou saídas.

A retroação é basicamente um mecanismo sensor, que permite ao sistema determinar os desvios que devem ser corrigidos, a fim de que possa alcançar seu objetivo.

Para os autores existem dois tipos de retroação:

. *retroação positiva* : atua como meio para aumentar a variação da saída do sistema em relação aos objetivos ou padrões pré-estabelecidos. A retroação positiva encoraja o sistema a

mudar ou a acelerar seu funcionamento. Assim, se a ação do sistema for insuficiente, a retroação positiva deverá estimulá-lo para que suas saídas produzam ação mais intensa.

. *retroação negativa* - se a ação do sistema for exagerada, ou mais do que suficiente, a retroação negativa se incumbe de inibir ou restringir seu funcionamento, para que as novas saídas sejam menores ou produzam uma ação menos intensa.

Pela retroação, o sistema busca informação externa sobre seu desempenho e compara essa informação com os objetivos ou padrões pré-estabelecidos para verificar se está havendo algum desvio ou erro no seu funcionamento.

5. Estabilidade - mediante os mecanismos de retroação, o sistema apresenta a característica de estabilidade ou auto-regulação. Quando submetido a qualquer distúrbio ou perturbação, o sistema, ativamente, volta seu estado de equilíbrio anterior. Esse equilíbrio é dinâmico e visa a manter:

- a) as partes ou estrutura do sistema (e seus subsistemas);
- b) as relações entre as partes (que constituem a rede de comunicação do sistema);
- c) as interdependências entre os subsistemas e entre o sistema e o seu meio ambiente.

6. Adaptabilidade - é a característica pela qual o sistema se modifica ou cresce pela criação de novas e diferentes partes, relações e interdependências para se adaptar às mudanças ocorridas no meio ambiente.

7. Entropia - processo pelo qual o sistema tende à desorganização, à desintegração, à perda da energia.

8. Diferenciação - todo sistema aberto tende à diferenciação de suas partes, isto é, à multiplicação e elaboração de funções especializadas, hierarquizadas e altamente diferenciadas.

9. Equifinalidade - os sistemas abertos se caracterizam pelo princípio da equifinalidade. Um sistema pode alcançar, por uma enorme variedade de meios e de caminhos, o mesmo estado final ou objetivo, partindo de diferentes condições iniciais.

10. Ciclos de eventos: o funcionamento do sistema aberto tem um caráter cíclico e repetitivo. Todas as atividades do sistema constituem ciclos de eventos recorrentes de entradas, conversões e saídas que se repetem e se alternam indefinidamente.

11. Limites ou fronteiras: o sistema aberto apresenta limites ou fronteiras, isto é, barreiras e demarcações entre o que é o sistema e o que passa a ser o ambiente externo no

qual está inserido. Os limites definem as áreas de transações ou de intercâmbio entre o sistema e o ambiente, ou seja, onde ocorre a relação entre o sistema e o ambiente. Os limites podem apresentar graus variados de permeabilidade ou de abertura com o ambiente. Quanto mais aberto o sistema, tanto maior o intercâmbio com o ambiente. Quanto mais fechado, tanto menor o intercâmbio.

Todas estas características, em conjunto, proporcionam um acentuado grau de complexidade aos sistemas, além da diversidade, pois cada uma das características varia de um sistema para outro.

De acordo com esta abordagem, as organizações são visualizadas como sistemas abertos, que entram em transações com um sistema maior: a sociedade. Existem insumos sob a forma de pessoas, materiais e dinheiro e sob a forma de forças políticas e econômicas, vindas do sistema maior. Existem resultados em forma de produtos, serviços e recompensas a seus membros. Os indivíduos, nos subsistemas dentro das organizações, são sistemas abertos.

Uma organização é um sistema orgânico e adaptativo, no sentido em que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que o envolve. A adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. Ele coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele.

Ele é dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e também com o sistema ambiental maior. Portanto, uma organização é um sistema socio-técnico. O sistema consiste na organização de pessoas, envolvendo várias tecnologias. O sistema existe em virtude do comportamento motivado das pessoas. Essas relações e o comportamento determinam os insumos, as transformações e os resultados do sistema.

Roeber (apud Chiavenato, 1987) salienta que as organizações não são sistemas fechados, obedientes às suas próprias leis, mas sistemas abertos, sensitivos e responsivos às mudanças em seus ambientes. As organizações, são sistemas porque têm limites e capacidade para autopropetuação e crescimento. São "abertos" porque existem pelo intercâmbio de matéria, energia e informação com o ambiente e por sua transformação, dentro de seus limites. O propósito fundamental das organizações, como de todos os sistemas, é uma multiplicidade de objetivos e funções pelos quais a estabilidade é alcançada, envolvendo múltiplas interações

com o ambiente. A organização, em si, consiste em um número de subsistemas dinamicamente interdependentes.

Por outro lado, as organizações são sistemas sociais moldados pelo ambiente em que se situam. As organizações existem em ambientes e cada ambiente toma parte na configuração da estrutura interna e no funcionamento de cada organização. As organizações integram o sistema maior que é a sociedade na qual estão inseridas.

Sofer (apud Chiavenato 1987) acrescenta que as organizações são produtos de suas sociedades, subsistemas maiores, atuando como agências delegadas para desempenhar tarefas específicas para a população, ou desempenham na base da iniciativa de seus próprios membros funções que são toleradas. Cada organização está imbuída dos valores dominantes do seu ambiente.

Schein (1982) diz que:

a) a organização deve ser considerada um sistema aberto, em constante interação com o meio, dele recebendo matérias-primas, pessoas, energia, e informações, transformando-as ou convertendo-as em produtos e serviços exportados para o meio.

b) a organização deve ser concebida como um sistema, com objetivos ou funções múltiplas, que envolvem interações múltiplas com o meio.

c) a organização deve ser visualizada como a soma de muitos subsistemas que estão em interação dinâmica uns com os outros. Deve-se analisar o comportamento de tais subsistemas em vez de analisar simplesmente os fenômenos organizacionais em função de comportamento individuais.

d) considerando-se que os subsistemas são mutuamente dependentes, as mudanças ocorridas em um deles provavelmente afetarão o comportamento de outro, de outros ou dos outros.

e) a organização existe em um ambiente dinâmico que compreende outros sistemas. O funcionamento de determinada organização não pode ser compreendido sem consideração explícita das demandas e limitações impostas pelo meio.

f) Os múltiplos elos entre a organização e seu meio tornam difícil a explicação clara das fronteiras de qualquer organização.

Argyris (1975) conclui que a organização, como todo organismo vivo, possui as seguintes propriedades:

a) pluralidade de partes.

b) manutenção da estrutura interna do sistema, mediante as atividades formais e informais ligadas à autoridade e ao controle.

c) alcance de um objetivo específico, ou seja, o comportamento organizacional visando à realização do objetivo da organização.

d) adaptação ao ambiente externo.

e) manutenção do estado de intercorrelação das partes.

Nessa definição de organização estão implícitas três espécies de atividades do sistema, segundo o autor:

a) alcance de objetivos.

b) manutenção do sistema interno.

c) adaptação ao ambiente externo.

Segundo Argyris (1975) estas são as três atividades essenciais da organização, independentemente de seu negócio ou ramo de atividade. Para que a organização - como um sistema aberto - alcance eficácia, ela deve valer-se de três atividades, como demonstra a Figura 02.

A ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA ABERTO

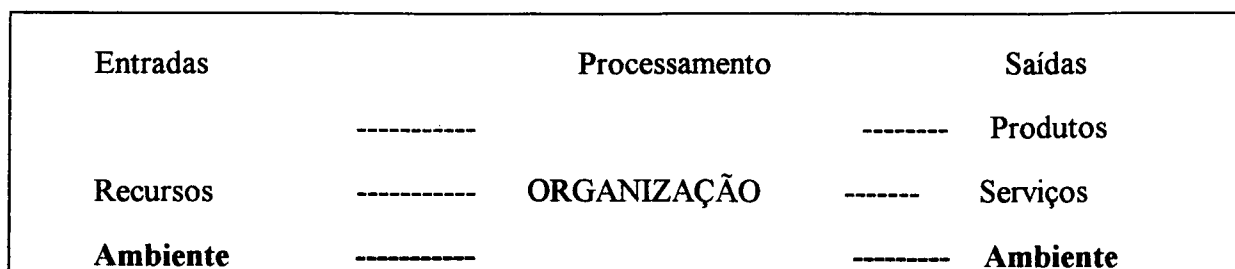


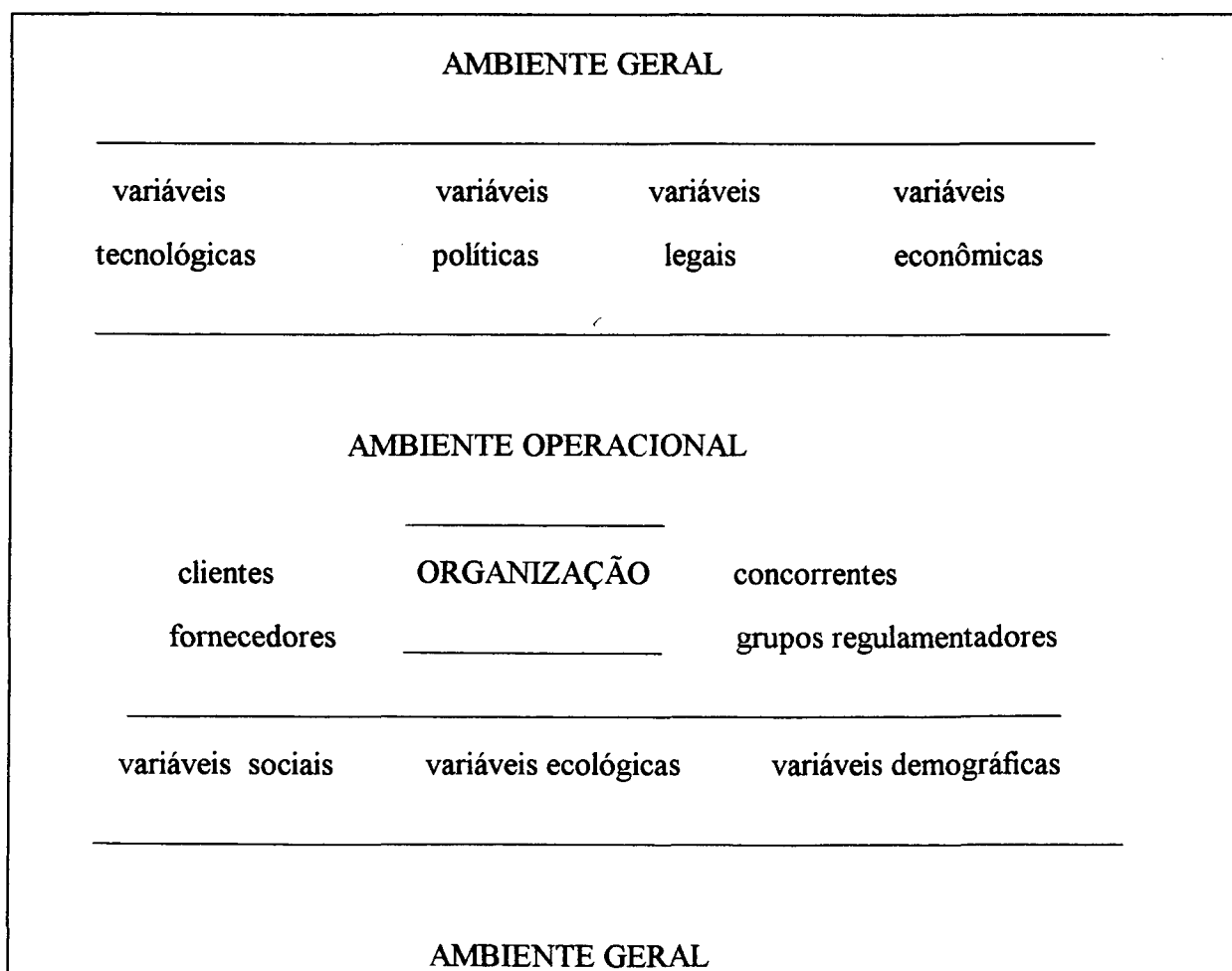
Fig.02 - As partes de um sistema: entradas, processamento e saídas

FONTE: Argyris (1975, p. 137)

Uma vez discutida a importância e as características das organizações como sistemas abertos procura-se, na sequência, explicitar os fundamentos que dão sustentação aos dois níveis de ambiente externo, ou seja, o ambiente geral e o operacional.

Para Stoner (1985) Vasconcellos Filho (1982) Thomas (1974) Thompson (1976) Hall (1984) entre outros, o ambiente externo é classificado em dois níveis, ou seja, de ambiente direto e de ambiente indireto. O ambiente de ação indireta, para Stoner (1985) é o que não influencia diretamente o ambiente da organização, mas que pode influir nas decisões tomadas pelos administradores do nível estratégico, tático e operacional. Já o ambiente de ação direta, age diretamente sobre ações da organização (Quadro 01).

Quadro 01 - A organização e seu ambiente geral e operacional



FONTE: Chiavenato(1987, p.185)

2.1.1 O ambiente indireto ou geral : composição

O ambiente indireto, como classificado por Stoner, é conhecido por Chiavenato (1987) como ambiente geral. Constitui-se das seguintes variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais, demográficas e ecológicas.

O Quadro 02 apresentado por Menegatti (1993, p.29) mostra, de modo comparativo, as dimensões do ambiente indireto, ou geral, discutidas pelos diferentes autores da literatura, como por exemplo, Hall, Thomas, Stoner, Oliveira e Vasconcellos Filho.

Quadro 02 - Comparação de várias abordagens sobre o conteúdo geral do ambiente

Hall	Thomas	Stoner	Oliveira	Vasconcellos Filho
condições tecnológicas	condições tecnológicas	variáveis tecnológicas	variáveis tecnológicas	variáveis tecnológicas
condições legais	condições regulatórias	variáveis político-legais	variáveis legais	variáveis legais
condições políticas	condições políticas	condições políticas	variáveis políticas	variáveis políticas
condições econômicas	condições econômicas	variáveis econômicas	variáveis econômicas	variáveis econômicas
condições demográficas	-----	-----	variáveis demográficas	variáveis demográficas
condições ecológicas	-----	-----	variáveis ecológicas	variáveis ecológicas

cont. do Quadro 2 - Comparação de várias abordagens sobre o conteúdo geral do ambiente

condições	-----	variáveis	variáveis	variáveis
culturais		sócio-culturais	culturais	culturais

condições	idem	variáveis	variáveis	
sociais	anterior	sociais	sociais	

-----	-----	dimensão	-----	-----
internacional				

FONTE: Menegatti (1993, p.29)

As **variáveis tecnológicas** exercem um papel fundamental no desenvolvimento das ações de novos produtos e serviços que se pretende colocar no ambiente. Isto porque a tecnologia compreende a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas: inclui invenções, técnicas, aplicações, desenvolvimento etc. Sua influência principal reside nos meios pelos quais são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas Hall, 1984).

Basicamente, a tecnologia é o conhecimento de como fazer as coisas para alcançar os objetivos (Hall, 1984).

Assim, para Chiavenato (1987) o grau em que uma organização é influenciada pelas inovações ou como elas poderiam influir no seu meio ambiente, seja nos produtos ou nos processos de produção ou operação, dependerá de fatores tecnológicos do seguinte tipo:

- ramo de atividade da organização;
- produtos ou serviços produzidos pela organização;
- tecnologias de processos de produção e de operações e os equipamentos utilizados pela organização;
- amplitude e variedade das atividades da organização;
- mercados abrangidos pelos produtos ou serviços da organização;

- matérias-primas ou informações utilizadas como insumos pela organização.

Todavia, o desenvolvimento tecnológico nos diversos campos costuma ocorrer com extrema rapidez, como verdadeiras revoluções, causando enorme impacto sobre o ambiente e as organizações nele contidas. Koontz e O'Donnell (1978) apresentam algumas categorias e exemplos de mudanças tecnológicas, a saber:

- maior capacidade de reduzir o tempo e a distância na movimentação de cargas e passageiros, por ferrovias, automóveis, caminhões, aviões, etc.
- maior capacidade de gerar, armazenar, transportar e distribuir energia;
- maior capacidade de desenhar e projetar novos materiais e mudar as propriedades dos já existentes, de modo a servir melhor as necessidades;
- mecanização ou automação dos processos físicos, no sentido de liberar o esforço humano para outras atividades;
- mecanização ou automação de certos processos até então mentais: computador que permite expandir a habilidade de armazenar, manipular, selecionar e fornecer dados;
- extensão da capacidade humana para sentir coisas;
- maior compreensão do comportamento individual e grupal e de como lidar com ele: bases psicológicas da motivação, padrões de comportamento de grupo, melhoria das técnicas administrativas etc;
- maior compreensão das doenças e seu tratamento.

Essas mudanças tecnológicas ocorrem com velocidade e cada organização precisa procurar manter-se na vanguarda, na pesquisa e no desenvolvimento tecnológico, ou, pelo menos, acompanhar seus desdobramentos, obrigando seus concorrentes a investir mais, para não perderem terreno e as oportunidades que surjam no ambiente.

Sob outro ângulo, têm-se os estudos desenvolvidos por Woodward (1977) com o objetivo de mostrar como a tecnologia afeta a estrutura organizacional. Para a autora, as organizações mais bem sucedidas tendiam a seguir práticas semelhantes entre si, quando agrupadas de acordo com suas tecnologias de produção e com a complexidade de seus sistemas de produção: unitária, em massa, em processo.

Os resultados da pesquisa desenvolvida por Woodward (1977) mostram que:

- a estrutura organizacional é afetada pela tecnologia utilizada pela organização; há um imperativo tecnológico que condiciona a estrutura e o comportamento organizacional dos membros e da própria organização;
- a tecnologia adotada na organização provoca uma forte correlação entre a estrutura organizacional e o sucesso empresarial;
- a tecnologia de produção por processamento contínuo permite alto grau de previsão de resultados operacionais, enquanto a tecnologia de produção unitária impõe baixo grau de previsão. Há uma forte correlação entre o número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional e o grau de previsibilidade das técnicas de produção. O número de níveis hierárquicos tende a ser maior nas organizações que utilizam tecnologia de produção unitária e menor nas organizações baseadas em tecnologia de produção por processo contínuo e automatizado.
- a tecnologia afeta também os sistemas de supervisão e sua amplitude de controle.

No sistema de processamento contínuo, a amplitude de controle é menor, enquanto que o sistema de produção em massa atinge a maior média, com um supervisor atuando sobre uma faixa de 41 a 50 subordinados. No sistema unitário, a amplitude de controle tende a ser intermediária entre os dois sistemas anteriores. As organizações com tecnologia de produção em massa apresentavam deveres e responsabilidades claramente definidos, unidade de comando, distinção muito clara das funções de linha e staff e amplitude de controle muito ampla se equivalendo ao modelo burocrático. Já as organizações inovativas foram caracterizadas pelo uso de tecnologias mutáveis, enquanto que as altamente estruturadas e burocratizadas se identificaram mais com o modelo mecanístico de administração.

As generalizações de Woodward são contrariadas por Hickson, Pugh e Pheysey (apud Hall, 1984) pelo fato de a pesquisa desenvolvida por esses autores terem mostrado que o tamanho da organização constitui o principal determinante do efeito da tecnologia sobre a estrutura organizacional.

Como a tecnologia afeta as organizações, pode-se dizer que a variável política também exerce influência relevante sobre o funcionamento dos sistemas sociais organizados. Isto porque os dirigentes das instituições públicas, nos três níveis, federal, estadual e municipal,

podem estabelecer políticas que não contemplem as necessidades dos diferentes segmentos da sociedade. Em muitas situações, as organizações são obrigadas a se moldar às políticas impostas, como forma de se manter no ambiente.

Como exemplo, citam-se as políticas estabelecidas por Oliveira (1988). Este exemplo pode ser evidenciado no momento em que ocorre mudança na base política da sociedade. O novo dirigente tende a implementar políticas que, em muitos casos, se distanciam da própria realidade ambiental e organizacional. Isto pode ser verificado, segundo Rasmussem (1990), pela influência das categorias de análise da variável política:

- . partidos políticos;
- . participação política dos sindicatos;
- . instituições religiosas;
- . forças armadas;
- . associação de classes;
- . existência de organizações multinacionais;
- . existência de organizações estatais;
- . estrutura do poder executivo, legislativo e judiciário.

As variáveis políticas, pelo visto, afetam as organizações pela estrutura do executivo - ministérios, como citado por Rasmussem (1990) no momento em que se observam os ajustes feitos pelas organizações em decorrência, por exemplo, dos planos econômicos implementados pelo governo.

Por esta razão, a análise das variáveis do macroambiente econômico é extremamente importante para que a organização possa verificar o quanto essas variáveis representam de ameaças e oportunidades. Essas variáveis econômicas podem, eventualmente, produzir impacto no desenvolvimento de uma organização; especialmente, as medidas que o governo adota como parte de sua política econômica, tais como, aumento ou diminuição de abastecimento de dinheiro no mercado, ou seja, política monetária, taxas cambiais, inflação, taxas de juros. No Brasil, é necessário observar-se com muito cuidado as improvisações e experimentos macroeconômicos, como o são a remonetarização e os pacotes econômicos, que, normalmente, possuem mero conteúdo político, mas que podem alterar sensivelmente o comportamento do macroambiente econômico.

As **variáveis econômicas**, decorrentes do contexto econômico geral, são permanentes ou temporárias, conforme diz Chiavenato (1987). Para o autor as variáveis permanentes constituem:

- o nível geral de atividade econômica do país;
- o nível de desenvolvimento econômico da região ou localidade onde está situada a organização;
- o grau de industrialização do país ou da região;
- distribuição da riqueza e renda per capita.

Como **variáveis temporais**, o autor cita as seguintes:

- nível de atividade econômica local;
- tendências inflacionárias ou deflacionárias;
- balança de pagamentos do país e a disponibilidade de divisas estrangeiras;
- política fiscal em determinados setores da atividade econômica.

O efeito das variáveis econômicas sobre as organizações é enorme, determinando, muitas vezes, o volume de operações das mesmas, o nível de preços e o da lucratividade potencial, a facilidade ou dificuldade na obtenção dos recursos básicos em função das restrições legais decorrentes das questões econômicas.

As **variáveis legais**, geralmente negligenciadas pelas organizações, também exercem pressão sobre o que as mesmas devem fazer para se manter no ambiente. As organizações, como cita Hall (1984), do tipo associações voluntárias são afetadas no momento em que são promulgadas as leis que afetam suas operações ou até que se desenvolvam a ponto de precisarem registrar-se num órgão governamental. No mínimo, tais leis estabelecem várias condições de operação de muitas organizações, desde as proibições específicas de certos tipos de comportamento até os regulamentos que exigem a comunicação da renda e das condições de pessoal em épocas específicas do ano.

A importância das leis é demonstrada pelo staff jurídico e por outros especialistas que constituem uma parte importante de muitas organizações e que são especificamente encarregados de interpretar e proteger as posições da organização. Isto pode ser verificado pela recente preocupação com o ambiente, o que forçam a instituição de leis e regulamentos de

combate à poluição, por exemplo. Além disso, Rasmussen (1990) cita as seguintes categorias, como determinantes do funcionamento da organização:

- legislação tributária
- legislação trabalhista
- legislação comercial e corporacional
- filosofia legal
- sistema de jurisprudência
- velocidade processual

Relacionada com a variável legal, encontram-se as **variáveis sociais**, exemplificadas pelas pressões sociais e as do meio social no qual se situa a organização. Segundo Chiavenato (1987, p. 98) as variáveis que mais repercutem nas atividades das organização são:

- " as tradições culturais do país, em geral, e da comunidade onde está localizada,
- . estrutura do orçamento familiar de despesas em relação a bens e serviços;
- . importância relativa dada à família e à coletividade local e nacional;
- . atitude das pessoas frente ao trabalho e aos ideais quanto à profissão;
- . atitude quanto ao dinheiro e à poupança; e
- . homogeneidade ou heterogeneidade das estruturas raciais e linguísticas do país".

Para o autor, a variável que influencia tanto interna como externamente a organização, dentre outras, pode-se citar o clima social geral em que a organização deve funcionar. As influências sociais são benéficas ou perniciosas para a organização. Se uma organização de grande porte oferece oportunidades de emprego, pode influir sobre o clima social das indústrias locais ou se estabelecem depois dela, modificando o clima social reinante.

As atitudes sociais também mudam e, com isso, a opinião pública fica sujeita a alterações com repercussões para as organizações no sentido do público aceitar, ou não, os produtos e serviços ofertados pelas instituições. Para Certo e Peter (1993) os níveis educacionais, os costumes, as crenças e os estilos de vida contribuem para mudanças de atitudes diante do que é oferecido pelas organizações.

As **variáveis sociais**, pelo que foi dito, afetam as organizações como também o fazem as demográficas. As **variáveis demográficas** referem-se às características da população: crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade etc. Para Certo e Perter (1993), Stoner (1985), dentre outros estudiosos, a mudança populacional, por exemplo, é um dos fatores mais significativos, já que não é apenas o tamanho das populações que significa a dimensão do mercado consumidor dos produtos e serviços.

O crescimento populacional e as mudanças na estrutura das populações devem ser consideradas pelas organizações em seus planos e em suas estratégias. Uma instituição pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis demográficas. Assim, a demografia, além de seu caráter ambiental, penetra nas organizações, por meio das pessoas que delas participam e passam a atuar como variáveis internas.

Muito embora as organizações submetam as pessoas a regras e regulamentos no sentido de integrá-las e amoldá-las aos critérios de desempenho que desejam manter, influenciando profundamente as personalidades envolvidas, igualmente as pessoas influenciam profundamente as organizações ao trazerem para elas suas contribuições pessoais, em termos de comportamentos, habilidades, pensamentos, conhecimentos, destrezas e, sobretudo, hábitos, costumes, experiências individuais, atitudes, maneiras pessoais de sentir, pensar e agir (Hall, 1984).

Desse modo, Rasmussem (1990) relaciona as seguintes categorias como forma de verificar a influência das variáveis sociais e demográficas:

VARIÁVEIS SOCIAIS

- estrutura sócio-econômica
- segmentos sócio-econômicos
- divergência entre os segmentos
- estrutura de consumo das classes
- sistema de valores das classes
- estrutura sindical
- estrutura política e ideológica
- características institucionais
- grau de participação das classes

VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

- densidade populacional
- mobilidade populacional
- índice de natalidade
- índice de mortalidade geral
- índice de mortalidade infantil
- taxa de crescimento demográfico
- estrutura familiar

A definição das categorias de análise, segundo Rasmussem (1990) auxilia o dirigente na identificação e definição das tendências do macro-ambiente. Isto porque as estratégias devem ser implementadas como forma de superar as ameaças e de explorar as oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Pelos argumentos apresentados, a organização tem chances de escolher seu domínio. A partir deste fato, está definido o ambiente operacional, isto é, os principais agentes que irão se relacionar de modo direto com a organização.

2.1.2 Ambiente direto ou operacional : composição

O ambiente de tarefa corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo da organização. É constituído, segundo Stoner (1985) e Certo e Peter (1993) pelas organizações, instituições, grupos e indivíduos, com quem uma determinada organização alcança a integração direta para poder operar.

Dill (apud Chiavenato, 1987) usa a denominação ambiente de tarefa ou ambiente operacional para retratar este horizonte ambiental mais chegado à organização. O ambiente de

tarefa é constituído de quatro setores principais, segundo Dill, Stoner e Certo e Peter: os consumidores ou usuários, os fornecedores de recursos, os concorrentes e os grupos regulamentadores.

Os consumidores ou usuários dos produtos ou serviços da organização são chamados de clientes. O cliente de uma organização pode ser um fabricante, um distribuidor ou um usuário, de seus produtos ou serviços, de acordo com o contexto ou finalidade de cada organização. Geralmente, este setor é chamado de mercado, ou seja, o conjunto de todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem vir a comprar um produto ou serviço. Para o autor, deve-se considerar tanto o mercado atual como o potencial.

O componente fornecedor do ambiente de tarefa ou do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas com os que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. A forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda: a qualidade relativa dos materiais por eles oferecidos; a credibilidade nas entregas pelos vendedores e os termos do crédito por eles oferecidos são questões que precisam ser consideradas para se ter uma organização eficiente, eficaz e efetiva.

Como exemplo, têm-se os fornecedores de equipamentos e serviços, os de materiais, os de mão-de-obra e os de capital.

Os concorrentes representam o mercado concorrente, ou seja, as organizações que concorrem entre si para a obtenção de recursos necessários e para a conquista de mercados para a colocação de seus produtos e serviços. Para aumentar sua participação no mercado, a organização tem que ganhar "negócios" de alguns concorrentes, ou seja, atuar de modo mais efetivo para satisfazer mais os clientes. Esta concorrência, tanto para saídas como para entradas, altera o sistema de oferta e procura de mercado, acarretando problemas para as questões ligadas às disponibilidades, aos preços e à facilidade ou dificuldade na obtenção de recursos escassos para a organização.

Os grupos regulamentadores encontram-se representados pelos governos, sindicatos, associações entre organizações e associações entre classes. São instituições que impõem controles, limites ou restrições às atividades da organização.

No governo estão os mecanismos que estabelecem e controlam o cumprimento de normas básicas, sob as quais as organizações têm que operar. Em muitos casos, como tem demonstrado a realidade, estes grupos regulamentadores têm reduzido o grau de liberdade, tanto nas decisões estratégicas como no âmbito tático e operacional.

Para Thompson (1976) a relação que existe entre uma organização e seu ambiente de tarefa é essencialmente de permuta. Desse modo, aqueles que mantêm contato com a organização devem considerá-la capaz de oferecer algo desejável. Caso contrário, ela não receberá os inputs necessários a sua atuação. De acordo com Hall (1984) uma troca é qualquer atividade voluntária entre duas organizações, desde que tenha consequências reais ou previstas para a realização de suas respectivas metas e objetivos. Por isso, os acordos de permuta dependem do consenso anterior referente ao domínio.

Para Hall (1984) o domínio é a área geográfica atendida por uma organização, tal como "a área de serviço" ou "área de captação" usada pelos centros de saúde dos bairros ou pelos centros comunitários. Ainda para o autor, a questão de domínio torna-se mais importante à medida que representar o nível de concordância quanto à diferenciação de papéis ou tarefas entre as organizações envolvidas nas relações interorganizacionais.

