

Temas e problemas de sobrevivência profissional: abordagem sistémica ou por cluster?

Leonor Gaspar Pinto

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
e-mail: lgpinto@sapo.pt

Paula Ochôa

Universidade Nova de Lisboa
e-mail: poc.paula@gmail.com

RESUMO

As principais tendências internacionais relativas à regeneração da profissão de Informação-Documentação (I-D) traduzem uma crescente preocupação com áreas estratégicas de gestão de carreira: o recrutamento de novas gerações, as acções de coaching entre profissionais, a gestão da mudança, a gestão das trajetórias profissionais e a gestão das competências (WORLD CONFERENCE ON CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND WORKPLACE LEARNING FOR THE LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONS, 2009).

A nível internacional tem vindo a crescer a tendência de aliar a sobrevivência dos profissionais e das bibliotecas à gestão do seu posicionamento estratégico ao mais alto nível de decisão. O enfoque na profissão leva igualmente a analisar as dinâmicas dos sistemas biblioteconómicos e a forma como vão desenvolvendo estratégias de sobrevivência e desenvolvimento que lhes permitam adaptar-se a novos paradigmas, contribuindo para a definição de políticas transversais e sectoriais que possibilitem reforçar o papel e a acção dos profissionais.

A história ainda breve da carreira BAD em Portugal realça a necessidade de abordar e debater a evolução e o estado actual do sector. Nesta comunicação são apresentadas diferentes perspectivas de três gerações de profissionais I-D sobre as principais fragilidades do sistema biblioteconómico português, e o seu futuro, sustentado por clusters sectoriais, considerados grupos estratégicos de diversas tipologias de bibliotecas, agrupadas de acordo com as suas propriedades homogéneas, meta-competências organizacionais e novos serviços.

PALAVRAS-CHAVE: Sistema biblioteconómico nacional, Sobrevivência profissional, Profissionais de Informação-Documentação, Clusters, Portugal.

SISTEMA BIBLIOTECONÓMICO NACIONAL: PRINCIPAIS TEMAS DE DEBATE

O modelo de análise sistémico, através do qual podem ser estudadas e compreendidas as dinâmicas biblioteconómicas, privilegia o olhar sobre as organizações como coligações de indivíduos e grupos de

stakeholders (partes interessadas), que se distinguem quanto aos interesses e percepções da realidade, influenciando os contextos de acção de todos os intervenientes.

O sistema biblioteconómico nacional [1] caracteriza-se pelo padrão de desenvolvimento verificado a partir de 1974: criação da Rede Nacional de Leitura Pública (1987), ainda em fase de crescimento; criação da Rede de Bibliotecas Escolares (1996) e sua estabilização em 2008; alargamento do número de bibliotecas do Ensino Superior; e diminuição do número de bibliotecas especializadas (desde 2006). A Figura 1 representa os principais actores deste sistema.

A estes marcos de crescimento devem ainda ser acrescentados o alargamento da oferta de Cursos de Especialização em Ciências Documentais (1984) e, recentemente, a sua adaptação a Mestrado(s) (2007) e aparecimento da b-on – Biblioteca do Conhecimento Online (2004) e do Plano Nacional de Leitura (2006).

A abordagem tradicional do sistema biblioteconómico assenta na tipologia de biblioteca ou na dissecção por sub-sistema: bibliotecas públicas, bibliotecas escolares, bibliotecas universitárias e bibliotecas especializadas. A abordagem por sectores ou sub-sistemas que tem sido seguida torna evidente, por um lado, que os momentos de sucesso ou fracasso são largamente determinados pelas orientações emanadas por diferentes departamentos da administração central, da administração local, das universidades, etc. e, por outro, a inexistência de uma entidade gestora do sistema biblioteconómico capaz de uma visão integradora e estratégica. Ainda que dificilmente se possa dizer que o Conselho Superior de Bibliotecas tenha, na prática, desempenhado esse papel desde a sua criação em 23 de Novembro de 1990 [2], é um facto que este foi extinto em 21/ de Abril de 2006 e, até à data, não foi atribuída a qualquer entidade a função de gestão do sistema biblioteconómico ou mesmo do macro-sistema de gestão de informação nacionais.

