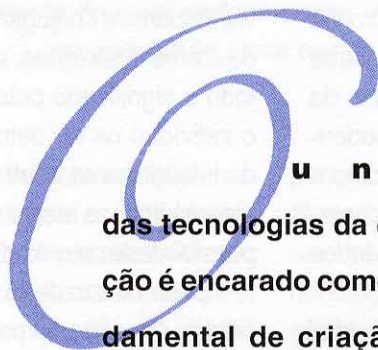


integração e gestão das TIC nas bibliotecas

r
e
s
u
m
o



Paulo Leitão*



u n i v e r s o
das tecnologias da comunicação e informação é encarado como uma oportunidade fundamental de criação de um novo tipo de biblioteca, identificando-se as dificuldades de correlação entre as diversas tecnologias e suportes em presença. Perspectiva-se esta “nova” biblioteca através da integração holística de velhos e novos serviços, velhas e novas tecnologias. Alerta-se para a necessidade de uma visão estratégica da organização e de uma planificação do processo de integração tecnológica, por forma a evitar rupturas profundas que ponham em causa a vida da organização.

Paulo Leitão



Uma breve caracterização do universo das tecnologias da informação e da comunicação aponta para realidades tais como a diversidade de tecnologias, suportes e conteúdos, mas sobretudo estamos em presença de uma cada vez maior dominante de integração de todas estas componentes do universo informacional. Por outro lado, assume uma cada vez maior importância a questão da produção destes conteúdos, podendo mesmo ser considerado como o factor crítico de sucesso na adaptação e sobrevivência das sociedades neste final de milénio.

Esta tendência para a integração dos vários *media* e tecnologias permite que os cidadãos, no conforto do seu lar, consigam comunicar e satisfazer as suas necessidades de informação e de lazer de forma cada vez menos “humanamente” relacional. Esta conjugação do lazer com o trabalho determinará a nova sociedade.

O facto de os indivíduos terem a possibilidade, através da capacidade de interacção proporcionada pelas tecnologias bem como pela junção de informação escrita, visual e auditiva, de intervirem apropriando-se da informação criada por forma a adaptá-la às suas necessidades e interes-

ses transforma completamente o conceito de informação. De um conjunto de significantes logicamente organizados e contextualizados, impostos de alguma forma aos indivíduos, passamos para um novo modelo em que o sujeito é o criador da própria informação recorrendo a fontes díspares e conjugando “pedaços” descontextualizados, que adquirem todo o significado pela forma como o indivíduo os vai estruturar, fazendo intervir a sua criatividade. Nesta mesma linha, a magia que contém a possibilidade de um refazer constante a partir de um dado conteúdo, facilitada em extremo por este tipo de tecnologias, traz possibilidades de recreação praticamente infindas, mas também abre novas possibilidades ao conhecimento.

Em síntese poderemos afirmar que caminhamos para uma situação de disseminação progressiva da informação com características multimédia em novos suportes, de uma utilização cada vez mais acentuada de serviços de informação com base nas TIC, na produção de conteúdos cada vez mais alargada ao cidadão comum, no desenvolvimento da integração tecnológica e da comunicação que configuram a verdadeira aldeia global.

um novo tipo de biblioteca para o próximo século

A integração deste universo tecnológico constitui para as bibliotecas um momento de excepcional importância pelas oportunidades que traz, quer através da capacidade de aumentar a eficácia da prestação dos serviços tradicionais, mas sobretudo pela possibilidade de criar novos serviços que, numa perspectiva “holística” se traduzam pelo aproveitar das capacidades de integração das tecnologias, conteúdos e *medias* criando um universo alargado de potencialidades de reposta, que capitalize não uma mera sobreposição de possibilidades, mas a sua interacção.

Perante estas possibilidades, as tecnologias da informação e comunicação não podem ser mais enca-

radas apenas como ferramenta instrumental no trabalho das bibliotecas, mas como ferramenta substantiva, i.e., elas têm por si próprias, sobretudo porque associadas a novos conteúdos e a formas diferentes de os recuperar, capacidade de gerar uma nova biblioteca.