Thompson (1976) observa que uma organização precisa permutar com diversos elementos; cada qual deles envolvido numa rede de interdependência com seu próprio domínio e ambiente operacional. Vale ressaltar aqui o conceito de rede apresentado por Van de Ven e Ferry (apud Hall, 1984, p. 173) como "o padrão total de inter-relações entre um aglomerado de organizações que se entrelaçam num sistema social para atingir metas coletivas e de auto-interesse ou para solucionar problemas específicos numa população-alvo".

Além da questão do domínio, Thompson chama atenção para a composição social do ambiente de tarefa ou operacional, isto é, a composição social pode ter diferentes ambientes operacionais pelo fato das organizações se relacionarem com parte do ambiente geral e não com sua totalidade. Tal fato se justifica pela ausência de informações das variáveis incontroláveis do ambiente geral, como por exemplo, a dimensão política e social. Thompson (1976) argumenta que uma variedade de ambientes operacionais foi discutida por March e Simon (1966), no momento em que os autores classificavam os ambientes em hostis e benignos e Hall (1984) em ambientes estáveis e instáveis. Mediante os diferentes tipos de ambientes

apresentados pelos estudiosos da área, Thompson procurou agrupar e combinar os tipos para definir a composição social dos ambientes de tarefas em homogêneo-heterogêneo e estável-instável.

ambiente operacional homogêneo - é composto por clientes, concorrentes, fornecedores e grupos regulamentadores similares. Pelos problemas apresentados por estas categorias, as organizações não são tão diferentes. De acordo com Aldrich (apud Hall, 1984, p.166) "um ambiente homogêneo é mais simples para as organizações, já que é possível desenvolver modos padronizados de reação. Muitas organizações tentam tornar seu ambiente mais homogêneo, limitando os tipos de clientes atendidos, os mercados em que ingressam e assim por diante". Nos ambientes homogêneos e estáveis fica mais fácil detectar os vínculos interorganizacionais estabelecidos pelas organizações, os clientes e os fornecedores.

ambiente operacional heterogêneo - os grupos (clientes, concorrentes, regulamentadores etc) são bastante diferentes. Com isto, segundo Hall, não se visualiza a padronização, mas sim a instabilidade e a imprevisibilidade.

ambiente operacional estável - Nele ocorrem poucas mudanças. Quando ocorrem, estas mudanças são mais de cunho incremental do que radical. Há maior previsibilidade das consequências das mudanças pretendidas.

ambiente operacional instável - representa um tipo de área no qual se detectam muitas mudanças decorrentes da imprevisibilidade e da turbulência ambiental. A turbulência para Hall (1984, p.167) significa " que existe uma boa quantidade de interconexão causal entre os elementos do ambiente. Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental". Por exemplo, uma mudança econômica tem ramificações políticas, tecnológicas num ambiente turbulento. Essas mudanças, segundo Hall (1984) reduziram a base para impostos no nordeste dos Estados Unidos, forçando aumentos das taxas de impostos para manter-se serviços essenciais e não-essenciais, o que, por sua vez, levou a decisões adicionais de mudar-se. O efeito de tais mudanças pode se transferir para outros setores, como por exemplo, educação e saúde.

Thompson (1976) acentua que, apesar das organizações se situarem em ambientes estáveis ou instáveis como homo ou heterogêneo, elas enfrentam ambientes de tarefas

localizados em ponto de um continuum da homogeneidade-heterogeneidade e estabilidade-instabilidade (Figura 03).

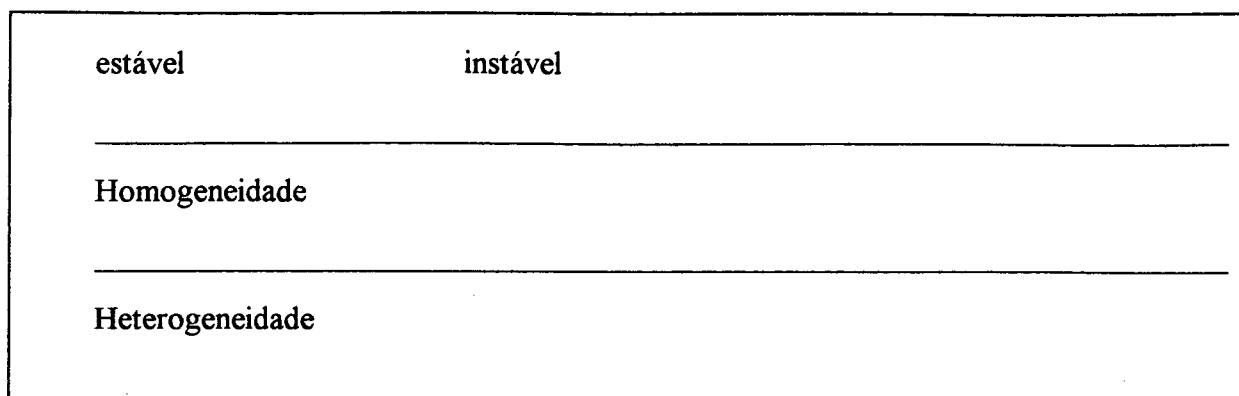


Fig.03 - Tipologia de ambientes operacionais

FONTE: Thompson (1976, p. 93)

Considerando-se a tipologia, o autor diz que num ambiente operacional relativamente estável e homogêneo, as organizações tendem a apresentar estruturas organizacionais mais simples e com poucas divisões funcionais. Estas organizações, segundo o autor, dependem de reações padronizadas e previsíveis como decorrência das agências aplicadoras de regulamentos. A organização, dessa forma, caminha para adotar uma estratégia reativa e não pró-ativa.

Em ambientes estáveis e heterogêneos, as organizações geralmente apresentam mais divisões funcionais; e cada uma destas divisões pode corresponder a um segmento relativamente homogêneo do ambiente operacional. Isto porque cada segmento depende principalmente de regulamentos para sua adaptação. As divisões funcionais são ainda mais subdivididas, seja numa base geográfica, em departamentos ou seções semelhantes ou uniformes e representam somente agências aplicadoras de regulamentos. Em organizações cujo ambiente é dinâmico, mas relativamente homogêneo, os componentes da estrutura organizacional precisam ser diferenciados ou subdivididos e somente sua capacidade de controlar o ambiente deve ser ampliada. Num ambiente dinâmico, surgem novas complicações para a organização. Com isso, os regulamentos de reação são padronizados e tornam-se

inadequados, pois, além das coações, a organização enfrenta contingências. É fundamental saber quando e como agir. Considerando-se o ambiente homogêneo, espera-se que os departamentos da organização sejam estabelecidos por área no espaço geográfico. Já as divisões regionais neste ambiente dinâmico estão menos preocupadas com a aplicação dos regulamentos e mais com o planejamento de reações às mudanças ecológicas. Estas divisões regionais tendem a ser descentralizadas, devido ao ambiente dinâmico.

A organização, cujo ambiente operacional é heterogêneo e dinâmico, apresenta em sua maioria, unidades funcionalmente diferenciadas para que possam corresponder aos diversos segmentos do ambiente operacional. Cada unidade procura funcionar numa base descentralizada para controlar e planejar as reações e às flutuações em seu setor do ambiente operacional.

Segundo Thompson (1976) quanto mais heterogêneo o ambiente operacional, maior as coações impostas à organização; quanto mais dinâmico o ambiente operacional, maior a contingência imposta à organização. Próxima à abordagem de Thompson (1976) Lawrence & Lorsch (1973) desenvolveu um modelo baseado no estudo empírico de dez organizações, apontando três ambientes industriais diferentes. Primeiro: que tipo de organização deve a firma tomar para fazer face a diferentes ambientes? É claro que não existe um único caminho, aquele que seja o melhor para as organizações se estruturarem em todas as situações.

Os autores enfatizam que o ambiente estabelece estados de diferenciação e integração aos quais as organizações devem se adaptar para ser eficientes, eficazes e efetivas.

2.2. Estratégias organizacionais

2.2.1. Conceitos

A origem do termo estratégia está no grego "estrategos", uma vez que se encontra intimamente relacionada com o papel dos generais e representou, até o século XVIII, a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo.

Segundo Von Bullow, citado por Bethlem (1980) e Oliveira (1988b) estratégia seria

"a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general e a tática a ciência dos movimentos guerreiros dentro do referido campo. Numa organização, a estratégia deve estar relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização das oportunidades do ambiente da organização".

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da organização ao seu ambiente. Com isso, a organização procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação que se estabelece.

Para Ansoff (1977), estratégia: "é quando a munição acaba, mas se continua atirando para que o inimigo não descubra que a munição acabou". Esta frase expressa a importância da estratégia dentro das organizações. Quais as ações que se deve estabelecer para organização? Segundo Oliveira (1988b, p.31) estratégia organizacional é definida como "um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os objetivos da organização".

Para Stoner (1985, p.70), estratégia

"é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão. A palavra programa implica, em nossa definição, um papel ativo, consciente e racional desempenhado por administradores na formulação da estratégia da organização. Uma estratégia estabelece uma mesma direção para a organização em termos de seus objetivos e orienta o aproveitamento de recursos usados para a organização seguir em direção a estes objetivos".

Para Tavares (1991, p.165) "estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos..." Significa que a missão e os objetivos gerais de uma organização ajudam a dar forma ao seu projeto (Stoner, 1985).

Segundo Oliveira (1988b) a estratégia relaciona a organização ao seu ambiente; a organização procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Portanto, a estratégia organizacional, é para Oliveira (1988b, p.27) "o ajustamento da organização ao seu ambiente, em geral em constante mutação (...) todo o processo de implantação e acompanhamento das estratégias organizacionais ocorre em circunstâncias de constante mudança".

A estratégia é um esquema orientado dentro de um fluxo de decisões; deve ser sempre inteligente, econômica e viável. Uma organização pode ou não ter um perfil estratégico. Isto pode ser verificado pelas diversas ações implementadas, como pelos propósitos da organização frente ao ambiente.

Andrews (apud Oliveira, 1988b p.30) define estratégia organizacional como "conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a organização e que tipo de organização ela é ou deseja ser".

Para Chandler Jr. (apud Oliveira, 1988b, p.30) estratégia organizacional "é a determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma organização e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas".

Estratégia organizacional segundo Denning (apud Chiavenato, 1987, p.160)

"é a determinação da futura postura da organização, com especial referência à sua postura quanto aos seus produtos-mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas".

Ansoff (1977) acrescenta que estratégia

"consiste em um conjunto de guias gerenciais que especificam a posição da organização quanto a produtos-mercados, as direções nas quais a organização procura crescer e mudar, as ferramentas competitivas que ela deverá empregar, os meios pelos quais ela deverá configurar seus recursos, as forças que ela deverá procurar, explorar e, inversamente, as fraquezas que ela procurará evitar. Estratégia é um conceito dos negócios da organização que proporcionarão o tema unificador de todas as suas atividades" (p.21)

Para Oliveira (1988b) as estratégias organizacionais estão inseridas em um contexto de decisão estratégica ocorrendo numa situação com as seguintes características: senso crítico diante da amplitude de variáveis existentes; interdependência sistêmica, quando se deve considerar os vários aspectos e fatores que influenciam esta decisão; a incerteza que obriga a estratégia organizacional a definir o ambiente e definir alternativas; o risco, consequência da

incerteza; criatividade e iniciativa para colocar a organização "pra frente"; e o conflito relacionado ao campo de competitividade onde ocorrem as decisões estratégicas.

2.2.2 Teorias sobre a formulação de estratégias

Segundo Matos (1993) a formulação de estratégias não se desenvolveu ainda a ponto de alcançar a sofisticação das teorias de planejamento organizacional. As teorias estratégicas têm sido consideradas como uma série de relações padronizadas e um equilíbrio móvel entre variáveis organizacionais e variáveis ambientais. Basil e Cook (1978) apontam cinco tipos de teorias sobre a formulação de estratégias:

. **Teoria do equilíbrio:** derivada das ciências biológicas, ecológicas e econômicas, baseia-se no conceito da adaptação ecológica de um organismo ou vida animal a um meio ambiente em constante mutação. Os *modelos de equilíbrio* subdividem-se em duas categorias: *equilíbrio homeostático* e *equilíbrio morfogênico*. No primeiro caso, a organização do tipo homeostático ou conservador é um sistema que procura seu comportamento ou forma de organização para neutralizar as forças ambientais que ameaçam sua sobrevivência e perpetuação. As organizações *homeostáticas* funcionam num estado relativamente uniforme e as reações estratégicas são exercidas somente para obter um retorno ao estado ideal preexistente (homeostase) através da retroação. No segundo caso, a organização do tipo *morfogênico* ou em desenvolvimento procura crescer por meio de aumentos em tamanho e/ou complexidade, mas preserva a integridade básica do sistema pelo processo de crescimento e estratégias expansionistas.

As *teorias de equilíbrio* descrevem as variações nos objetivos e estratégias organizacionais, mas não mostram como desenvolver estratégias adequadas. Mostram, por exemplo, que as organizações muito burocratizadas e tradicionais utilizam estratégias predeterminadas para alcançar um ajustamento automático em relação a forças ambientais, confiando num sistema de controles e regras de decisão padronizado. Porém, quando o ambiente de uma organização se torna instável ou turbulento, a busca incessante de objetivos e

estratégias deste tipo para alcançar a estabilidade não reconduz a organização a sua posição anterior de equilíbrio.

. **Teorias sobre relações estratégia-estrutura:** baseiam-se nas relações entre a *estratégia e a estrutura organizacional* necessária para implementá-las adequadamente. Chandler (apud Chiavenato, 1987) foi o pioneiro em comprovar que algumas organizações multinacionais desenvolveram estratégias que determinaram a *estrutura organizacional* no sentido de melhor aplicar os recursos da organização às demandas do mercado. *Estrutura*, para o autor, constitui o plano para integrar os recursos existentes da organização às demandas atuais, enquanto *estratégia* é o plano para a distribuição de recursos às demandas em vista.

. **Teorias da estratégia como planejamento a longo prazo:** vários autores as vêem como sinônimo do processo de formulação de estratégias, ou como estratégias relacionadas com a reatividade à mudança, ou ainda, compreendendo considerações tanto a curto como a longo prazos para especificar objetivos e meios. A formulação de estratégias constitui a principal função do planejamento a longo prazo.

. **Teoria da contingência:** aborda o relacionamento estrutura-estratégia à exemplo, das demandas dos vários ambientes com que se defronta uma organização e que impõem uma diferenciação na sua estrutura organizacional, provocando-lhe a especialização em vários de seus subsistemas, cada qual especializado em operar com um segmento específico do ambiente.

. **Modelos do processo normativo :** são modelos altamente *prescritivos e intuitivos*. Segundo Ansoff (1977) as estratégias são o resultado de um *processo de análise racional e lógica* para alcance de objetivos de crescimento e de diversificação.

Basil e Cook (1978, p. 166) apresentam as principais variáveis envolvidas nas teorias da estratégia (Figura 04).

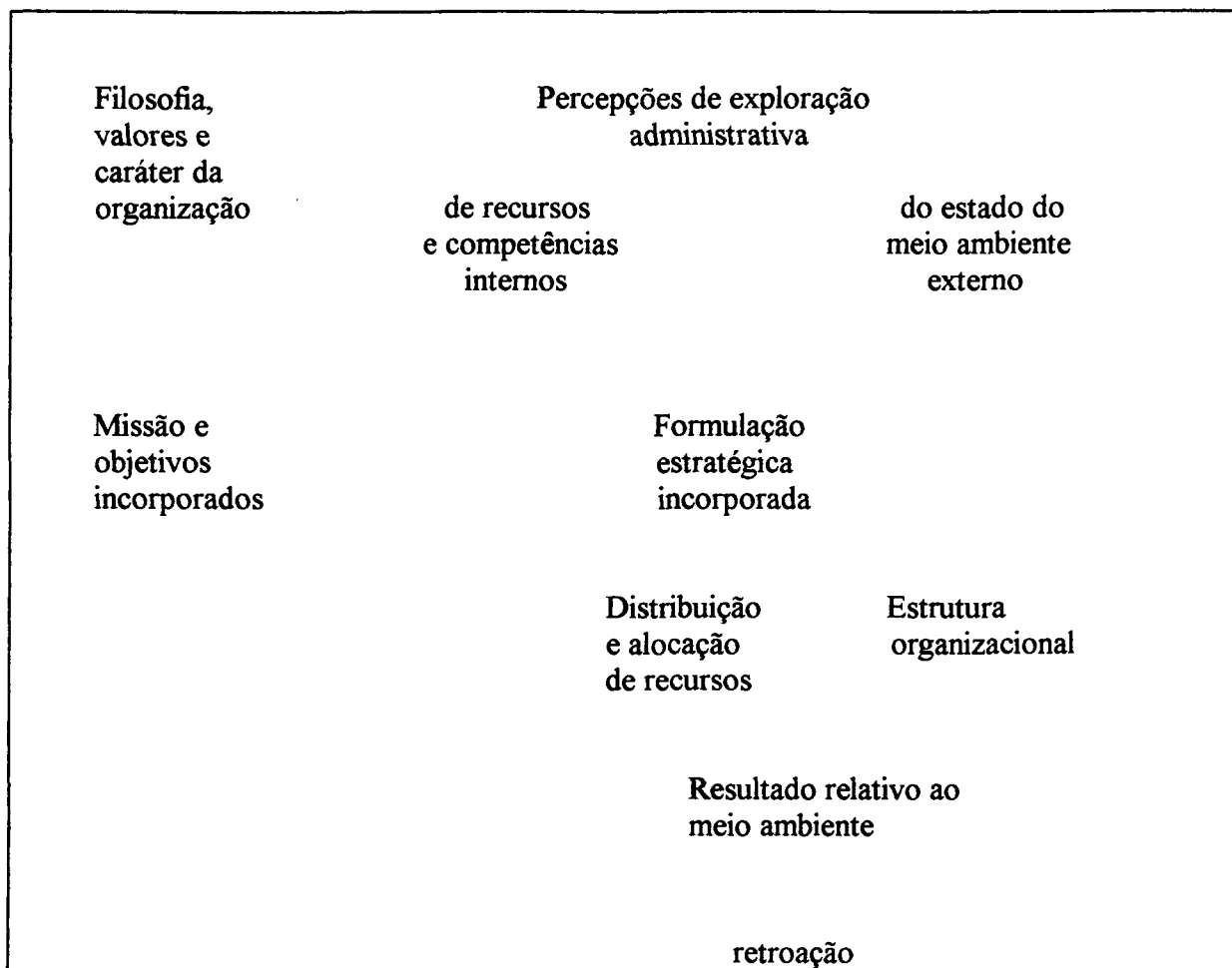


Fig.04 - Principais variáveis envolvidas nas teorias da estratégia

FONTE: Basil e Cook (1978, p. 166)

2.2.3 Componentes da estratégia organizacional

Os componentes básicos na formulação de uma estratégia organizacional para Chiavenato (1987) são os seguintes:

. **Ambiente:** isto é, as oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa e, mais especificamente, no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.

. **Organização:** recursos de que a organização dispõe, sua capacidade e habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.

. **Adequação entre ambos:** a postura que a organização deve adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

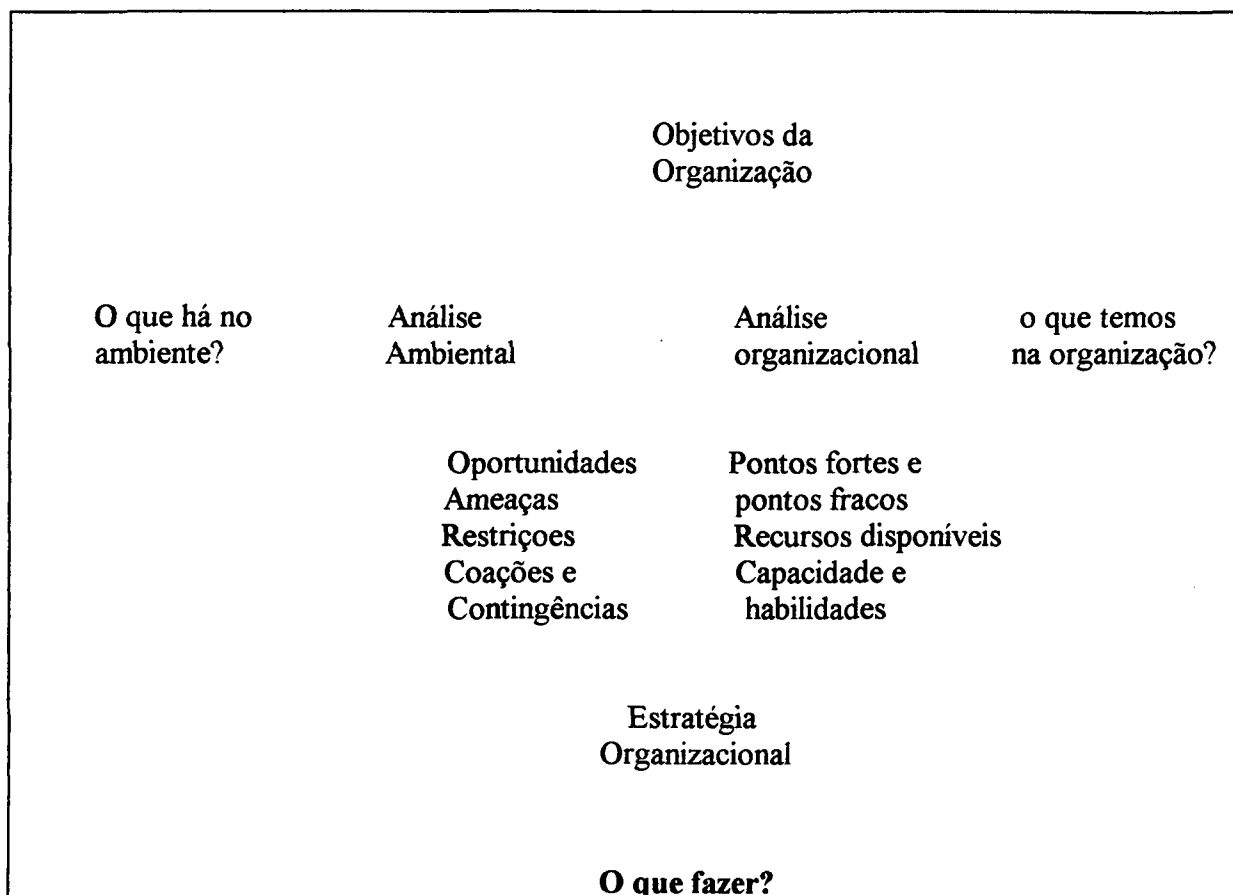


Fig.05 - Os componentes primários da estratégia organizacional

FONTE: Chiavenato (1987, p. 160.)

Conforme Chiavenato (1987) estratégia é geralmente definida em *nível institucional* da organização (nível mais elevado da organização) em função do comportamento e dos destinos que esta pretende seguir com base no *ambiente de tarefa*, no qual se encontra. O *nível institucional* define os objetivos da organização e, para atingi-los, escolhe a estratégia ou estratégias mais adequadas, em função da análise ambiental, da análise organizacional e das alternativas estratégicas mais indicadas para o contexto.

O nível institucional da organização, para Ansoff (1977) uma vez definidos os objetivos organizacionais, passa a se preocupar com os seguintes componentes:

. **Conjugação produto-mercado** : especificação dos produtos (serviços) com os quais a organização pretende atingir seus objetivos e os dos mercados nos quais ela pretende operar para colocá-los ou vendê-los. Alguns autores falam em *portfólio de produtos* para se referir a conjuntos de linhas de produtos em carteira ou um conjunto de títulos diversificados, planejados de acordo com critérios de rentabilidade, riscos, interesses, etc. *A diferença é que o portfólio de produtos obedece* a uma análise estratégica integrada: além do aspecto composição (coleção ou linha) de produtos, o portfólio é analisado em termos de crescimento e participação no mercado e, principalmente, quanto à interdependência entre os produtos, para melhor aproveitar a sinergia resultante, considerando-se ser natural que um produto facilite a colocação, ou venda, de outros produtos. Outro aspecto, além do *portfólio de produtos é a segmentação do mercado*.

. **Os vetores de crescimento** indicam qual direção a organização precisa seguir, tendo por base a conjugação *produto/mercado* escolhida. Em outros termos, os vetores de crescimento referem-se a projeções ou provisões de crescimento e de participação no mercado dos produtos (serviços) que compõem o portfólio. Algumas organizações definem sua matriz de crescimento, na qual cada linha de produtos (serviços) é analisada em termos de faturamento em relação ao faturamento global da organização, seu crescimento e o crescimento do segmento de mercado na qual se situa, além de sua participação relativa nesse segmento. Isto permite que a organização seja mais seletiva em seus investimentos, principalmente em situações de escassez de recursos, tendo em vista aspectos como alucratividade de cada linha, a necessidade de fluxo de caixa face à contribuição de cada linha. Assim, a *matriz de crescimento* facilita a escolha estratégica: manter os produtos atuais ou partir para novos produtos e/ou manter os mercados atuais ou partir para novos mercados.

A "*vantagem competitiva*", ou seja, o perfil de competência da organização em relação aos seus concorrentes. A *vantagem competitiva* representa os pontos fortes que a organização tem em relação aos concorrentes, os recursos disponíveis, a tecnologia adotada; enfim, todas as vantagens que ela possui para enfrentar as demais organizações concorrentes de seu *ambiente de tarefa, conforme* Quadro 03 discutido por Ansoff (1977).

Outra abordagem útil para formular estratégias de negócios se baseia na análise competitiva de Porter (1991). Para o autor três estratégias gerais devem ser consideradas: liderança global de custos, diferenciação e enfoque.

A liderança global de custos permite a uma empresa retornos acima da média de sua indústria apesar da presença de fortes forças competitivas. A diferenciação envolve a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa. Enfoque é, essencialmente, uma estratégia de segmentar mercados e apelar somente para um ou alguns grupos de consumidores ou compradores industriais. A lógica dessa abordagem reside no fato de que uma empresa que limite a sua atenção a apenas alguns segmentos de mercado pode servi-los melhor que aquelas empresas que procuram influenciar todo o mercado.

Quadro 03 - Matriz de crescimento: componentes dos vetores de crescimento

Produtos	Atuais	Novos Mercados
Atuais	Maior penetração no mercado atual	Desenvolvimento de novos produtos
Novos	Desenvolvimento de novos mercados	Diversificação de produtos e mercados

FONTE: Ansoff (1977, p. 92)

Esses três componentes, para o autor, podem indicar a necessidade de se manter ou de se mudar a *estratégia organizacional*.

A *mudança estratégica* é uma "alteração do conjunto de produtos e/ou serviços gerados pela organização e/ou mercados aos quais eles são oferecidos". A mudança é provocada pela descoberta ou pelo desenvolvimento de uma nova combinação produto/mercado.

Ansoff salienta que os objetivos organizacionais que conduzem à definição da estratégia que a organização pretende seguir para atingi-los, são, geralmente, escolhidos de acordo com a prioridade e sua contribuição para o alcance dos resultados-chave da organização. Assim, cada organização adota, explícita ou implicitamente, uma *hierarquia de objetivos* que influencia tudo o mais. (Figura 06).

NIVEIS			
Institucional	Objetivos	Políticas	Planos
	Organizacionais	Gerais	Estratégicos
Intermediário	Normas e	Planos	Orçamentos
	procedimentos	táticos	e programas
Operacional	Regras e	Planos	Procedimentos
	regulamentos	Operacionais	de controle
Retração			

Fig.06 - Os desdobramentos estratégicos como consequências dos objetivos organizacionais

FONTE: Ansoff (1977, p. 21)

2.2.4 Complexidade das formulações estratégicas

A formulação de estratégias é uma atividade comum a todas as formas de organização. Para Keeney (apud Chiavenato, 1987), são os seguintes os componentes da complexidade da formulação estratégica:

. **Múltiplos objetivos** - na maior parte dos casos, as organizações trabalham no sentido de alcançar vários objetivos e não apenas um, dada a complexidade organizacional e ambiental. O objetivo do lucro, geralmente, é acompanhado de outros, como por exemplo, o crescimento da organização, a penetração no mercado, a imagem junto ao consumidor, a satisfação dos empregados, a redução de custos e de riscos de segurança, a melhoria da qualidade dos produtos e serviços. Essa multiplicidade de objetivos pode levar ao conflito e a descompatibilização entre si.

. **Objetivos intangíveis** - muitos dos objetivos formulados são, às vezes, difíceis de se medir. Como exemplos, dentre outros, o autor cita a imagem da organização, o moral dos funcionários.

. **Horizontes situados a longo prazo** - as implicações das principais decisões estratégicas não são sentidas imediatamente, já que as mesmas cobrem um horizonte muito distanciado de tempo. Projetos de pesquisa e desenvolvimento requerem prazos que podem variar de 5 a 25 anos. Por esta razão, torna-se difícil avaliar uma formulação estratégica.

. **Influência de muitos grupos de impacto** - as decisões tomadas por uma organização sofrem as influências dos mais diferentes grupos, valores, fornecedores, clientes e agentes políticos etc. Por isso, as decisões implementadas nem sempre satisfazem os segmentos que compõem a organização.

. **Risco e incerteza** - nem sempre é possível prever todas as possíveis consequências futuras de cada alternativa estratégica. Cada uma envolve riscos e incertezas em decorrência da estabilidade ambiental.

. **Envolvimento interdisciplinar**: envolve enorme variedade de diferentes e relevantes aspectos, como legislação, assuntos fiscais, procedimentos contábeis, mercado fornecedor, mercado consumidor, concorrência, tecnologia entre outros. Exige participação de profissionais especializados em diferentes áreas do conhecimento e de atividades.

. **Vários tomadores de decisão**: envolvem diversos tomadores de decisão, os quais devem orientar os rumos da organização. Nem sempre controlam todos os aspectos cruciais envolvidos na decisão, pois muitas decisões dependem da aprovação de governos, sindicatos e de fornecedores de recursos.

. **Julgamento de valor: envolve decisão de valor crítico, como:** opções entre impactos ambientais versus econômicos, custos econômicos e sócio-econômicos imediatos versus benefícios sociais futuros etc.

Para Keeney, a complexidade da formulação estratégica não é parte da solução, mas do problema. A complexidade é o problema e os tomadores de decisão devem conhecê-la bem. Evitar a complexidade é o mesmo que evitar o problema. E o problema pode aparecer para a organização de uma maneira que ela não tenha condições de resolvê-lo adequadamente.