Ao contrário de outros países, em Portugal não existe uma entidade gestora do sistema biblioteconómico, pelo que o ritmo de desenvolvimento dos vários componentes do sistema é muitas vezes feito de forma aleatória e avulsa, sem se estudarem políticas conjuntas entre todos os seus componentes. De uma forma geral, poderemos afirmar que o crescimento biblioteconómico depende

essencialmente da dinâmica de clusters [3], sustentado por entidades locais e alavancado por políticas públicas sectoriais.

O debate tem-se centrado mais nos efeitos imediatos, e não tanto nas consequências a médio e longo prazo e, muito menos, na procura das causas profundas que estão no âmago do sucesso ou insucesso da profissão, associado ao modelo de funcionamento das carreiras e do sistema biblioteconómico. Uma análise do sistema biblioteconómico com características prospectivas deverá começar por identificar qual o seu papel no futuro e como a sociedade interpretará a sua evolução e as suas potencialidades futuras.

Para ilustrar a diversidade e amplitude do debate destes temas e problemas e dando continuidade a um estudo anterior sobre a carreira dos profissionais I-D no nosso

País (OCHÔA e PINTO, 2009), foi constituído um grupo de foco formado por oito elementos pertencentes a várias gerações de profissionais dos diversos tipos de bibliotecas que apresentaram uma visão sobre a questão:

”Estará o sistema biblioteconómico português apto a sobreviver a uma redefinição social das práticas e saberes profissionais?”

Esta questão é, em larga medida, consonante com os temas de investigações internacionais sobre a sobrevivência profissional e recentemente sintetizados nas actas da VIII World Conference on Continuing Professional Development and Workplace Learning for the Library and Information Professions, organizada pela IFLA.