Mas, que novo tipo de biblioteca é esta e como se pode concretizar? A sobrevivência das organizações impõe uma constante adaptação às alterações do meio ambiente, sem esquecer a identidade de cada uma. Assim, a mudança e a inovação põem-se como um dos principais problemas de qualquer organização. É indiscutível, portanto, a necessidade de mudança para as bibliotecas. A questão essencial reside, como é óbvio, em saber qual o sentido a dar a essa mudança. Num mundo onde as alterações se verificam a um ritmo mais acelerado, qualquer mudança tem um carácter de grande transitoriedade. Impõe-se uma perspectiva de constante pesquisa das alterações ambientais, uma grande flexibilidade no planeamento, a maximização dos pontos fortes de cada organização e um esforço de congregação de sinergias várias propiciadoras da inovação.

Perante a multiplicidade de conteúdos informativos, o papel já clássico das bibliotecas, enquanto intermediário entre os indivíduos e a informação, ganha um novo fôlego. Se considerarmos que um dos efeitos perversos deste processo é a floresta de conteúdos, serviços e fontes de informação, então as bibliotecas, que possuem um conheci-

mento específico no domínio da gestão da informação, estão em condições de actuar como facilitadores do acesso por um lado, e por outro enquanto organizadores/produtores de uma resposta às necessidades dos indivíduos, que integre os diversos conteúdos por forma a adaptar-se ao pe-

dido es-
pe -

A biblioteca do próximo século será, assim, uma grande máquina tecnológica de informação cujas principais funções serão armazenar e disponibilizar informação digitalizada respondendo às solicitações dos indivíduos, mas sobretudo intermediar, agilizando o acesso através de um tratamento especializado, a informação e as necessidades dos indivíduos. Estes, a partir dos seus computadores acederão à infra-estrutura tecnológica e informacional da biblioteca através da qual poderão, com maior eficácia, responder às suas necessidades.

cífi-
co de um
dado utilizador.

Este processo de intermediação entre o conhecimento e os indivíduos ocorrerá num ambiente diferente do actual. As tecnologias da comunicação torná-lo-ão mais virtual, i.e., os indivíduos recorrerão a esta possibilidade utilizando meios como o correio electrónico, recebendo a resposta pela mesma via, o que reduzirá a componente relacional, até ao momento essencial na prestação deste tipo de serviços.

A digitalização de conteúdos e a formação de bibliotecas digitais acentuará esta tendência do acesso à informação virtual.

A biblioteca do próximo século será, assim, uma grande máquina tecnológica de informação cujas principais funções serão armazenar e disponibilizar informação digitalizada res-

pondendo às solicitações dos indivíduos, mas sobretudo intermediar, agilizando o acesso através de um tratamento especializado, a informação e as necessidades dos indivíduos. Estes, a partir dos seus computadores acederão à infra-estrutura tecnológica e informacional da biblioteca através da qual po-

d e -
rão, com
maior eficácia, res-
ponder às suas necessidades.

Numa biblioteca deste tipo, o domínio das novas tecnologias e uma constante apropriação e incorporação das últimas conquistas da técnica são vectores essenciais. O domínio e conhecimento sobre novos produtos e serviços de informação, bem como a eficácia na utilização de técnicas de intermediação, quer as "velhas" técnicas de tratamento da documentação e de gestão da informação, quer as novas conquistas no domínio da tecnologia constituem factores críticos de sucesso. Exige-se, então, um verdadeiro "cibertecário", onde o domínio da tecnologia será essencial conjugado com a mestria nas técnicas de gestão de informação. Um bibliotecário com formação sobretudo na área

Paulo Leitão

tecnológica e para o qual a constante actualização será uma factor crítico. Mas, estaremos num domínio que vai para além da mera utilização da tecnologia, este bibliotecário terá que se constituir como um especialista nessa mesma tecnologia, visto que muitas das potencialidades e a possibilidade de prestar serviços inovadores dependerão desse conhecimento, para além da sua criatividade na definição de novas hipóteses de prestação de serviços tendo em conta as alterações ambientais e a evolução das necessidades/interesses dos indivíduos.

