

O FATOR MUDANÇA E A BIBLIOTECA

NERIO SACCHI JR.

Faculdade de Educação, Filosofia, Ciências Sociais

e de Documentação

UNESP

17500 – Marília, SP

A sobrevivência de uma organização depende da utilidade de seus serviços à comunidade, ocorrendo, então, a necessidade de se conhecer o desejo de seus clientes. Para não cair na obsolescência, ela deve lançar mão de mudanças, garantindo, assim, o consumo de seus produtos/serviços. Apoiando-se nas diretrizes da Administração moderna, o administrador poderá contar com elementos para manter a vitalidade organizacional, onde atua.

Sendo uma organização um todo e, como tal, constituída por partes que se relacionam entre si, ela deve ser analisada sob o aspecto sistêmico, isto é, deve-se analisar suas partes, suas relações e seus resultados ou conseqüências numa visão global.

Nessa análise, as partes não devem ser enfocadas como compartimentos estanques, mas como interligações e totalidade, sem, entretanto, destruir a unidade da organização ou de suas partes componentes (Bertalanfy, 1, 2; Nitecki, 10).

Etzione (3) deixa-nos clara a importância da relação todo/partes, com o seguinte exemplo: um banco, quando concentra sua atenção na obtenção do dinheiro, pode ignorar as necessidades de seus funcionários, ocorrendo a insatisfação destes, os quais podem expressar suas atitudes através de baixa produção, redução de competência e, até mesmo, suborno (desvio monetário), reduzindo, então, a eficiência da organização.

Ao se analisar uma organização sob o ponto de vista sistêmico, não se está livre de obstáculos, pois o analista encontra-se em um ambiente intra e extra-organi-

zacional, isto é, recebe influências do exterior e do seu interior (por meio de seus funcionários), exercendo influência no meio ambiente. Em suma, a organização é um fruto passivo e ativo no processo mutacional do ambiente.

A existência da organização só faz sentido pela utilidade de seus serviços/produ- tos, devendo estar aberta para as mudanças. (Halliday, 5). Por exemplo: uma empresa, quando lança um produto novo no mercado, precisa *ensinar*, através da propaganda, o consumo desse novo produto. Após criada a *necessidade* do consumo, recorre-se à chamada *propaganda de manutenção*, para que o produto não caia no esquecimento. Tal acontece, por exemplo, com o *band-aid*. Muitas vezes pede-se *band-aid*, ao invés de esparadrapo, tornando-se aquele um substituto da palavra esparadrapo.

Quer-se demonstrar, aqui, a influência do produto de uma organização no meio ambiente e a influência deste sobre a organização (quando surge a necessidade da propaganda de manutenção). No processo de influência mútua surgem várias técnicas (ou artifícios) para manter o seu produto em um determinado nível de consumo.

A organização retira energia (entrada) do meio ambiental, transformando-a em um produto, e lança-o (saída) para os usuários.

Pode-se transpor o fluxo acima para a biblioteca: o bibliotecário-chefe toma conhecimento da unificação da catalogação e da referência bibliográfica (informações especializada e de manutenção da biblioteca/energia de entrada) e as transmite para a catalogação e referência. Ali, serão transformadas em uma atividade nova (catalogação referenciada). A nova atividade (catalogação referenciada/informação especializada, na saída), além de economizar tempo do usuário (ele já possui em mãos a referência bibliográfica do material que consulta), economizará tempo/serviço dos setores envolvidos, contribuindo para a boa imagem da biblioteca perante a comunidade.

Para real verificação da validade do novo produto aos usuários, a biblioteca deve estar atenta à utilização do serviço que presta (retroalimentação, que servirá também como uma informação de manutenção). Após esta fase ela poderá elaborar um programa de desenvolvimento da nova atividade para os seus usuários.