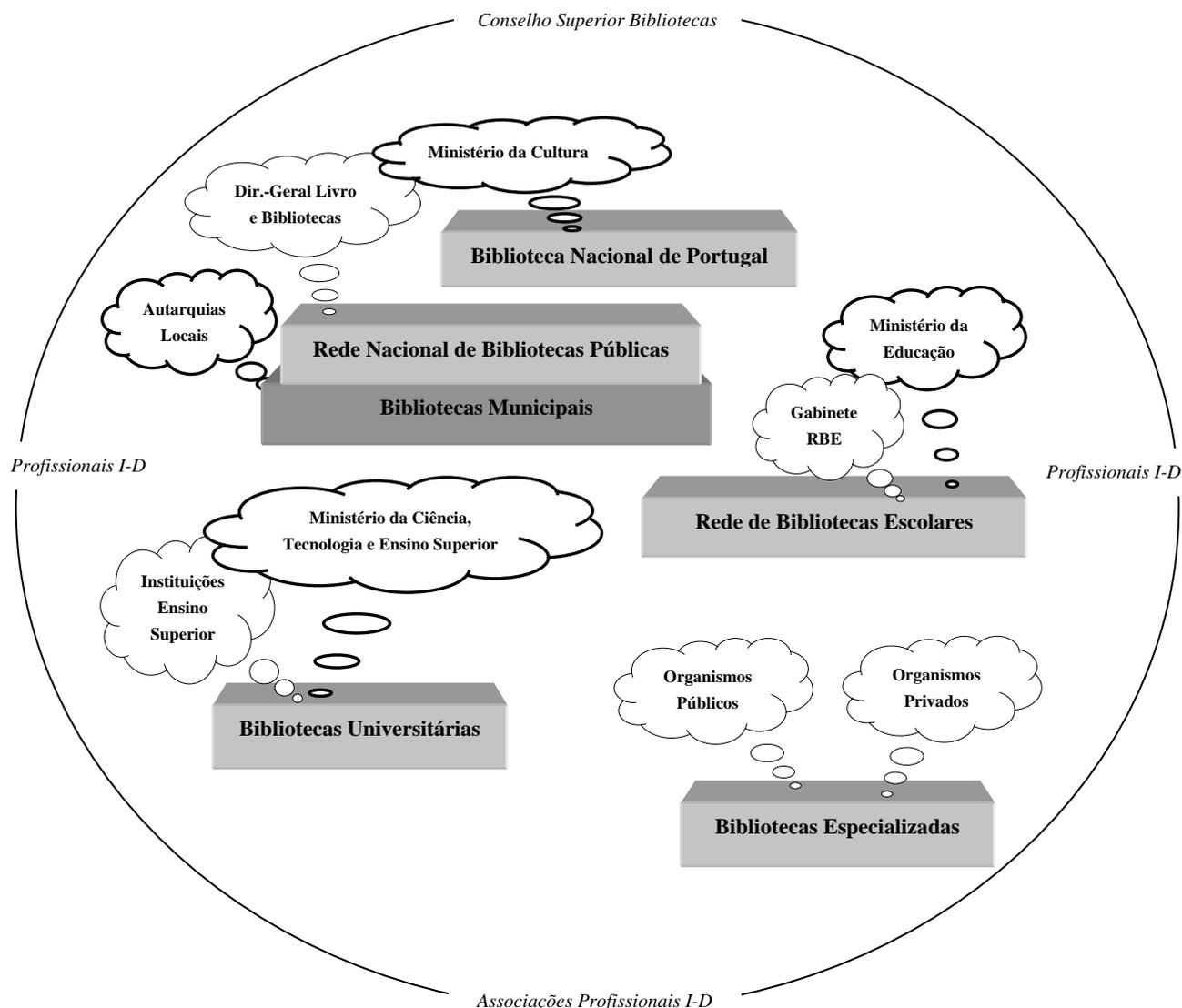


Figura 1: Sistema biblioteconómico português: principais actores

Nos vários estudos aí apresentados é enfatizada a relação estreita entre o futuro profissional e o funcionamento dos sistemas biblioteconómicos, nomeadamente a importância das competências organizacionais, da gestão das competências dos profissionais e das suas múltiplas relações com o desempenho global do sector (WORLD CONFERENCE ON CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND WORKPLACE LEARNING FOR THE LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONS, 2009).

O grupo de foco procurou detectar as tendências observáveis e a identificação dos elementos de pressão sobre o sistema, nomeadamente as políticas públicas, bem como os factores que poderão dar origem a crises no sistema. O estudo foi realizado no espaço de um ano, tendo sido utilizado métodos e processos de auscultação de opiniões, recolha de informações e circulação de percepções em torno do tema de reflexão prospectiva. Dos diversos componentes do estudo, seleccionámos uma síntese que elenca as tendências em curso e emergentes e a interpretação de alternativas possíveis.

PRIMEIRA FACETA DE ANÁLISE: COMPETÊNCIAS DAS BIBLIOTECAS

Independentemente do modelo seguido ter maior ou menor sucesso, todas as bibliotecas enfrentam um problema idêntico, que é o garantir o seu posicionamento estratégico baseado em competências. As competências desenvolvem-se através de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, relacionadas com procedimentos, cultura e valores, redes de relacionamentos e importantes iniciativas de mudanças organizacionais (MILLS et al., 2002). Os recursos são importantes quando adicionam valor, são raros, únicos e versáteis (BARNEY, 2001) e quando são combinados de uma forma única para criar as competências-chave que distinguem cada biblioteca, constituindo a garantia do seu desempenho estratégico. Nesta perspectiva, as competências emergem da coordenação e gestão de recursos. As competências que criam vantagem competitiva [4] baseiam-se em recursos importantes, mas também numa melhor coordenação de recursos considerados menos importantes que deverão ser recreados e adaptados ao longo do tempo para que mantenham a sua raridade, inimitabilidade, versatilidade e características de valor.