Newman e Warren (1980) acrescentam que, para desenvolver-se uma estratégia organizacional, são necessários três aspectos práticos:

- Escolher um papel ou um nicho apropriado para a organização em função da concorrência e dos recursos organizacionais disponíveis. Nicho corresponde a uma posição que a organização pode localizar no seu ambiente de tarefa em termos de domínio. Aqui, a organização pode partir para novos produtos e mercados. A escolha de um nicho mercadológico depende da situação externa do ambiente e dos recursos, potencialidades e limitações internas da organização. A adequação destes dois aspectos, o externo e o interno, permite a escolha do nicho mais apropriado para a organização se localizar.

- Combinar várias facetas dos esforços da organização para obter efeitos sinérgicos. Sinergia é a propriedade segundo a qual os esforços de um grupo, ou conjunto, é maior do que a soma dos esforços dos indivíduos tomados isoladamente. A sinergia apresenta um efeito multiplicador. Para escolher nichos propícios, a organização deve avaliar suas forças e potencialidades para criar bens e serviços para melhor adequar-se às necessidades e a pressões do ambiente. Requer avaliação dos recursos disponíveis: pessoal, máquinas e equipamentos, instalações, suas potencialidades de pesquisas e desenvolvimento tecnológico e seu poder financeiro.

- Realçar as sequências e periodicidades das mudanças que envolvem oportunidades: reavaliar frequentemente o ambiente para que se possa aproveitar as oportunidades, pois os elementos de demanda no ambiente estão sujeitos a mudanças. É necessária a identificação dos fatores básicos que afetam a demanda do mercado e a estimativa de como poderá ocorrer a mudança dentro de certo lapso de tempo. Uma tarefa crucial para a administração é a

identificação dos fatores que serão relevantes para o futuro sucesso da organização, dentro de um ambiente dinâmico carregado de incertezas e de contingências.

É preciso que as organizações se especializem para melhor explorar as oportunidades ambientais e para melhor se abrigar das ameaças e coações ambientais.

Assim, a complexidade da formulação das estratégias, segundo Chiavenato (1987) tem suas origens na:

" diversidade e complexidade das forças e fatores ambientais provenientes de uma complexa rede de fontes externas, atuando com diferentes características que variam conforme o tempo e o espaço organizacional; na multiplicidade de forças e fatores internos, grupos e pessoas envolvidas no processo decisório da organização, recursos disponíveis, tecnologias utilizadas, forças e fraquezas percebidas pela organização em relação aos seus concorrentes etc. A organização precisa construir o seu destino e imprimir a sua marca" (p.164).

Deve-se considerar a vocação da organização, ou seja, a disposição que ela sente por uma determinada atividade. A vocação constitui ponto de partida necessário à criação da organização. A vocação estabelece uma definição estratégica para poder funcionar e sobreviver, já que ela define a posição sobre o produto-mercado que a organização pretende explorar.

Pelo exposto, pode-se dizer que a estratégia organizacional consiste em um conjunto de decisões de longo prazo estabelecidas de objetivos, políticas e planos para explorar as oportunidades ou combater as ameaças, em resposta às forças ambientais e a seu desenvolvimento.

2.2.5 Tipos de estratégias

Segundo Thompson e McEwen (apud Cartwright e Zander, 1975) as estratégias podem ser classificadas como estratégias de competição e de cooperação, porém distinguem os autores a estratégia de competição em três subtipos de estratégia cooperativa: ajuste, cooptação e coalizão.

. **Competição:** forma de rivalidade entre duas ou mais organizações, mediadas por um terceiro grupo. Envolve um complexo sistema de relações: inclui concorrência tanto na busca de recursos (mercados de máquinas) como na busca de clientes ou compradores (mercado consumidor).

. **Ajuste ou negociação:** é a estratégia na qual a organização busca um acordo ou um compromisso com outras organizações quanto à troca de bem e serviços. O ajuste supõe uma interação direta com outras organizações do ambiente de tarefa e não com um terceiro grupo.

. **Cooptação ou coopção:** processo para absorver novos indivíduos provindos de fora na liderança ou na estrutura de determinação da política de uma organização, como recurso para impedir ameaças ou pressões à sua estabilidade ou existência. Por esta estratégia, a organização conquista e absorve grupos inimigos ou ameaçadores, fazendo com que alguns líderes desses grupos venham assumir parte do processo decisório, para inibir sua ação, contrária aos interesses da organização. Cooptação significa invasão externa no processo de decisão de uma organização e limita a liberdade de uma organização de escolher os seus objetivos de maneira arbitrária e unilateral. A cooptação, tem como vantagem, a redução de possibilidades de ações antiéticas entre as organizações e auxilia a interação de partes heterogêneas de uma sociedade complexa de organizações.

. **Coalizão:** refere-se a uma combinação de duas ou mais organizações que se juntam para alcançar um objetivo comum. Pela coalizão, duas ou mais empresas agem como uma só, com relação a determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou de recursos que uma só delas não teria condições de assegurar isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta sobre atividades futuras, limitando decisões arbitrárias e unilaterais, por ser uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização.

Ansoff (1977) lembra que as decisões estratégicas se preocupam principalmente com problemas externos e não-internos da organização, e, especificamente com a escolha do composto de produtos ou serviços a serem produzidos pela organização e a seleção dos mercados em que são vendidos. Para o autor, o termo estratégia significa basicamente tudo o que se refere às relações entre a empresa e seu ambiente.

Dentro dessa abordagem, Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987) ressaltam que a estratégia organizacional se apóia nos seguintes pressupostos:

- As organizações agem no sentido de criar e manter os seus próprios meios ambientes.
- As decisões estratégicas da organização moldam sua estrutura e seus processos organizacionais. Isto foi constatado por Chandler ao analisar a evolução de grande organizações americanas.
- A estrutura e os processos organizacionais adotados passam, por sua vez, a condicionar a estratégia organizacional que os condicionou e determinou. Uma vez estabelecida a estrutura e desenvolvidos os processos organizacionais em função da estratégia, segue-se uma certa inércia organizacional que pode fazer com que a estrutura e os processos sobrevivam à própria estratégia e passem a canalizar esforços e acobertar interesses que se fazem sentir na formulação de novas estratégias posteriores. A estratégia é fundamental para o entendimento da organização na sua inteireza: é pela estratégia que a organização cava um nicho ambiental e estabelece relações significativas com o meio ambiente. É também por ela que a organização redefine seus objetivos e altera suas relações com o meio ambiente, realizando a mudança adaptativa.

Assim, para Miles e Snow, o entendimento da estratégia organizacional exige o conhecimento de três problemas específicos, sempre presentes em qualquer organização:

. **o problema organizacional** - escolha de domínio produto/mercado da organização. Este problema é tratado no nível institucional da organização.

. **o problema administrativo** - está centrado na estruturação de atividades internas da organização e na criação de normas e procedimentos para coordenar essas atividades, mantendo a organização como um conjunto ativo e integrado, bem como a seleção de áreas para futura inovação e racionalização da estrutura e processos. É tratado no nível intermediário da organização.

. **o problema de adequação tecnológica** - refere-se à execução de operações, à geração de serviços e à fabricação de produtos, além da escolha das tecnologias mais adequadas para sua produção e distribuição. Este problema é tratado no nível operacional da organização.

Partindo desses elementos, Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987) distinguem quatro tipos de estratégias organizacionais: defensiva, ofensiva, analítica e reativa.

A estratégia defensiva, segundo o autor, é adotada por empresas que possuem domínios definidos de produtos/mercados que pretendem manter ou defender da ação dos concorrentes. Os dirigentes de cúpula no nível institucional geralmente são, capacitados e eficientes unicamente na área restrita às operações da empresa e evitam buscar novas oportunidades ou experimentar mudanças. A empresa procura a previsibilidade no domínio para poder voltar-se introversivamente para a eficiência de suas operações.

A estratégia ofensiva é adotada por empresas que, de maneira quase constante, buscam novas oportunidades de mercado e reagem com respostas potenciais às tendências emergentes do ambiente externo. Na estratégia ofensiva, a empresa está voltada extroversivamente para novas oportunidades em termos de oportunidades de mercados/produtos.

A estratégia analítica é compartimentada e adotada por empresas que operam em dois tipos de domínio produto/serviço/mercado: um relativamente estável e outro mutável. Enquanto mantém e defende um domínio já garantido de produto/mercado, a empresa procura aproveitar-se de oportunidades ambientais em novos domínios.

Por fim, a estratégia reativa é instável, ou seja, aplicável a curtos espaços de tempo e sem um envolvimento tão amplo que seja capaz de integrar as atividades dos níveis institucional, intermediário e operacional, como um todo.

No Quadro 04 observa-se a tipologia de estratégias empresariais e suas repercussões nos três níveis da empresa, segundo Miles e Snow.

Quadro 04 - Tipos de estratégias segundo os níveis da organização

Estratégias Organizacionais	Nível Institucional	Nível Intermediário	Nível Operacional
	Problema organizacional	Problema administrativo	Problema de adequação tecnológica
	escolha do domínio produto/mercado.	estruturação de atividades e estabelecimento de normas e processos.	escolha e utilização de produção e de distribuição.
Defensiva	Garantir e conservar o domínio atual de produtos e mercados.	Planejamento e controle das operações da organização para assegurar ou aumentar a eficiência atual.	Produção e distribuição de bens ou serviços da maneira mais eficiente, através de intensificação da tecnologia atual.
Manutenção dos atuais domínios de produtos/mercados.	Busca de estabilidade do domínio.	Ênfase na conservação de mercados.	Ênfase na tecnologia utilizada.
Ofensiva	Explorar e localizar novas oportunidades de produtos/mercados.	Facilitar e coordenar as frequentes e diversas mudanças nas atividades e operações da organização.	Manter flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças nos domínios e modificar continuamente as operações.
Ampliação e busca de novos domínios de produtos/mercados.	Busca de novos domínios.	Ênfase na mudança organizacional.	Ênfase na flexibilidade tecnológica.

Continuação do Quadro 05. Tipos de estratégias segundo os níveis da organização

Análítica	Garantir um domínio atual e ao mesmo tempo buscar, localizar e explorar novas oportunidades de produtos/mercados.	Diferenciar a estrutura e processos organizacionais para acomodar e equilibrar áreas dinâmicas e instáveis.	Adotar a tecnologia atual para servir a um domínio híbrido: estável e mutável.
Manutenção de domínios estáveis e busca conquista de novos domínios produtos/mercados.	Busca de estabilidade de um domínio e, simultaneamente, busca de novos domínios.	Ênfase tanto na conservação como na mudança organizacional.	Complexidade tecnológica.
<hr/>			
Reativa	Resposta organizacional despreparada improvisada e pouco eficaz face à adesão de estratégias inadequadas e envelhecidas.	Falta de relacionamento coerente entre estratégia e estrutura e processos organizacionais, provocando dificuldades de integração e coordenação organizacional.	Pouca eficiência nas operações.

Fonte: Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987, p. 177).

2.2.6 Avaliação da estratégia organizacional

Avaliação da estratégia é a fase do processo da administração estratégica na qual os administradores de topo determinam se sua escolha estratégica, tal como foi implementada, alcança os objetivos da organização. Glueck (apud Chiavenato, 1987). Avaliação é o

processo pelo qual os administradores comparam os resultados da estratégia (os meios) com o nível de realização (os fins) .

O primeiro aspecto da estratégia organizacional é a identificação de um conjunto de critérios capazes de avaliar a estratégia adotada pela organização. É necessário avaliar-se a estratégia antes de sua execução, porém, a melhor maneira de se avaliar a estratégia é pela utilização de um conjunto de pontos que lhe digam respeito. Wheelwright (1975) apresenta quatro questões básicas:

- a estratégia é adequada aos objetivos e propósitos da organização?
- a estratégia é adequada ao ambiente da organização?
- a estratégia é adequada aos recursos da organização?
- os dirigentes e executivos da organização estão de acordo com a estratégia?

Os três primeiros pontos são baseados na noção de que uma boa estratégia sintoniza os recursos da organização com as oportunidades e realidades do mercado, no sentido de alcançar os objetivos organizacionais ou adequar a estratégia a uma situação específica que pode resultar em uma única e diferenciada abordagem, obtendo uma vantagem competitiva. O quarto ponto relaciona-se com a capacidade da organização em adotar bem e rapidamente uma estratégia pretendida, porque quanto maior a concordância do pessoal de alto nível com essa estratégia tanto melhor a organização pode implementá-la com sucesso.

O segundo aspecto da estratégia organizacional é o propósito com que ela serve à organização. Wheelwright (1975) aponta três propósitos básicos:

- a necessidade de identificar e definir os recursos e habilidades especializadas dentro da organização;
- a focalização e coordenação da atividade organizacional;
- como um todo e o estabelecimento de um padrão com o qual o desempenho futuro da organização deve ser comparado (Figura 07).

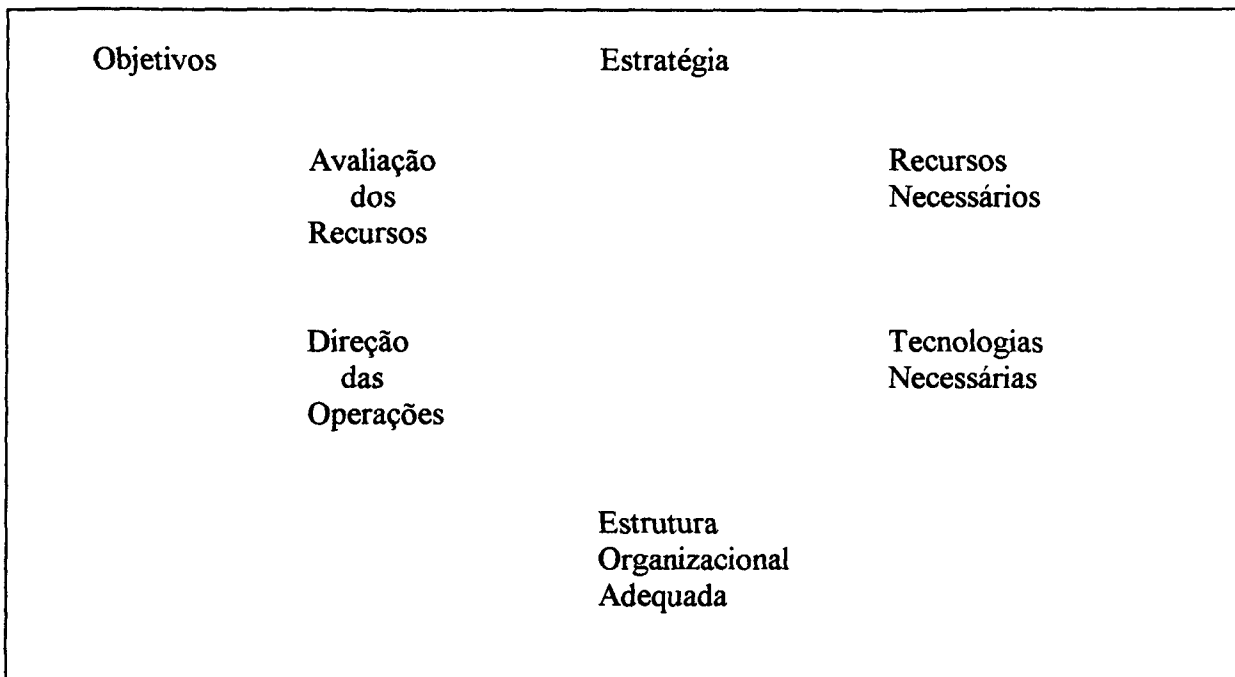


Fig.07 - Um modelo de avaliação da estratégia organizacional

FONTE - Whellwrigth (1975, p. 177)

Tilles (apud Chiavenato, 1987) aponta seis critérios básicos para se avaliar a estratégia organizacional:

. **consistência interna** - a estratégia utilizada deve ser consistente com o que a organização pretende fazer. A estratégia deve estar identificada com os padrões internos da organização, revelados por suas políticas e diretrizes, por sua cultura organizacional e por seus objetivos.

. **consistência com o ambiente** - a estratégia organizacional deve ser consistente com as condições ambientais existentes, sejam as condições atuais, sejam as mutáveis em contínua mudança. A inadequação da estratégia com o ambiente externo pode custar caro à organização, ou pode conduzi-la ao fracasso em suas operações.

. **adequação aos recursos disponíveis** - a estratégia organizacional deve ser consistente com os recursos que a organização dispõe ou pode obter. Os recursos demonstram o que a organização é e o que pretende alcançar. Os recursos incluem capital, instalações, pessoal, competência, tecnologia disponível etc. Quando uma organização decide ligar sua estratégia com seus recursos existentes, deve considerar:

. *quais são os recursos críticos da organização* - fator limitativo ao alcance dos objetivos da organização e como um meio que precisa ser explorado para que a estratégia possa ser implementada.

. *a estratégia proposta é adequada aos recursos existentes na organização?* É difícil equilibrar os objetivos estratégicos com os recursos disponíveis, pois requer uma estimativa considerável dos recursos totais requeridos para alcançarem-se certos objetivos em um nível razoável de adequação.

. **grau satisfatório de risco** - uma estratégia deve balancear a aceitação de um risco mínimo com a máximo de lucro potencial, ambos consistentes com os recursos e perspectivas da organização. Uma organização com poucos recursos pode aceitar menores riscos do que uma que esteja mais apta a assumir perdas ou prejuízos. A estratégia e os recursos tomados em conjunto determinam o grau de risco a ser assumido pela organização. O volume de recursos solicitados pela estratégia e seu valor, ou capital empatado, e a proporção de recursos concentrados e aplicados em um único empreendimento da organização são fatores qualitativos, que servem para avaliar o grau de risco em cada estratégia.

. **horizonte de tempo adequado** - uma estratégia viável revela os objetivos que devem ser alcançados e quando deverão ser alcançados. Os objetivos devem ser estabelecidos à medida em que a organização os alcance e se ajuste a eles. Objetivos fixados a curto prazo exigirão pouco tempo para seu alcance e pouca flexibilidade nos meios empregados.

. **Operacionalização da estratégia** - a estratégia deve ser exequível, do ponto de vista de sua implementação e execução. O desempenho de uma estratégia depende de dois fatores críticos, que são do tipo de estratégia escolhida e a capacidade da organização para executá-la.

Segundo Steiner (1981) "as melhores estratégias são aquelas feitas sob medida para cada situação particular da organização e para cada circunstância ambiental. Uma estratégia não pode ser avaliada apenas por seus resultados, mas por meio de alguns indicadores, como:

- o grau de consenso que existe entre os executivos e dirigentes da organização quanto aos objetivos organizacionais;

- a identificação entre as principais áreas da administração da organização e o tempo suficiente para explorar uma variedade de alternativas. Quanto menor a identidade entre as

áreas da organização a respeito de uma estratégia adotada e quanto maior o lapso de tempo suficiente para implementá-la, mais difícil o seu sucesso.

- a medida certa em que os requisitos e características dos recursos precisam ser descobertos e estudados pela organização para sua melhor aplicação, necessitando de programas de redução de custos ou de programas para reduzir a incerteza a respeito do comportamento e utilização dos recursos.

Em síntese, pode-se dizer que a estratégia é levada a cabo pela ação organizacional, que, para ser eficaz, precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada.

2.3 Critérios de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade

O desempenho organizacional geralmente é abordado em pesquisa, tomando-se por base um dos seguintes critérios de desempenho: eficiência, eficácia e efetividade. Entretanto, há dificuldade para se especificar qual o significado destes três conceitos. Price (apud Zey-Ferrel, 1979) por exemplo, define eficiência como um aspecto de eficácia, isto é, a produtividade como seu principal indicador.

2.3.1 Eficiência

De acordo com Sander (1982, p. 11)

"A eficiência (do latim "efficientia", ação, força, virtude de produzir) é o critério administrativo que revela a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo. Na história do pensamento administrativo, o conceito de eficiência está associado ao de racionalidade econômica, preocupando-se por encontrar os meios e procedimentos mais adequados para alcançar resultados e metas, independente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética".

Nesse sentido, é eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de desperdício, de custo e de esforço, ou seja, aquele que, em sua atuação, apresenta uma elevada relação produto/insumo.

De acordo com Etzioni (1981) a eficiência é medida pela quantidade de recursos usados para produzir uma unidade de produto. Eficiência é medida em termos de custo de produção,

lucro e produtividade de empregados. De fato, o termo produtividade é frequentemente usado pelas firmas de negócio para se referir à eficiência.

O conceito de eficiência - custo mínimo possível para o máximo de benefício possível - é utilizado para a avaliação do desempenho econômico, a avaliação política e para a avaliação de políticas em organizações. Ao ser transplantado, como critério de avaliação de políticas, ganha uma nova dimensão: a noção de custos e benefícios políticos. Na esfera pública é bidimensional: **eficiência instrumental** - relação estrita entre custos econômicos e benefícios tangíveis e divisíveis; **eficiência política** - relação entre os custos sociais ou políticos, e os benefícios deles derivados. A noção de custos sociais origina-se de:

- demandas sociais não previstas, que podem ser traduzidas em custos econômicos-financeiros;

- custos sociais e políticos não traduzíveis para unidades monetárias, pagos pela população atingida pela ação do governo.

Katz e Kahn (1978) discutem dois tipos de eficiência, ou seja, a real e a potencial. Para os autores,

"o índice de eficiência nos diz o quão bem a organização utiliza a energia que está à sua disposição, quanto de investimento de energia sob todas as formas (mão-de-obra, suprimentos, força e coisa semelhante) é necessária para cada unidade de produto. Este conceito de eficiência, por sua vez, pode ser resolvido em dois componentes distintos: a eficiência potencial do modelo de sistema e a extensão em que tal potencial é realizada na prática. Suponhamos que duas fábricas idênticas em tecnologia são estabelecidas com diferentes estruturas organizacionais, um plano solicitando um supervisor para cada dez trabalhadores, e de outro requerendo um supervisor (fazendo esforço equivalente) para cada vinte trabalhadores. Se ambas as fábricas trabalharem de acordo com o modelo, digamos, para a produção de 1000 aparelhos de televisão em um turno de oito horas, evidentemente o sistema mais eficiente é a organização com menos posições de supervisão. Ela está conseguindo energia. Além disso, sua eficiência superior é intrínseca ao modelo da organização. Cada sistema está operando conforme foi delineado, porém, um modelo é melhor do que outro".

De acordo com Chiavenato (1987) a eficiência representa a relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. A eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos

(pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados de forma a mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados, a fim de assegurarem a otimização do uso dos recursos disponíveis.

Hage e Aiken (apud Zey Ferrel, 1979) comentam que a eficiência refere-se " à ênfase relativa sobre a redução de custos, produtos ou serviços. O custo pode ser contado em homens, dinheiro, espaço, tempo ou outros recursos... " . Esses autores comentam ainda que o conceito de eficiência pode ser extremamente importante nos períodos em que os recursos (dinheiro, tecnologias, pessoal) são escassos. Mas em outros períodos de tempo (desastres aéreos) o conceito de eficácia pode ser muito mais importante do que eficiência.

A eficácia organizacional se relaciona com a extensão na qual todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, o que é determinado por uma combinação da eficiência da organização como um sistema e seu êxito em obter condições vantajosas ou inputs de que necessita. A eficiência busca incrementos através de soluções técnicas e econômicas, enquanto a eficácia procura a maximização do rendimento para a organização.

2.3.2 Eficácia

As definições de eficácia organizacional variam de acordo com o modelo teórico particular que esteja sendo utilizado, quais sejam: o modelo de objetivos, de recursos e o de objetivo-recursos.

No modelo de objetivos, a eficácia é basicamente definida em termos de grau ou medida de alcance de objetivos organizacionais (Hall, 1984). Por esta razão, o conceito de objetivos organizacionais torna-se importante.

A importância de se estabelecer objetivos apropriados para uma organização não pode ser superenfaticada. Para Certo e Peter (1993) os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos e sem comunicação efetiva, o comportamento nas organizações pode tomar qualquer direção.

Durante muitos anos, para Certo e Certo (1993) os objetivos organizacionais devem ser empregados de forma semelhante à que os navegadores empregavam a Estrela Polar. Fixar seu objetivo é como identificar a Estrela Polar - você norteia sua bússola para voltar ao caminho quando dele desviar.

Hall (1984) comenta que pensar nos objetivos como valores abstratos tem a conveniência de indicar a razão porque os membros organizacionais não agem simplesmente com base em seus sentimentos ou inclinações num dado dia. Ao mesmo tempo, é errôneo tomar as declarações oficiais sobre os objetivos da organização como sendo uma abstração.

De acordo com Etzioni (1964, p.6) "um objetivo organizacional é uma situação desejada que a organização tenta atingir". Por sua vez, Keeley (1978) afirma que a concepção de organização como sendo um tipo de sistema social orientado para objetivos é largamente aceita por teóricos e pesquisadores organizacionais. A propósito, Parsons (apud Etzioni, 1964) enfatiza que o conceito de objetivo constitui a característica que define a organização, sendo, portanto, essencial, não apenas para o estudo da eficácia, mas, também, para toda a área compreendida pela teoria organizacional. Nas palavras de Etzioni (1964, p.3) "as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atender objetivos específicos".

Por esta razão, Drucker (1975) diz que é um erro administrar organizações enfocando primariamente somente um único objetivo. De acordo com o autor, as organizações devem planejar a realização de diversos objetivos suficientes para que todas as áreas importantes ao funcionamento da organização sejam envolvidas. Oito áreas-chave que devem ser normalmente abordadas pelos objetivos organizacionais são:

- posição no mercado - a posição em que uma organização se encontra em relação a seus concorrentes. Um dos objetivos organizacionais deve ser o de indicar a posição que a organização esteja tentando alcançar em relação a seus concorrentes.

- inovação: qualquer mudança feita para melhorar métodos de condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização esteja tentando atingir em termos de inovação.

- produtividade: a quantidade de bens e serviços produzidos por uma organização em relação aos recursos usados no processo de produção.

- níveis de recursos: as quantidades relativas dos diversos recursos mantidos pelas organizações, tais como estoques, equipamentos e caixa.

- lucratividade: a capacidade de uma organização para obter receitas em dinheiro a mais que as despesas necessárias, para gerar a receita. Normalmente, as organizações têm objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.

- desenvolvimento e desempenho do administrador: a qualidade do desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais. Como ambas as áreas são críticas para sucesso, a longo prazo, de uma organização, é muito importante enfatizá-las, estabelecendo-se e esforçando-se para que os objetivos organizacionais relacionados sejam alcançados.

- desempenho e atitude do empregado: a qualidade do desempenho do pessoal não-administrativo e seus sentimentos em relação ao trabalho. A longo prazo, essas áreas também são cruciais para o sucesso organizacional.

- responsabilidade social: a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar o bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar os objetivos organizacionais.

Para Karpik (apud Marinho, 1990) a questão dos objetivos pode ser estudada sob o ponto de vista do autor, quando é possível identificar as preferências reais e implementadas do ator, distinguindo-as dos meios para obter os fins. Esses dois níveis de análise e a distinção conceitual entre objetivos, estratégias, logiques d'action e políticas.

" ... os objetivos são as intenções e futuros estados desejados dos atores individuais ou das coalizões de atores em circunstâncias nas quais a coletividade estabelece um acordo em relação aos fins desejados. As estratégias são os métodos usados pelas coalizões ou atores organizacionais na obtenção dos fins desejados. O conceito de logiques d'action é definido em termos da racionalidade dos atores individuais ou coalizões organizacionais ..."

Como forma de reforçar os argumentos até então apresentados, pode-se citar a pesquisa desenvolvida por Shetty (apud Certo e Perto, 1993, p. 96). O autor analisou 193 companhias para determinar a natureza e o padrão dos objetivos organizacionais. Quatro grupos industriais básicos foram examinados: produtos químicos e remédios, materiais de embalagens, produtos

elétricos e eletrônicos e processamento de alimentos. Na Tabela 01, pode-se observar os tipos e níveis de uso de objetivos organizacionais.

Tabela 01 - Tipos e níveis de uso de objetivos organizacionais

Tipo de objetivo	Número de companhias estudadas com um tipo de objetivo *	Porcentagem de companhias estudadas com um tipo de objetivo
Lucratividade	73	89
Crescimento	67	82
Participação no mercado	54	66
Responsabilidade social	53	65
Bem-estar dos empregados	51	62
Qualidade dos produtos e serviços	49	60
Pesquisa e desenvolvimento	44	54
Diversificação	42	31
Eficiência	41	50
Estabilidade financeira	40	49
Conservação de recursos	32	39
Desenvolvimento adminis- trativo	29	35
Empreendimento multinacional	24	29
Consolidação	14	17
Outras metas diversas	15	18

* Soma mais de 100% porque muitas companhias têm mais de uma meta

FONTE: Adaptado de Shetty, "New look at corporate goals" (apud Certo e Perto, 1993, p. 97).

A diversidade de objetivos apresentados na Tabela 01 demonstra as diferentes intenções e desejos que os dirigentes têm como objetivo. Isto ocorre porque muitos deles podem representar realmente o que a organização esteja procurando alcançar, enquanto outros demonstram, como diz Perrow, os propósitos gerais da organização.

Assim, dois tipos de objetivos são usualmente destacados na literatura especializada: objetivos oficiais e objetivos operativos. De acordo com Perrow (1961) objetivos oficiais são os propósitos gerais da organização, tal como descrito no alvará, nos relatórios anuais, nas declarações públicas dos principais executivos e em outros pronunciamentos autorizados. Por outro lado, segundo o autor, os objetivos operativos são aqueles realmente perseguidos por meio dos planos, das políticas e ações reais da organização; eles expressam o que a organização está realmente tentando fazer a despeito ou independentemente dos objetivos oficiais. A propósito desta distinção, Hall (1984) observou que os objetivos operativos podem tanto refletir os objetivos oficiais da organização quanto não guardarem nenhuma relação concreta com eles.

Cyert e March (apud Marinho, 1990) argumentam que os objetivos são os resultados da barganha entre os diversos grupos em coalizões, já que os objetivos de uma organização mudam à medida em que novos membros entram, ou que antigos membros deixam a coalizão. Além disso, sugerem que os objetivos operacionais de uma particular decisão são os da unidade que toma essa decisão.

Para Hall (1984) os objetivos operacionais podem estar diretamente vinculados aos objetivos oficiais. Ao mesmo tempo, é possível desenvolverem-se objetivos operacionais não relacionados com os objetivos oficiais. Neste modelo, o desempenho organizacional é estudado, tomando-se por base as propriedades internas e os objetivos operacionais da organização-objeto, sem se verificar a influência das dimensões ambientais sobre a organização.

