

OS CONCEITOS DE ORGANIZAÇÃO BASEADA NA INFORMAÇÃO E NO CONHECIMENTO E O DESENVOLVIMENTO DE SERVIÇOS BIBLIOTECÁRIOS

Antonio Miranda

[Artigo originalmente publicado na revista **Ciência da Informação**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 227-232, set./dez. 1993].

RESUMO

No âmbito das novas teorias da administração, este artigo discute os conceitos de organização baseada na informação (*information based on organization*), de Peter Drucker, e de organização baseada no conhecimento (*learning organization*), de Peter M. Senge. Discute também os comentários de Shelley E. Phipps, relativos ao uso de ambos conceitos no planejamento de bibliotecas e analisa as metodologias relacionadas com o enfoque sistêmico, com a especialização do indivíduo, os modelos mentais, a visão compartilhada e os grupos de aprendizagem requeridos no contexto. Conclui com a revisão das “Leis da Quinta disciplina” de Senge e levanta questões pertinentes às organizações baseadas no conhecimento. **Palavras-chave:** ADMINISTRAÇÃO/ORGANIZAÇÃO, ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM (LEARNING ORGANISATIONS); ORGANIZAÇÕES BASEADAS NO CONHECIMENTO; PLANEJAMENTO BIBLIOTECÁRIO.

ABSTRACT

The information based organization and learning organization applied to library services development. It discuss the Peter Drucker's concept of information based organization and the Peter M. Senge's theory of learning organization, as well as Shelley E. Phipps's comments in relation to library planning and administration. It also analyses the methodologies related to systems thinking, personal mastery, mental models, building shared vision and team learning and other relevant issues which are part of Senge's fifth discipline theory.

Keywords: LIBRARY PLANNING; INFORMATION BASED ORGANIZATIONS; LEARNING ORGANIZATIONS.

INTRODUÇÃO

Estamos assistindo a uma revolução nos princípios que orientam as organizações sociais, dentro de um processo evolucionário que começou com a aplicação da teoria geral de sistemas, a partir dos anos 30, até a atual etapa da globalização das economias de mercado. Os seguidores da qualidade total estão conscientes dessa origem comum e clamam por novas formas de administração.

Informação e conhecimento parecem ser as chaves do novo paradigma. Informação como instrumento para reduzir as incertezas e orientar as tomadas de decisão e, em sentido mais amplo, o conhecimento como o conjunto (em expansão contínua) de capacidades e saberes adequados para o desenvolvimento da organização em uma sociedade em transformação permanente.

Peter Drucker (1) e Peter M. Senge (2) são autores que, à mesma época, independentemente, estavam trabalhando na elaboração de um corpo teórico mediante aplicação dos conceitos de informação e de conhecimento no âmbito da teoria organizacional.

Sendo a biblioteca um tipo de organização, portanto sujeita às mesmas leis e metodologias aplicáveis ao conjunto das organizações sociais dos nossos dias, ocorreu-nos fazer uma transposição das idéias dos dois autores(*1) e, até onde fosse possível, relacioná-los. Em verdade, mais que visões diferenciadas de uma mesma realidade, são perspectivas independentes em uma abordagem ainda incompleta a um fenômeno em estudo, que é o das novas organizações empresariais.

Certamente que a invocação de tais princípios e abordagens é válida, se aceitarmos que as bibliotecas estão, com asseverou Phipps, “em um processo crítico de transformação” (3), ou, como a autora descreve, referindo-se às bibliotecas acadêmicas (mas extrapolável para outros tipos de bibliotecas).

“Elas estão sendo transformadas de organizações centradas em coleções para organizações centradas no acesso [à informação], de depositárias de formatos impressos para organizações menos atadas à idéia de lugar e a documentos impressos. Estão relacionando usuários com informações disponíveis localmente ou acessíveis remotamente; e capacitando usuários para tornarem-se mais auto-suficientes como buscadores de informação. A missão delas não estaria mudando – elas sempre foram vistas como elos da conexão dos investigadores com a informação requerida; mas os meios disponíveis para ampliar o sucesso da missão estão mudando dramaticamente. Como tal, os papéis que correspondem às bibliotecas no processo de comunicação científica estão tornando-se proativos, assertivos e cooperativos”. (p. 19).