O Quadro 1 sintetiza as categorias de competências que caracterizam o sector das bibliotecas em Portugal, de acordo com os participantes neste estudo:

Esta capacidade de desenvolver competências é a assumpção básica que diferencia o desempenho das bibliotecas. É também uma das áreas de maior evidência no desempenho individual dos profissionais. Os participantes no grupo de foco foram unânimes em considerar pouco visíveis estas categorias de competências para a generalidade dos stakeholders.

Categorias de competências	Descrição
Competências-chave (Core)	Referem-se a áreas-chave da actividade da biblioteca, centrais para a sua sobrevivência e estratégia de actuação.
Competências distintivas	Referem-se a competências cujo valor é reconhecido pelos utilizadores como sendo diferenciadoras de outras bibliotecas, constituindo por isso uma vantagem a nível da imagem pública e dos seus resultados
Competências organizacionais	Referem-se às competências de cada unidade orgânica/ área funcional da biblioteca
Meta competências	Competências cujo valor e actividade apoiam e sustentam outras actividades da biblioteca.
Capacidade dinâmica	Refere-se à capacidade da biblioteca de adaptar as suas competências ao longo do tempo. Encontra-se estreitamente ligada à mudança de recursos importantes.

Quadro 1: Categorias de competências

SEGUNDA FACETA DE ANÁLISE: CENÁRIOS DE REFLEXÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Num contexto de grandes mudanças sociais e económicas, as modalidades de desenvolvimento de competências de Informação-Documentação durante a última década pouco têm em comum com as desenvolvidas no passado. Os perfis e competências dos profissionais de I-D têm sido sucessivamente apresentados: *Euro-referencial* (ECIA); *Body of Professional Knowledge* (CILIP); *Competencies for Information Professionals* (SLA); *Guidelines on Cultural work within the Information Society* (Conselho da Europa); *Guidelines for Professional Library/Information Educational Programs* (IFLA).

Sobre as principais tendências também têm sido realizados importantes trabalhos: *Environmental Scan* (OCLC, 2004); *Perceptions of libraries and information resources* (OCLC, 2005); *A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação* (PINTO e OCHÔA, 2006); e *Bibliothecaires en prospective* (DURAND, PEVRIÈRE e SEBAG, 2006).

A análise desta faceta do sistema biblioteconómico português insere-se nesta problemática geral, retomando investigações efectuadas e dando continuidade aos debates entre aqueles que propõem cenários de reflexão e que equacionam os desafios e as várias estratégias profissionais de sobrevivência. Os participantes do grupo de foco elegeram as seguintes estratégias:

1. *Gerir a incerteza* – Para a maioria dos autores que realizam estudos prospectivos, o futuro dos bibliotecários não está ainda escrito, embora seja incerto. Para compreender o futuro, é provável que todas as partes interessadas na profissão procurem conciliar dois princípios teóricos aparentemente contraditórios – a crise da identidade profissional e a solidariedade das práticas profissionais – duas tendências centrífugas que constituem a realidade prospectiva que lida ainda com as crenças de uma profissão única e as falsas crenças que acreditam que a profissão vai desaparecer.
2. *Gerir a agenda das oportunidades* – Como afirmou Margaret Procter (2007) “the need for a common sense interpretation is vital because of the nature of public policy *per se*, and so it seems appropriate to consider public policy more generally. (...) Consequently, ‘opportunities for agenda-setting come and go’, windows of opportunity open briefly and then close again” (p.24)
3. *Evitar a obsolescência profissional* – Falar de sobrevivência profissional implica considerar como crucial o conceito de manutenção profissional (*maintien professionnel*, LIMOGES, 1987) e englobar um conjunto de estratégias, atitudes e comportamentos para evitar o *burnout* e a obsolescência, sendo este último apresentado como um novo paradigma para o séc. XXI. O conceito foi apresentado pela primeira vez por Super (1964) para descrever o estágio longo da vida activa e produtiva, tendo Limoges em 1989 colocado o termo como uma das etapas da carreira, o qual vai sofrendo alterações em cada indivíduo, no início, meio e final de carreira (LIMOGES, 2001).
4. *Desenvolver novos objectivos* – Os profissionais necessitam de incorporar novas estratégias para atingir quatro objectivos (KING, 2001):
 - Conhecer o meio profissional – um processo de reconhecer as oportunidades do mundo do trabalho (especialmente as competências e os modelos de desempenho) e os factores que afectam a carreira;
 - Identificar as partes interessadas na profissão;
 - Implementar estratégias de carreira;
 - Avaliar a eficácia das estratégias num processo dinâmico, reflectindo sobre o passado para escolher estratégias para o futuro.

