

Manuela Barreto Nunes

1. Introdução

O objectivo máximo das bibliotecas de qualquer tipo (Públicas, Escolares, Académicas, Especializadas) é organizar e gerir colecções para promover o acesso ao conhecimento. A gestão da decisão em bibliotecas tem por isso, sempre, este fim último em vista, sendo que todo o processo envolve atitudes e previsões relativas à constituição e desenvolvimento de recursos de informação e à sua organização de forma a promover um acesso simples, eficaz e satisfatório ao maior número de utilizadores possível.

Se, tradicionalmente, o núcleo da decisão em bibliotecas académicas se centrava na definição dos documentos a adquirir e nos espaços físicos de armazenamento e difusão, girando em torno do conceito de *posse*, hoje em dia a situação tornou-se infinitamente mais complexa, não apenas devido à importância estratégica assumida pela informação digital, mas também à necessidade de conciliar os espaços físicos de arrumação e consulta de documentos tradicionais com os equipamentos e espaços virtuais indispensáveis à organização, difusão e uso dos recursos electrónicos, em que à predominância do conceito de *posse* se substituiu o valor absoluto do *acesso*.

Na verdade, as bibliotecas, como qualquer organização, inserem-se num contexto social global em cujo âmbito actuam e cujas características reflectem, o que na sociedade contemporânea se traduz por um alto grau de complexidade, incerteza e permanente mudança, mas tendo por base um volume de dados quantificáveis, recolhidos e analisáveis por processos automatizados que permite decisões (e, implicitamente, previsões) fundadas em evidências, quer factuais, quer de análise comportamental, como nunca até aqui foi possível; tal exige novas competências e estratégias de decisão, capazes de orientar o processo de gestão num percurso onde a decisão rápida, a capacidade de seleccionar a informação adequada, as inflexões de rumo e as mudanças de circunstâncias, meios e condições de actuação são uma constante.

Acresce que, se a tecnologia e as bibliotecas são companheiras históricas (Wright, 2007), o uso da tecnologia é hoje inseparável do funcionamento das bibliotecas, quer ao nível dos conteúdos e dos suportes da informação, quer ao nível da comunicação, quer

¹ Este capítulo está escrito com a norma da ortografia portuguesa anterior ao Acordo que entrou em vigor em 2012.

finalmente ao da própria gestão dos serviços bibliotecários. Mais: se, seguindo a tese de Castells (2007), considerarmos que vivemos numa sociedade informacional, em que a informação surge como um novo factor de produção, essencial ao desenvolvimento económico das sociedades, é bom que não esqueçamos que a informação é precisamente a matéria-prima com que trabalham as bibliotecas. Independentemente das vantagens óbvias que as tecnologias trazem à gestão da decisão, nomeadamente fornecendo dados e respectivos meios de tratamento imprescindíveis ao planeamento e à previsão, há um encolho nesta predominância das tecnologias da informação e comunicação na gestão e desenvolvimento dos serviços de bibliotecas: a *ahistoricidade* (Manguel, 2002) que as caracteriza e que prejudica a memória cultural e a contextualização (Berteman, 1998), tão essenciais ao desenho de decisões com visão.

Neste capítulo abordaremos alguns modelos de decisão usados em bibliotecas e discutiremos a sua adequação às necessidades actuais do processo da decisão, apresentando o modelo da *Prática Baseada na Evidência* (PBE) enquadrado na realidade em análise.

2. Modelos contemporâneos de gestão da decisão em bibliotecas académicas

É sabido que a gestão da decisão abarca múltiplas disciplinas, socorrendo-se de conceitos, métodos e técnicas oriundos de áreas tão diversas como a política, a sociologia, a estatística, a psicologia e as ciências comportamentais, ou a comunicação, entre outras, o que resulta num processo complexo que dificilmente se esgota na rigidez dos modelos teóricos que se lhe aplicam. Em 1971, nos E.U.A., Bladridge (citado por Mash, 2010) apontava dois paradigmas principais utilizados na gestão das organizações do ensino superior: o burocrático e o colegial. Cerca de uma década mais tarde, Chaffee (1983, citado por Mash, 2010) acrescentava mais três modelos aos reconhecidos por Bladridge: o racional, o político e o anárquico, este último correspondendo ao arquétipo metaforizado como “contentor do lixo” (*garbage can*) e identificado por Cohen, March e Olsen num famoso e provocador artigo datado de 1972. Neste estudo, que apresenta já uma simulação do modelo produzida em computador, os autores identificam as universidades como exemplos familiares de anarquias organizadas, caracterizadas por “problematic preferences, unclear technology and fluid participation” (Cohen, March & Olsen, 1972, p.1). Os defensores deste modelo consideram que os paradigmas formais baseados na racionalidade, na burocracia, na colegialidade ou na abordagem política não são adequados à complexidade das organizações e das relações que nelas se estabelecem, desprezando a interacção, muitas vezes casual, difícil de prever e de