inte gração de supor tes

A pedra de toque do futuro das bibliotecas será, desta forma, a tecnologia e as suas infindas potencialidades. Uma biblioteca verdadeiramente virtual, sem utilizadores reais, onde a comunicação é sobretudo intermediada tecnologicamente. No entanto, mesmo para as bibliotecas de tipo novo, que alguns designam de digitais, este cenário esquece a diversidade actual de suportes, *medias* e conteúdos de informação. A característica essencial

da realidade hodierna é a da diversidade, e mesmo que o suporte venha a ser maioritariamente digital, esta diversidade cria problemas de integração, o que conduz a que, como se afirma num recente estudo sobre as bibliotecas digitais, *"The content that libraries should provide is also unclear. Some material is available as searchable, formattable text. Other information is only available as pictures of printed pages (or for real scenes). Users want both, but different retrieval techniques are required, making it hard to provide unified systems. Some of the contents of a digital library will be new material, delivered electronically to the library; other information will be converted from older forms. The libraries need to merge both kinds of collections."* (LESK, 1997:26)

Esta coexistência de materiais de diversa natureza exigindo diferentes formas de armazenamento, descrição e recuperação, obriga os sistemas de informação e gestão biblioteconómica a uma flexibilidade que se deve traduzir, por um lado, pela disponibilidade de gerir novas técnicas de armazenamento, mas sobretudo operacionalizar diferentes estratégias de pesquisa adequadas às necessidades em permanente mutação dos utilizadores e à diversa natureza dos materiais "reais" e/ou virtuais que as bibliotecas disponibilizam.

Os actuais sistemas de informação biblioteconómica que visam primeiramente a produção de catálogos com recurso a formatos de descrição da informação normalizados e

legíveis por máquina constituem poderosos instrumentos de acesso às colecções tradicionalmente detidas pelas bibliotecas. Estes sistemas operando maioritariamente em ambiente Windows numa arquitectura cliente/servidor, baseiam-se largamente em bases de dados relacionais, forma mais adequada para a pesquisa da informação que resulta da descrição bibliográfica.

A evolução das tecnologias de digitalização, nomeadamente das de OCR e ICR que permitem a obtenção de textos e imagens em formato electrónico, bem como a existência de documentos em formato digital exclusivo, começam a exigir a integração nos sistemas de gestão biblioteconómica de soluções que operacionalizem a gestão de arquivo de imagem/texto. Concomitantemente, a evolução dos sistemas de gestão de bases de dados relacionais aponta para a inclusão e suporte de objectos de texto, imagem e vídeo.

A construção deste universo multidimensional exige a utilização de modelos de recuperação de informação que integrem *"not only the retrieval mechanism that is used to match a query with a set of documents but also: the ways in which the user's information need can be formulated as a query that can be searched by that mechanism; the human-computer interaction that needs to take place to ensure the most appropriate processing of that query"*. (JONES, K. S.; WILLET, P., Edits.: 257) Ou seja, a assunção do princípio de que os utilizadores se encontram numa espécie de "ausên-

cia” de conhecimento apropriado para a formulação de uma questão pesquisável implica a configuração de interfaces que permitam, provavelmente, a determinação assistida das necessidades de informação de um dado indivíduo e a sua tradução numa questão pesquisável pelo sistema de forma a que o resultado apresente o mínimo de ruído possível.

Este cenário pode e deve ser complementado com outros aspectos da realidade das bibliotecas, nomeadamente das bibliotecas públicas e das sociedades em que estas se inserem e para as quais elaboram respostas.