A abordagem de objetivos resulta de uma visão racionalística das organizações, circunscrevendo-se à estratégia de sistema fechado. Nesta estratégia, desempenho e objetivos organizacionais são vistos como resultantes de atributos (estrutura e tecnologia) e processos organizacionais internos que, por sua vez, são considerados como variáveis explicativas.

Segundo Machado da Silva (1983, p.09) a abordagem de objetivos tem sido criticada por vários cientistas sociais, como por exemplo, Etzioni (1964), Katz & Kahn(1978) . A crítica ao conceito de objetivos oficiais baseia-se em seu caráter não operacional, isto é, eles refletem futuros estados, muito vagamente definidos, para servirem como critério para avaliação da eficácia organizacional (Keeley, 1978). Por outro lado, duas são as críticas mais importantes relativamente ao conceito de objetivos operativos: 1) a evidência que organizações usualmente possuem objetivos múltiplos e conflitantes, o que as impede de ser plenamente eficazes; 2) a evidência de que grupos de naturezas diversas podem valorar objetivos operativos diferentes como critérios para avaliação da eficácia organizacional (Hall, 1984; Keeley, 1978). Assim, a importância dos objetivos no estudo das organizações constitui um dos aspectos do problema de avaliação da eficácia das organizações.

Já Yuchtman e Seaschore (1967) sugerem um quadro de referência conceitual alternativo para o estudo da eficácia organizacional, ou seja, o modelo de aquisição de recursos. Este se baseia na estratégia de sistema aberto. Nesta estratégia, considera-se que as organizações são dependentes de fatores do ambiente (variáveis explicativas) reconhecendo-se um intercâmbio dinâmico e constante entre o sistema externo e o sistema interno. O esforço continuado da organização para manter relacionamento com o ambiente reflete-se nos atributos (estrutura e tecnologia), processos e desempenhos organizacionais. Isto é, os fatores externos são entendidos como capazes de explicar os fatores internos. A organização é vista, não como um sistema social que encontra seu nexos em termos de alcance de objetivos, mas, sim, procurando atender às suas necessidades de adaptação e sobrevivência (Thompson, 1976; Hall, 1984 e Zey-Ferrel, 1979)

Assim, no modelo de aquisição de recursos, a eficácia de uma organização é definida como sendo "a capacidade de explorar seu ambiente para a aquisição de recursos escassos e valorizados para manter seu funcionamento" (Yuchtman e Seaschore, 1967, p.898). De acordo com esta abordagem, o processo contínuo de intercâmbio e competição entre organizações no que diz respeito a recursos escassos e valiosos determina a posição relativa de cada organização no contexto da sociedade. E é neste contexto societário que o desempenho das organizações pode ser avaliado comparativamente. Uma organização é mais eficaz quando *maximiza* sua posição de barganha e *otimiza* a obtenção de recursos . Yuchtman & Seashore (

1967) observa que o conceito de posição de barganha implica, necessariamente, na exclusão de qualquer objetivo específico como critério final de eficácia organizacional.

As considerações precedentes, segundo Machado da Silva (1983) levaram alguns cientistas sociais a considerar as duas abordagens como incompletas e insatisfatórias. De fato, a força de uma é a fraqueza da outra.

O ponto forte da primeira das abordagens apresentadas, está na importância que ela atribui ao conceito de objetivos organizacionais, especialmente quando definidos em termos operativos.

Já o ponto fraco desta abordagem consiste em não dar a atenção necessária ao relacionamento entre a organização e seu ambiente, adotando, assim, a estratégia de sistema fechado, na tentativa de alcançar um alto grau de racionalidade funcional.

Inversamente, a abordagem de aquisição de recursos tem como ponto forte a ênfase que dá ao relacionamento entre a organização e seu ambiente, de acordo com a estratégia de sistema aberto. O ponto fraco desta abordagem é subestimar a importância e a utilidade do conceito de objetivos, a despeito de seu caráter problemático, como critério de avaliação da eficácia organizacional.

FATORES	ATRIBUTOS	OBJETIVOS
AMBIENTAIS	ORGANIZACIONAIS	OPERATIVOS

Fig. 08 - Modelo objetivos-recursos

FONTE : Machado da Silva (1983, p.15)

No modelo de objetivos - recursos, Steers (1977, p.5) definiu eficácia como " a capacidade da organização de adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na conquista dos seus objetivos operativos". Esta definição de eficácia fundamenta-se tanto na estratégia de sistema aberto quanto na de sistema fechado. Assim, a organização é entendida como uma unidade social intencionalmente orientada para a consecução de objetivos, que está, continuamente, ajustando-se ao contexto da sociedade mais ampla na qual se insere.

Este quadro de referência conceitual, resultante da fusão das duas perspectivas anteriores, recebe a denominação de abordagem de objetivos-recursos para o estudo da eficácia organizacional. Como tal, permite reconhecer que fatores do ambiente e atributos organizacionais (estrutura e tecnologia) agem no sentido de facilitar ou inibir o desempenho da organização na tentativa de atingir seus objetivos operativos.

2.3.3 Efetividade

O conceito de efetividade (do verbo latino " *efficere*", realizar, cumprir, concretizar) surgiu na administração contemporânea como um esforço de superação dos conceitos de eficiência e eficácia. Para Sander (1982, p.13) efetivo significa real, verdadeiro, que causa efeito concreto (...) ou reflete a capacidade de resposta ou de atendimento às exigências da comunidade externa expressa politicamente". Em outras palavras, a efetividade segundo o autor é o critério de desempenho que mede a capacidade de produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade.

Para Sander (1982) a materialização desse compromisso pela adoção da efetividade, como critério fundamental de desempenho, exige da administração um envolvimento concreto na vida da comunidade pela aplicação de uma filosofia solidária e participativa. Quanto maior o grau de participação solidária de todos os membros da comunidade, maior será sua efetividade, maior sua capacidade política para responder concreta e imediatamente às necessidades e aspirações sociais. A efetividade é um critério substantivo, exigindo, pois, uma avaliação de mudança.

Para Cunha (1978) os pontos característicos da análise de efetividade são:

- prover informações completas sobre os efeitos, a curto, médio e longo prazos;
- concentrar-se na identificação de como as condições de uma comunidade mudaram, como resultado de uma política;
- considerar tanto os efeitos positivos quanto os negativos do programa e, nesse caso, a análise deve indicar as razões pelas quais os resultados são negativos.

A nova tendência, segundo Stoner (1985) e Sander (1982) que se vem impondo e ganhando espaço no ambiente das organizações, é a preocupação dos administradores com as expectativas públicas. Enquanto alguns dirigentes se prendem aos aspectos internos (eficiência e eficácia) e os valorizam, outros já se preocupam com a criação de novas expectativas e com o atendimento da efetividade e com a questão de recursos, que, no caso, se refere ao conceito de eficácia, na perspectiva de sistema aberto.

Assim, para Stoner (1985) e Sander (1982) o desempenho social pode ser medido pelo lucro, mas os dirigentes já vêm se preocupando em mudar tal critério. Para o autor, este não é um problema de fácil resolução, já que os membros, tanto do ambiente externo quanto do ambiente interno, representam partes interessadas e procuram medir o nível de desempenho social conforme seus critérios intuitivos de avaliação, face à grande complexidade da questão.

2.4 Avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias

Na década de sessenta, apareceram estudos de avaliação de eficácia em bibliotecas, dentro de uma perspectiva sistêmica. A partir daí, foram desenvolvidos modelos para se avaliar os vários aspectos da eficácia em biblioteca (Kantor apud Cardoso, 1986).

Orr et al. (1968) por exemplo procuraram dar ênfase aos relacionamentos que se pode estabelecer entre recursos, capacidade, utilização e os efeitos dos serviços da biblioteca. Para os autores, o mérito é em função dos benefícios oferecidos pela biblioteca.

De forma mais geral, Van House (1989) advoga que as medidas de desempenho demonstram vários tipos de indicadores que refletem o desempenho das organizações. O autor cita, como exemplos, os inputs ou recursos utilizados; os processos ou as medidas que refletem as operações internas; a produtividade ou a razão dos outputs em relação aos inputs e a eficácia, entendida pelos serviços da biblioteca.

O uso crescente de medidas de resultado e de desempenho em bibliotecas é decorrente, segundo Van House (1989) de vários aspectos:

- o aparecimento de bibliotecas especializadas em pesquisa e, mais recentemente, bibliotecas com habilidade em métodos quantitativos, como forma de gerar informações acerca de questões administrativas (Goldhor apud Van House, 1989).

- o aumento do tamanho e da complexidade das bibliotecas. Isto exigiu dos administradores de bibliotecas a identificação de novos instrumentos para facilitar a tomada de decisões;

- a descoberta das bibliotecas pelos economistas como campo de pesquisa (Morse; Hamburg et al; Leimkuhler apud Van House, 1989)

- o aumento da demanda no setor público explica a crescente sofisticação dos modelos de administração em bibliotecas. Pode-se citar a utilização de métodos quantitativos na avaliação de programas e o desdobramento das pesquisas no setor público. Os bibliotecários procuram adotar estes métodos para explicar o nível de competitividade com outras organizações, principalmente, no que se refere a exploração de recursos.

- a ênfase dada ao planejamento formal. Nas bibliotecas do setor público, os padrões de inputs foram substituídos pelo processo de planejamento. O pioneiro nesta discussão, segundo Van House (1989), foi Palmour et. al. (1980) e McClure et. al (1987). A Associação de Bibliotecas de Pesquisas introduziu o MRAP (Revisão da Administração e Análise de Programas). Por meio do planejamento se tem o conjunto de metas e objetivos como forma de assegurar as necessidades da comunidade e o progresso das bibliotecas.

Hamburg et al (apud Van House, 1989) por sua vez, tentaram desenvolver várias medidas de eficácia das bibliotecas. Um grupo de estudantes de uma das faculdades da Universidade de Pennsylvania, a Warton School, desenvolveu um sistema estatístico de informações para auxiliar a administração das bibliotecas, como, por exemplo, na tomada de decisões. Para os autores, avaliações objetivas requeriam medidas objetivas concretas. Os autores concluíram que a meta das bibliotecas se limitavam à exposição individual de documentos que recordavam a experiência humana. Esta abordagem apresenta problemas

conceituais e metodológicos (o mais sério deles é de considerar a si mesmo sempre como o melhor), mas foi significativa pelo fato de ter promovido a avaliação dos serviços e a alocação de recursos. A mensagem positiva foi a de que a avaliação das bibliotecas deve estar baseada nos objetivos e metas.

Estas abordagens, segundo Van House (1989) manifestam as fraquezas básicas no momento em que os autores tentaram desenvolver medidas simples para a avaliação dos resultados das bibliotecas. Isto se deve aos múltiplos serviços e aos diferentes tipos de usuários.

Childers e Van House (1989) consideraram como medida de desempenho a orientação de usuários. Kantor (1981) e Van House (1989) consideraram o sucesso dos serviços de referência como medida; Dervin e Nilan (1986) utilizaram como medida a necessidade do uso de informações. Na prática, os usuários de informação apresentam comportamentos não lineares. Necessidades podem aparecer, desaparecer e mudar.

Pode-se dizer, dessa forma, que o crescente uso de medidas de resultado e de outros tipos de medidas de desempenho em bibliotecas têm contribuído para o esclarecimento de como se pode avaliar este tipo de organização.

McCline et al. (apud Van House, 1989) dizem que existem quatro abordagens principais para se avaliar o desempenho das bibliotecas:

- . **o modelo de objetivos** - a eficácia é vista pelo alcance dos objetivos
- . **o modelo de processos** - diz respeito às medidas das operações internas (meios)
- . **o modelo de sistema aberto** - mostra o relacionamento com o ambiente no que se refere à aquisição de recursos
- . **modelo contingencial múltiplo** - mostra o nível de satisfação dos usuários.

Para Van House (1989) as medidas de desempenho refletem a eficácia das bibliotecas pelos serviços prestados. Entretanto, em primeiro lugar deve-se definir o que é eficácia. Hamburger et al. (apud Van House, 1989) por exemplo identificou o objetivo da biblioteca como - exposição de obras - e definiu eficácia como o alcance dos objetivos.

Childers (1989) e Van House (1989) apresentaram, no mínimo, quatro definições de eficácia, e cada uma tem diferentes implicações para se a medir. Pesquisadores que se preocuparam com a avaliação da eficácia das bibliotecas têm, na maior parte, deixado de lado questões fundamentais para sua análise. Por exemplo, Childers e Van House (1989) têm tratado eficácia como sinônimo do alcance dos objetivos.

A multiplicidade de medidas de eficácia utilizadas para se avaliar bibliotecas está ligada a dificuldades em se operacionalizar, devido à multidimensionalidade do constructo.

Em decorrência dos vários modelos que se têm para avaliar a eficácia das bibliotecas, Van House (1989) faz a seguinte pergunta: qual perspectiva de eficácia deve ser utilizada? O autor ressalta que diferentes participantes da organização podem ter diferentes objetivos para a biblioteca e que, por essa razão, fazem uso de diferentes modelos de eficácia. Mais fundamentalmente, diferentes grupos usaram diferentes medidas para avaliar as bibliotecas.

A biblioteca tem sido, segundo o autor, um campo relevante para o desenvolvimento de estudos de eficácia organizacional. Como exemplo, o autor cita a avaliação dos serviços, dos programas/ações implementadas, especialmente aqueles da administração do setor público. Por exemplo, Childers e Van House (1989) mostraram o trabalho de Cameron em Instituições de Ensino Superior (Cameron, 1978; Cameron, 1981; Cameron, 1986).

Em termos de bibliotecas universitárias brasileiras, estas constituem-se em cenário de estudos, desde o 1 Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação, em 1954. (Silveira, 1992).

Um dos enfoques que têm despertado atenção refere-se a avaliação dos serviços administrativos e técnicos dessas organizações. (Silveira, 1989, p. 21).

Na revisão de literatura, realizada por Figueiredo (1985) acerca de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias, até 1984, por ocasião do 4 Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, em 1985, a autora observou a existência de um número reduzido de trabalhos sobre o tema, sendo que estes não apresentavam uniformidade de terminologia sob o ponto de vista do entendimento de medidas de desempenho; da forma de abordagem e da maneira de encarar os diferentes tipos de avaliação que poderiam ser desenvolvidas em bibliotecas universitárias.

Para Silveira (1989, p. 21 e 22) apesar de terem sido apresentadas diversas soluções e propostas em mais de trinta anos de discussões e debates, os problemas permaneceram os mesmos, nas Bibliotecas Universitárias, em sua maioria, em função da situação vivenciada por estas instituições sendo que esta situação pode

“ ser resumida como decorrência natural da forma como vêm sendo administradas essas organizações ao longo do tempo. O que vem sendo apontado como causa para continuidade dessa situação crítica é, muitas vezes, consequência da falta de visão dos administradores dessas bibliotecas quanto a um posicionamento voltado para a interação com o meio ambiente, no sentido de adquirir uma posição de mercado (...) Há um envolvimento gradual nas tarefas operacionais, rotineiras e repetitivas, em detrimento das atividades gerenciais. Dessa forma, as bibliotecas tendem a permanecer de uma maneira convencional, com a filosofia de ação centrada na produção, ou seja, orientada para o produto, sem um sentido mais voltado para as reais necessidades do mercado consumidor de informação. Esta atitude contribui para o estabelecimento de um instável relacionamento entre a biblioteca, a comunidade universitária e a administração superior da instituição mantenedora, o que acaba conduzindo ao isolamento, desprestígio, marginalidade e passividade por parte dos bibliotecários e das bibliotecas em seu próprio meio. A biblioteca, permanecendo desvinculada do ambiente do sistema universitário, tende a ficar à margem do planejamento global da instituição. Como consequência, ocorre a indefinição de seus objetivos e metas, gerando dificuldades no cumprimento de sua função principal de fornecer informações à instituição a que está integrada, em apoio aos programas de ensino, pesquisa e extensão universitária”.

Recentemente, Dias (1994) em sua dissertação de mestrado, apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, reforça a questão quando afirma que a biblioteca universitária, sendo gerenciada sob os modernos enfoques de qualidade e produtividade de serviço, com inovação, empreendimento e competitividade, necessariamente deverá contar com sistemas de avaliação, atividade intrínseca ao planejamento, como instrumento de controle e verificação contínua do cumprimento das metas e objetivos estabelecidos pela organização, para os ajustes necessários. A atitude passiva, normalmente observada nas bibliotecas universitárias brasileiras, com relação às mudanças em seu papel junto à administração superior e a outros setores da instituição, pode ser revertida. Dando a devida importância aos serviços prestados; renovando-se e capacitando-se para contribuir

decisoriamente nas tarefas de ensino, pesquisa e extensão; impondo-se perante a comunidade acadêmica com a prestação de serviços com qualidade e que respondem às demandas e pressões decorrentes da sociedade.

Em verdade, pode-se afirmar que não há uma tendência única na literatura da área sobre a avaliação de desempenho em bibliotecas universitárias brasileiras.

Confirma-se tal posicionamento no momento em que se considera o levantamento realizado pelo IBICT, em fevereiro de 1995, acerca das teses e dissertações brasileiras. Oberhofer (1979) desenvolveu estudo sobre disponibilidade e acessibilidade de material bibliográfico. Avaliou o desempenho de três bibliotecas universitárias da PUC/RJ, em relação a satisfação da demanda expressa pelos usuários. Os resultados do estudo indicaram que as três bibliotecas só são capazes de satisfazer cerca de 50% das demandas e que os efeitos da espera no trabalho do usuário dependem de dois fatores: tempo útil de espera e extensão do tempo de satisfação. Silveira (1981) desenvolveu estudo sobre a análise da comunidade da Universidade Federal de Santa Catarina para o estabelecimento de diferenças quanto a obtenção de informação, uso e não uso da biblioteca universitária, e, conclui que, “a análise das necessidades informacionais da comunidade universitária proporciona à Biblioteca Universitária uma visão da heterogeneidade do ambiente que a envolve, possibilitando avaliação permanente de sua atuação e redefinição de seus objetivos, buscando dimensioná-los à luz de um planejamento coerente com os objetivos da Universidade”. Tjoumas (1982) examinou duas questões básicas: 1) quais são os fatores que caracterizam as bibliotecas universitárias do Nordeste? 2) até que ponto as coleções das bibliotecas e os currículos universitários estão estruturados de acordo com as necessidades sócio-econômicas e os planos de desenvolvimento do Nordeste? Apresenta como conclusão a problemática das bibliotecas universitárias do nordeste em termos de desempenho de avaliação. Melo (1983) procurou analisar a coleção de publicações periódicas da Biblioteca Central da Universidade Federal da Paraíba, sob o ponto de vista de sua adequação as necessidades expressas dos usuários e ao conceito de uma coleção ideal de periódicos mais importantes definida por uma comunidade científica internacional de pesquisadores. Desta forma, os resultados evidenciaram que a coleção de periódicos alcançou um nível de 51% da satisfação dos usuários e 71% da satisfação dos usuários da comunidade científica internacional. Carvalho (1980) desenvolveu

estudo para o estabelecimento de padrões mínimos. Luz (1989) propôs um modelo de avaliação de desempenho de bibliotecas universitárias a partir da proposta de Kaske, envolvendo a opinião do usuário, utilização da coleção e disponibilidade de documentos. O modelo proposto foi testado na Universidade Estadual de Londrina e teve como conclusão: a) a opinião do usuário se presta para medir a satisfação ou insatisfação dos mesmos em relação ao desempenho da biblioteca; b) que a utilização da coleção, pelos usuários, permite a verificação do equilíbrio ou desequilíbrio entre a demanda e a coleção disponível; c) a análise de disponibilidade de documentos nas estantes fornece condições para avaliar a capacidade organizacional da biblioteca em prover os documentos constantes da coleção. Henrique (1990) desenvolveu estudo acerca da biblioteca universitária nas fundações educacionais de Santa Catarina: análise de recursos humanos, financeiros, físicos e materiais, com relação a instituição mantenedora, no período de 1984 a 1986.

Ainda pode-se citar outros estudos não arrolados pelo IBICT. Orlandi (apud Gonçalves, 1990) procurou estudar o processo de formação e desenvolvimento de coleções, avaliando sistematicamente a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, o qual objetivava propiciar modelo para otimizar seu desenvolvimento. Cardoso (1986) com base no modelo de Kantor analisou a disponibilidade de documentos na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, com o objetivo de estudar o nível de satisfação dos usuários na busca de livros. A autora constatou que “os índices de desempenho são relativamente baixos, mesmo verificando que o nível de satisfação tenha sido alto”. Gonçalves (1990) desenvolveu estudos a respeito da importância e do uso das fontes de informação; formas de procedimento na obtenção de informação; razões de uso e não uso da informação; fatores que dificultam o uso da informação e dificuldades no acesso da informação. Verificou a não acessibilidade da informação, a não disponibilidade de documentos, fontes pouco acessíveis, desconhecidas e não adequadas aos professores dos vinte cursos de Pós-Graduação da UFSC. Como sugestão evidenciou que a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina deve assumir, cada vez mais, “o papel de centro de informação no âmbito da Universidade, participando ativamente neste processo de transferência da informação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das considerações contidas na base teórico-empírica, torna-se possível operacionalizar o problema da presente pesquisa, que consiste em verificar se as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas federais das Capitais da Região Sul do Brasil (UFPR, UFRS, UFSC) apresentam similaridades com os parâmetros que fundamentam a tipologia estabelecida por Miles e Snow e com os critérios de eficiência, eficácia e efetividade apresentados por Sander (1982).

3.1 Especificação do problema

Na especificação do problema, apresentam-se as perguntas de pesquisa decorrentes da problemática e dos objetivos constantes deste estudo.

- quais as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas?
- existe similaridades entre as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, quando se leva em consideração a tipologia estabelecida por Miles e Snow?
- que critério de desempenho - eficiência, eficácia ou efetividade - está mais relacionado com as estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas?

3.2 Definição constitutiva de termos e variáveis

- **Critérios de desempenho** - correspondem aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade
- **Eficiência** - traduz o conceito de racionalidade econômica, no sentido de ser eficiente aquele que produz o máximo com o mínimo de esforço, ou seja, mostra a adequação dos meios para se atingir o objetivo.

- **Eficácia** - na perspectiva de sistema fechado, representa o alcance dos objetivos; na perspectiva de sistema aberto, demonstra a capacidade das bibliotecas na exploração de recursos escassos que se encontram no ambiente externo.

- **Efetividade** - demonstra o nível de satisfação ou o atendimento das necessidades e expectativas da comunidade em relação aos serviços oferecidos pelas bibliotecas.

- **Estratégias organizacionais** - correspondem às ações implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas. Estas podem ser classificadas, segundo Miles e Snow em:

. **defensiva** - o dirigente da biblioteca procura a previsibilidade no domínio, para poder voltar-se internamente para a eficiência de suas operações;

. **ofensiva ou prospectiva** - o dirigente da biblioteca busca novas oportunidades de mercado e experimenta regularmente reagir com respostas potenciais às tendências emergentes no meio ambiente;

. **analítica** - o dirigente da biblioteca procura atuar entre os dois extremos citados anteriormente, ou seja, procura manter o domínio e a conquista de novos mercados;

. **reativa** - o dirigente da biblioteca procura improvisar as situações incertas com base nas ações tomadas no passado.

- **níveis organizacionais** - corresponde ao nível institucional, intermediário e operacional. Os mesmos podem ser descritos da seguinte forma:

. **nível institucional** - diz respeito ao problema institucional, ou seja, está ligado à escolha do domínio produto\mercado.

. **nível intermediário** - diz respeito ao problema administrativo, ou seja, refere-se à estruturação de atividades e ao estabelecimento de normas e processos.

. **nível operacional** - diz respeito ao problema de adequação tecnológica, ou seja, encontra-se ligado à utilização de produção e de distribuição.

. **objetivos** - demonstra o alvo que os dirigentes das três bibliotecas pesquisadas pretendiam alcançar.

3.3 Definição operacional das variáveis

- **Estratégias organizacionais** - foram verificadas mediante as ações implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, no que diz respeito às dimensões acervo, intercâmbio, infra-estrutura administrativa e operacional, recursos humanos e produção técnica.

- **Tipos de estratégias implementadas** - para verificar-se o tipo de estratégia preponderante, foram utilizadas as categorias de análise discutidas por Miles e Snow que fundamentam cada tipo de estratégia: ofensiva, reativa, defensiva e analítica (Quadro 04, p.63).

- **Crêterios de desempenho** - foram verificados, de modo qualitativo, mediante o confronto das ações implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas em relação aos parâmetros que definem cada um dos critérios: eficiência, eficácia e efetividade.

3.4 Delimitação da pesquisa: população e unidade de análise e de observação

A população do presente estudo compreende as três Bibliotecas Universitárias Federais do Paraná (UFPR) do Rio Grande do Sul (UFRS) e de Santa Catarina (UFSC).

A unidade de análise é a organização formal, uma vez que se procura estudar as dimensões organizacionais, estratégia e o desempenho em bibliotecas universitárias federais das capitais da região sul do Brasil.

3.5 Caracterização da pesquisa

O método que caracteriza esta pesquisa é do tipo "estudos multicaseos", uma vez que se procura estudar as dimensões, estratégias e o desempenho em três bibliotecas universitárias federais das capitais da região sul do Brasil.

Triviños (1987, p.136) afirma que "sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos,

organizações etc. " Como exemplos, pode ser citado o estudo de duas ou três escolas acerca dos aspectos físicos, histórias de vidas, número de técnicos formados, etc.

Por fim, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, descritiva e avaliativa. Exploratória pelo fato de buscar a familiarização do assunto em bibliotecas universitárias federais das capitais da região sul do Brasil.

O estudo também é do tipo descritivo, já que o pesquisador " procura conhecer e interpretar a realidade, sem nela interferir para modificá-la " (Rudio, 1989, p. 55)

Ainda é avaliativa, já que se tenta levantar as ações implementadas pelos dirigentes das bibliotecas para, posteriormente, analisar-se e verificar-se se as mesmas apresentam similaridades com a tipologia estabelecida por Miles e Snow e com os critérios de desempenho(eficiência, eficácia e efetividade) (Selltiz et al., 1975).

3.6 Dados: tipo, coleta e tratamento

Os dados que foram coletados nesta pesquisa são de dois tipos:

- Dados primários: são os dados coletados pela primeira vez pelo pesquisador para consolidar os objetivos desta pesquisa . A técnica de coleta foi a observação.

- Dados secundários: são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, planos, relatórios, manuais. A técnica de coleta foi a análise documental, que se realiza "sobre materiais que se encontram elaborados. São fontes acabadas que não receberam ainda um tratamento analítico ou, se isso aconteceu, podem oferecer contribuições de reforço [. . .] " (Ferrari, 1982, p.224)

Segundo Richardson et al. (1985, p.182 e 184) a análise documental "pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles ". Diz que ainda que seu objetivo básico "[. . .] é a determinação fiel dos fenômenos sociais [. . .] ". Estes dados também foram trabalhados de modo qualitativo, conforme roteiro, a seguir:

- a) coleta de material
- b) leitura exploratória dos relatórios do SBU
- c) leitura seletiva dos relatórios do SBU
 - identificação das estratégias
 - organização das estratégias por dimensão, por período e por biblioteca pesquisada
 - elaboração de quadros e tabelas por dimensão, por período e por biblioteca pesquisada
- d) leitura reflexiva e interpretativa
 - comparação das estratégias implementadas com a tipologia de Miles e Snow e com os critérios de desempenho
- d) interpretação das estratégias implementadas em relação aos argumentos teóricos e empíricos

3.7 Limitações da pesquisa

A pesquisa desenvolvida apresenta algumas limitações em seleção às técnicas de coleta de dados e às generalizações que se pode fazer dos resultados obtidos pela análise dos relatórios das três bibliotecas pesquisadas.

No que se refere às técnicas de coleta de dados, pode-se dizer que foi utilizada a análise documental como fonte principal. Os dados constantes nos relatórios podem não representar todas as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas. Isto porque não se tem uma composição estrutural uniforme para a elaboração e a apresentação de relatórios das ações implementadas nas bibliotecas.

As estratégias levantadas foram classificadas de acordo com os fundamentos descritos por Miles e Snow. O que se quer dizer é que a classificação foi feita de modo subjetivo, ou seja, com base no conhecimento teórico e na experiência da autora sobre bibliotecas.

A análise e interpretação dos dados, dessa forma, foram feitas de forma descritiva e qualitativa. Nos relatórios pesquisados, os dados estruturais (quantitativos) não apresentavam congruência de um ano para outro, tornando impossível a realização de comparações das gestões, pela falta dos objetivos e metas pretendidos pelos dirigentes individualmente.

Não foi possível realizar entrevistas informais com os dirigentes e obter respostas aos questionários enviados, pelo fato dos mesmos alegarem que tudo se encontrava nos relatórios.

Também não se pôde, a partir dos resultados obtidos, fazer generalizações para outras bibliotecas existentes no País.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo compreende a descrição e análise dos resultados do estudo realizado nas bibliotecas das universidades federais das capitais da região sul do Brasil, relativos às estratégias/ações, por tipo de problemas institucionais, administrativos e de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes no período considerado.

Inicialmente, apresenta-se a caracterização das bibliotecas pesquisadas sob a ótica da estrutura organizacional, acervo e serviços oferecidos.

Em sequência, apresenta-se as estratégias implementadas pelos dirigentes, por biblioteca, para se verificar se as mesmas têm similaridades, ou não, com a tipologia apresentada por Miles e Snow, discutida no Capítulo 2. Também, procura-se verificar se as ações implementadas se encontram relacionadas com os critérios de desempenho organizacional, discutidos por Sander: eficiência, eficácia e efetividade.

4.1 Caracterização das bibliotecas pesquisadas

A título de informação, faz-se um breve comentário sobre as características das bibliotecas que constituem este estudo, no que concerne à estrutura organizacional, acervo e serviços ofertados pelas bibliotecas.

Os dados foram coletados de relatórios, boletins e folders de cada biblioteca pesquisada.

4.1.1 Estrutura organizacional das bibliotecas pesquisadas

O Sistema de Bibliotecas da UFPR é um órgão suplementar vinculado à Reitoria, conforme o artigo 13 do Estatuto da UFPR, sob a denominação de Biblioteca Central.