Torna-se assim primordial identificar as competências essenciais no desenvolvimento da carreira de cada

profissional e as formas como construiu o seu património pessoal e o capitaliza ao longo da vida (PINTO e OCHÔA, 2007).

TERCEIRA FACETA DE ANÁLISE: VISÃO (PROSPECTIVA) DOS PROFISSIONAIS SOBRE O SISTEMA BIBLIOTECONÓMICO

Os profissionais com mais anos de carreira (+ de 30 anos) alicerçaram a sua visão nos processos de construção da identidade profissional, realçando as tensões profissionais em momentos de transição, de que destacaram a década de 80 e as problemáticas relacionadas com a formação e as novas competências resultantes dos processos de informatização dos catálogos. O aparecimento de práticas discursivas relacionadas com o desenvolvimento de competências não implicou, no entanto, nem valorização social deste campo, nem o desenvolvimento de uma reflexão sistematizada em torno dele.

A década de 80 é referida pelo aparecimento de um conjunto de medidas legislativas visando promover as bibliotecas. Os projectos de reforma do sector são concebidos por equipas de peritos (veja-se o importante papel desempenhado pelo Grupo de Trabalho das Bibliotecas Públicas) que procuram ganhar a adesão do poder político através de mecanismos de participação intensa no debate europeu em torno das políticas da Sociedade de Informação. Para estes profissionais, o reforço das tendências para a valorização do papel das bibliotecas no novo paradigma informacional colocou em evidência a fragilidade dos vários componentes do sistema biblioteconómico, pouco articulados entre si. Defendem a metamorfose das tipologias de bibliotecas que deverão agrupar-se geograficamente por clusters, mobilizando recursos, aproveitando oportunidades e apresentando estratégias locais mais abertas e inter-comunicantes.

Os profissionais com 20 anos de carreira apresentaram a visão sobre a eficácia das políticas culturais com reflexos sobre as bibliotecas, distinguindo os diversos modos de relação com os bens culturais, formando um quadro vasto e complexo de interligações, sendo as bibliotecas analisadas através do modo de participação e formas de acesso directo por parte dos utilizadores. Uma linha dominante discursiva predominante foi a de atribuir importância à preservação, valorização e disponibilização do património cultural acumulado, acompanhada de um conjunto de disposições intelectuais e estéticas necessárias à democratização cultural e ao desenvolvimento cultural sustentado.

Os profissionais mais jovens são mais críticos em relação ao sistema biblioteconómico, destacando a ausência de uma estratégia sistémica e um alheamento progressivo dos profissionais dos movimentos associativos. Destacam os múltiplos canais de acesso à informação de que dispõem os utilizadores, o que os afasta da frequência da biblioteca, preferindo o diálogo contínuo sobre a selecção, uso, melhoria e substituição de produtos e serviços através da utilização das novas tecnologias e provocando a aceleração do processo de desintermediação. Por outro lado, alertam para as fortes oscilações nos hábitos de consumo informacionais, o que

obrigará a redefinir formas de actuação. Veja-se o exemplo da *b-on*, ou ainda do recente *portal das escolas* com acessos a conteúdos muito variados.