As dificuldades da disseminação da tecnologia por todo o tecido social, quer ao nível infra-estrutural, quer ao nível do conhecimento, tornam necessárias nas sociedades actuais instituições que, independentemente do estrato socio-económico dos indivíduos e do seu nível de operacionalização da tecnologia, garantam o acesso à informação em condições de igualdade, condição essencial, no mundo moderno, para o completo exercício da cidadania e para

As dificuldades da disseminação da tecnologia por todo o tecido social, quer ao nível infra-estrutural, quer ao nível do conhecimento, tornam necessárias nas sociedades actuais instituições que, independentemente do estrato socio-económico dos indivíduos e do seu nível de operacionalização da tecnologia, garantam o acesso à informação em condições de igualdade, condição essencial, no mundo moderno, para o completo exercício da cidadania e para a melhoria das condições de vida dos indivíduos.

a melhoria das condições de vida dos indivíduos. Como afirma um recente relatório sobre as necessárias alterações das bibliotecas públicas inglesas:

“Tomorrow’s new library will be a key agent in enabling people of all ages to prosper in the information society – helping them acquire new skills for employment, use information creatively, and improve the quality of their lives. Libraries will play a central role in the University for Industry, in lifelong learning projects, and in support of any individual who undertakes self-development.

Tomorrow’s new library will remain open and accessible to all, without precondition, whether for material in printed form or for access to the wealth of resources available online. Libraries will continue to be the first resource for meeting all information needs.

Tomorrow’s new library will continue to make information about every aspect of life available to people, and provide hugely valued leisure and cultural opportunities.

Tomorrow’s new library will enable people to involve themselves more fully

with the democratic process. Using information and communication technology, people will have ready access to local, central government and EU information and services.” (NEW LIBRARY: THE PEOPLE’S NETWORK, 1997: 6-7).

O acesso em condições de igualdade de oportunidades e de capacidade de agir passa pela possibilidade de estabelecer uma ligação inteligível por todos entre o conhecimento e as necessidades dos indivíduos reduzindo a complexidade na floresta de opções possíveis. Isto significará, de acordo com a formulação de um modelo recente (OWEN, J. S. M.; WIERCX, A.: 38-42), que a biblioteca deverá:

- 1 - Criar um único ponto de acesso a todos os mecanismos de pesquisa à disposição do utilizador, nomeadamente via OPAC ou WEBPAC;
- 2 - Integrar, tanto quanto possível, sistemas bibliográficos e fontes de informação diversos por forma a limitar o número de mecanismos alternativos de pesquisa;
- 3 - Criar mecanismos para ligar automaticamente sistemas de pesquisa a recursos electrónicos;
- 4 - Providenciar apoio ao utilizador na escolha de sistemas de pesquisa e fontes alternativas;
- 5 - Organizar a medição entre o utilizador e a informação com base no assunto. *“In many cases the complexity of knowledge mediation can be reduced by creating a coherent set of discovery mechanisms, information resources, support functions etc. on a (subject) domain bases.”* (OWEN, J. S. M.; WIERCX, A.: 40);

Paulo Leitão

6 - Utilizar mecanismos de pesquisa "inteligentes". *"Intelligent agents (also called "web-crawlers") are software tools currently under development which search the global network in order to find resources. They select relevant resources based on criteria such as subject, currency and quality. They can be used to maintain a single catalogue for a specific domain, or for searching the entire resource space for an individual user. They can either be used as a comprehensive search tool or for current awareness purposes (i.e. to identify new resources)."* (OWEN, J. S. M.; WIERCX, A.: 41);

7 - Estabelecer sistemas de difusão de informação sob perfil;

8 - *"Workplace integration is (...) aimed at providing the user with integrated network information for searching, retrieving, processing, creating and publishing information. It combines networked services offered by the library with sophisticated software available at the user's desktop."* (OWEN, J. S. M.; WIERCX, A.: 41);

A convergência destas estratégias far-se-á sobre todo o tipo de suportes e formatos de informação, visto que os "velhos" suportes continuam a ser predominantes. A pedra de toque é, como já afirmámos, a integração eficaz, que será eficientemente realizada se estratégias de correlação, como as que são descritas, forem postas em prática pelas bibliotecas. No limite podemos perspectivar uma "desktop"

informacional, onde o utilizador pode pesquisar o máximo de recursos disponibilizados pela biblioteca com um mínimo de exigência no domínio das metodologias e sistemas de pesquisa a utilizar, mas igualmente com recurso a ferramentas de edição, apropriar-se dos conteúdos que possam constituir respostas às suas questões, construindo, por integração dos vários elementos, um

No limite podemos perspectivar uma "desktop" informacional, onde o utilizador pode pesquisar o máximo de recursos disponibilizados pela biblioteca com um mínimo de exigência no domínio das metodologias e sistemas de pesquisa a utilizar, mas igualmente com recurso a ferramentas de edição, apropriar-se dos conteúdos que possam constituir respostas às suas questões, construindo, por integração dos vários elementos, um novo universo de conhecimento.

novos, um novo universo de conhecimento.