O **Sistema de Bibliotecas** é formado por uma sede administrativa e por nove bibliotecas (subunidades) distribuídas respectivamente nos 3 campi da UFPR, ou seja, o Campus I -

Bacacheri (Biblioteca de Ciências Agrárias), Campus I I - Centro (Biblioteca de Ciências da Saúde/Sede, Biblioteca de Ciências da Saúde/Farmácia, Biblioteca de Ciências da Saúde/Odontologia, Biblioteca de Ciências Humanas e Educação, Biblioteca de Ciências Jurídicas, Biblioteca de Ciências Sociais e Aplicadas e a Sede Administrativa); Campus I I I - Jardim das Américas: (Biblioteca de Ciência e Tecnologia e Biblioteca de Ciências Biológicas).

A Biblioteca Universitária da UFSC, fundada em 1976, é um órgão suplementar, vinculado à Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, e coordena o Sistema de Bibliotecas da UFSC, composto por sete bibliotecas setoriais e uma unidade central.

A Unidade Central engloba a Divisão de Auxílio ao Usuário, Divisão de Extensão de Bibliotecas e o Núcleo de Informática. As **Bibliotecas Setoriais encontram-se dispersas nos Centros e Colégios:** Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias (BS-CCA), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde - Medicina e Odontologia(BS- CCS), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação (BS- CED), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (BS-CFM), Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola "Senador Gomes de Oliveira " - Araquari (BS-CAA), Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Camboriú (BS - CAC).

Já o Sistema de Bibliotecas da UFRS (SBU), criado em 1972, é composto pela **Biblioteca Central** subordinada diretamente ao Reitor e, por delegação de competência, ao Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação. A Biblioteca Central é composta por **32 bibliotecas setoriais especializadas** - subordinadas às direções das unidades, órgãos ou departamentos a que servem, mas coordenadas pela Biblioteca Central, assim discriminadas: Biblioteca Setorial do Centro de Processamento de Dados, Biblioteca Setorial do Instituto de Informática, Biblioteca Setorial do Instituto de Física, Biblioteca Setorial do Instituto de Geociências, Biblioteca Setorial do Instituto de Matemática, Biblioteca Setorial do Instituto de Química, Biblioteca Setorial da Escola de Engenharia, Biblioteca Setorial da Faculdade de Agronomia, Biblioteca Setorial da Faculdade de Arquitetura, Biblioteca Setorial da Faculdade de Ciências Econômicas, Biblioteca Setorial do Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos, Biblioteca Setorial do Instituto de Pesquisas Hidráulicas, Biblioteca Setorial do Instituto de Biociências, Biblioteca Setorial do Departamento de Biofísica, Farmacologia e Fisiologia, Biblioteca

Setorial do CECLIMAR, Biblioteca Setorial da Escola de Enfermagem, Biblioteca Setorial da Escola Superior de Educação Física, Biblioteca Setorial da Faculdade de Farmácia, Biblioteca Setorial da Faculdade de Medicina, Biblioteca Setorial da Faculdade de Odontologia, Biblioteca Setorial da Faculdade de Veterinária, Biblioteca Setorial de Ciências Sociais e Humanidades, Biblioteca Setorial do Instituto de Psicologia, Biblioteca Setorial da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Biblioteca Setorial da Faculdade de Direito, Biblioteca Setorial da Faculdade de Artes, Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação, Biblioteca Setorial da Escola Técnica de Comércio.

Além das bibliotecas setoriais, a Biblioteca Central possui uma **Comissão Assessora** formada pelo diretor da Biblioteca Central, como um coordenador e por um professor e um bibliotecário representante de cada área da Universidade, que responde pelo estabelecimento, o acompanhamento da política biblioteconômica da UFRS e pela distribuição do orçamento da Biblioteca Central entre as unidades do Sistema de Bibliotecas da UFRS.

Os **Grupos de Trabalho que integram a Comissão Assessora** são compostos de bibliotecários de todas as bibliotecas da UFRS. Eles têm por objetivo identificar problemas existentes no Sistema e estudar, propor e implantar soluções adequadas e econômicas, visando à melhoria da qualidade dos serviços de informação na UFRS. Atualmente, estão em atividades oito Grupos de Trabalho: Grupo de Trabalho em Aquisição de Material Bibliográfico; Grupo de Trabalho em Avaliação, Seleção e Descarte de Coleções; Grupo de Trabalho em Catalogação; Grupo de Trabalho em Classificação; Grupo de Trabalho em Publicações Periódicas e Seriadas; Grupo de Trabalho em Estudo e Treinamento de Usuários; Grupo de Trabalho em Serviços aos Usuários e Grupo de Trabalho em Acesso a Bases de Dados.

Para Hall (1984) a estrutura organizacional pode ser analisada sob diferentes ângulos, quer pela diferenciação horizontal, vertical e dispersão espacial, como por meio da centralização e da formalização.

Becalli (1991) em sua dissertação de mestrado, por exemplo, analisou a estrutura organizacional de bibliotecas universitárias com objetivo de investigar o padrão de relacionamento existente entre as variáveis estruturais (complexidade, tamanho e tecnologia) e o índice de atendimento ao usuário nas Bibliotecas das Universidades Federais do Espírito Santo e de Santa Catarina no ano de 1989.

Como não é objeto de análise central do presente trabalho, limita-se ele a verificar a estrutura organizacional das bibliotecas pesquisadas no que se refere à diferenciação horizontal e à dispersão espacial. A diferenciação horizontal, para Hall (1984) mostra o número de unidades e subunidades ou as especialidades ocupacionais de uma organização. A dispersão espacial diz respeito às unidades e subunidades, que se encontram descentralizadas geograficamente, mas vinculadas à estrutura da unidade central. A diferenciação vertical refere-se ao número de níveis hierárquicos existentes desde o topo até a base da estrutura organizacional.

Dessa forma, pelos dados apresentados, pode-se dizer que a Biblioteca da UFRS apresenta a estrutura organizacional mais complexa, no momento em que se leva em conta a diferenciação horizontal, ou seja, o número de unidades e subunidades vinculadas à Sede da Biblioteca Central (32 bibliotecas setoriais especializadas), seguida pela estrutura da Biblioteca da UFPR (nove bibliotecas setoriais distribuídas nos três Campi) e pela estrutura da Biblioteca da UFSC (sete bibliotecas setoriais).

Além da Biblioteca Central da UFRS ser a mais complexa em termos horizontais, ela também possui oito grupos de trabalhos, criados para dar suporte às unidades e subunidades da biblioteca.

Em termos de dispersão espacial, nota-se que a Biblioteca da UFSC apresenta em sua estrutura duas bibliotecas dispersas geograficamente, como a da UFPR, que apresenta em seus três campi bibliotecas setoriais dispersas da central.

4.1.2 Serviços oferecidos pelas bibliotecas pesquisadas

Quanto aos serviços oferecidos pelas bibliotecas pesquisadas, segue a listagem elaborada a partir dos documentos pesquisados, do tipo de relatórios e de folders.

A Biblioteca da UFPR oferece para a comunidade os seguintes serviços:

- . Consulta a material bibliográfico;
- . Empréstimo domiciliar de documentos;
- . Empréstimo interbibliotecário;

- . Comutação bibliográfica;
- . Levantamento bibliográfico;
- . Catálogo coletivo nacional de publicações periódicas;
- . Catálogo coletivo de livros;
- . Produção da UFPR;
- . Informações referentes ao depósito legal e direitos autorais;
- . Orientação na normalização de publicações;
- . Reprografia;
- . Multimeios;
- . Intercâmbio de material bibliográfico.

Já os serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Santa Catarina, são os seguintes:

- . Visita orientada
- . Empréstimo domiciliar
- . Coleção didática
- . Alerta bibliográfico
- . Comutação bibliográfica
- . Serviço e acesso a bases de dados(SABER)
- . Serviço de consultas educacionais
- . Serviço de informações sobre eventos
- . Serviço de orientação para normalização de trabalhos técnicos científicos.

Por fim, têm-se os serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas do Universidade Federal do Rio Grande do Sul:

- . Consulta e empréstimo de materiais;
- . Levantamentos bibliográficos;
- . Orientação, normalização e correção bibliográfica de trabalhos acadêmicos;
- . Respostas a questões de referência;
- . Sessões de vídeo;

- . Disseminação da informação
- . Comutação Bibliográfica
- . Acesso a bases de dados (CD-ROM)

4.1.3 Acervo das bibliotecas pesquisadas

O acervo das bibliotecas pesquisadas, de acordo com os relatórios analisados, não apresenta congruência de um ano para outro. Por este motivo, visualiza-se, a seguir, o acervo global das bibliotecas em estudo, conforme Tabela 02.

Tabela 02 - Acervo das bibliotecas pesquisadas

Acervo	UFPR	UFSC	UFRS
Livros	240.000 ex.	261.000 ex.	405.965 ex.
Periódicos	11.400 títulos	6.500 títulos	14.208 títulos
Outros (x)	39.000	33.820	331.452

FONTE: Relatórios do SBU das Bibliotecas pesquisadas

(x) Na dimensão outros, foram incluídos folhetos, catálogos, dissertações e teses, etc.

Conforme Tabela 02, a UFRS apresenta o maior acervo bibliográfico para consultas. Isto deve-se ao fato, de que quando comparada com as outras bibliotecas pesquisadas, a exploração dos recursos do ambiente externo junto às fontes de financiamento colaboraram para a ampliação de seu acervo. Além disso, a biblioteca da UFRS é a mais complexa, quando se leva em conta a diferenciação horizontal, ou seja, a mesma possui 32 bibliotecas especializadas.

Não se quer dizer que os dirigentes das outras duas bibliotecas pesquisadas não elaboraram projetos para a obtenção de recursos. O que fica claro é que a biblioteca da UFRS foi a pioneira na implantação do Programa Sabi, favorecendo, dessa forma, a divulgação e o intercâmbio de informações para os diferentes segmentos da sociedade. A UFSC, por sua vez, foi pioneira na implantação e repasse do PEREST.

4.2 Descrição e análise das estratégias/ações implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas

Neste subtópico, procura-se descrever e analisar as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas (UFPR, UFRS, UFSC) no momento em que se leva em conta a tipologia de Miles e Snow (1978) ou seja, estratégias do tipo defensiva, ofensiva, analítica e reativa.

Cabe ressaltar que, para Miles e Snow (1978) o entendimento da estratégia organizacional exige o conhecimento de três problemas específicos sempre presentes em qualquer organização:

. **o problema institucional** - escolha do domínio produto/mercado da organização. Este problema é tratado pelo nível institucional da organização.

. **o problema administrativo** - está centrado na estruturação de atividades internas da organização e na criação de normas e procedimentos para coordenar essas atividades, mantendo a organização como um conjunto ativo e integrado, bem como a seleção de áreas para futura inovação e racionalização de estrutura e processos. É tratado pelo nível intermediário da organização.

. **o problema de adequação tecnológica** - refere-se à execução de operações e à geração de serviços e fabricação de produtos, bem como à escolha das tecnologias mais adequadas para sua produção e distribuição. Este problema é tratado pelo nível operacional da organização.

Assim, as estratégias/ações (defensiva, ofensiva, analítica e reativa) implementadas pelos dirigentes constantes nos relatórios das universidades objeto de estudo, no período considerado, foram agrupadas por dimensão e por universidade para facilitar a descrição e análise no momento em que se observa também o tipo de problema (institucional, administrativo e de adequação tecnológica).

As dimensões escolhidas foram:

- acervo;
- intercâmbio;
- infra-estrutura administrativa/operacional (instalações e equipamentos);
- recursos humanos; e
- produção técnica.

4.2.1 Acervo

No que se refere a dimensão ACERVO, pode-se dizer que os dirigentes das bibliotecas da UFPR, no período 86/94, da UFRS no período 84/92 e da UFSC no período 84/92 implementaram estratégias/ações defensivas, ofensivas e analíticas, ligadas ao problema institucional, administrativo e de adequação tecnológica. Não se observa nenhuma estratégia reativa, como demonstra a Tabela 03.

Tabela 03 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas em relação ao acervo

	estratégias				problema			total
	defensiva	ofensiva	analítica	reativa	institucional	administ.	adequ tec.	
UFPR	10	17	01	—	01	25	02	28
%	36	61	3,5	—	3,5	89	7,3	100
UFRS	11	05	—	—	—	16	—	16
%	68,7	31,3	—	—	—	100	—	100
UFSC	08	02	—	—	—	10	—	10
%	80	20	—	—	—	100	—	100
TOTAL	30	24	01	—	01	52	02	54

FONTE: Relatórios do SBU das Universidades pesquisadas

Os dados da Tabela 03 mostram, a priori, muito mais o envolvimento dos dirigentes das três bibliotecas em atividades ligadas ao problema administrativo (meio interno) do que externo/ que compreenderia o levantamento de necessidades da comunidade em relação ao que se entende por biblioteca como organização social, e não apenas no sentido operacional como processadora técnica de livros , periódicos etc.

As estratégias defensivas implementadas como visto anteriormente, buscam o controle mais eficiente das operações da biblioteca, como forma de assegurar uma maior coerência entre meios e fins.

Os dirigentes da biblioteca da UFRS foram os que mais implementaram estratégias defensivas, seguidos pelos dirigentes da UFPR e da UFSC. Em contrapartida, os dirigentes da UFPR, no período pesquisado se sobressaíram na implantação de estratégias ofensivas, ou seja, das 28 estratégias implementadas, 17 delas são ofensivas e 10 defensivas como se pode ver na Tabela 03.

Outro aspecto que chama atenção é que tanto as estratégias defensivas como as ofensivas implementadas se encontram associadas ao problema administrativo, exceto a estratégia analítica implementada pelo dirigente da UFPR, que se encontra vinculada ao problema institucional, e duas estratégias ofensivas, que se encontram associadas ao problema de adequação tecnológica.

As estratégias ofensivas implementadas também, demonstram a preocupação dos dirigentes na identificação de alternativas para facilitar a coordenação das atividades e operações desenvolvidas nas bibliotecas, face às mudanças impostas pela organização e pelo ambiente.

Como forma de se esclarecer o que foi dito a respeito da predominância de estratégias defensivas ligadas ao problema administrativo seguida pelas estratégias ofensivas, são apresentadas, a seguir, as estratégias/ações implementadas pelos dirigentes, no período considerado, relativas ao ACERVO.

Quadro 05 - Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- levantamento de 76.000 cabeçalhos de assuntos. (86/90)
- incorporação de 4.941 livros e 500 títulos de periódicos obtidos por doação. (86/90)
- aquisição, por compra, de 5.338 volumes de livros. (86/90).
- incorporação de duas coleções especializadas junto a departamentos didáticos. (90/94).
- início da organização da Coleção retrospectiva (abrigar em área específica materiais com pouca frequência de uso nas bibliotecas, totalizando 469 volumes de livros e 733 coleções de periódicos). (90/94)
- incorporação de 455 itens na Coleção Mémória da BC. (86/90)
- preparação de 336 formulários para entrada de dados em máquina. (86/90)
- inclusão de 11.174 fichas ao Catálogo Coletivo de Livros da Educação. (90/94)
- normalização pelas bibliotecas (SD/O, SA, SDR) dos seguintes periódicos: Dens, Revista de Economia, Boletim Administrativo da UFPR. (86/90) UFPR. (86/90)
- renovação de todas as assinaturas de periódicos em 1993. (90/94)
- realização do inventário do acervo. (90/94)
- organização de 1.600 folhetos na biblioteca de Ciências Agrárias. (90/94)
- organização de 4.000 livros na biblioteca de Ciências Humanas e
- Realização de catalogação de 23 obras para a Editora Scientia et labor

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 06 - Estratégias defensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86-94.

- processamento técnico de 4.227 títulos de material bibliográfico. (86/90)
- implantação do processamento técnico centralizado de material bibliográfico, utilizando o Código de Catalogação Anglo-Americano . (86/90)
- implantação do Programa de Consolidação do Acervo, com destinação de 20% do resultado das aplicações financeiras da UFPR para a biblioteca, com diretrizes para o privilegiamento de compra de material bibliográfico. (90/94)
- incremento do acervo de livros em 11% (passou de 215.426 para 239.627 volumes e de 4% no que se refere a periódicos (passou de 10.981 para 11.453). (90/94).
- incorporação ao processo da Coleção Erasmo Piloto (doação de 7.000 livros e 221 coleções de periódicos). (90/94)
- fortalecimento da Coleção Multi-Meios. (90/94)
- estímulo à seleção negativa do acervo existente, com a direta participação do corpo docente e técnico. (90/94)
- aumento da Coleção Memória da UFPR (técnica, científica, artística e administrativa). (90/94)
- incorporação de 33.550 volumes em doação. (90/94)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada.

Quadro 07- Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- alimentação de dados de 53 bibliotecas junto ao Catálogo Coletivo Nacional do IBICT.(86/90)
- implantação do serviço de busca bibliográfica utilizando o CD-ROM na área de saúde.(86/90)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Vale lembrar que o problema de adequação tecnológica está relacionado com a escolha e utilização de produção e distribuição. É ofensiva pelo fato das estratégias implementadas

demonstrarem a flexibilidade tecnológica como forma de acompanhar as mudanças nos domínios e nas operações da organização em estudo.

Por fim, no que tange ao ACERVO, conforme Tabela 03, apenas o dirigente da biblioteca UFPR, no período de 90-94, implementou uma estratégia analítica relativa ao problema institucional, qual seja:

- organização da Coleção no Centro de Estudos do Mar em Ponta do Sul.

A estratégia em nível institucional demonstra a preocupação pela escolha de domínio de produto e mercado. A organização da Coleção de Estudos do Mar em Ponta do Sul demonstra a preocupação do dirigente que esteve à frente da biblioteca no período 90-94, que, além de garantir o domínio atual, procurou localizar e explorar novas oportunidades de produtos / mercados. O uso de estratégia analítica é conjugada por esforços internos e externos, como no exemplo citado.

Arantes (1994) reforça a questão, no momento em que diz que a excelência organizacional é o grau máximo do desempenho de qualquer instituição. Ela é conseguida quando os resultados atendem simultaneamente às finalidades internas e externas da organização. Isto porque o atendimento às finalidades organizacionais é avaliado por entidades por meio de parâmetros externos e internos, que, em síntese, são os seguintes: os externos dizem respeito à adequação das utilidades às necessidades dos clientes e coerência da conduta com as limitações estabelecidas pela sociedade e aceitas por suas entidades representativas; os internos referem-se à compatibilização das realizações e da conduta do empreendimento com os objetivos, crenças, valores e convicções dos empreendedores e dos colaboradores.

No momento em que se considera as estratégias/ações implementadas pelo dirigente da biblioteca da UFRS, no período 84/92, observa-se como demonstra a Tabela 03, que onze estratégias/ações relativas ao ACERVO são defensivas e quatro ofensivas. Todas se encontram relacionadas ao problema administrativo, conforme pode-se ver nos Quadros 08 e 09.

Quadro 08 - Estratégias defensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- processamento de 50.931 volumes de monografias, 1.500 títulos de periódicos e 11.325 volumes de outros materiais. (84/88)
- descarte de 4.160 volumes de monografias, 1290 fascículos de periódicos e 869 volumes de outros materiais. (84/88)
- renovação das assinaturas de 4.121 títulos de periódicos. (84/88)
- realização da Campanha de Valorização e Preservação do Acervo. (84/88)
- iniciação do trabalho de restauração das obras doñificadas. (84/88)
- avaliação de 1.864 títulos adquiridos por compra. (84/88)
- atualização em Catálogos Coletivos: 50.688 registros. (84/88)
- processamento de 16.221 itens. (88/92)
- renovação de aproximadamente 80% das assinaturas de periódicos. (88/92)
- continuação do desenvolvimento dos módulos de registro bibliográfico. (88/92)
- levantamento patrimonial do material bibliográfico do SBU. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 09- Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- aquisição de 2.593 volumes de monografias, 3.146 títulos de periódicos, 123 volumes de outros materiais. (84/88)
- incorporação de 6.500 volumes, através do projeto BIBLOS, para os cursos de graduação. (84/88)
- aquisição de livros destinados aos programas de graduação. (88/92)
- realização de 3.089 levantamentos bibliográficos e 20.685 normalização de documentos. (88/92)

FONTE: Relatório do SBU da biblioteca pesquisada

As estratégias implementadas pelos dirigentes da biblioteca da UFRS confirmam a ênfase dada aos aspectos internos da biblioteca, no que concerne à dimensão ACERVO. Nos relatórios pesquisados não se identificou nenhuma ação ligada ao problema institucional com o objetivo de se levantar novas oportunidades de mercado. Valoriza-se mais o planejamento e o controle das operações e a coordenação das atividades desenvolvidas no âmbito interno das bibliotecas do que a descoberta de novos mercados.

Da mesma forma, e ainda para corroborar a ênfase dada pelos dirigentes às estratégias defensivas em detrimento das estratégias ofensivas, no que diz respeito à dimensão ACERVO, têm-se as estratégias implementadas pelo dirigente da UFSC, como se pode observar nos Quadros 10 e 11.

Quadro 10- Estratégias ofensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

- realização de 346 levantamentos bibliográficos através do Serviço de Acesso a Base de Dados. (88/92)
- entrada de 6706 novos cabeçalhos de assunto na rede. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 11 - Estratégias defensivas relativas ao acervo e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

- integração de 41.609 títulos de livros. (84/88)
- manutenção de 4.936 títulos de periódicos, nacionais e estrangeiros. (84/88)
- integração de 8.376 títulos de livros. (88/92)
- manutenção de 5.073 títulos de periódicos, nacionais e estrangeiros. (88/92)
- catalogação de 12.420 títulos, sendo que 7.159 implantação e 5.261 cooperação. (88/92)
- classificação de 11.190 títulos. (88/92)
- encadernação de 806 volumes de livros, 378 volumes de periódicos. (88/92)
- restauração de 2.485 volumes de livros. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Pelos dados e informações apresentados pode-se dizer que as estratégias/ações implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas, no período considerado, relativas ao ACERVO, demonstram um comportamento de defensiva intraorganizacional e não de gestor de oportunidades, como afirma Ransburger em seu livro intitulado “Quem não faz poeira come poeira”. O gestor de recursos, para o autor, centra-se no desenvolvimento das atividades básicas, principalmente as de caráter rotineiro, como visto pelas ações

implementadas, ou seja, as de organização, catalogação, classificação, restauração, aquisição, distribuição, normalização e incorporação, dentre outras, associadas ao processamento técnico do acervo, relativas, principalmente, ao problema administrativo.

Partindo desses elementos, Miles e Snow (apud Chiavenato, 1987) afirmam que as estratégias defensivas são adotadas pelas organizações que possuem domínios definidos de produtos/mercado, que buscam a manutenção ou defesa da ação de concorrentes. Procuram concentrar todas as atenções na manutenção ou no aumento da eficiência das operações atuais (estratégia de não-diversificação).

A predominância de estratégias defensivas, como frisa Chiavenato (1987), está na manutenção do domínio e na conservação do que existe. Para o autor, "os dirigentes da cúpula no nível institucional são geralmente capacitados e eficientes unicamente na área restrita às atuais operações da organização e poupam-se em buscar novas oportunidades" (p. 172).

Isto parece confirmar muito mais o envolvimento dos dirigentes de bibliotecas em atividades ligadas ao problema administrativo (adequação dos meios) do que com o levantamento de necessidades da comunidade, contradizendo o que se entende por biblioteca como organização social e não apenas como uma processadora técnica de livros, periódicos etc., como já ressaltado anteriormente.

Grandi (1982) reforça a questão no momento em que diz que a biblioteca tradicional, guardiã de livros e repositório do conhecimento, passou a se preocupar com a racionalização do trabalho, pela busca da eficiência dos serviços prestados. Introduziram-se métodos de organização e de administração científica como técnicas administrativas, visando à utilização dos recursos disponíveis, como forma de se assegurar um melhor desempenho das bibliotecas.

Entretanto, para a autora, o movimento no sentido da racionalização e avaliação dos serviços prestados não atingiu todos os sistemas de informação. Pelo contrário, a racionalização e a avaliação dos serviços prestados continuam a ser criadas e a funcionar sem qualquer plano definido e sem uma política de avaliação e controle, que permitam o ajustamento e a correção dos desvios do sistema.

Em síntese, pelas estratégias implementadas relativas ao acervo, pode-se dizer, que os dirigentes das bibliotecas pesquisadas se preocupam muito mais com os aspectos internos do que com a busca de novas oportunidades de mercado e produtos (entendido como serviço

oferecido pela biblioteca) no momento em que se tem como cliente, além do aluno, do professor, do técnico-administrativo, a comunidade externa, constituída por segmentos que dependem e fazem uso da informação. Isto que foi dito parece não ser verdadeiro à medida em que se tem a biblioteca única e exclusivamente para atender apenas os segmentos que fazem parte da Universidade.

Para Chiavenato (1987) tanto o mercado atual como o potencial precisam de ser observados para a verificação de oportunidades e ameaças, a curto, médio e longo prazos. As necessidades e preferências dos clientes são aspectos que absolutamente não podem ser esquecidos pelos dirigentes das organizações. A pergunta básica é: quais são os consumidores atuais e potenciais dos produtos e serviços da organização? Quais são suas necessidades e preferências? Quais outras alternativas para melhor atendê-los?

Na mesma linha de raciocínio, Figueiredo (1991) diz que o objetivo de uma organização orientada para o mercado (ou ao consumidor, ao usuário) é o de satisfazer a uma necessidade particular.

De acordo com a autora, várias questões devem ser respondidas:

- " Quem são os usuários potenciais nesse mercado?
- . Quais são as suas necessidades?
- . Estes usuários reconhecem que têm necessidades?
- . Quais dessas necessidades já estão sendo atendidas no momento?
- . Que benefícios são recebidos por estes usuários?
- . Onde habitam? Casa própria? Apartamento? Moradias de baixa renda?
- . Dispõem de condições físicas para usar a biblioteca?
- . Que serviços adequados a biblioteca é capaz de oferecer?
- . Como podem ser atingidos com a mensagem do serviço?
- . Qual o potencial de troca em atingir este grupo?
- . Quais são suas atitudes em relação à biblioteca?"(p. 132).

Blau e Scott (1970) reforçam a questão no momento em que dizem que o sucesso de cada organização reside no fato de ela realmente trazer vantagens e resultados para o seu maior beneficiário. Assim, as organizações de beneficiários mútuos serão bem sucedidas à

medida em que trouxeram vantagens e resultados para os seus próprios participantes; e as organizações de serviços terão êxito, enquanto beneficiarem seus usuários, atendendo as suas necessidades.

4.2.2 Intercâmbio

Na Tabela 04, verifica-se o número de estratégias/ações implementadas, no período considerado, por tipo de problema e tipo de estratégias.

Tabela 04 - Distribuição de frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação ao intercâmbio

	Estratégias				Problema			TOTAL
	defensiva	ofensiva	analítica	reativa	INS	ADM.	AD TEC	
UFPR	06	19	--	--	17	06	02	25
%	24	--	--	--	68	24	08	100
UFRS	05	17	--	--	13	06	03	22
%	23	77	--	--	59	27	14	--
UFSC	04	16	07	--	24	03	--	27
%	15	59	26	--	88	12	--	100
TOTAL	15	45	14	--	54	15	05	74

FONTE: Relatórios do SBU das universidades pesquisadas

De acordo com os dados constantes na Tabela 04, constata-se a preocupação de todos os dirigentes com a dimensão INTERCÂMBIO. Das três universidades pesquisadas, observa-se que o dirigente que mais se preocupou com o estabelecimento de Convênios e Acordos foi o da UFSC, seguido do dirigente da UFPR e do dirigente da UFRS (Quadros 12, 13 e 14).

Quadro 12 - Estratégias do tipo ofensiva relativas ao intercâmbio e ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- estabelecimento de convênios com: Empresa Brasileira de Pesquisa Agro-Pecuária (comutação) (86/90), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico/IBICT (Catálogo Coletivo) (86/90), Secretaria do Estado da Agricultura (implantação da rede de bibliotecas agrícolas) (86/90), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Seção de direitos para uso do PERIPUC) (86/90), Ministério da Educação/Secretaria de Ensino Superior/PAP (aquisição planejada de periódicos) (86/90), Fundação de Assistência ao Menor Aprendiz (Fama) (86/90), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico Tecnológico/ IBCT/PADCT, (fortalecimento do acervo bibliográfico na área de química) (86/90), Ministério da Indústria e Comércio/ Secretaria de Tecnologia Industrial (disseminar informações no setor produtivo da região) (86/90), Universidade Federal de Santa Catarina (Seção mútua dos direitos de uso de software PEREST x LICITE, (86/90) Centro Latino Americano e do Caribe em informações em Ciências da Saúde (BIREME) (86/90), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (Seção dos direitos do uso do software LICITE, (86/90) Index (prestação de serviços biblioteconômicos no preparo de livros) (86/90), USP (90/94), CELEPAR (90/94), Associação Brasileira de Odontologia/PR (atendimento aos alunos e professores dos cursos de especialização da ABO/Pr nos serviços: consulta local de material bibliográfico, empréstimo domiciliar e serviços de computação) (90/94)
- participação da Universidade na Rede BIBLIODATA/CALCO mantida pela FGV. (86/90)

FONTE: Relatórios do SBU das bibliotecas pesquisadas

Da mesma forma, o dirigente da biblioteca da UFRS, no período pesquisado, procurou implementar estratégias ofensivas relativas ao INTERCÂMBIO, relacionadas em nível institucional, conforme demonstra o Quadro 13.

Quadro 13 - Estratégias ofensivas relativas ao intercâmbio e ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- participação em redes cooperativas nacionais e regionais como: Programa de Comutação Bibliográfica (COMUT) (84/88) , do MEC/CAPES-CNPq/IBICT, Catálogo Coletivo Nacional de Periódicos (IBICT/ CNPq) (84/88), Catálogo Coletivo de Livros do Rio Grande do Sul (BC/UFRGS) (88/92), Catálogo Coletivo de Conferências em Ciência e Tecnologia (CNEN-CIN) (88/92), Registro da Produção Bibliográfica Nacional em Ciência e Tecnologia, publicando três volumes da Bibliografia Brasileira em Ciências Ambientais (IBICT-CNPq) (84/88), Biblioteca Regional de Medicina (BIREME) (84/88), Bibliotecas Universitárias do Estado do Rio Grande do Sul (BC/UFRGS) (84/88), Biblioteca Regional de Agricultura (BEAGRI) (84/88), Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias (EMBRAPA) (84/88), Catálogo de Teses da UFRGS (84/88).
- realização de contatos com: PUC/RJ para utilização do software PERIPUC; UFSC para utilização do software PEREST; UFPR para realização do software que realiza aquisição de monografias no mercado interno e externo. (84/88)
- encaminhamento à FINEP do projeto para aquisição de super-microcomputador, terminais, impressoras e pagamento de pessoal.(84/88)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 14 - Estratégias ofensivas relativas ao intercâmbio e ao problema institucional implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

- manutenção dos convênios de cooperação estabelecidos no período 84/88
- estabelecimento de convênios: Metal Abstracts - serviço de fotocópia, Chemical Abstracts - serviço de fotocópia, Dissertation Abstracts International - serviço de fotocópia e/ou microficha, Institute for Scientific Information - serviço de reprints, UNESCO - uso de cupons, CENDOTEC, Base de Dados do Serviço de Comutação Bibliográfica via COMUT, BIREME, REPIDISCA, (88/92), Universidade Federal de Santa Maria (84/88), Secretaria de Cultura, Esporte e Turismo (84/88), Fundação Catarinense de Cultura (84/88), FINEP (84/88), MEC (84/88), FGV (84/88), Universidade Federal do Paraná (84/88), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (84/88), Fundação Centro Regional de Tecnologia em Informática (84/88), ELETROSUL (84/88), CELESC(84/88), Academia de Polícia Militar(84/88), Instituto Teológico de Santa Catarina(84/88).
- repasse do software PEREST para outras IES brasileiras.(84/88).