Bibliotecas em transformação, como lembra a mesma autora, estão no processo de alcance de seu potencial, transformando-se do que são para alcançar o que pretendem ser. Estão preocupadas em aquilatar suas potencialidades, em analisar fortalezas e suas fraquezas, bem como em buscar alternativas estratégicas para atingir objetivos e metas que garantam, mais que a sua sobrevivência, o atingimento de sua missão.

NOVAS ESTRUTURAS, NOVOS PARADIGMAS

As organizações modernas estão racionalizando suas estruturas, simplificando organogramas(*2).

No caso das bibliotecas, a lógica aponta para três setores claramente delineados:

- a) **técnico** – responsável pela seleção e organização do acervo, incluindo a catalogação e classificação, indexação e outras atividades profissionais específicas;

- b) **social** – que se ocupa da prestação de serviços ao público interno (da organização a que serve) ou externo, incluindo empréstimo local e interinstitucional, salões de leitura, exposições, seminários, treinamento de usuários, etc.
- c) **administrativo** – encarregado da aquisição de acervo e outros bens permanentes ou de consumo, da parte secretarial, orçamentária, e até do intercâmbio de duplicatas.

Em torno dessas três áreas de atuação, é que devem ser organizados os departamentos nas grandes bibliotecas, para depois derivar o mínimo possível de chefias ou responsáveis por setores mais específicos, limitando-se ao mínimo tais subdivisões.(3)

Departamentos do passado atuavam como guardiões de regras e normas próprias, responsáveis por treinamentos intensivos de pessoal (por causa da rotatividade), supervisionando tarefas e rotinas. Hoje, o trabalho é feito por especialistas, que são responsáveis únicos pelos trabalhos que executam e que, trabalhando em equipe, precisam desenvolver normas e procedimentos comuns para os diversos departamentos, em sincronia.

Conforme discute Senge (2), a fragmentação ou departamentalização fazia parte de uma lógica cartesiana, que aconselhava fragmentar o complexo em vários segmentos para poder administrá-lo, mas não se tinha a noção indispensável, desenvolvida a partir da teoria geral de sistemas, de que se deve manter uma visão global, holística, de todo o processo. Assim é que os setores técnicos, administrativos e sociais são dirigidos de forma independente, mas dentro de um plano estratégico global.

A diferença de estilo de administração corre por conta do enfoque dado à pesquisa: cada proposta de mudança, em qualquer departamento, é precedida por estudos prévios na literatura, na experiência profissional de outras instituições, mediante discussão interna, até que se chegue a um novo procedimento, por participação e consenso interdepartamental.

NOVAS TEORIAS, NOVAS LIDERANÇAS

Ninguém mais espera ordens ou orientações dos “superiores”; espera, portanto, participação no processo de análise e decisão. Nas palavras de Senge, já não é mais possível aguardar que alguém no ápice da organização, exercendo a função de “grande estrategista”, possa ter uma idéia própria para orientar o trabalho dos demais. Cada assunto a ser tratado, a composição do grupo de estudo e a liderança serão decididos consensualmente, de forma natural; o que requer maior responsabilidade individual e autodisciplina nas relações interpessoais e hierárquicas (Senge, p. 4).

“Necessitamos de líderes para desenhar e construir novos paradigmas, em bibliotecas sem paredes; líderes que trabalham com os seus colegas para aprender, para crescer e para desenvolver onde quer que seja necessário relacionar usuários com informação e conhecimento. Eles não constroem bibliotecas, não dirigem gente nem buscam poder” (Phipps, p. 20). Ou, se for preferido o original, em Senge, em organizações em que “as pessoas

continuamente expandem suas capacidades para entender a complexidade, para melhorar sua visão, e desenvolver modelos mentais compartilhados – em outras palavras, são responsáveis pelo aprendizado que leva ao conhecimento. (Senge, p. 340).