controlar, das variáveis, bem como a sua ambiguidade. Um estudo recente, desenvolvido em cinco bibliotecas universitárias de diferentes Estados americanos (Mash, 2010), e envolvendo 20 participantes, aplicou o modelo anárquico à análise do processo de decisão dos gestores no âmbito da construção de novos edifícios para as bibliotecas académicas, e os resultados demonstraram que, não só as opções de gestão dos respondentes correspondiam de facto ao modelo de Cohen, como se mostraram “remarkably fluid and the influence they have upon one another is completely asymmetric”, decidindo em função da interacção casual das variáveis no presente, e sem se preocuparem com a definição de visões muito firmes sobre o futuro (Mash, 2010, p. 82); ou seja, a manipulação dos dados e da informação recolhida sobre o presente permite apenas concluir pela impossibilidade de fazer previsões muito seguras, resultando, no caso em apreço, na concepção de edifícios dotados de suficiente flexibilidade para enfrentarem uma multiplicidade de possibilidades, nomeadamente no âmbito das transformações e inovações tecnológicas (idem, p. 115). A análise dos casos estudados revela que, mesmo não tendo absoluta consciência de estarem a seguir o modelo anárquico, a forma como estes gestores decidem corresponde aos aspectos distintivos desse paradigma, no que diz respeito a vectores como a definição do problema, a identificação de soluções e o compromisso com a decisão, sendo que, de facto, “few truly strategic decisions are made in the context of a formal process” (Kaplan & Beinhocker, citados por Mash, 2001, p.118).

3. A Prática Baseada na Evidência

Não obstante esta tendência detectada, embora ainda pouco estudada, para a decisão orientada passo a passo, sem roteiro definido, e inflectindo rumos de acordo com circunstâncias muito fluídas recheadas de imprevistos (correspondendo às circunstâncias características da sociedade actual), cada vez mais decisores em bibliotecas universitárias seguem o modelo da prática baseada na evidência, ou *evidence-based library and information practice*. Mais próximo do modelo racional do que do modelo anárquico, e ancorado nos processos da investigação científica como suporte para a decisão, este outro paradigma contemporâneo contempla porém a integração nos factores da decisão de variáveis pouco consistentes e até inesperadas, nomeadamente ao valorizar a interacção com os utilizadores, o factor social e psicológico e a evolução tecnológica. Desenvolvida a partir dos anos 80 do século passado por investigadores ligados ao campo da medicina, nomeadamente na McMaster Medical School, no Canadá, onde foram estabelecidos os seus métodos e baptizado o