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Além das estratégias ofensivas, os dirigentes das três bibliotecas também procuraram implementar estratégias defensivas como forma de assegurar o planejamento e o controle interno das bibliotecas (Quadros 15,16 e 17).

Quadro 15 - Estratégias defensivas relativas ao intercâmbio e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- manutenção de permuta com 1.390 entidades nacionais e estrangeiras.(86/90)
- remessa de 26 títulos de periódicos correntes publicados pela UFPR, 16 títulos retrospectivos e 6.157 fascículos.(86/90)
- recebimento de 2.667 periódicos nacionais e 1.003 estrangeiros.(86/90)
- encaminhamento à Biblioteca Nacional de 378 obras publicadas pela Universidade. (86/90)
- encaminhamento de 160 obras para Instituições como Biblioteca Pública do Paraná, Instituto Nacional do Livro, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais e Library of Congress (USA). (86/90)
- doação de 28.524 itens de periódicos para diversas entidades, inclusive o banco de duplicatas. (90/94)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 16 - Estratégias defensivas relativas ao intercâmbio e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- realização de 130.834 transações de Comutação Bibliográfica e Empréstimo Interbibliotecário.(84/88)
- atualização do registro de 71 bibliotecas cooperantes no Rio Grande do Sul.(84/88)
- recebimento de 21.503 livros, 2785 volumes de periódicos correntes, 4.725 volumes atrasados, de periódicos, 24.238 fascículos avulsos, 27.290 folhetos e 2.026 outros materiais.(84/88)
- realização de 437 consultas à base de dados: Instituto de Biociências(23), Centro de Processamento de Dados - Divisão de Computação(123), Faculdade de Medicina - (275), Instituto de Química (2), Biblioteca Central(14). (84/88)
- realização de 24.391 transações em Comutação Bibliográfica e Empréstimo Interbibliotecário.(88/92).

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 17 - Estratégias defensivas relativas ao intercâmbio e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92 .

- realização de 6.755 transações de Comutação Bibliográfica e Empréstimo Interbibliotecas.(88/92)
- envio de 5.744 fotocópias de sumários de títulos de periódicos "Serviço de Alerta ", a diversos departamentos e centros da UFSC. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 18 - Estratégias analíticas relativas ao intercâmbio e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/92.

- implantação da comutação eletrônica na Biblioteca de Ciências da Saúde, utilizando o serviço da RENPAC da EMBRATEL. (86/90)
- implementação da Comutação via BITNET. (90/94)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

A razão em se classificar as estratégias acima descritas em analíticas decorre do fato da adoção da tecnologia dual e flexível, ou seja, as bibliotecas procuraram reunir componentes tecnológicos condizentes com o desenvolvimento tecnológico para facilitar o intercâmbio de documentos bibliográficos, aquisição de capital e transferência de tecnologias, etc.

Pelas estratégias ofensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas ligadas em nível institucional, como descrito, observa-se que os motivos/razões do estabelecimento de convênios e acordos, como forma das bibliotecas poderem obter recursos, além dos destinados pela Universidade. O percentual de recursos insuficientes obrigou os dirigentes a utilizarem-se do conceito de eficácia na perspectiva de sistema aberto, ou seja, procuraram explorar fontes alternativas de recursos financeiros para atualização do acervo bibliográfico e das infra-estruturas administrativa e tecnológica, dentre outros aspectos.

Isto fica evidente no momento em que se leva em conta os recursos próprios e os obtidos em convênios pelas três universidades. Por exemplo, a UFRS em 1982 investiu 65.000.000,00. Deste total, 33% foram provenientes do estabelecimento de Convênios. Já no ano de 1983, a UFRS investiu 135.000.000,00, dos quais 39% decorreram dos Convênios.

Consolida-se tal afirmação na presente pesquisa a escolha do domínio/mercado como forma dos dirigentes das bibliotecas explorarem as oportunidades dadas pelas organizações do ramo para fortalecerem e ampliarem os serviços prestados pelas bibliotecas. Como exemplo, pode-se citar a participação das bibliotecas pesquisadas em redes cooperativas nacionais e

regionais, o estabelecimento de convênios de cooperação e o encaminhamento de projetos para os Institutos de Pesquisas e de Informação com vistas à obtenção e/ou transferência de recursos e de novas tecnologias.

Para Cunha (1987) as bibliotecas já estão reconhecendo a impossibilidade de, isoladamente, possuírem todos os recursos informacionais para atender as necessidades de seus usuários. O fundamental é um sistema de bibliotecas, trabalhando em conjunto, umas suprimindo as deficiências das outras em perfeita integração.

Para a autora, o acentuado incremento no volume de informações e a impossibilidade de uma independência econômica capaz de arcar com todas as pressões para atender as novas necessidades de documentos e informações geradas no ambiente universitário têm estimulado a criação de sistemas, redes, consórcios e outras formas de cooperação.

Por isso, mais do que necessário em termos econômicos, há a urgência de se pensar em esforços cooperativos entre as universidades, com vistas à criação de uma rede eletrônica ligando os acervos das maiores bibliotecas.

Dessa forma, mediante as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, os mesmos por meio do intercâmbio puderam:

- . reduzir o volume de livros não catalogados;
- . acelerar a chegada de livros às estantes;
- . possibilitar o empréstimo interbibliotecas;
- . explorar novas oportunidades de informação junto às universidades e Institutos de Pesquisas;
- . aproveitar melhor os recursos humanos existentes nas bibliotecas, pelo deslocamento de bibliotecários de catalogação para os serviços ligados ao atendimento aos usuários, dentre outros aspectos.

[Em síntese, pode-se dizer que prevalecem estratégias ofensivas, tanto relacionadas com o problema institucional, como com o administrativo, quando se considera a dimensão INTERCÂMBIO. O problema a nível institucional, segundo Miles e Snow consiste em como localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados.]

Para Vasconcellos Filho (1982) essa resposta empresarial às diversas forças ambientais realimenta o processo de maneira positiva ou negativa, fazendo com que a organização

identifique e aprenda a se comportar frente a uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo a saber aproveitar-se do embalo das oportunidades e a evitar o impacto das ameaças para manter sua sobrevivência e crescimento.

Isto porque, segundo Katz e Kahn (1978) a organização como sistema social deve ser vista como um sistema aberto. Ele se engaja em transações com o sistema maior: a sociedade. Existem insumos sob a forma de pessoas, materiais e dinheiro e sob a forma de forças políticas e econômicas vindas do sistema maior. A biblioteca, desse modo, torna-se um sistema orgânico e adaptativo, no sentido de que muda sua natureza como resultado das mudanças no sistema externo que a envolve.

A abordagem do sistema aberto concebe um sistema que tem entradas e saídas com seu ambiente. Dentro dessa abordagem, segundo os autores, a organização é visualizada em um relacionamento dinâmico com seu ambiente, recebendo vários insumos (entradas), transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento) e exportando os resultados sob a forma de produtos e serviços (saídas).

Dessa forma, os dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, pelas ações implementadas, procuraram ou, como já dito, foram forçados pela aprovação do Projeto ANTARES e do 1 PNBU da SESU-MEC, dentre outros fatores, a procurar novas perspectivas ambientais para o repasse e obtenção de informações e, mais especificamente, a empenhar-se na busca recursos financeiros e tecnológicos.

Um fato que chama a atenção é que apenas um dirigente se preocupou com a verdadeira busca de novos domínios e mercados. Como exemplo, cita-se a ação implementada pelo dirigente da UFPR, que procurou novos usuários junto ao curso de pós-graduação em odontologia como forma de ganhar mais espaço na comunidade.

Se a biblioteca é uma instituição que presta serviços e informações à comunidade, ela não pode se limitar a seus segmentos internos. Aqui há um contrassenso. Se os dirigentes das três bibliotecas procuraram estabelecer INTERCÂMBIOS com vários institutos de pesquisa e órgãos de financiamento, por que não ampliaram o número de usuários?

A postura extrovertida demonstrada pelas ações implementadas no que diz respeito a dimensão INTERCÂMBIO é ofuscada pela predominância de estratégias defensivas adotadas no período pesquisado pelos três dirigentes das bibliotecas pesquisadas.

Mediante a implementação de estratégias defensivas, os dirigentes, segundo Miles e Snow, estão preocupados com a estruturação das atividades internas da biblioteca e com a criação de normas e procedimentos para coordenar o desenvolvimento das atividades, visando a manter a biblioteca, pelo que parece, como um conjunto ativo e integrado. Converte, a princípio, para a redução da incerteza no sistema organizacional ou para a racionalização e estabilização daquelas atividades (convênios, acordos, etc) que lograram êxito durante as fases institucional e de adequação tecnológica.

Isto ocorre porque, segundo Chiavenato (1987) a própria estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos, muitos deles situados completamente fora do controle e da previsão da organização. O dirigente, ao lidar, ao mesmo tempo, com fatores organizacionais e com fatores ambientais - atuando como verdadeira ponte de ligação entre eles - a estratégia organizacional - parece procurar o melhor endereçamento dos esforços e recursos organizacionais em direção aos resultados capazes de assegurar o alcance dos objetivos da instituição.

Por fim, a predominância de estratégias ofensivas ligadas ao nível institucional contradiz, em parte, as soluções possíveis, apresentadas por Miles e Snow, ou seja a de que o dirigente deve pelo menos se preocupar com:

- a análise da ampla gama das condições ambientais em uma postura firmemente extrovertida, por meio da ênfase no ambiente;

- a criação de mudanças no ramo de atividade da organização, alterando os elementos de tarefa (clientes, consumidores, órgãos regulamentadores etc.) e modificando as relações de interdependência com os elementos do ambiente de tarefa;

- crescimento da instituição por meio do desenvolvimento de mercados e produtos/serviços ou pela conquista de novos mercados, como fez o dirigente da UFPR; e o desenvolvimento de novos produtos/serviços (adequação da infra-estrutura tecnológica ou seja, comutação via Bitnet e Internet) mostrando, até certo ponto, uma preocupação com a estratégia do tipo de diversificação.

4.2.3 Infra-estrutura administrativa e operacional (instalações e equipamentos)

O número de estratégias/ações implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional (instalações e equipamentos) pode ser visto na Tabela 05.

Tabela 05 - Distribuição da frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação à infra-estrutura administrativa e operacional

	estratégias				problema			Total
	defensiva	ofensiva	analítica	reativa	institucional	administrativo	adequação tec.	
UFPR	27	13	--	--	02	28	10	40
%	67	33	--	--	5	70	25	100
UFRS	10	15	02	--	--	15	12	27
%	37	55	8	--	--	55	45	100
UFSC	21	29	04	--	--	30	24	54
%	39	54	7	--	--	55	45	100
TOTAL:	58	57	06	--	02	73	36	121

FONTE: Relatórios do SBU das bibliotecas pesquisadas

Os dados da Tabela 05 mostram, mais uma vez, a predominância de estratégias voltadas para o âmbito interno das bibliotecas. Das 121 estratégias implementadas, 109 se encontram ligadas ao problema administrativo e de adequação tecnológica. Apenas o dirigente da biblioteca da UFPR, implementou duas estratégias ofensivas ligadas ao problema institucional (Quadro 19).

Quadro 19 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema institucional, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94

- expansão da área física concernente às unidades do SBU, com a instalação do campus da UFPR em Palotina. (90/94)
- aprovação do projeto SPA- ANTARES com instalação de 02 microcomputadores, 05 leitoras CD-ROM, 01 impressora. (90/94)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

A aprovação da Projeto ANTARES e o 1 PNBU possibilitaram a busca de recursos de informática para a modernização administrativa e operacional. Também a instalação do campus da UFPR em Palotina mostra a preocupação do dirigente em buscar novos mercados e domínios, como forma de atender às necessidades dos usuários do campus e da comunidade de Palotina.

Já com o objetivo de aproveitar as oportunidades do ambiente externo, os dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, também procuraram implementar estratégias ofensivas na área de INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL e ao problema de adequação tecnológica, como se pode observar nos Quadros 20, 21 e 22.

Quadro 20 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema de adequação tecnológica implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- instalação de televisão e vídeo-cassetes nas Bibliotecas de Ciência e Tecnologia, Ciências Biológicas, Ciências Humanas e Educação e Ciências da Saúde/Sede, aumentando as condições de acesso a multimeios pelo público. (90/94)
- desenvolvimento dos sistemas: PERMUTA/MOEDAS, LICIPER/LICITE, CARTÃO, ORCFIN, PESSOAL, ODONTOVOC e BIOVOC, PERIODIC (86/90)
- aquisição dos seguintes softwares: CLIPPER, PANGLOSS, MICROISIS, BIBLIODATA CALCO, SABI, MICROQUESTEL (86/90)
- utilização de novas bases: POPLINE, TESES, WHOLIS, PAHO, LEYES, ECO, DESAST, ADOLEC, ADSUAD, BBO, SIDHOR, PDR'S. (90/94)
- instalação de microcomputador, impressora e uma unidade de leitora CD ROM na biblioteca de Ciências Agrárias. (90/94)
- instalação de equipamento de grande porte no Centro de Computação Eletrônica da UFPR (UNISYS modelo A 10) (90/94)
- desenvolvimento de aplicativo para recuperação, de qualquer terminal ou microcomputador ligado ao equipamento Unisys. (90/94)
- instalação de 30 microcomputadores, 19 impressoras, 10 modems, 9 leitoras de CD ROM, 01 microterminal e 01 impressora para microterminal, além da rede NOVEL na sede da biblioteca central. (90/94)
- desenvolvimento de aplicativos em Clipper (controle de rotinas da coordenação de processos técnicos e controle orçamentário), Licite (licitação de livros e periódicos, Liciper (controle de aquisição de livros estrangeiros e unificação do aplicativo de controle de intercâmbio, com utilização de caneta ótica e código de barras). (90/94)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 21 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

- criação de infra-estrutura para transmissão de imagem via cabo da Seção de Audio-visual para os Centros de Ensino. (84/88)
- aquisição de: 02 aparelhos de vídeo-cassete, com controle remoto, para fitas VHS, 01 televisor a cores (20 polegadas), novos programas, totalizando 534 fitas UMATIC e VHS, 01 microcomputador PC 2001, 01 winchester para 10 MB, 01 Modem UP 1237. (84/88)
- implantação e implementação da RENPAC com acesso às seguintes bases de dados:
 - Internalizadas (INSPEC, ISMEC, FONTE, LILACS, MEDLINE, . METADEX, REPIDISCA, WELDASEARCH, INIS, MDF)
 - Nacionais (BASES, BEN, BPS, CCI, CIENTE, CLIP, EMPRESAS, FILMES, SELAP, EVENTOS, TESES) (84/88)
- formação de bases de dados do Acervo Bibliográfico. (84/88)
- aquisição de : 2 microcomputadores PC/AT, 5 leitores de CD-ROM, 1 aparelho de fcsimile, 1 modem, 1 impressora, 1 datashow, 10 assinaturas de bases de dados em CD-ROM .(88/92)
- implantação da Comutação Bibliográfica, on-line, com a BIREME. (88/92)
- ampliação do Universo de Busca Bibliográfica com acesso a Bases de Dados Nacionais, Estrangeiras Internalizadas, Internacionais e em CD-ROM. (88/92)
 - Nacionais via RENPAC (BASES, BEN, EPS, CCI, CIENTE, CLIP, EMPRESAS, FILMES, SELAP, EVENTOS, TESES, NORMAS)
 - Estrangeiras Internalizadas via RENPAC (MEDLINE, LILACS, INSPEC, METADEX, WELDASEARCH, ISMEC, INIS, FONTE, MBF)
 - Internacionais via INTERDATA (BIOSIS Pteviews, CA Search, Ceramic Abstracts, Chemical Engineering Abstracts, COMPENDEX Plus, Current , Tecology Index, EMBASE, Historical Abstracts, LISA, MLA Bibliography, NTIS, PAIS International, Psye INPO, Sociological Abstracts, TRIS, World Patent Index)
- CD-ROM (LILACS, DECS, SECS, REPIDISCA, TESREP, ECO, ITLLEYES, PAHO/INFO, LEYES, SOPI, DA on Disc, MEDLINE 90, EBSCO - Serials Directory)**
- desenvolvimento das seguintes Bases de Dados: Base de Dados do Acervo da BU/UFSC, Base de Dados de Normas Técnicas, Base de Dados de Eventos em Metal-Mecânica, Base de Dados de Entidades, Base de Dados de Instituições. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 22 - Estratégias ofensivas relativas à infra -estrutura administrativa e operacional e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- aquisição de um super-microcomputador Elebra MX850, nove microcomputadores PC e nove impressoras. (84/88)
- instalação de Bases de Dados em CD - ROM. (84/88)
- acréscimo de 1.385 lugares para leitura.(88/92)
- o SABI começou a operar on line. (88/92)
- implantação do serviço de correio eletrônico, via rede INTERNET. (88/92)
- aquisição de microcomputadores, impressoras, modems, leitores em CD - ROM e aparelhos de fax. (88/92)
- Implantação dos módulos "registro bibliográfico " e " recuperação da informação" . (88/92)
- aquisição de 13 novas bases de dados em CD-ROM. (88/92)
- implantação do Programa de Informações Técnicas. (88/92)
- ampliações nas Bibliotecas Setoriais de Arquitetura e Artes, Instituto de Biociências. (88/92)
- instalação da Sala da Constituinte com terminais de acesso ao PRODASEN E CIRANDÃO.(84/88)
- alocação de terminais de acesso no Campus Centro, Campus Médico e Campus do Vale(FINEP, Recursos no valor de Cz\$ 203.000,00. (84/88)
- transferência de nove (9 bibliotecas para novos prédios (MAT, FIS, ENF, SESF, BC , QUI, BIBLIO, BIO e GEO) (84/88)
- instalação de equipamento ITAUTEC I7000, com dois drives e impressora. (84/88)
- instalação na Biblioteca Central, de um videotexto da CRT.(84/88)
- instalação da videoteca(84/88)

FONTE : Relatórios da SBU da biblioteca pesquisada

As estratégias ofensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas demonstram, mais uma vez, a preocupação dos dirigentes em incorporar tecnologias flexíveis para acompanhar as mudanças nos domínios e, também, como forma de modificar-se continuamente as operações internas das bibliotecas.

De acordo com Miles e Snow, o problema de adequação tecnológica consiste, pelas estratégias ofensivas implementadas, em como ser-se eficiente em partes estáveis do domínio e, ao mesmo tempo, flexíveis e eficazes nas partes cambiantes.

As soluções possíveis para os autores, estão ligadas a adoção de uma tecnologia dual, reunindo componentes tecnológicos estáveis e flexíveis, e ao desenvolvimento de novos produtos e serviços.

A adoção de novas tecnologias também foi decorrente do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (1 PNBU-SESU-MEC de 1986) pelo fato de constar no Plano uma diretriz específica relativa a ações que objetivavam estimular a automação dos procedimentos técnicos e administrativos das bibliotecas universitárias, visando a facilitar o atendimento dos usuários.

Entre as ações mencionadas, Cunha (1987, p. 28) destaca o seguinte: "desenvolver uma rede de intercâmbio de dados bibliográficos e documentários, com grande banco de dados central para viabilizar serviços de catalogação cooperativa, empréstimo, comutação bibliográfica, etc., considerando, entre outros fatores, a localização da unidade central e instituição com vocação para serviço ...".

Ainda para Cunha (1987) decorreu do 1 PNBU "a necessidade de se desenvolver uma rede de dados catalográficos para viabilizar, entre outros, os serviços de catalogação cooperativa; (...) é necessário utilizar computador de grande porte dedicado ao processamento de dados e/ou telecomunicações exigidos pelos componentes de rede (...) com o intuito de compatibilizar padrões vigentes em outros países (predominando formatos compatíveis com o MARC)"(p.28).

Outro aspecto que contribuiu para a incorporação de novas tecnologias como forma de suprir as necessidades de bibliotecas, foi a mudança do perfil dos segmentos que fazem uso das informações, principalmente, os docentes e discentes dos cursos de pós-graduação e do pessoal envolvido em núcleos de estudos e de pesquisas e laboratórios que, de certo modo, forçaram os dirigentes das bibliotecas a adequarem a infra-estrutura tecnológica e administrativa, quer por exemplo, pela aquisição de novas bases de dados, quer pela participação das bibliotecas em redes nacionais e internacionais.

Para concretizar essa ação, os dirigentes foram obrigados a realizarem mudanças internas para assegurar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos pelos setores das bibliotecas.

Nota-se, aqui, a influência do ambiente direto sobre as ações das bibliotecas, principalmente dos usuários, dos fornecedores e dos órgãos regulamentadores. O ambiente de

tarefa é fundamental para ser ter uma idéia do alcance da interação entre a biblioteca e seu ambiente externo por meio de uma complexa gama de influências e de reações, de estímulos e de respostas, de contingências e de ajustamentos.

O entendimento das relações entre a biblioteca e seu ambiente externo, demonstrado pelas ações implementadas quanto ao problema de adequação tecnológica, mostra o reconhecimento por parte dos dirigentes das bibliotecas, da importância que se deve dar aos componentes do ambiente de tarefa, para aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades e da consolidação dos objetivos. Ainda se pode-se dizer que as ações implementadas comprovam o relacionamento e a interdependência com uma multiplicidade de outras organizações, sejam elas bibliotecas, ou outros institutos, principalmente o CNPq, FINEP e o IBICT.

Isto porque os dirigentes das três bibliotecas procuraram aproveitar-se das influências positivas e facilitadoras do ambiente, principalmente, no que se refere à dimensão tecnológica.. Essa resposta às diversas forças ambientais realimentou o processo de forma positiva, ou negativa, fazendo com que os dirigentes das bibliotecas passassem a se comportar de modo diferente frente a uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo a saber aproveitar-se do embalo das forças favoráveis e a evitar o impacto das forças desfavoráveis para manter sua sobrevivência e seu crescimento.

Da mesma forma como os dirigentes das bibliotecas procuraram responder ao ambiente externo, tiveram que implementar estratégias ofensivas concernentes ao problema administrativo, conforme Quadros 23 e 24.

Quadro 23 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- incorporação de registros de 04 bibliotecas: FACIMAR, FAFIG, DEE, FECL. (86/90)
- transferência da ETUFPR para prédio específico, na área do Centro Politécnico, com sala especial para atendimento ao público do 2 grau (90/94)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 24 - Estratégias ofensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

- a reestruturação do Setor de Intercâmbio, Divisão de Processos Técnicos, Direção da BU e Secretaria Administrativa, Seção de Coleções Especiais, Amoxarifado da BU.(84/88).

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

O comportamento ofensivo demonstrado pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas no que concerne ao aproveitamento das oportunidades, como já ressaltado, parece ter sido muito mais decorrente de forças externas do que da vontade própria desses dirigentes. Por exemplo, se o Governo não tivesse lançado o Projeto ANTARES, o Projeto de Nova Universidade e o 1 PNBUS, os dirigentes poderiam ter se acomodado, mas, para as bibliotecas poderem participar da busca de recursos, tiveram que reorganizá-las internamente, a fim de apresentar projetos exequíveis e compatíveis com a filosofia do órgão financiador.

Por esta razão é que os dirigentes das três bibliotecas pesquisadas procuraram implementar estratégias defensivas destinadas à estruturação de atividades e ao estabelecimento de normas e processos internos, ou seja, ligadas ao problema administrativo (Quadros 25, 26 e 27).

Quadro 25- Estratégias defensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR no período 86/94.

- informatização dos cadastros garantindo controle e rapidez nas operações de remessa e recebimento das publicações. (90/94)
- compilação das plantas relativas a cada unidade e da elaboração de um documento que discrimina pontualmente a situação de cada uma e identifica alternativas para a solução dos problemas identificados. (90/94)
- conclusão do novo prédio para abrigar a biblioteca de Ciências Biológicas e a Coleção retrospectiva do sistema de bibliotecas. (90/94)
- reforma da biblioteca de Ciências Humanas e Educação. (90/94)
- início da construção da Sub-Sede do setor de Ciências da Saúde. (90/94)
- construção do prédio para a Escola Técnica da UFPR. (90/94)
- instalação de catraca na entrada e saída da biblioteca e do novo controle de pertences dos usuários no guarda-volumes. (90/94)
- utilização de crachás para funcionários das bibliotecas, a fim de facilitar a interação com os usuários, com cartaz alusivo fixado em vários locais. (86/90)
- construção de edifício destinado a abrigar a biblioteca de Ciências Biológicas, totalizando 1.944 m². (86/90)
- implementação de cadastramento centralizado de usuários via computador. (86/90)
- elaboração e aprovação do Plano Diretor de Informática. (86/90)
- constituição da Coordenação de Processos Técnicos. (86/90)
- ampliação do horário de funcionamento da biblioteca. (86/90)
- construção de uma escada interna na biblioteca HE, ligando o terceiro ao quarto andar. (86/90)
- colocação de vidro nas portas de 13 salas de estudo, facilitando a vigilância nesses locais. (86/90)
- constituição de Comissão para revisão da primeira edição de Normas para Apresentação de Trabalhos. (86/90)
- instalação de nova rede elétrica para equipamentos de informática. (90/94)
- recuperação e remanejamento das instalações da biblioteca de Ciências Jurídicas, Ciências da Saúde e Biblioteca Central. (90/94)
- instalação de programas de sinalização visual e de preservação do acervo com envolvimento de docentes e alunos do Curso de Comunicação Social. (90/94)
- remanejamento de horário e cumprimento de escalas nas seguintes Bibliotecas:
 - . Ciências Agrárias, Ciências Humanas e Educação, Ciências Jurídicas, Ciências da Saúde/Odontologia. (90/94)
- manutenção e expansão de horários e serviços na dependência de pessoal extra (menores, alunos do Programa Bolsa de Trabalho, estagiários e de profissionais autônomos). (90/94)
- instalação de linhas telefônicas diretas em todas as unidades do Sistema de Bibliotecas em Curitiba. (90/94)
- revisão dos formulários de coleta de dados estatísticos das bibliotecas do Sistema, desenvolvida com os responsáveis das unidades e de técnico na área de Organização e Métodos. (90/94)
- levantamento de custos do serviço de acesso a bases de dados na Biblioteca de Ciências da Saúde/Sede, com a ajuda de professor e estagiária do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade. (90/94)
- aperfeiçoamento dos controles administrativos, especialmente de estoque de material de consumo na sede da Biblioteca Central e da previsão de uso pelas unidades do sistema. (90/94)
- elaboração de manuais de serviço em várias bibliotecas e na Divisão Administrativa da Biblioteca Central. (90/94).

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 26- Estratégias defensivas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92

- alocação de área para as Obras Raras (consulta e processamento técnico). (84/88)
- aumento de 12% no espaço físico do SBU. (84/88)
- Deslocamento da equipe de processamento técnico, da Biblioteca Central para a Escola Superior de Educação Física. (84/88)
- instalação de depósito para o acervo histórico em outra área da Universidade. (84/88)
- instalação de uma sala para treinamento de usuários. (84/88)
- mudanças de chefia em seis (6) bibliotecas setoriais. (84/88)
- remanejamento de oito(8) bibliotecários (84/88)
- renovação de parte do mobiliário e compra de outra. (84/88)
- aquisição de estantes, mesas, cadeiras, arquivos, fichários, mapotecas, máquinas de calcular, de datilografia e um minigraph. (84/88)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 27- Estratégias defensivas relativas à infra -estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92

- ampliação do horário de atendimento da Seção Audio-visual. (84/88)
- ampliação do espaço físico em 500m². (84/88)
- criação da sala de leitura, no Centro de Educação. (84/88)
- criação da Coleção Didática.(84/88)
- implantação dos seguintes sistemas: controle de Periódicos Estrangeiros-PEREST, controle dos processos de aquisição de livros - LICITE, controle de Duplicatas de periódicos, controle de Empréstimos de Livros da BU, controle de funcionários da BU, controle de usuários em débito com a BU, controle das pequenas e Médias Empresas do Estado de Santa Catarina, mala direta e Base de Dados em Eventos. (84/88)
- integração ao Programa de Aquisição Planificada de Periódicos . (84/88)
- implantação e implementação do Núcleo de Informática. (84/88)
- início e andamento da informatização dos processos técnicos. (84/88)
- criação do Comitê da Informática. (84/88)
- manutenção de serviços específicos para área metal-mecânica: BUSCADOC, CONSULTEC, MEMOTEC, CONSULRAP (84/88)
- implantação do Sistema de Empréstimos por Códigos de Barras. (88/92)
- acompanhamento dos custos da RENPAC, INTEERDATA E CD-ROM. (88/92)
- avaliação e seleção de material adicional para acesso às bases de dados estudadas. (88/92)
- atualização do Catálogo de Normas Técnicas e o correspondente índice de assuntos. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Em síntese, pode-se dizer que as estratégias defensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas concernentes ao problema administrativo justificam, de certo modo, as soluções possíveis apresentadas por Miles e Snow, no momento em que levam em conta os seguintes aspectos:

- o planejamento orientado para a eficiência;
- a atenção dada pelos dirigentes aos aspectos internos da biblioteca, como forma de adequar os meios para favorecer o alcance dos objetivos.

O planejamento orientado para a eficiência está voltado para a racionalização dos procedimentos administrativos e a utilização de métodos adequados para a solução dos problemas.

Sander (1982, p. 11) reforça os argumentos de Miles e Snow no momento em que afirma que "na história do pensamento administrativo o conceito de eficiência está associado ao da racionalidade econômica, preocupando-se em encontrar os meios e procedimentos mais adequados para alcançar resultados e metas, independente de seu conteúdo humano e político ou de sua natureza ética".