Todos os participantes foram unânimes em considerar a fase de turbulência actual como determinante para a futura dinâmica do sector, pelo que é assumido com clareza a necessidade de se fixarem objectivos e prioridades de acção para todos os stakeholders interessados no sistema biblioteconómico nacional.

É defendida maioritariamente a abordagem por clusters, isto é, a partir das necessidades e recursos sectoriais deve ser traçado o caminho que abrirá novas soluções, criando espaços de relações e cooperação, interactivamente cruzados em múltiplos e diferentes contextos partilhados por diversas bibliotecas. Esta multiplicidade e diversidade de contextos inter-relacionais permitirão o desenvolvimento de uma cultura profissional de rede, eficaz na sobrevivência e adaptação profissional, consolidando práticas de desenvolvimento sistémicas, consideradas vitais por este grupo de reflexão.

O quadro seguinte apresenta os principais factores estruturais de intervenção prioritária apontados pelos participantes neste estudo.

Factores estruturais prioritários	Desafios para os stakeholders
Reforço das estratégias governamentais	Ultrapassar inércias organizacionais resistentes à mudança
Consolidar e alargar o âmbito das estratégias das bibliotecas	Evitar a dependência de uma única fonte de recursos
Dar relevância a parcerias inter-bibliotecas	Extinguir serviços com pouco valor agregado
Redefinição do mercado de trabalho	Gerir e segmentar novos perfis de utilizadores (geração digital)
Necessidade de modelos institucionais híbridos	Procurar o diferencial competitivo em parceria/cluster

Quadro 2: Factores estruturais de intervenção prioritária para o sector das bibliotecas

De acordo com esta visão, adquire pertinência o estudo da acção colectiva das bibliotecas, nomeadamente ao nível da perda de influência estratégica com a ausência de um órgão consultivo para o sector junto das entidades governamentais. Dito de outro modo, os diferentes subsistemas existentes, ao subentenderem estratégias isoladas para cada sector, não conseguem implementar um novo jogo de interdependências que fortaleça o funcionamento do sistema biblioteconómico nacional. Por esta razão defende-se uma agenda teórico-

investigativa que aprofunde os actuais temas, constituindo um ponto de partida para relançar a atenção para as dimensões relevantes da área macro de análise.

Uma outra perspectiva aponta para a urgência em se considerar novos modelos de serviços e produtos que estejam alinhados com as grandes tendências de desenvolvimento da sociedade, como por exemplo, a Aprendizagem ao Longo da Vida e a web 2.0 e as respectivas políticas nacionais.

CONCLUSÃO

Não têm surgido em Portugal quaisquer estudos que procurem cenarizar, de forma sistematizada e articulada, a evolução do sistema biblioteconómico nacional. Poder dispor de uma visão prospectiva neste domínio possibilita congregar a atenção e esforços institucionais, associativos e individuais em temáticas emergentes e assim, desenvolver estratégias de antecipação e minimizar situações de risco.

O sistema biblioteconómico nacional encontra-se numa nova encruzilhada, emergindo a necessidade de uma maior articulação entre os seus vários subsistemas. O conjunto de considerações apresentadas nesta comunicação levam-nos a sugerir a promoção de um mais amplo debate inter-sectorial, identificando os possíveis campos de actuação e os factores a trabalhar face à importância dos temas considerados.

Notas

[1] Entre as principais características que a maioria dos sistemas partilha encontra-se que todos possuem uma estrutura, composta pelo conjunto das suas partes e o conjunto de regras que definem as suas inter-relações; todos os sistemas têm uma característica teleológica, direccionada para objectivos e metas; cada sistema interage com o seu ambiente, desenvolvendo actividades com influência mútua (sistema aberto) (LE MOIGNE, 1977).

[2] Entre as competências atribuídas ao Conselho Superior de Bibliotecas, merecem destaque as seguintes: “Emitir pareceres e recomendações sobre a situação das bibliotecas portuguesas”; “Estimular a cooperação entre as bibliotecas dependentes dos diversos organismos de tutela”; “Promover a coordenação entre as bibliotecas portuguesas, com vista à plena eficácia da cooperação internacional entre bibliotecas”; e ;”Garantir as funções do ponto de convergência nacional das bibliotecas portuguesas com vista à cooperação europeia e nacional” (Decreto-Lei n.º 361/90de 23 de Novembro).