modelo (Cliff, Harte, Kirschling, & Owens, 2004), a *prática baseada na evidência* (PBE) é definida pelos seus fundadores como “...the conscientious, explicit, and judicious use of current best evidence in making decisions (..)” (Sackett, Rosenberg, Gray, Haynes, & Richardson, 1996) e aplica-se, para além da Medicina, a vários outros campos de acção, concretamente na gestão de bibliotecas e serviços de informação, área que começou a desenvolver este modelo, sobretudo nos EUA e Canadá, a partir de meados dos anos 90 do século XX. Trata-se de um modelo orientado para a acção e baseado no uso de métodos científicos para a recolha de evidências, de carácter quantitativo e qualitativo, obtidas nas diversas áreas de acção das bibliotecas, desde o uso das colecções, impressas e digitais, à frequência dos espaços e dos serviços, tanto físicos como virtuais, ou ao comportamento informacional dos utilizadores, a partir de softwares específicos e ferramentas standardizadas para a análise e avaliação dos serviços de informação. De acordo com Todd (2008), “evidence-based practice recognizes multiple sources, types of evidence, and ways of gathering evidence. The use of multiple sources facilitates triangulation - an approach to data analysis that synthesizes data from multiple sources”. Segundo o mesmo autor, que tem estudado este modelo no âmbito das bibliotecas escolares, são três as dimensões envolvidas na prática baseada na evidência quando aplicada às bibliotecas (Todd, 2008): a evidência *para* a prática (centrada na obtenção de informação através da análise e uso de resultados de investigações empíricas para o desenho de novas práticas e de acções informadas, contribuindo também para identificar boas prática), a evidência *na* prática (que introduz a dimensão integradora dos resultados da recolha de evidências com o conhecimento derivado da experiência profissional, contribuindo para a identificação de dilemas, necessidades e falhas) e a evidência *da* prática (focada nos resultados materiais, quantificáveis e mensuráveis, do uso da biblioteca pelos seus utilizadores, identificando as mudanças concretas resultantes da acção). O carácter não linear, dinâmico e integrador destas dimensões, que incluem o utilizador no processo da recolha das evidências e da gestão das decisões (trata-se, desde a sua criação no âmbito das ciências médicas, de um modelo centrado no cliente), e aproximam a investigação da acção torna este modelo extremamente adequado para o processo da decisão em bibliotecas académicas no contexto do mundo contemporâneo, pelo seu cunho fundamentado, que torna possível a demonstração clara dos resultados obtidos e a opção por novas decisões, numa perspectiva interactiva, inovadora e informada,

suficientemente fluida para enfrentar as incertezas e as constantes mudanças que enformam a vida das comunidades académicas.

3.1. Etapas da Prática Baseada na Evidência

O processo da PBE desenvolve-se em seis etapas (Booth, 2004, p. 59):

1. Definição do problema;
2. Recolha de evidências;
3. Identificação e validação crítica de cenários;
4. Aplicação dos resultados (novos cenários, situações ou serviços);
5. Avaliação da mudança;
6. Redefinição do problema.

Estas etapas desenrolam-se seguindo métodos de investigação científica desenvolvidos em função do tipo de questão formulada e têm como objectivos suportar a decisão e contribuir para o marketing das bibliotecas académicas no seio das respectivas instituições, tornando visíveis – evidentes –, de forma cientificamente validada, os resultados das suas acções e a sua importância para a vida académica, designadamente no campo do sucesso educativo e da investigação.

3.1.1. Definição do problema

Tratando-se de um modelo baseado nas premissas da investigação na sua relação com a prática, a PBE atribui uma especial importância ao questionamento, isto é, à formulação de perguntas que permitem a resolução de problemas. Booth (2004, p.60) distingue dois tipos de questões quanto à formulação: as perguntas de base (background questions), que derivam de um estado prévio de inexperiência ou falta de formação, e incluem por norma não mais do que duas variáveis, e as perguntas avançadas (foreground questions), que orientam a gestão da decisão e são por natureza complexas, incluindo diversos elementos, como a população (beneficiários reais ou potenciais do serviço), a intervenção (serviço ou acção efectivamente planeado para servir uma população) ou exposição (no caso de a intervenção não ser intencional ou planeada), os resultados (formas de medição dos resultados esperados), e a comparação (serviços alternativos que possam resultar em consequências semelhantes às da intervenção planeada). Por sua vez, Elredge (2002, citado por Booth, 2004, p.61) propõe três tipos principais de questões: as preditivas (características de estudos no âmbito da investigação-acção, envolvendo a observação da mudança em grupos de indivíduos expostos a determinados fenómenos), as interventivas (perguntas de tipo comparativo, que estudam a forma como diferentes acções permitem atingir determinados objectivos,

procurando estabelecer níveis alternativos de eficácia) e as exploratórias (procuram explicar a causa dos fenómenos, e não tanto a forma como se desenrolam, assumindo um carácter mais aberto e qualitativo do que as questões preditivas ou interventivas, e formando o núcleo chave daquilo que se entende por prática baseada na pesquisa no âmbito da biblioteconomia e da informação).