A eficiência quer a melhor maneira de fazer as coisas ou executá-las (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas e matérias-primas) sejam aplicados da forma a mais racional possível. A eficiência, segundo Chiavenato (1987) preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais adequados que precisam de ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis. A análise do critério da eficiência pode ser vista no tópico 4.3. Aqui foram ressaltados os conceitos para facilitar o entendimento das estratégias implementadas, voltadas para o critério da eficiência.

A preocupação demasiada com os problemas operacionais demonstra a ênfase dada pelos dirigentes pesquisados aos planos relacionados com métodos, denominados procedimentos; planos denominados dinheiro; planos denominados orçamentos; planos denominados tempo, programas ou programações, e àqueles relacionados com comportamentos, denominados regulamentos (Chiavenato, 1987; Oliveira (1988).

Para os autores, os procedimentos constituem a sequência dos passos, ou etapas, que devam ser seguidos para a execução dos planos. Os procedimentos constituem guias de ação pelo fato dos mesmos serem mais específicos que as políticas. São geralmente transformados em rotinas.

O nível operacional está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e é orientado, quase que exclusivamente, para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com os materiais a ser processados e com a cooperação de numerosos especialistas, necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível na qual as tarefas são executadas e as operações realizadas: envolve o

trabalho básico, relacionado diretamente com a produção dos produtos e serviços (Oliveira, 1988b).

É ele que abrange as máquinas e equipamentos, as instalações físicas, as linhas de montagem, os escritórios e os balcões de atendimento, etc. cujo funcionamento deve atender a determinadas rotinas e procedimentos (Thompson, 1976).

No nível operacional predomina a racionalidade técnica, que utiliza a lógica de um sistema fechado e que se fecha à medida que elimina ou limita a incerteza ambiental e reduz as operações e programas estritamente previstos e rígidos voltados para a maximização da eficiência.

Além das estratégias ofensivas e defensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, no que concerne à INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL e ao problema de adequação tecnológica e administrativa, os dirigentes da UFSC e da UFRS procuraram implementar estratégias analíticas, ou seja, tiveram o interesse em compartimentar o que já existe com a busca de novas oportunidades ambientais em novos domínios. Isto é, procuraram garantir o domínio atual pela exploração de novas oportunidades de mercado.

Quadro 28 - Estratégias analíticas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

-criação do: Setor de Consultas Educacionais, Setor de Normas Técnicas, Setor Cartográfico, Setor de Meios. (84/88)

FONTE: Relatório do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 29 - Estratégias analíticas relativas à infra-estrutura administrativa e operacional e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- mudança da Biblioteca Setorial de Medicina para o Hospital das Clínicas e da Biblioteca Setorial de Informática para o Campus do Vale. (88/92)
- revisão da atual estrutura organizacional do Sistema. (84/88)

4.2.4 Recursos Humanos

A Tabela 06 mostra a distribuição da frequência das estratégias implementadas em relação aos RECURSOS HUMANOS: cursos e treinamentos, pelos dirigentes das universidades pesquisadas.

Tabela 06 - Distribuição da frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, em relação aos recursos humanos

	Estratégias				Problema			total
	defensiva	ofensiva	analitica	reativa	Institucional	administrativo	adeq.tec.	
UFPR	---	34	---	---	---	13	21	34
%	---	40	38	62	---	---	---	100
UFRS	--	18	---	---	---	10	08	18
%	---	100	---	---	---	55	45	100
UFSC	--	31	---	---	---	18	13	31
%	---	100	---	---	---	58	42	100
Total:	---	83	---	---	---	41	42	83

FONTE: Relatórios do SBU das Bibliotecas pesquisadas

Pelos dados constantes na Tabela 06, pode-se dizer que os dirigentes das três bibliotecas pesquisadas se preocuparam em implementar estratégias ofensivas relacionadas ao problema administrativo e de adequação tecnológica. 62% das estratégias ofensivas implementadas pelo dirigente da UFPR são relativas a cursos e treinamentos pertinentes ao problema de adequação tecnológica.

Já os dirigentes da UFRS e da UFSC procuraram implementar mais estratégias ofensivas visando ao problema administrativo (Tabela 06).

Vale ressaltar que as estratégias ligadas à dimensão Recursos Humanos foram consideradas como ofensivas, no presente estudo, pelo fato de representarem oportunidades de atualização/reciclagem/aperfeiçoamento com vistas à adaptação dos funcionários pela incorporação de novas tecnologias, o que levou à alteração dos métodos de trabalho.

Por esta razão, os dirigentes das bibliotecas da UFPR, UFRS e UFSC, no período pesquisado, procuraram implementar estratégias/ações ofensivas relativas a Recursos Humanos e ao problema de adequação tecnológica como forma de ter nas bibliotecas pessoal preparado para fazer frente às novas tecnologias incorporadas, bem com as desenvolvidas internamente nas bibliotecas.

Quadro 30 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- Acesso alinhado a Bases de Dados Estrangeiras - UFPR - Curitiba, 28 a 30 de novembro.(86/90)
- Capacitação Técnica do Sistema Estadual de Informação em Ciência e Tecnologia do Estado do Paraná, Módulo 3. Curitiba, 8 - 12 maio.(86/90)
- CD-ROM - BIREME - Curitiba.(86/90)
- Curso de Automação de Bibliotecas - Disciplina do Departamento de Biblioteconomia/UFPR -Curitiba. (86/90)
- curso de planejamento e Operação de Serviços Automatizados em ICT. (86/90)
- curso para auxiliar de Biblioteca. (86/90)
- Informação em Ciência e Tecnologia. Módulo I - CONCITEC - Curitiba, 24 a 28 de outubro.(86/90)
- Introdução ao Código de Catalogação Anglo-Americano, 2a. ed. UFPR, Curitiba, 3-14 abril.(86/90)
- Introdução ao Sistema Operacional MS-DOS. UFPR - Curitiba, 17 março a 03 abril. (86/90)
- Introdução ao uso de microcomputadores - UFPR - Curitiba, setembro/outubro.(86/90)
- Microisís - Brasília, 29 de agosto a 2 de setembro.(86/90)
- Noções de Programação com DBASE III - UFPR - Curitiba. (86/90)
- treinamento no uso da rede BITNET. (90/94)
- treinamento no uso de programas, com pessoal lotado no Núcleo de Automação Documentária da Biblioteca Central.(90/94)
- Treinamento para implantação do BIBLIODATA-CALCO. Curitiba, 6 - 10 de novembro. (86/90)
- Treinamento sobre o SABI - Sistema Automatizado de Bibliotecas. UFRGS, Porto Alegre, 7 a 12 de julho. (86/90)
- Introdução ao microcomputador. UFPR, Curitiba, 23 a 27 out. e 20 a 24 nov.(86/90)
- Sistema PERIPUC - PUC/RJ - Curitiba. (86/90)
- Comutação Eletrônica da Rede BIREME - BIREME. Curitiba, maio. (86/90)
- Introdução ao Sistema Operacional MS-DOS - Curitiba, 8 a 19 de agosto.(86/90)
- Introdução ao DBASE III Interativo - Curitiba, 22 de agosto a 2 de setembro. (86/90)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 31 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- . 32 treinamentos em instituições/banco de dados . (84/88)
- . curso sobre acesso a bancos de dados estrangeiros, atualização em Anglo II para catalogadores e Tópicos em microcomputador. (84/88)
- Curso de Acesso em Linha a Base de Dados: DBase II Básico e Avançada, Planilha Eletrônica.(84/88)
 - Treinamento de pessoal para uso do SABI e para acesso a bases de dados nacionais e estrangeiras. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 32 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92.

- acesso a dados internacionais através do Banco de Dados DIALOG. (84/88)
- formato de entrada de dados bibliográficos para informatização de bibliotecas universitárias. (84/88)
- curso de especialização em automação de bibliotecas e centros de informação documentária. (84/88)
- curso básico de MICRO-ISIS - versão 2.3. (84/88)
- Edix 5. - sistema operacional. (84/88)
- treinamento para preenchimento das planilhas para registro de dados catalográficos de acervo, visando a integração à Rede BIBLIODATA/CALCO. (84/88)
- uso de bases de dados LILACS - CD-BIREME. (84/88)
- DBase II Plus. (88/92)
- Utilização do BITNET. (88/92)
- indexação e descrição bibliográfica - BIREME. (88/92)
- MICRO-ISIS. (88/92)
- uso de microcomputadores do tipo IBM -PC. (88/92)
- processamento de textos (Redator -PC). (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Pelas estratégias implementadas, fica evidente, mais uma vez a influência das variáveis tecnológicas do ambiente geral sobre a dinâmica interna das bibliotecas, principalmente,

segundo Chiavenato (1987), no que se refere à administração e a suas operações. Isto porque a tecnologia envolve a soma total dos conhecimentos acumulados a respeito de como fazer as coisas. Sua influência principal reside nos meios pelas quais as coisas são desenhadas, produzidas, distribuídas e aplicadas. Ela é componente do meio ambiente, à medida em que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas em seus sistemas. Além de ser uma variável externa à organização, a tecnologia é também parte do sistema interno das organizações à medida que é pesquisada, desenvolvida ou transferida e aplicada internamente para consolidar o alcance dos objetivos das organizações (Hall, 1984).

Isto porque a variável tecnológica é, ao mesmo tempo, uma variável ambiental, que influencia o comportamento das empresas, e uma variável interna pela qual a organização influencia seu meio ambiente e as demais partes da organização, como as outras organizações situadas em um determinado domínio.

Além das estratégias implementadas pelos dirigentes no que tange a preparação dos recursos humanos para fazer frente às novas tecnologias, temos também as estratégias relativas ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes, como forma de assegurar-se a eficiência e a eficácia das operações internas das bibliotecas.

Quadro 33 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- curso de Especialização para Bibliotecários de IES - CEBIES -
- Treinamento introdutório à Biblioteca CT . UFPR, Curitiba, 27 de nov. a 08 dez.
- Administração do tempo. Rio de Janeiro, 27 agosto a 01 set.
- Noções Gerais de Língua Portuguesa -UFPR - Curitiba.
- Relações Humanas no Trabalho - SENAC - Curitiba.
- Revisão Gramatical - Curitiba.
- Legislação Trabalhista - SENAC - Curitiba.
- Levantamento de Necessidades de Treinamento para Pessoal Técnico
- Atendimento ao Público -UFPR - Curitiba, 19 de setembro a 6 de outubro.
- Curso de Auxiliar de Bibliotecas -GBIDT/PR - Curitiba, 22 a 26 de agosto.
- Curso de Auxiliar de Bibliotecas -GBIDT/PR - Curitiba, 22 a 26 de agosto.
- contratação de um aluno do Curso de Informática para supervisão da Seção de Automação.
- participação do pessoal técnico e de apoio em:
 - Curso de Especialização para Bibliotecários de IES-UFRGS - Porto Alegre, março a junho.
 - Curso de Especialização em Coleta e tratamento Científico de Informações - IPARDES - Curitiba, 28 de junho a 16 de dezembro.

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 34 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- Elaboração de nove documentos técnicos (não citados nos relatórios)
 - . Curso de Especialização em Administração de Bibliotecas na UFRGS
 - . treinamento formal para auxiliares
- . Avaliação e desenvolvimento de coleções bibliográficas
 - . Obras raras
 - . Planejamento e organização de Ensino
 - . Seminário sobre Catalogação
 - . Recuperação e restauração de documentos.
- Integração e desenvolvimeto de pessoal.
 - . A problemática das relações interpessoais no trabalho.
 - . Seminário sobre Seleção e Descarte de Material Bibliográfico.

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 35 - Estratégias ofensivas relativas aos recursos humanos e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC, no período 84/92

- Atualização em Catalogação Descritiva AACR2; (84/88)
- Atualização em Catalogação AACR2 - Entrada e Cabeçalhos; (84/88)
- Organização e conservação de materiais audiovisuais; (84/88)
- Utilização da Lista de Cabeçalhos de Assuntos de Library of Congress; (84/88)
- Análise Documentária; (84/88)
- Relações Humanas - UFSC/Fpolis, 02 a 06/07/90
- Treinamento de usuários através de: visitas orientadas, orientação no uso de normas técnicas
- Processos e Procedimentos Científicos na Elaboração de Projetos e Relatórios - UFSC/Fpolis, nov/90.
- Datilografia - SENAI/Fpolis, 23/07 a 01/10/90
- Atendimento ao Público - UFSC/Fpolis, 02 a 06/07/90
- Restauração de livros - UFSC/Fpolis, nov.90
- Desenvolvimento Gerencial - UFSC/Fpolis 06 a 26/06/90
- Curso de Francês - Fpolis.
- Gerência de Recursos de Informação
- Inglês Instrumental Básico
- PREPESUFSC - Supletivo 1o grau
- Aperfeiçoamento em Português - Módulo I - Atualização Gramatical
Módulo II - Redação Oficial
- Desenvolvimento Secretarial

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Mediante as estratégias listadas nos Quadros 30 a 35, relativas à dimensão Recursos Humanos e ao problema administrativo e de adequação tecnológica, pode-se dizer que os dirigentes tomaram o cuidado de inovar/mudar as rotinas internas das bibliotecas juntamente com o desenvolvimento de programas de treinamento e reciclagem de seus servidores.

O treinamento, segundo Aquino (1980), visa a fornecer ao servidor melhores conhecimentos, habilidades e atitudes, para que não se dissocie das inovações em relação a seu campo de atividade e das profundas mudanças do mundo que o cerca. Quando falamos de treinamento, devemos libertar-nos das idéias de cursos de robotização. O treinamento tem amplas dimensões, e o curso é apenas um meio de aperfeiçoamento, entre outros vários recursos.

Para Figueiredo (1991) o desenvolvimento profissional do quadro de pessoal deve ser uma preocupação básica do administrador de sistema de informações. O fornecimento de serviços eficientes, eficazes e efetivos depende de pessoal bem treinado e altamente motivado.

O treinamento em serviços devido aos avanços técnicos e às novas tecnologias deve, segundo a autora, "procurar influenciar a maneira pela qual os bibliotecários executam suas tarefas visando, como resultado final, a melhorar a prestação de serviço; o treinamento deve alargar as habilidades, desenvolver atitudes e fazer acréscimos ao conhecimento do bibliotecário, adaptando-o às mudanças ...".

Por este motivo, para Figueiredo (1991, p. 98) o treinamento em serviço para o setor de informações, deve ensinar:

" . informação sobre os objetivos e normas da instituição à qual a biblioteca pertence, e também do próprio sistema de informação, incluindo os serviços oferecidos, a coleção existente, os tipos de usuários, os regulamentos ...;

. treinamento sobre recursos informacionais existentes e o seu uso ou manejo, inclusive informações sobre o que existe disponível em outras instituições, através de convênios e/ou cooperação informal;

. ensino detalhado sobre as fontes secundárias mais utilizadas: arranjo, cobertura, índices, estratégias de busca, manuseio em geral;

. ensino especial sobre fontes complexas ...;

. treinamento sobre uso do catálogo ...;

. notificação de erros existentes nas fontes de informação e que já foram detectados anteriormente;

. refinamento das habilidades básicas para o serviço como: negociação da questão, determinação das necessidades informacionais dos usuários, estabelecimento de estratégias de busca, facilidade de comunicação interpessoal;

. discussão sobre vantagens e desvantagens da busca on-line e transmissão de conhecimentos básicos sobre conteúdo e características das bases de dados disponíveis e das estratégias de busca aconselhadas".

Deve haver também uma maneira permanente para a comunicação quanto à novas fontes de informação que são incorporadas e/ou sofrem alterações, por meio de circulares, boletins, avisos tec.

Confrontando-se as estratégias ofensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, relativas à dimensão RECURSOS HUMANOS e ao problema administrativo e de adequação tecnológica, com relação dos itens discutidos por Figueiredo (1991) pode-se dizer que ocorre uma certa conformidade. Vale ressaltar que não é objetivo do presente estudo validar ou não os fundamentos de Figueiredo acerca do treinamento em serviços, mas, sim, verificar se as estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas seguem os ensinamentos dos especialistas da área de sistemas de informação.

Isto porque os dirigentes se preocuparam com o treinamento em serviços quanto aos recursos informacionais existentes e/ou adquiridos e quanto ao uso de catálogos e das Relações Humanas para facilitar o processo de comunicação. Mas, pelas estratégias implementadas, não se visualiza, a priori, cursos e treinamentos sobre os objetivos e normas da instituição à qual a biblioteca pertence.

O que se quer dizer é que os cursos e treinamentos não devem ser ministrados para os servidores, quando os mesmos não possuem com clareza os objetivos e planos de ação da própria biblioteca e da instituição.

A ênfase demonstrada aos aspectos internos da biblioteca também é reforçada pelas estratégias implementadas relativas à dimensão RECURSOS HUMANOS. Figueiredo (1991, p. 96) reforça este posicionamento quando afirma que "este aperfeiçoamento é obtido pela organização de treinamentos para habilitá-lo a executar rotinas".

O que se pode dizer ainda é que não basta à biblioteca possuir o melhor acervo, infra-estrutura administrativa e operacional etc. sem ter um quadro de pessoal qualificado para o atendimento de seus objetivos da biblioteca.

Por esta razão, o bibliotecário e o pessoal de apoio não podem mais ficar sentados atrás de uma mesa processando apenas serviços técnicos. Os mesmos devem atuar como gestores de oportunidades internas e externas. Para que isto se torne realidade, deve haver uma mudança de mentalidade nos dirigentes e no pessoal que trabalha na biblioteca. Pelo que parece, esta mudança vem ocorrendo de modo muito lento em decorrência da própria formação universitária recebida pelos bibliotecários. A influência da formação universitária sobre o desempenho do bibliotecário será vista com maior profundidade no tópico 4.3.

Mesmo assim, pode-se dizer que os dirigentes das bibliotecas pesquisadas se preocuparam com o aperfeiçoamento de seu pessoal, o que denota que os mesmos estão conseguindo verificar a necessidade de se compatibilizar aspectos estruturais e operacionais com os aspectos atitudinais e gerenciais das pessoas que trabalham nas bibliotecas, para que a mesma possa oferecer serviços com qualidade.

4.2.5 Produção técnica

Visualiza-se na Tabela 07 as estratégias/ações implementadas em relação à PRODUÇÃO TÉCNICA pelos dirigentes das Universidades estudadas no período de 84/94.

Tabela 07 - Distribuição da frequência das estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas em relação à produção técnica.

	Estratégias				Problema			
	defensiva	ofensiva	analítica	reativa	Institucional	Administrativo	Adeq. tec.	total
UFPR		08				04	04	08
%		100				50	50	100
UFRS		06				05	01	06
%		100				87	13	100
UFSC		28				27	01	28
%		100				96	04	100
*TOTAL:		42				36	06	42

FONTE: Relatórios do SBU das bibliotecas pesquisadas

Os dados da Tabela 07 mostram que das 44 estratégias ofensivas implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas, 36 encontram-se associadas ao problema administrativo e seis ao problema de adequação tecnológica. 87% das estratégias implementadas pelo dirigente da UFRS estão vinculadas ao problema administrativo. O dirigente da UFPR foi o pioneiro na implementação de estratégias associadas ao problema de adequação tecnológica.

Houve, por parte do dirigente da UFPR, a preocupação em alertar seu pessoal das vantagens e desvantagens dos impactos técnicos e profissionais da automação em organizações do tipo de bibliotecas, como se pode ver pelas estratégias implementadas, constantes nos Quadros 36, 37 e 38.

Quadro 36 - Estratégias ofensivas relativas à produção técnica e ao problema administrativo e ao de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFPR, no período 86/94.

- FERNANDES, Izabella E. & BARROS, Telma R. E de. **O BIBLIODATA-ALCO E O Sistemas de Bibliotecas da UFPR** : considerações. Curitiba, Universidade Federal do Paraná, 1988. 10p.
- PARANHOS, Wanda Maria M.R. **Impactos técnicos e profissionais da automação em bibliotecas**. Curitiba, 1988. 9 p. Trabalho apresentado ao III Encontro Nacional de Biblioteconomia e Informática, Brasília, 1988.
- SILVA, Lígia Neves da; MIYOSHI, Edgar Teigi; MARQUES, Maeve Lis; PARANHOS, Wanda Maria Maia da Rocha. **Cadastramento de usuários em biblioteca universitária utilizando microcomputador**. Curitiba, 1988. 10 p. Trabalho apresentado ao III Encontro Nacional de Biblioteconomia e Informática, Brasília, 1988.
- BOLETIM INFORMATIVO DA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS DA SAÚDE, UFPR, Curitiba, v.1, n.1, 1971 -
- INFORMATIVO BIBLIOGRÁFICO. BIBLIOTECA DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA, UFPR, Curitiba, n.1, 1987 -
- INFORMATIVO BIBLIOGRÁFICO. BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS, UFPR, Curitiba, 1, 1977 -
- INFORMATIVO BIBLIOGRÁFICO. BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS E EDUCAÇÃO, UFPR, Curitiba, 1989 -
- PARANHOS, Wanda Maria Maia da Rocha; CARVALHO, Carlos Alberto Picanço de. **Políticas de automação para bibliotecas universitárias brasileiras**. 1989. Trabalho apresentado no 6 Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, Belém, 1989.

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 37 - Estratégias ofensivas relativas à produção técnica e ao problema administrativo e de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFRS, no período 84/92.

- edição do primeiro número da série Informação em Linha na UFRGS. (84/88)
- edição do Catálogo Periódicos Correntes. (84/88)
- publicações de: Sumários Correntes, Listas/Boletins/Informativo, Guia das Bibliotecas. (84/88)
- edição de 82 publicações periódicas. (88/92)
- produção de audio-visuais para treinamento de usuários. (88/92)
- publicação da nova edição do Guia das Bibliotecas da UFRGS. (88/92)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

Quadro 38 - Estratégias ofensivas relativas à produção técnica e ao problema administrativo, implementadas pelos dirigentes da Biblioteca da UFSC no período de 84/92

- publicação:
 - . do 3o volume da Bibliografia "Dissertações de Mestrado", defendidas na UFSC, de agosto de 1983 a julho de 1985; no prelo o 4o volume da Bibliografia "Dissertações de mestrado" defendidas na UFSC, de agosto de 1985 a julho de 1987; do Informe Metal-Mecânica. (84/88)
- edição de Sumários Correntes nas áreas de: Administração, Biblioteconomia, Ciências Agrárias, Desportos, Educação, Engenharia de Produção e Sistemas, Engenharia Mecânica, Filosofia, Instrumentação Eletrônica e Odontologia. (84/88)
- . FOMENTAR; Biblioteca Setorial da Odontologia; SENOR, CATÁLOGO DE NORMAS TÉCNICAS, INDICE DE ASSUNTOS, Sumário Correntes: Biblioteconomia e Ciência da Informação, Sumário Corrente em Educação, Sumários Correntes da Coleção de Periódicos -CCA, Informe de Novas Aquisições, Catálogo de Periódicos do CFM, Catálogo de Programas de Computador, Informe Metal-Mecânica, Sumários Correntes em Engenharia Mecânica, Sumários Correntes: Periódicos do Acervo. (84/88)

FONTE: Relatórios do SBU da biblioteca pesquisada

De acordo com as estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas, no que se refere à PRODUÇÃO TÉCNICA, pode-se dizer que os mesmos demonstraram uma certa preocupação com a divulgação dos serviços oferecidos, pela elaboração de boletins, catálogos, periódicos correntes, sumários correntes, informativos e publicações.

Independente das formas de divulgação dos serviços, entendida neste estudo, como a PRODUÇÃO TÉCNICA das bibliotecas pesquisadas, tem-se consciência de sua real importância para a consagração da biblioteca como sistema de informação.

A preocupação demonstrada pelos dirigentes das bibliotecas pesquisada confirma o que muitos estudos têm apontado a respeito do uso da informação. De acordo com Figueiredo (1991) os bibliotecários e usuários têm apenas um conhecimento imperfeito uns sobre os outros. O fornecimento de informação não é feito de acordo com a demanda real; não existe demanda efetiva para grande parte dos recursos e serviços oferecidos, e nem os recursos nem o pessoal da biblioteca não são amplamente utilizados, devido a má distribuição desses recursos e da mão-de-obra.

Por esta razão é que os dirigentes das bibliotecas devem se preocupar com a divulgação dos serviços. Mas para que essa divulgação atinja o público certo, há necessidade de que a capacitação do usuário no uso da biblioteca seja substancialmente aumentada e, para isto, deve-se pensar em alterar os modos de operação da biblioteca. Também torna-se necessário introduzir serviços eficazes do ponto de vista do usuário, como o fornecimento de bibliografias, a indexação, os resumos, as revisões e a disseminação seletiva da informação.

Para Figueiredo (1991) a introdução destes serviços aumenta a capacidade dos usuários como consumidores e a da biblioteca como produtora de informação. O administrador de unidade de informação deve fazer a reavaliação de recursos para serviços inovativos, aumentando a eficácia e, por conseguinte, a relevância da utilização da biblioteca por seus usuários.

Segundo a autora, o desenvolvimento de produtos/serviços de informação requer, assim, o trabalho difícil e criativo de utilizararam-se os resultados dos estudos de uso/usuários para determinar o tipo, o nível e a quantidade exata de informação que irão satisfazer, de maneira eficaz as necessidades antecipadas e/ou encobertas dos usuários.

O que se quer dizer com isto é que não vale a pena elaborar folhetos, sumários correntes etc para divulgar os serviços, sem se conhecer a coleção, os usuários, as instalações e o modelo de gestão predominante na biblioteca.

Como não se tem conhecimento da metodologia utilizada e dos motivos/razões que levaram os dirigentes das bibliotecas pesquisadas a implementar as estratégias relativas à PRODUÇÃO TÉCNICA, parte-se do princípio de que a mesma foi elaborada, levando-se em conta os aspectos discutidos por Figueiredo (1991) para que tenha utilidade.

Isto porque, para Figueiredo (1991, p. 47), "a real utilidade de uma biblioteca é mensurada pela eficácia do serviço de referência/informação. Portanto, cabe ao administrador bibliotecário otimizar esta prestação de serviços pela adoção de técnicas variadas. Estas técnicas têm que ser aplicadas nos momentos apropriados durante a interação usuário-bibliotecário, ou no contexto do processo de busca da informação por parte do bibliotecário, para atendimento do usuário".

4.3. Análise dos critérios de desempenho em relação as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas

A análise dos critérios de desempenho eficiência, eficácia e efetividade é feita de modo descritivo e qualitativo, pelo fato de se considerar as estratégias implementadas pelos dirigentes das UFPR, UFRS e da UFSC, no que concerne às dimensões Acervo, Intercâmbio, Infra-estrutura Administrativa e Operacional, Recursos Humanos e Produção Técnica em relação aos argumentos dos teóricos e pesquisadores, apresentados sobre os critérios de desempenho.

Na análise efetuada no item 4.2 , pode-se observar a ênfase dada pelos dirigentes aos aspectos internos e operacionais da biblioteca, principalmente às dimensões Acervo, Infra-estrutura administrativa e operacional, Recursos Humanos e Produção Técnica.

Pelo número expressivo de estratégias implementadas pelo dirigentes relacionadas ao problema administrativo e de adequação tecnológica, fica evidente a preocupação dos mesmos com o controle mais eficiente das operações das bibliotecas com vistas a assegurar/manter uma

maior coerência entre meios e fins. Valoriza-se mais o planejamento e o controle das operações e a coordenação das atividades desenvolvidas no âmbito interno das bibliotecas do que a descoberta de novos mercados e/ou na identificação das reais necessidades dos usuários.

Essa preocupação com os aspectos operacionais deve-se, acima de tudo, segundo Oliveira (1981), aos fatores envolvidos na formação das atitudes profissionais e dos valores ocupacionais presentes no exercício da biblioteconomia.

Como forma inicial de identificação de valores e atitudes profissionais, a autora realizou um estudo dos diversos currículos adotados no ensino de biblioteconomia no Brasil.

O estudo dos diversos currículos do curso da Biblioteca Nacional, até 1944, demonstrou a formação de um profissional voltado, principalmente, para as necessidades de coleta e processamento de informação.

O segundo curso foi criado em São Paulo, em 1935, como resposta às necessidades de entidades que não possuíam o acervo característico da Biblioteca Nacional e se ressentiam da falta de bibliotecários com uma formação mais prática para a realização de seus serviços. O currículo desse curso inaugurou a fase de influência norte-americana em nossa biblioteconomia, caracterizada, segundo Lemos (apud Oliveira, 1981) pela ênfase em catalogação, classificação e referência.

Em 1953, Dias (1956) já constatava a existência de restrições e críticas formuladas à formação profissional do bibliotecário. Segundo o autor "... fundamenta-se as mesmas, em resumo, em que as atuais escolas e cursos produzem quase exclusivamente pessoal para as pequenas bibliotecas públicas, essencialmente especializadas em processos técnicos, porém pouco familiarizados com os problemas da cultura e da pesquisa"(p.22).

O bibliotecário erudito, guardião e preocupado com problemas culturais, formado segundo os padrões da Biblioteca Nacional, cedeu lugar, nesta segunda geração, segundo Oliveira (1981, p.6) "ao profissional técnico, voltado para o desempenho de atividades técnicas, para o trabalho interno de organização da biblioteca, mas despreparado para o trato de problemas de cultura e de auxílio aos leitores".

Como forma de amenizar esta problemática, em 04 de dezembro de 1962, o Conselho Federal de Educação homologou o currículo mínimo obrigatório para os cursos de biblioteconomia.

Segundo Cezarino (1973, p. 48) as críticas ao currículo de 1962 salientam que "infelizmente somos obrigados a reconhecer que o ensino da Biblioteconomia, tal como está, não forma pessoas criativas, dotadas de iniciativa e que não temem mudanças (...) . Os profissionais que saem destas escolas estão logicamente formados para se orientar apenas em nível operacional. Onde estão a imaginação, a criatividade, a iniciativa?"

Figueiredo (1978, p.79) reforça a questão no momento em que afirma que "... a preocupação maior das Escolas de Biblioteconomia tem sido, de maneira geral, muito mais em relação às técnicas do que com o aspecto ou função social da profissão".

Pelos argumentos apresentados até então, fica mais fácil entender-se a ênfase dada pelos dirigentes aos aspectos internos e operacionais, quer de natureza administrativa quer de adequação tecnológica em detrimento aos estudos do uso/usuários e aos serviços de referência/informação, dentre outros aspectos.