São as seguintes as informações de entrada e de saída, segundo Halliday (5):

a) Informação de manutenção: é aquela que diz respeito aos diversos aspectos e ocorrências do ambiente; ex.: coleta de informações sobre candidatos a postos no quadro da organização; decisão governamental que afete a organização (redução de verbas, censura) e atividades de outras entidades, bem como a própria imagem da organização junto à comunidade. Essas informações garantem o funcionamento da organização e circulam através de mensagens de rotina (veiculadas através de memorandos, ofícios, ordens de serviço, reuniões, portarias, contatos

pessoais, etc.). Ela entra e sai através de jornais (da própria empresa ou de outras), correspondências administrativas, contatos pessoais de membros da organização com o meio ambiente, avisos e outros meios de comunicação.

b) Informação especializada: é aquela relativa a um determinado campo profissional e veiculada para a organização através de serviços profissionais de um técnico. Quando entra na organização, pode ser utilizada para tomada de decisão, produção de saída (através de relatórios técnicos, monografias, manuais, folhetos, resultados de pesquisas, etc.) e estocagem para utilização futura.

Então, para que uma organização não se torne obsoleta, é necessário que ela implante modificações. Para sua utilização ela deve possuir canais de comunicação abertos para:

a) o exterior (receber);

b) sua ambiência interna, pois os elementos que irão "trabalhar com as novas informações devem saber como fazê-lo e porque fazê-lo". Tais informações (mudança na atividade — exemplo da catalogação referenciada — podem alterar a atitude dos indivíduos da organização).

Como realizar as mudanças dentro da organização?

Hersey & Blanchard (7) propõem-nos dois tipos de mudança: participante e imposta.

a) Participante: o administrador, através do poder pessoal, leva ao conhecimento dos indivíduos ou do grupo um problema, e eles são indagados sobre como resolvê-lo. Isto torna mais comprometedora a necessidade de mudança, pois os participantes elaboram objetivos, cientes do que fazer e porque fazer; todos, em conjunto, dão a sua contribuição. O passo seguinte é a concretização das idéias, o *realizar* da nova atividade. Nesta fase o administrador pode encontrar resistência por parte dos indivíduos, devendo então lançar mão dos líderes dos grupos (ganhar-lhes a confiança, conquistar-lhes a atenção). A partir daí a concretização da atividade será mais fácil, pois os indivíduos tendem a padronizar seus comportamentos, seguindo as pessoas que respeitam e que as lidera.

Este ciclo aplica-se mais a grupos maduros. Eles são mais motivados pela realização e trazem consigo um certo grau de experiências e conhecimentos. Podem, então, contribuir com novas idéias, e isso é um desejo inerente a esses grupos.

A vantagem da mudança participante reside na sensação de participação, um comprometimento com a mudança por parte dos elementos envolvidos em relação à nova situação. Tende, então, a ser duradoura. A desvantagem, neste processo, é de ser lento e progressivo.

b) Mudança imposta: neste caso a mudança é impingida à organização total e os novos contatos e modos de comportamento criam um novo conhecimento. Este

predispõe à mudança ou resistência. Nota-se que o indivíduo só terá conhecimento após ter criado um novo tipo de comportamento.

Algumas vezes o novo conhecimento cria um compromisso com a mudança, levando o indivíduo a participar da nova situação, pois o compromisso reforça o comportamento individual e grupal.

Este ciclo é mais utilizado para grupos imaturos, nos quais os elementos são mais dependentes e não desejam assumir novas responsabilidades. A vantagem está na rapidez. A desvantagem está na sua efemeridade, pois ocorre a necessidade da presença constante do elemento que detém o poder de decisão, sendo sua ligação prêmios e castigos.