Para melhor se compreender a aplicação destas três maneiras de formulação de perguntas à realidade das bibliotecas académicas, e considerando a questão básica que todas enfrentam no âmbito da decisão (a gestão dos recursos de informação), apresentamos em seguida três tipos distintos de problemas a que cada uma delas pode responder:

- a) Questão Preditiva: Que tipos de utilizadores, quanto às áreas científicas, preferem usar a versão impressa de uma publicação à versão electrónica? – a resposta a esta questão fundamenta a decisão no âmbito da opção por assinaturas electrónicas ou impressas de publicações periódicas, de acordo com as características específicas dos utilizadores e das áreas científicas respectivas;
- b) Questão Interventiva: Que formatos de pesquisa e recuperação da informação electrónica são melhor recebidos (percebidos) pelos utilizadores? – a resposta a esta questão permite optar entre diferentes interfaces de acesso à informação digital;
- c) Questão Exploratória: Porque é que alguns utilizadores preferem recorrer a informação em suporte impresso, enquanto outros recorrem preferencialmente à informação electrónica? – a resposta a esta questão permite decidir em que áreas ou campos científicos a biblioteca deve continuar a investir em recursos impressos, em que áreas deve centrar-se nos recursos electrónicos, e em que áreas é possível prever-se uma mudança de atitude.

3.1.2. Recolha de evidências

A recolha de evidências pode ser equiparada à fase da revisão da literatura numa pesquisa científica. Sendo a Ciência da Informação um campo transdisciplinar, permeável à interferência de uma multiplicidade de outras áreas de estudo, as fontes para a recolha de evidências variam de acordo com o campo de acção (o objecto de estudo) determinado pela pergunta formulada, condicionado ainda, frequentemente, pelo tipo de biblioteca em causa no processo específico da decisão (bibliotecas

académicas, públicas, escolares, especializadas, centros de documentação, etc., são objecto de estudos distintos, tendo distintos públicos, objectivos e meios ao seu dispor).

No contexto das diferentes tipologias, o processo da decisão orienta-se ainda para facetas diversas relativamente aos papéis desempenhados pelas bibliotecas. Assim, a gestão do serviço pode incidir sobre aspectos tão diferentes como as aquisições, a catalogação, a gestão do conhecimento, a propriedade intelectual, a política de empréstimo, o comportamento informacional e a cultura ou literacia da informação, entre outros, num amplíssimo espectro de áreas do conhecimento, que envolvem a psicologia, a sociologia, as ciências da educação, as tecnologias da informação, o marketing, etc.

Tal como numa revisão de literatura, a correcta integração do problema num domínio do conhecimento enquadrado no campo da Ciência da Informação será determinante para a definição do tipo de fontes internas (monografias, literatura cinzenta, artigos científicos, fontes orais...) e externas (bases de dados, catálogos) a pesquisar. As principais bases de dados que lidam com esta área são a LISA (Library and Information Science Abstracts – <http://www.casa.com>), a LISTA (Library, Information Science & Technology Abstracts – www.libraryresearch.com) e a ISTA (Information Science & Technology Abstracts – <http://www.infotoday.com/ISTA>) sendo que, para a área, muito importante, das bibliotecas académicas de Ciências da Saúde, a Medline (<http://www.nlm.nih.gov>) se apresenta como uma fonte fundamental. Na DOAJ (Database of Open Access Journals – <http://www.doaj.org>) encontra-se uma quantidade assinalável de revistas científicas de acesso aberto em acesso livre, não dependentes de bases de dados comerciais como a Emerald ou a EBSCO, onde também se encontram reunidas boas colecções. Também em acesso livre, a Scielo (<http://www.scielo.org>) apresenta diversas revistas de Ciência da Informação ibero-americanas, incluindo do Brasil e de Portugal. Os sítios web de organizações como a IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions – www.ifla.org) ou a ACRL (American Association of College and Research Libraries – <http://www.ala.org/acrl/>) reúnem relatórios, directrizes, normas e comunicações a congressos de âmbito mundial. A literatura cinzenta, isto é, dissertações de mestrado e teses de doutoramento, encontra-se reunida desde o início dos anos 2000 em repositórios institucionais dos estabelecimentos de ensino superior; em Portugal, existe um repositório nacional designado por RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal – <http://www.rcaap.pt>).