Mas, a biblioteca deve ser vista também enquanto espaço de conhecimento, ou seja, *"a physical place where people come - perhaps even without explicit information needs - to find, use and exchange information. This approach focuses more on a user-oriented perception of the library, i.e. on what the user will find and do in the library, rather than on the way the library's functions and systems are organised."* (OWEN, J. S. M.; WIERCX, A.: 106)

A percepção da biblioteca pública enquanto espaço de informação prende-se exactamente com determinadas características deste tipo de biblioteca, que podemos, na sequência do estudo que temos vindo a citar, definir da seguinte forma:

1 - Para muitos utilizadores da biblioteca pública o "media" é tão ou mais importante do que conteúdo;

2 - As expectativas dos utilizadores da biblioteca pública são muito diversificadas. Se uns esperam um ambiente de alta performance tecnológica, outros há que preferem uma aproximação mais tradicional.

Assim, *"the library will have to continue offering its traditional services based on printed resources, physical lending and face-to-face user support."* (OWEN, J. S. M.; WIERCX, A.: 107);

3 - A diversidade das competências dos utilizadores, o que obriga as bibliotecas a desenvolver a formação dos utilizadores, pelo menos, na identificação das fontes de informação e na utilização dos mecanismos de pesquisa;

4 - A função social das bibliotecas públicas, já amplamente referenciada.

quatro grandes áreas de serviços

A biblioteca pública do amanhã, a trabalhar em rede, promoverá, desta forma, um conjunto de serviços ligados a quatro grandes áreas: educação e aprendizagem ao longo da vida; informação para a cidadania e para a acção; economia, formação e emprego; história e identidade das comunidades.

1 - Educação e aprendizagem ao longo da vida. Neste domínio, os serviços a prestar incluirão: apoio no acesso e pesquisa a recursos informativos numa perspectiva de globalidade, aconselhamento sobre a pertinência de bases de dados, acesso e participação em grupos de discussão na Internet, acesso a bibliotecas e colecções especializadas, informação e aconselhamento sobre oportunidades de aprendizagem e educação, comunicações interactivas com instituições de educação, acesso às instituições educacionais locais e à informação sobre apoios financeiros à

aprendizagem, acesso à rede da biblioteca e a outros recursos em rede.

2 - Informação para a cidadania e para a acção. Serviços a prestar: comunicações interactivas com os eleitos políticos, comunicações com grupos de pressão, interesse, etc., facilidades de edição, processamento de transacções de rotina, teledemocracia, acesso e apoio de especialistas e agências, acesso permanente a reuniões e gabinetes de apoio, acesso a fontes de informação sobre a realidade local e regional; contacto com agências governamentais ou outras com vista à resolução de problemas e ao esclarecimento.

3 - Economia, formação, emprego. Serviços a prestar: acesso interactivo a fontes de informação a partir de casa e do emprego, acesso a informação especializada, desenvolvimento da cooperação com instituições locais, nacionais e regionais, apoio à elaboração de *curriculum vitae*, acesso a organizações de consumidores locais e nacionais, informação sobre emprego (condições e oportunidades).

4 - História e identidade comunitária. Serviços a prestar: comunicações interactivas com bibliotecários especializados e arquivistas, utilização de pacotes de aprendizagem relacionados com genealogia e história da família, acesso a serviços de pesquisa genealógica, publicação de histórias "pessoais" e história local, ligações de correio electrónico para jornais.

Estes novos serviços coexistirão, de forma integrada, com os tradicionais e populares serviços da biblioteca pública, entre os quais se encontram por exemplo o armazenamento, disponibilização e empréstimo de literatura.