Ainda segundo Hersey & Blanchard (7), são três as fases do processo de mudança:

a) Descongelamento: o objetivo é motivar e, a partir daí, fazer com que os indivíduos se preparem para a mudança. Nesta são quebradas as maneiras antigas de pensar e agir. Ex.: cortes dos laços anteriores, afastamento dos contatos sociais antigos, humilhação e desagregação, ligação coerente de prêmios e castigos a comportamento desejado e não desejado.

b) Mudança propriamente dita: quando o indivíduo já está motivado, sente a necessidade de aprender comportamentos organizacionais que poderão ser realizados através da identificação ou interiorização:

— identificação — quando a ambiência fornece um ou mais modelos de comportamento de atitude (mudança imposta);

— interiorização — o indivíduo conhece a situação e, aos poucos, vai se modificando; essa nova aprendizagem internaliza-se no indivíduo (mudança participante).

c) Recongelamento: o comportamento recém-adquirido passa a ser interiorizado, sendo parte natural e, se foi adquirido por identificação, quando faltar a pessoa com o poder de decisão (líder), ocorrerá falha no processo. Há sempre a necessidade de se reforçar o comportamento, no processo de mudança. Caso isso não ocorra (um elogio, por exemplo), o indivíduo pode pensar que está errado, mudando sua atitude novamente.

A mudança pode ocasionar conflito, uma vez que sugere opção entre situações, confronto entre objetivos e com valores pessoais.

March & Simon definem o conflito como "colapso nos mecanismos decisórios normais em virtude do qual o indivíduo ou grupo experimenta dificuldade na escolha de alternativas de ação" (8).

HAMPTON et alii relatam que o conflito ocorre quando "duas ou mais entidades tentam ocupar o mesmo lugar no espaço, sendo que somente uma poderá fazê-lo" (6).

No conflito, o administrador poderá detectar o que deve ser mudado. Como Katz & Kahn apontam, o conflito possui conseqüências disfuncionais e funcionais, sendo que a solução está na maneira integrativa que o mesmo apresenta(8).

Cada organização é um *organismo* único e diferente, cabendo ao administrador guiar-se pelas diretrizes existentes, ditadas pela administração moderna.

Mesmo falhando, cabe a ele uma nova tentativa, pois ao ingressar na organização ele também carrega seu potencial positivo e suas limitações.

Comunicação recebida em 19.05.84

Abstract

The changing factor and the library

The survival of an organization depends upon the utility of its services in relation to the community it serves. It is, thus, necessary to take into account its' users' needs not to become obsolete. Changes must be introduced in order to renew its products/services, based on management principles and users' studies.

REFERÊNCIAS

1. BERTALLANFFY, L. von. O modelo do sistema aberto. In:_____. *Teoria geral dos sistemas*. 3. ed. Petrópolis, Vozes, 1977. Cap. 6, p. 190-209.
2. BERTALLANFFY, L. von. Os sistemas estão em toda a parte. In:_____. *Teoria geral dos sistemas*. 3. ed. Petrópolis, Vozes, 1977. Cap. 1, p. 17-18.
3. ETZIONI, A. Modelos de objetivos e de sistemas. In:_____. *Organizações modernas*. 4. ed. São Paulo, Pioneira, 1974. Cap. 2, p. 30-4.
4. FIUZA, M. M. O papel do conflito na administração de bibliotecas. *Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG*, Belo Horizonte, 6(2) : 161-74, set. 1977.
5. HALLIMAY, T. L. *Comunicações e organizações no processo de desenvolvimento; a função informativa dos técnicos*. Petrópolis, Vozes, 1975. p. 75.
6. HAMPTON, SUMER, WEBER. Managing organization conflict. In:_____. *Organization behaviour and the practice of management*. Scott, Foreman, 1973. Cap. 11, p. 754-74.
7. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. Planejamento para mudança. In:_____. *Psicologia para administração; a utilização de recursos humanos*. São Paulo, EPU; Rio de Janeiro, FENAME, 1976. Cap. 8, p. 185-213.
8. KATZ, D. & KAHN, R. L. A dinâmica de conflito. In:_____. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1976. Cap. 4, p. 130-1.
9. MARCH & SIMON. *Teoria das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro, FGV, 1972.
10. NITECKI, J. Conceptual dimensions of library management. *Journal of Library Administration*, 1(2) : 47-58, 1980.