3.1.3. Etapas finais da Prática Baseada na Evidência

Munido de uma pergunta bem formulada e de uma correcta revisão da literatura, para a qual o gestor de bibliotecas académicas dispõe de competências profissionais próprias, seguem-se as etapas de avaliação e selecção de exemplos e situações passíveis de serem aplicadas à realidade concreta, e o desenvolvimento de instrumentos de recolha de dados adequados para a obtenção de respostas válidas. O processo concluiu-se com a opção por uma via de acção específica e a aplicação dos resultados e da aprendizagem obtidos em actividades concretas, que podem ir desde a definição do orçamento anual da biblioteca à mudança da disposição do mobiliário nas salas de leitura, ou ao desenho de sessões de literacia da informação para alunos e docentes. A avaliação das acções constitui tanto a etapa final, como o ponto de partida para a formulação de novas questões e o recomeçar do processo, fundamentando e apoiando, de forma cientificamente válida, a gestão da decisão na biblioteca académica.

4. Conclusões

É claro que, no momento de incerteza e constante mudança em que hoje vivemos e que salientámos na introdução a este capítulo, todas as respostas às questões centrais das bibliotecas contemporâneas, nomeadamente as que envolvem o uso das tecnologias e dos recursos digitais de informação (e que implicam todos os outros aspectos da gestão destas organizações, desde os direitos de autor à arquitectura dos edifícios), ainda que cientificamente validadas por procedimentos como os preconizados pela PBE são conjunturais e susceptíveis de deixarem de ser válidas num período de tempo muito curto, quer em termos do comportamento informacional e comunicacional dos utilizadores, quer em termos da tecnologia (hardware, software e interfaces incluídos), quer da própria economia (evolução dos custos, restrição ou massificação de usos, etc.).

Aqui é que, no nosso entender, começa a fazer sentido o uso do modelo anárquico na gestão da decisão, e a capacidade de tomar decisões abertas ao aparecimento de novos dados e variáveis inesperadas, isto é, suficientemente flexíveis para não condicionarem o serviço do futuro próximo a uma realidade incerta.

Não havendo processos ideais de gestão das decisões, que assegurem a 100% a previsão do futuro e a vitória sobre a incerteza, julgamos que a conjugação de um modelo sustentado no método científico, como a Prática Baseada na Evidência, conjugado com as ferramentas e as modalidades de análise propostas pelo Modelo Anárquico, permite enfrentar com alguma segurança os desafios colocados pela sociedade contemporânea, nomeadamente a capacidade de conduzir o barco pelas vias

menos frágeis de um mar encapelado, em que nem os ventos, nem as correntes, nem as estrelas no céu mantêm sempre a mesma posição, deixando-nos em permanência expostos à mudança e ao imprevisto.

Referências Bibliográficas

Bertman, S. (1998). *Hyperculture: the cost of human speed*. Westford, CT: Praeger, 1998.

Booth, A. (2004). Formulating answerable questions. In A. Bruce & A. Brice (Eds), *Evidence Based Practice for information professionals: a handbook* (pp. 59-66). London: Facet Publishing.

Castells, M. (2007). *A era da informação: economia, sociedade e cultura*. (3.^a ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Cliff, B., Harte, N., Kirschling, Owens, D. (July/August/September 2004). Evidence-based practice. *Journal of Hospice & Palliative Nursing*, 6 (3), p. 189-190.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17 (1), p.1-25. Acedido em <http://www.jstor.org>.

Manguel, A. (2002). The library of Robinson Crusoe. *Páginas A&B*, 9, p. 91-104.

Mash, S. D. (2010). *Decision-Making in the absence of certainty: A study in the context of technology and the construction of 21st century academic libraries*. Chicago, Il.: Association of College and Research Libraries.

Sackett, D. L., Rosenberg, W. M. C., Gray, J. A. M., Haynes, R. B., & Richardson, W. S. (1996). Evidence based medicine: what it is and what it isn't. *BMJ*, 312 (7023), p. 71-72. doi: 10.1136/bmj.312.7023.71

Todd, R. (2008). The Evidence-Based Manifesto for school librarians. *School Library Journal*, 2008 jan. 01. Acedido em <http://www.schoollibraryjournal.com/article/CA6545434.html#>.

Wright, A. (2007). *Mastering information through the ages*. Washington DC: Joseph Henry Press.