Perante esta nova biblioteca, quais serão os papéis a desempenhar pelo bibliotecário? O recente estudo da Comissão Europeia intitulado *Public Libraries and the Information Society* (SEGBERT, M., ed., 1997) identificou desde já os seguintes papéis: o bibliotecário deverá ser um navegador do ciberespaço, um consultor e gestor de informação, um educador e um facilitador do acesso às tecnologias da informação. A estas funções acrescentaríamos a de promotor do enriquecimento cultural dos indivíduos, dado que as clássicas funções das bibliotecas são ainda hoje reconhecidas e apreciadas por grande parte dos indivíduos.

Configura-se, assim, uma biblioteca, em certos aspectos, de tipo novo. À manutenção de características tradicionais, acrescentam-se novos serviços, sobretudo ligados à informação. Esta junção não pode, no entanto, constituir-se como uma mera acumulação de inovação. Graças às capacidades da tecnologia, nomeadamente às possibilidades interactivas e de integração, os serviços da biblioteca terão obrigatoriamente de se alterar, pelo menos, em dois sentidos: por um lado, na construção de pontos de acesso integradores da diversidade de fontes, mecanismos de pesquisa e conteúdos; por outro, explorar as possibilidades da interactividade disponi-

A construção de uma biblioteca deste tipo, ou de qualquer outro que possamos imaginar e concretizar, não pode ser conduzida com sucesso sem a criação de um modelo de desenvolvimento das tecnologias na biblioteca. A construção deste modelo deve partir da definição de uma estratégia para a biblioteca, o que no fundo, pode equivaler a responder à difícil questão: o que deve ser a biblioteca daqui a 10 anos?

bilizando

serviços em novos ambientes. O pleno usufruto destes novos e “velhos” serviços por parte dos utilizadores dá à biblioteca pública uma responsabilidade acrescida no domínio da formação dos utilizadores.

planeamento estratégico

A construção de uma biblioteca deste tipo, ou de qualquer outro que possamos imaginar e concretizar, não pode ser conduzida com sucesso sem a criação de um modelo de desenvolvimento das tecnologias na biblioteca. A construção deste modelo deve partir da definição de uma estratégia para a biblioteca, o que no fundo, pode equivaler a responder à difícil questão: o que deve ser a biblioteca daqui a 10 anos? É a partir deste exercício de estratégia que deveremos considerar a questão da integração das tecnologias da comunicação e informação, tendo, no entanto, em conta as carac-

terísticas deste universo que a biblioteca não controla, sobretudo a questão da rápida mutação, quer das máquinas, quer das possibilidades de correlação ou de novos suportes.

Na construção de um dado modelo de desenvolvimento tecnológico começaríamos por definir que tipo de serviços pretendemos implementar a curto e médio prazo e que impliquem o recurso às TIC - e não serão todos? -, para em seguida analisar as capacidades de concretização que essas tecnologias apresentam neste momento e as formas de que se poderão revestir num futuro próximo.

Independentemente do que esse futuro possa reservar de absoluta novidade, existe actualmente a possibilidade de encarar, para todo o tipo de modelos e bibliotecas que se possam desenvolver, determinadas necessidades às quais o universo tecnológico a implementar deve responder. Tendo em conta tudo o que temos vindo a referir, a integração de diferentes fontes de informação, tecnologias, suportes e recursos é, todos o reconhecemos, uma necessidade primordial. Desta forma, o modelo a implementar deve apostar na flexibilidade e capacidade inte-

gradadora dos recursos tecnológicos quer do ponto de vista do *hardware*, quer do *software*. Neste último domínio específico, por exemplo, a possibilidade de unificar diferen-

tes mecanismos de pesquisa, que considerem diferentes estratégias, actualmente mais pensadas para determinadas aplicações e não tanto para outras, deve constituir um traço essencial. A pesquisa em bases de dados diferenciadas, quer elas sejam de natureza bibliográfica ou não, usando o mesmo mecanismo de pesquisa é, já hoje, possível e constitui um exemplo paradigmático do que pretendemos dizer.