[3] O conceito varia entre vários autores. Nesta comunicação, adaptamo-lo como uma noção de aglomeração de bibliotecas com inter-relação entre si e operando geograficamente próximas. Os processos de clustering estão associados a forças de mercado, a políticas públicas ou acções definidas por agentes privados. O clustering possui vantagens na gestão da procura e na capacidade de resposta agregada, destacando-se a diminuição dos custos de informação.

[4] A noção de competitividade implica a análise dos recursos, informação, gestão, processos, produtos e serviços, tecnologia, tendências evolutivas, relações e interações que se estabelecem. A sua consolidação depende da qualidade da envolvente imediata: território, recursos humanos, instituições e das sinergias geradas entre estes aspectos, sendo ainda determinante da inovação e das *learning regions* (FLORIDA, 1995)

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. (2001) – Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, vol. 26 (1), pp. 41-56.

DURAND, J-P.; PEVRIÈRE, M.; SEBAG, J. (2006) – *Bibliothécaires en Prospective*. Paris: Ministère de la culture et de la communication.

FLORIDA, R. (1995) – Toward the learning region. *The Journal of Forecasting and Planning*, vol. 27, (5), June, pp. 527-536.

KING, Z. (2001) – Career self-management: a framework for guidance of employed adults. *British Journal of guidance & Counselling*, 29 (1), 65-78.

LE MOIGNE, J.L. (1977) – *La théorie du système general: théorie de la modélisation*. Paris: PUF.

LIMOGES, J. (1989) – *L'orientation et les groupes*. Montréal: Fides.

LIMOGES, J. (2001) – *Stratégies de maintien au travail*. Québec: Septembre.

MILLS, J et. al. (2002) – *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.

OCHÔA, P.; PINTO, L. G. (2009) – Career, skills and professional dilemmas – a framework for information-documentation transformation. In WORLD CONFERENCE ON CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND WORKPLACE LEARNING FOR THE LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONS, 8, Bolonha, 2009 - *Strategies for regeneratig thelibrary and information profession*. Munchen: . G. Saur. pp. 342-354.

OCLC (2004) - *2003 OCLC environmental scan* [Em linha]: *pattern recognition*. Dublin (E.U.A.): OCLC. [Consult. 12 Fev. 2010]. Disponível em: <http://www.oclc.org/reports/escan/toc.htm>

OCLC (2005) - *Perceptions of libraries and information resources* [Em linha]. Dublin (E.U.A.): OCLC. [Consult. 12 Fev. 2010]. Disponível em: http://www.oclc.org/reports/pdfs/Percept_all.pdf

PINTO, L. G.; OCHÔA, P., org. (2006) - *A imagem das competências dos profissionais de Informação-Documentação*. [Em linha]. Lisboa: OP I-D. [Consult. 12 Fev. 2010]. Disponível em: <http://files.incite.pt/RelatorioOP-ID.pdf> .

PINTO, L.G.; OCHÔA, P. (2007) – *Crenças, tradições e dilemas sobre perfis e competências de Informação-Documentação: o contributo da investigação*. In Calixto,

J. A. – Ter ou não ter bibliotecário escolar. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, pp.71-112.

PROCTER, M. (2007) Professional education and the public policy agenda. *Journal of the Society of Archivists*, 28 (1), April, pp. 19-34.

SUPER, D. (1964) – A developmental approach to vocational guidance. *The vocational guidance quarterly*, 13 (1) p. 1-10.

WORLD CONFERENCE ON CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND WORKPLACE LEARNING FOR THE LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONS, 8, Bolonha, 2009 – *Strategies for regeneratig thelibrary and information profession*. Munchen: . G. Saur.