As estratégias implementadas defensivas e ofensivas relativas ao problema administrativo e de adequação tecnológica, implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, demonstram, de certo modo, a influência da formação profissional no exercício da profissão, ou seja, o desempenho de tarefas mais técnicas e operacionais do que tarefas de cunho não rotineiro.

Além da formação técnica e operacional recebida nos cursos de biblioteconomia, tem-se a adoção por parte dos dirigentes, como diz Grandi (1982) dos princípios da racionalização do trabalho com o intuito de se assegurar a eficiência dos serviços prestados. Ainda, as bibliotecas passaram a adotar métodos de organização e dos princípios da administração científica, juntamente com técnicas administrativas, como forma de utilizar, da melhor maneira, os recursos para a consolidação dos objetivos.

Dessa forma, tem-se, de um lado, a formação técnica e operacional e, de outro, a adoção dos princípios da administração científica, que, conjugados, privilegiam o critério da eficiência, deixando, pelo que foi visto no tópico 4.2, em segundo plano, o critério da eficácia e da efetividade. ✂

No que se refere ao critério da eficácia na perspectiva de sistema fechado, vale ressaltar que, pela falta de dados estruturais, e, ainda, pela inexistência nos relatórios pesquisados dos objetivos e metas pretendidos em cada gestão, não se analisa o critério de eficácia segundo

esta perspectiva. Isto é, não se tem condições de verificar se os objetivos foram ou não alcançados.

Dessa forma, passa-se a analisar o critério da eficácia na perspectiva de sistema aberto. Nesta perspectiva, a eficácia representa os recursos explorados junto ao ambiente externo.

As estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, no que tange, principalmente, ao Intercâmbio demonstram a utilização da eficácia na perspectiva do sistema aberto. Os recursos financeiros e os informacionais, por exemplo, explorados no ambiente externo, mostram que os dirigentes não estão se prendendo apenas aos recursos próprios da universidade. Isto tanto pode ser tanto decorrente da postura dos dirigentes como pela influência do ambiente externo sobre a organização.✕

O ambiente externo, pelos órgãos regulamentadores, favoreceu a elaboração de projetos como forma das bibliotecas angariarem recursos junto às fontes de financiamento, como visto na discussão da dimensão Intercâmbio no Tópico 4.2.

Não se pretende aqui repetir os projetos aprovados e que facilitaram a obtenção de recursos, mas, sim, apenas demonstrar que o conceito de eficácia na perspectiva do sistema aberto apresenta congruência, principalmente, com as estratégias ofensivas implementadas no nível institucional no que concerne ao Intercâmbio. O Intercâmbio favoreceu a correção dos pontos fracos das bibliotecas pesquisadas, conforme estratégias descritas nos Quadros do Tópico 4.2, ou seja, dos meios para facilitar o alcance dos objetivos e/ou melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelas bibliotecas.

Por se ressaltar a questão dos serviços oferecidos pelas bibliotecas, vale perguntar se os mesmos estão atendendo, ou não às necessidades e as expectativas dos usuários.

A efetividade, como demonstrado na revisão da literatura, mostra até que ponto os serviços e/ou produtos oferecidos pelas organizações estão atendendo ou não às necessidades e expectativas da comunidade.

Pelas estratégias implementadas, independente de seu tipo, pode-se dizer que, em princípio, não houve por parte dos dirigentes preocupações em verificar se os serviços oferecidos pelas três bibliotecas estão, ou não, atendendo as necessidades dos usuários.✕

Pode-se cometer erro nessa afirmação, mas nos relatórios pesquisados não se observou extratégias/ações referentes ao estudo do uso/usuários.

A preocupação com os estudos do uso/usuários por parte dos especialistas em biblioteconomia não é recente. Autores como Figueiredo (1978) Assunção e Fiuza (1974) e Dias (1956), dentre outros, questionavam a valorização dos aspectos técnicos e operacionais em detrimento da função social da biblioteca, desde a implantação do currículo mínimo, em 1962.

A partir dos estudos desenvolvidos por Oliveira (1981) e pelas discussões realizadas sobre a ocupação profissional por Brunetti (1979); Atienza (1979); Fonseca (1973); Cunha (1976) Polke (1976) e Miranda (1977) ficou nítido que a profissão possui um caráter estático, carecendo de valores ocupacionais, como senso de progressão e competição. Ainda, segundo resultados do estudo de Oliveira (1981) o profissional adota uma atitude defensiva, revelando, dessa maneira, uma cristalização em suas convicções a respeito da biblioteconomia, além da capacidade limitada de analisar e julgar o próprio trabalho profissional.

↳ Mediante todas estas constatações, mais uma vez confirma-se a valorização do critério da eficiência, sendo o bibliotecário ter atendido às reais necessidades dos usuários.

Isto ocorre, segundo Figueiredo (1991) pelo fato dos bibliotecários entenderem que tudo que é oferecido é demandado e tudo que é demandado é fornecido. Esta presunção, segundo a autora, baseia-se na hipótese de que o bibliotecário tem perfeito conhecimento de sua comunidade de usuários, seus requisitos e comportamentos, e de que a comunidade de usuários tem conhecimento perfeito dos recursos, serviços e operações da unidade de informação. ↵

Ainda segundo a autora, os bibliotecários estão mais acostumados a se preocupar com a coleção - ter tudo para atender a todos os usuários, preparar tecnicamente esta coleção de acordo com regras e padrões rígidos, possuir equipamentos modernos - às vezes sem saber o seu potencial de uso (caso das microfadoras) - para, somente depois, tentar vincular o que a biblioteca oferece com as necessidades dos usuários.

Desta maneira, e segundo os autores citados, os bibliotecários estão satisfazendo seus interesses profissionais e não dos usuários.

Por esta razão, Figueiredo (1991) recomenda a verificação sistemática dos seguintes tópicos:

. Coleta de dados;

- . Estudos de uso/usuários;
- . Desenvolvimento e avaliação de coleções;
- . Serviços de referência;
- . Manuais de serviço;
- . Treinamento em serviço;
- . Instalações para a biblioteca;
- . Treinamento de usuários; e
- . Marketing

Assim, pela análise dos estudos de uso/usuários, pode-se detectar se os outros quesitos apontados pela autora estão satisfazendo/atendendo as reais necessidades de quem usa a informação.

Com a aplicação de técnicas de marketing, o administrador que quer motivar um maior uso da informação não deve só verificar as opiniões sobre a biblioteca em si (prédio, pessoal, serviços), mas sim procurar descobrir como os usuários se sentem em relação aos serviços/produtos que são fornecidos pela biblioteca. Ou, ainda, de que benefícios o usuário espera usufruir, ao fazer uso dos produtos/serviços da biblioteca. Com esta abordagem, segundo Figueiredo (1991) o administrador fica mais seguro quanto à situação que ele deseja influenciar: o consumo e a produção da informação, pela maior utilização da biblioteca universitária.

A análise do critério da efetividade, a nosso modo de ver, é imprescindível para que se possa avaliar, corrigir e aperfeiçoar o sistema de informação, haja vista que a razão para a existência da biblioteca está em oferecer serviços à comunidade acadêmica em face da necessidade dessa comunidade ter acesso a fontes de informação. A ênfase da biblioteca universitária, segundo Figueiredo (1991) se volta para o usuário e não para os processos que são apenas meios de se atingir objetivos. .

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Este item se encontra dividido em duas partes. A primeira parte, denominada “Conclusões”, apresenta as conclusões propriamente dita da pesquisa, na qual se responde às perguntas que nortearam o desenvolvimento deste estudo. A segunda parte, denominada “Sugestões”, aponta sugestões para organizações do tipo bibliotecas e elenca novas pesquisas que podem ser desenvolvidas, tomando-se por base os resultados decorrentes deste estudo.

5.1 Conclusões

As conclusões aqui formuladas se prestam a generalizações sobre as estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas, no que concerne às dimensões acervo, intercâmbio, infra-estrutura administrativa e operacional (instalações e equipamentos), recursos humanos e produção técnica.

Para que as generalizações possam ser feitas em relação a outras bibliotecas, ou a propósito de determinada amostragem delas, faz-se necessário a utilização das mesmas unidades de análise e dos procedimentos de pesquisa adotados neste estudo.

A partir da análise dos dados, passa-se a responder as perguntas de pesquisa que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

X 1) As estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas apresentam similaridades com a tipologia estabelecida por Miles e Snow?

X De acordo com as estratégias levantadas junto aos relatórios das três bibliotecas pesquisadas, relativas às dimensões acervo, intercâmbio, infra-estrutura administrativa e operacional (instalações e equipamentos), recursos humanos e produção técnica, conclui-se que há similaridades dos argumentos teóricos que fundamentam cada tipo de estratégia

que há similaridades dos argumentos teóricos que fundamentam cada tipo de estratégia discutida por Miles e Snow, principalmente, em relação às estratégias, defensivas, ofensivas e analíticas implementadas. Não se observou nenhuma estratégia reativa.

As estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas, relativas ao ACERVO, demonstram um comportamento de defensiva intraorganizacional e não de gestor de oportunidades. O comportamento voltado para a gerência de recursos, centra-se no desenvolvimento das atividades básicas, principalmente as de caráter rotineiro, ou seja, as de catalogação, classificação, restauração, aquisição, distribuição, normalização e incorporação, associadas ao aspecto técnico e operacional.

Isto confirma mais o envolvimento dos dirigentes das bibliotecas pesquisadas em atividades ligadas ao problema administrativo e de adequação tecnológica, do que com o levantamento das necessidades da comunidade, contradizendo o que se entende por biblioteca como organização social e não apenas como uma processadora técnica de livros, periódicos etc.

Dessa forma, conclui-se que as necessidades e preferências dos clientes foram, de certo modo, esquecidas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas. Não se observou nenhum questionamento e/ou estratégia ligada à questões como: Quais são os consumidores atuais e potenciais dos produtos e serviços da organização? Quais são suas necessidades e preferências? Quais outras alternativas para melhor atendê-los?

Esse perfil de comportamento, bastante uniforme, altera-se, quando se observa as estratégias implementadas relativas ao INTERCÂMBIO. Conclui-se, pelas estratégias ofensivas implementadas relativas ao problema institucional, que o estabelecimento de convênios e acordos favoreceram a busca de recursos junto ao ambiente externo para a melhoria do acervo, da infra-estrutura administrativa e operacional, para a capacitação do pessoal e à divulgação dos serviços. Consolida-se tal conclusão por se considerar, na presente pesquisa, a escolha do domínio/mercado como forma de os dirigentes das bibliotecas pesquisadas explorarem as oportunidades dadas pelas organizações do ramo, para fortalecer e ampliar os serviços oferecidos pelas bibliotecas. Isto porque os dirigentes das bibliotecas estão vendo a impossibilidade de uma independência econômica para arcar com todas as pressões para atender as novas necessidades de documentos e informações geradas no ambiente interno

e externo da universidade. O incremento do volume de informações tem estimulado a criação de sistemas, redes e outras formas de cooperação.

Essa resposta organizacional às diversas forças ambientais realimenta o processo de maneira positiva ou negativa, fazendo com que a biblioteca identifique e aprenda a se comportar frente a uma multiplicidade de forças ambientais diferentes, de modo a saber aproveitar-se do embalo das oportunidades e a evitar o impacto das ameaças para manter a sobrevivência e o crescimento.

Conclui-se, ainda, que a postura extrovertida demonstrada pelas ações implementadas no que diz respeito à dimensão INTERCÂMBIO é altamente ofuscada pelo número de estratégias defensivas implementadas, no período pesquisado. Pela implementação de estratégias defensivas, os dirigentes estão mais preocupados com a estruturação das atividades internas da biblioteca, como visto na dimensão ACERVO, e com a criação de normas e procedimentos para facilitar a coordenação do desenvolvimento das atividades para manter a biblioteca como um conjunto ativo e integrado.

As conclusões até aqui apresentadas demonstram a preocupação dos dirigentes com os aspectos internos, principalmente na dimensão ACERVO, e com os aspectos internos e externos na dimensão INTERCÂMBIO. A verificação dos aspectos internos e externos ocorre no momento em que se observa as tecnologia flexíveis incorporadas, como forma dos dirigentes acompanharem as mudanças nos domínios/mercados e no âmbito interno das bibliotecas. Isto é confirmado nas estratégias implementadas em relação à dimensão INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL..

Por se tratar da dimensão INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL é que se conclui que a adoção de novas tecnologias não foi decorrente só da postura dos dirigentes, mais, sim, também do Plano Nacional de Bibliotecas Universitárias (1 PNBU-SESU-MEC de 1986). Constava do Plano uma diretriz específica relativa às ações que objetivavam estimular a automação dos procedimentos técnicos e administrativos das bibliotecas universitárias, visando a facilitar o atendimento dos usuários. Outro aspecto que contribuiu para a adoção de novas tecnologias foi a mudança do perfil dos segmentos que fazem uso das informações, principalmente, pela proliferação de cursos de pós-graduação no País.

Nota-se, na conclusão relativa à dimensão INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL, a influência do ambiente direto sobre as estratégias ofensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas, principalmente, dos usuários, dos fornecedores e dos órgãos regulamentadores. O ambiente direto é fundamental para se ter uma idéia do alcance da interação entre a biblioteca e seu ambiente externo por meio de uma complexa gama de influências e de reações, de estímulos e de respostas, de contingências e de ajustamentos.

Em relação às as estratégias defensivas implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, relativas à dimensão INFRA-ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E OPERACIONAL, conclui-se que, de certo modo, as mesmas justificam as soluções possíveis apresentadas por Miles e Snow no momento em que se leva em conta dois aspectos:

o planejamento orientado para a eficiência

- a atenção dada pelos dirigentes aos aspectos internos da biblioteca, como forma de se adequar os meios para favorecer o alcance dos objetivos.

O planejamento orientado para o nível operacional está relacionado com os problemas ligados à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da organização e orientado quase que exclusivamente para as exigências impostas pela natureza da tarefa técnica a ser executada, com materiais a ser processados e com a cooperação de numerosos especialistas necessários para o desenvolvimento dos trabalhos.

No que se refere às estratégias ofensivas implementadas relativas à dimensão RECURSOS HUMANOS, conclui-se que as mesmas se encontram associadas ao problema administrativo e de adequação tecnológica. Isto porque as bibliotecas pesquisadas se preocuparam com o treinamento em serviços acerca dos recursos informacionais existentes e/ou adquiridos e sobre o uso de catálogos e de relações humanas para facilitar o processo de comunicação; o de atendimento, principalmente. Não se visualizou nenhum curso e treinamento voltado para esclarecer os objetivos e as normas das bibliotecas. O que se conclui é que os cursos e treinamentos não devem ser ministrados servidores, quando esses não realizam, com clareza, os objetivos e planos de ação da biblioteca e da instituição.

Por fim, as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, no que concerne à dimensão PRODUÇÃO TÉCNICA, conclui-se que as bibliotecas pesquisadas demonstraram uma certa preocupação com a divulgação dos serviços oferecidos, pela elaboração dos boletins, folhetos, catálogos periódicos correntes, sumários correntes, informativos e publicações.

A preocupação demonstrada pelas bibliotecas pesquisadas confirmam o que muitos estudos têm apontado a respeito do uso da informação. De acordo com Figueiredo (1991) os bibliotecários e usuários têm apenas um conhecimento mútuo imperfeito: o serviço de informação não é feito de acordo com a demanda real; não existe demanda efetiva de grande parte dos recursos e serviços oferecidos. Mas, para que essa divulgação atinja o público certo, há necessidade de que a capacitação do usuário no manejo da biblioteca seja substancialmente aumentada e, para isto, deve-se pensar em alterar os modos de operação da biblioteca. Torna-se necessário, também introduzir serviços eficazes do ponto de vista do usuário, como o fornecimento de bibliografias, indexações, resumos, revisões e a disseminação seletiva da informação. A introdução destes serviços aumenta a capacidade dos usuários como consumidores e a da biblioteca como produtora de informação.

2. As estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas encontram-se relacionadas com que critério de desempenho: eficiência, eficácia ou efetividade?

X Pelo número expressivo as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, relacionadas ao problema de adequação tecnológica e administrativo, conclui-se, mais uma vez, que os mesmos estão mais preocupados com o planejamento operacional e com o controle mais eficiente das operações desenvolvidas no âmbito interno das bibliotecas, do que com a descoberta de novos mercados e/ou com a identificação das reais necessidades dos usuários. X Esta conclusão é corroborada quando se observa a formação técnica e operacional contemplada no currículo dos cursos de biblioteconomia., favorecendo a adoção, por parte dos dirigentes, dos princípios da racionalização do trabalho, com o intuito de se assegurar a eficiência dos serviços prestados. Os bibliotecários estão mais acostumados a se

preocupar com a coleção - ter tudo para atender a todos os usuários, preparar tecnicamente esta coleção de acordo com regras e padrões rígidos, possuir equipamentos modernos - às vezes sem saber seu potencial de uso - para, somente depois, tentar vincular o que a biblioteca oferece às necessidades dos usuários.

Dessa forma, as estratégias implementadas pelos dirigentes parecem privilegiar o critério da eficiência em detrimento da eficácia e da efetividade.

× Em relação ao critério da eficácia na perspectiva de sistema fechado, não se pode concluir se as estratégias implementadas pelos dirigentes das três bibliotecas apresentam algum relacionamento, tanto pela falta dos objetivos e das metas, quanto pela de dados estruturais para se verificar se cada gestão pesquisada atingiu, ou não, os objetivos pretendidos. ×

Já em relação ao critério de eficácia na perspectiva de sistema aberto, conclui-se que o mesmo foi utilizado pelos dirigentes das três bibliotecas pesquisadas, principalmente pelas estratégias implementadas em relação à dimensão INTERCÂMBIO. Os recursos financeiros e informacionais, por exemplo, explorados no ambiente externo, confirmam que os dirigentes não estão se prendendo apenas aos recursos próprios da universidade, tanto por vontade própria quanto pela influência do ambiente externo. As estratégias parecem ter favorecido a correção dos pontos fracos das bibliotecas pesquisadas, ou seja, dos meios para facilitar o alcance dos objetivos e/ou melhorar a qualidade dos processos para que a biblioteca possa oferecer serviços com muito mais qualidade.

× Por fim, no que concerne ao critério da efetividade, pode-se concluir, pelas estratégias implementadas pelos três dirigentes das bibliotecas pesquisadas, que o mesmo não foi utilizado, ou seja, não houve por parte dos dirigentes pesquisados a preocupação em verificar se os serviços oferecidos pelas três bibliotecas estão atendendo, ou não, às reais necessidades dos usuários. ×

Conclui-se, ainda, que a análise do critério da efetividade é imprescindível para que se possa avaliar, corrigir e aperfeiçoar o sistema de informação, haja vista que a razão para a existência da biblioteca está em oferecer serviços à comunidade interna e externa dada a necessidade desta comunidade ter acesso as fontes de informação.

5.2 Sugestões

Neste subtópico relacionam-se algumas sugestões, para organizações do tipo bibliotecas, considerando-se as estratégias implementadas pelos dirigentes das bibliotecas pesquisadas ou não:

a) Verificar o nível de compreensão e motivação dos servidores das bibliotecas em relação a razão de ser das bibliotecas. Aqui cabe destacar a importância de um Seminário de Sensibilização e Conscientização, com o intuito de se destacar as etapas que fazem parte de um processo de planejamento, como, por exemplo, a missão das bibliotecas, o diagnóstico estratégico (verificação dos pontos fracos e fortes das bibliotecas e as oportunidades e ameaças do ambiente externo), os objetivos e metas, as estratégias frente aos diferentes cenários e os mecanismos de controle e avaliação.

b) Determinar as áreas dos serviços bibliotecários que os usuários consideram mais importantes para, posteriormente, verificar quão bem eles estão sendo servidos e atendidos;

c) Desenvolver estudos de avaliação dos serviços oferecidos pelas bibliotecas como forma de se identificar a eficácia, a eficiência e a efetividade;

d) Verificar o nível de eficiência, eficácia e efetividade das bibliotecas pesquisadas, por meio de dados quantitativos como forma de se corroborar a análise qualitativa efetuada neste estudo;

e) Esclarecer aos servidores da biblioteca a importância de se compatibilizar os critérios de desempenho eficiência, eficácia e efetividade. Com isto, pode-se atentar para a importância do perfil de gestor de oportunidades e de recursos. O bibliotecário tem que atuar como gestor de oportunidades internas e externas e não apenas como gestor de recursos.

f) Levantar as potencialidades das universidades, onde estão localizadas as bibliotecas, para verificar seus reflexos sobre o desempenho das bibliotecas.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1972.
- AQUINO, Cleber P. de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSUNÇÃO, Jandira B., FIÚZA, Marysia M. Reformulação do currículo do curso da Escola de Biblioteconomia da UFMG. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.3, n.2, p. 218-33, set. 1974.
- ATIENZA, Cecília et al. O bibliotecário: avaliação crítica e perspectivas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 10, Curitiba, jul. 22-27, 1979. **Anais**. Curitiba: Associação Bibliotecária do Paraná, 1979, v.1, p. 74-85.
- BASIL, D. C., COOK, C. W. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.
- BECALLI, Angela Maria. **Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: um estudo comparativo entre as bibliotecas centrais das Universidades Federais do Espírito Santo e de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1991.
- BETHEM, A. S. Os conceitos de política e estratégia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan./mar. 1980.
- BRUNETTI, M. Isabel Santoro, SILVA, Valéria de A.P. da. Biblioteconomia brasileira: um problema dos bibliotecários. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 10, Curitiba, jul. 22-27, 1979. **Anais**. Curitiba: Associação Bibliotecária do Paraná, 1979, v.1, p. 11-26.

- CAMERON, K. Measuring organizational effectiveness in institutions of higher education. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.23, p. 604-629, Dec. 1978.
- Domains of organizational effectiveness in colleges and universities. **Academy of Management Journal**, v. 24, p. 25-47, Mar. 1981.
- A study of organizational effectiveness and its predictors. **Management Science**, v.32, p. 87-112, Jan. 1986.
- CARDOSO, Armi Maria. **Estudo e aplicação do modelo de disponibilidade de documentos na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina.** Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Universidade Federal de Minas Gerais, 1986.
- CARTWRIGHT, D., ZANDER, A. **Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria.** São Paulo: Pedagógica, 1975.
- CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. **Análise de bibliotecas universitárias: um estudo para o estabelecimento de padrões mínimos.** Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Universidade de Brasília, 1980.
- **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias.** Brasília: ABDF, 1981.
- CEZARINO, Maria A. da N. O ensino de biblioteconomia: um currículo a ser moldado. **Revista de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p. 43- 59, mar. 1973.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica.** São Paulo: Mackron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 2.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- **Teoria geral da administração.** São Paulo: McGraw-Hill, 1979. 2v.
- CHILDERS, Thomas. Evaluative research in the library and information field. **Library Trends**. Urbana, v.38, n.2, p. 250-67, Fall, 1989.
- CHILDERS, T. , VAN HOUSE, N. A. Dimensions of public library effectiveness. **Library and Information Science Research**, v. 11, n. 3, p. 273-302, Jul. 1989.

- CUNHA, Murilo B. da. O bibliotecário brasileiro na atualidade. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.5, n.2, p. 178-94, set. 1976.
- Rede de dados bibliográficos no Brasil: uma necessidade real. **Revista de Biblioteconomia**, Brasília, v.15, n. 1, p. 23-24, jan./jun. 1978.
- DIAS, Antonio C. **O ensino da biblioteconomia no Brasil**. Rio de Janeiro: IPASE, 1956.
- DIAS, Maria Matilde Kronka. **Biblioteca universitária: protótipo e experimento para caracterização e avaliação**. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Universidade de São Paulo, 1994.
- DRUCKER, P. F. **Administração: responsabilidades, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1964.
- FERRARI, A. Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- FIGUEIREDO, Nice Menezes de. **Metodologias para a promoção do uso da informação: técnicas aplicadas especificamente em bibliotecas universitárias e especializadas**. São Paulo: Nobel, 1990.
- **O ensino de biblioteconomia no Brasil**. Brasília: CAPES, 1978.
- FONSECA, Edson N. da. Receita de bibliotecário. **Cadernos de Biblioteconomia**, Recife, n.1, p. 3-10, jul. 1973.
- GRANDI, M. E. G. de. Avaliação do serviço de referência. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v.15, n. 1/2, p. 7-19, jan./jun. 1982.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.
- HENRIQUE, Ivonir Terezinha. **A biblioteca universitária nas fundações educacionais de Santa Catarina: análise de recursos humanos, financeiros, físicos e materiais, com relação a instituição mantenedora, no período de 1984 a 1986**. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) - Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 1990.
- KANTOR, P.B. Vitality: an indirect measure of relevance. **Collection Management**, v.2, p. 83-95, Spring, 1978.

- The library as an information utility in the university context: evolution and measurement of service. **Journal American Sociological Information Science**, v.27, p. 100-112, 1976.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert, L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.
- KEELEY, M. A social-justice approach to organizational evaluation. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 23, p. 272-92, 1978.
- KEENEY, R. L. Decision analysis: how to cope with increasing complexity. **Management Review**, Amecom, v. 68, n. 9, p. 25-27, set. 1979.
- KOONTZ, Harold, O DONNEL, Cyril. **Princípios de administração**. II. ed. São Paulo: Pioneira, 1978.
- LAWRENCE, PAUL R., LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LITHGOW, S. D. , HEPWORTH, J. B. Performance measurement in prison libraries: research methods, problems and perspectives. **Journal of Librarianship and Information Science**, London, v. 25, n. 2, June, 1993.
- LUZ, Graça Maria Simões. **Bibliotecas universitárias: um modelo de avaliação de desempenho**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 1989.
- MACHADO DA SILVA, C. L. Eficácia organizacional de universidades: um modelo para teste empírico. **Revista Brasileira de Administração da Educação**, Brasília, v.2, n.2, p. 203-25, jul/dez. 1984.
- MARCH J., SIMON, Herbert A. **Teoria das organizações**. São Paulo: FGV, 1966.
- MARINHO, Maria Salete Correa. A questão dos objetivos nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.30, n.2, p.5-22, abr./jun. 1990.
- MATOS, F.G. **Estratégia de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MELO, Maria de Lourdes de Arruda. **Coleção de periódicos em bibliotecas universitárias: estudo de avaliação**. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Instituto Brasileiro em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1983.

- MENEGATTI, C. **Metodologia e concepção de planejamento**: um estudo nas fundações universitárias do Estado de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1993.
- MIRANDA, A. **Bibliotecas dos cursos de Pós-Graduação no Brasil**: estudo comparado. Brasília: CAPES, 1977
- NEWMANN, W. H., WARREN, E. K. **Administração avançada**: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1980.
- OBERHOFER, Cecília Alves. **Disponibilidade e acessibilidade**: avaliação da satisfação da demanda em três bibliotecas universitárias. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Instituto Brasileiro em Ciência e Tecnologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1979.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1988a.
- **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988b.
- OLIVEIRA, Z. C. P. de. **O bibliotecário e sua auto-imagem**. São Paulo: Pioneira, Brasília: INL/ Fundação Nacional Pró-Memória, 1983.
- ORR, R.H. et al. Development of methodological tools for planning and managing library services: II measuring a library's capability for procuring documents. **Bulletin of the Medical Library Association**, v.56, p. 241-267, Jul. 1968.
- Measuring the goodness of library services: a general framework for considering quantitative measures. **Journal of Documentation**, v. 29, p. 315-332, Sep. 1973.
- PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.
- POLKE, Ana M. et al. Análise do mercado de trabalho do bibliotecário em Belo Horizonte. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v.5, n.2, p. 165-77, set. 1976.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

- POWELL, R.R. Reference effectiveness: a review of research. **Library of Information Science Research**, v.6, p. 3-19, Jan./Mar. 1984.
- RASMUSSEN, V. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**: uma ferramenta científica da transição empresarial do presente para o futuro adotado para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RZASA, P. V. , BAKER, N.R. Measures of effectiveness for a university library. **Journal of the American Society for Information Science**, v.23, p. 248-253, Jul./Aug. 1972.
- SANDER, B. Administração da educação no Brasil: é hora da relevância. **Educação Brasileira**, Brasília, v.4, n.9, p. 8-27, 2 sem. 1982.
- SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice- Hall, 1982.
- SELLTIZ, E. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.
- SHAUGHNESSY, T. W. Assessing library effectiveness. **Journal of Library Administration**, Columbia, v.12, n.1, 1990.
- SILVA, Edna L. da. **Conceitos de marketing utilizados no planejamento e avaliação de sistemas de informação e bibliotecas**: um modelo de metodologia aplicado à Biblioteca Universitária da UFSC. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1987.
- SILVEIRA, Amélia. **Análise da comunidade da Universidade Federal de Santa Catarina para o estabelecimento de diferenças quanto a obtenção de informação, uso e não uso da biblioteca universitária**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1981.
- **Marketing em bibliotecas universitárias**. Florianópolis: UFSC, 1992.
- SOUSA, Claudia Gonçalves de. **A biblioteca universitária e a pesquisa científica na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.

STEINER, George A. , MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1981.

STONER, J. A. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

THOMAS, C.E. **A prática do planejamento empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.

THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TRIVINOS, A. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório da biblioteca central**. Curitiba, 1986 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca central**. Curitiba, 1987 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca central**. Curitiba, 1988 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca central**. Curitiba, 1989 (mimeo).

----- **Relatório da gestão 1990-1994**. Curitiba, 1994 (mimeo).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1984 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1985 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1986 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1987 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1988 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1989 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1990 (mimeo)

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Porto Alegre, 1991 (mimeo).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Relatório da biblioteca universitária**. Florianópolis, 1984 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Florianópolis, 1988 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária**. Florianópolis, 1989 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária.** Florianópolis, 1990 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária.** Florianópolis, 1991 (mimeo).

----- **Relatório da biblioteca universitária.** Florianópolis, 1992 (mimeo).

VAN HOUSE, N. A. Output measures in libraries. **Library Trends.** Urbana, v.38, n.2, p. 268-79, Fall, 1989.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento empresarial: teoria e prática.** São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

----- **Afinal o que é planejamento estratégico?** **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 18, n. 2, p. 10, abr./jun. 1978.

WEELWRIGHT, S.C. **Strategic planning in the small business.** Nova York: Mc-Hill Book, 1975.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1977.

YUCHTMAN, E. , SEASCHORE, S.E. A system resource approach to organizational effectiveness. **American Sociological Review,** v. 32, n. 891-903, 1976.

ZEY-FERREL, M. **Dimensions of organizations: enviroment, context, structure, process, and performance.** California: Goodyear, 1979.