A escalabilidade dos recursos tecnológicos empregues, bem como a sua capacidade de compatibilização, constituem critérios essenciais que asseguram a possibilidade de utilizar diferentes aplicações e máquinas garantindo o desiderato essencial da integração na interface utilizador, bem como o necessário faseamento da implementação e a adaptação a realidades com níveis de complexidade diferentes.

A construção de um modelo deve igualmente compatibilizar-se com a acelerada mutação do universo tecnológico, tendo em conta, por outro lado, a necessidade, até por razões de carácter económico, de esgotar as capacidades de uma dada tecnologia. De qualquer forma, devemos sempre assumir que qualquer modelo que se implemente caracterizar-se-á sempre por uma elevada transitoriedade. Há, assim,

que procurar um equilíbrio entre a máxima exploração das potencialidades do modelo em presença e a inclusão de modificações substanciais que visem alterações profundas do universo de coerência que sempre representa a assunção de uma dada configuração tecnológica/informacional.

Assegurar a comunicação com o mundo envolvente, evitando o isolamento da alta especificidade de algumas bibliotecas, bem como assegurar que cada biblioteca constitui um nó na rede de informação global, só será cabalmente conseguido com a utilização dos *standards* mais comumente aceites quer no mundo biblioteconómico, quer no mundo tecnológico.

a_ges tão da mudan ça organi zação nal

A exploração das capacidades de comunicação das tecnologias já hoje em presença obriga a equacionar os modos de relação com esse universo, por exemplo, ao ní-

vel da construção da rede de acessos a fontes de informação externa à biblioteca, posicionando a organização e consequentemente os seus utilizadores como ponto focal de uma rede informacional a vários títulos cada vez mais tentacular.

A implementação de um qualquer modelo de desenvolvimento tecnológico de uma dada biblioteca constitui uma oportunidade de mudança organizacional, mudança nas práticas, nas funções desempenhadas pelos indivíduos, mas também na necessária redefinição dos nichos de poder organizacionais centrados no saber, e aqui há que perspectivar que um saber/competência de tipo novo vai afrontar a anterior correlação de forças. Esta mudança organizacional pode e deve ser preparada, o que permitirá prevenir a emergência de eventuais conflitos, mas sobretudo permitir a todos os membros da organização conhecer os novos caminhos de desenvolvimento e reposicionarem-se dentro da nova configuração.

Ignorar que a implementação de um novo modelo, ou mesmo alterações substanciais ao modelo vigente, conduzem a mudanças é, em primeiro lugar, pôr em causa a eficácia no cumprimento dos objectivos e pode traduzir-se, em segundo, num motivo de permanente conflitualidade eventualmente destruidora da própria organização.

Tomando como exemplo a implementação de um sistema integrado de gestão biblioteconómica, dos vários que existem no mercado, podemos claramente identificar um conjunto de problemas-base que

afectarão claramente a respectiva implementação:

- Necessidade de alterações nas práticas e processos organizacionais, que podem afectar de forma mais ou menos profunda a estrutura da organização. Este tipo de alterações depende de cada caso, mas é certamente diversa em situações em que não existe nenhum sistema de outras onde se trata "apenas" de alteração para um novo sistema do mesmo tipo.
- Resistência à mudança. A mudança é, na maioria dos casos, para os indivíduos um momento ameaçador, ou pelo menos, uma circunstância que conduz ao questionamento da sua função numa dada organização. Assim, comportamentos de resistência activa e/ou passiva são comuns.
- Nível das expectativas. Um outro comportamento algo comum, que constitui a outra face da moeda anterior, é um alto nível de expectativa, que conduz os indivíduos a considerar que a implementação de um novo sistema constitui a verdadeira panaceia para todos os problemas da biblioteca. Esta concepção pode radicar numa ausência de conhecimentos sobre as características, funcionalidade e limitações deste tipo de sistemas, bem como na ideia de que, no domínio da informática, tudo, mas realmente tudo, é possível.
- Redefinição do poder, sobretudo baseado no saber. A implementação deste tipo de sistemas autonomiza de forma clara o trabalho de cada um: o indivíduo tem agora a oportunidade de usar autonomamente

Paulo Leitão

uma ferramenta poderosa de trabalho, o que lhe permite realizar uma série de funções sem o necessário concurso da hierarquia. Em organizações fortemente hierarquizadas e burocratizadas esta possibilidade constitui um facto ameaçador, o que, em termos práticos, se traduz, na maior parte dos casos, na excessiva restrição das possibilidades de acção dos indivíduos sobre os sistemas.

- Conhecimento, sobretudo sobre os ambientes tecnológicos mais globais onde os sistemas se inserem. A ausência de conhecimento neste domínio constitui um factor crítico de sucesso nestas implementações, dado que condiciona fortemente a exploração das potencialidades e funcionalidades do sistema, e que não é resolúvel apenas com formação sobre o sistema biblioteconómico propriamente dito.

Aspectos como a idade e o tamanho da organização constituem factores de complexidade que têm de ser levados em linha de conta. Quanto maior e mais antiga for uma organização, maior complexidade e amplitude assumem as questões identificadas, a adicionar a problemas de comunicação, quer entre os vários níveis organizacionais, quer ao nível horizontal, entre os indivíduos, bem como à cristalização de práticas organizacionais e de trabalho, validadas por anos de experiência e por uma dada repartição de poder, à qual em muitos casos é conferida uma certa inevitabilidade histórica.

A solução óbvia para encarar estes

problemas é, sem dúvida, preparar a mudança. Conscientes embora de que esta preparação é fortemente condicionada por cada situação particular, pensamos que existem quatro atitudes base que podem contribuir decisivamente para assegurar o sucesso de uma implementação deste tipo: liderança, participação dos estratos organizacionais no processo, informação e formação, para além da condicionante essencial que temos vindo a abordar: a existência de um verdadeiro projecto de biblioteca, de uma visão estratégica para aquela organização.

Liderança tendo em conta a necessidade de coordenar um processo cuja implementação afecta todos os níveis organizacionais, de proceder a constantes alterações/readaptações em relação aos objectivos iniciais, de ajustar ritmos de implementação, de coordenar a difusão de informação sobre o processo pela organização.

Participação em diversas fases do processo, porque é essencial assegurar o comprometimento, o empenhamento dos indivíduos no sucesso da implementação. Esse empenhamento só pode ser assegurado se estes puderem participar em fases cruciais do sucesso e puderem perceber que os seus problemas e perspectivas são levados em linha de conta.

Informação sobre o desenvolvimento do processo, porque é necessário gerir as expectativas dos indivíduos.

Finalmente, formação, porque é necessário reduzir ao mínimo o impacto ameaçador de uma mudança

profunda e é necessário que os indivíduos sintam e verifiquem que o seu papel na organização está assegurado pela participação na nova configuração.



bibliografia

JONES, K. S.; WILLET, P. (Edits.) - *Readings in information retrieval*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1997.

NEW LIBRARY: THE PEOPLE'S NETWORK. London: Library and Information Commission, 1997.

OWEN, J. S. M.; WIERCX, A. - *Knowledge models for networked library services: final report*. Luxembourg: European Commission, 1996

LESK, Michael - *Practical digital libraries*. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1997

SEGBERT, M. (ed.) - *Public libraries and the information society*. Luxembourg: European Commission, 1997

* Bibliotecário, consultor de sistemas de informação biblioteconómica, formador reconhecido pela comissão nacional para a formação contínua, actualmente Chefe de Divisão de Bibliotecas na Câmara Municipal de Almada.

Lecciona frequentemente módulos de formação em cursos de biblioteconomia. Actualmente lecciona no Curso de Especialização em Ciências Documentais da Faculdade de Letras de Lisboa. Os seus interesses profissionais têm-se desenvolvido, sobretudo, na área das tecnologias da informação e da comunicação.

Pode ser contactado na Biblioteca Municipal de Almada - Fórum Municipal Romeu Correia, tel. 212724920, fax. 212724949, e-mail: libl.mun.alm@mail.telepac.pt