Como os executantes nas “organizações baseadas em informação” (information based organizations) são especialistas (Drucker, p. 213), não é necessário dizer-lhes o que deve ser feito, mas apenas discutir estratégias comuns para a execução do trabalho. O “regente” (de fato, a tarefa assemelha-se à de um regente de orquestra...) certamente tem uma visão de conjunto, mas não é capaz de realizar o trabalho de seus técnicos, que são especialistas em seus instrumentos de trabalho, em suas áreas de especialidade. Seguindo esse raciocínio, o diretor da biblioteca (ou sistema de informação) não tem de ensinar ao analista de sistemas ou ao catalogador como fazer o seu trabalho, mas simplesmente coordenar o trabalho em forma sincrônica.

Drucker vai mais longe, ao requerer que uma organização baseada na informação seja estruturada em torno de metas e objetivos claros, que estabeleça precisamente as expectativas de atuação de cada especialista no concerto geral da tarefa ou serviço. Tal tarefa deverá ser organizada a partir de retroalimentação que compare resultados e expectativas, de forma que cada especialista possa exercer autocontrole ou autocrítica.

Mas Drucker também está consciente de que este processo de mudança não é espontâneo, cria insegurança nos mais acomodados, necessita de determinação para ser empreendido, assim como seus requerimentos essenciais:

- requer o desenvolvimento de estímulos, reconhecimentos, de uma verdadeira carreira que permita o crescimento e a associação funcional do especialista, característica básica das novas organizações;
- requer a criação de uma visão unificada da organização por parte dos especialistas, o que torna necessária a discussão permanente de objetivos, metas, ameaças e oportunidades para a organização (*4);
- requer a seleção, preparação (para não falar em "treinamento" que é palavra discutível) e avaliação contínua de especialistas em posições de liderança. (Drucker¹, p.216).

E mais: cada indivíduo em uma organização baseada na informação, constantemente, deve perguntar-se de que informação precisa para desempenhar seu trabalho e como dar sua contribuição, ampliando seus próprios conhecimentos.

Em verdade, não estamos lidando apenas com uma organização baseada na informação, no sentido dado por Drucker, em que cada indivíduo aporta sua especialidade para o bom desempenho do conjunto, mas de algo ainda mais complexo, no sentido de uma autêntica "organização baseada no conhecimento (*learning organization*(*5)) em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente buscam, na qual novos e mais amplos padrões de raciocínio são desenvolvidos, na qual a aspiração

coletiva e liberada e as pessoas permanentemente aprendem como aprender juntas" (Senge², p.3).

Em organizações complexas, alguns profissionais ingênuos acreditam que, quanta mais dados eles obtêm, mais informação eles têm, o que era verdadeiro quando as informações disponíveis eram mínimas... Drucker, ironizando, diz que esse esforço de coletar dados aleatoriamente só leva a saturação (*information blackout*). Conseqüentemente, o especialista precisa definir a informação de que necessita para: a) saber o que estão fazendo; b) capacitar-se para decidir sobre o que deveriam estar fazendo e, finalmente, c) avaliar o que ele vem fazendo até então. Em outras palavras, colocar a informação a serviço de resultados, e não apenas de procedimentos (Drucker¹, p. 215).

Outra exigência das organizações baseadas na informação é que cada especialista seja responsável pela informação que administra. O médico domina o conhecimento especializado e a informação específica que utiliza em cada caso que acompanha, bem como é responsável pelo seu uso. Deve ser capaz de reportar sobre o seu trabalho, ou seja, oferecer dados objetivos, vale dizer, informação, sendo responsável quando faz um diagnóstico equivocado. Ele está sempre se perguntando "quem depende de mim, da informação que eu monitoro?" E a inversa: "de que eu dependo para ter informações necessárias ao desempenho de minha função?".

No caso de uma biblioteca, o especialista em seleção do acervo é responsável pelas informações que manipula para sugerir tomadas de decisão para compras, para citar um exemplo. Ele depende de informações de outros setores, tais como reserva, referência e empréstimo. Cada setor deve desenvolver conhecimento próprio e compartilhar informações que permitam um trabalho sistêmico e sistemático, integrado, co-responsável.

Drucker¹ (p. 211) usa os exemplos dos hospitais e das orquestras sinfônicas, que vale a pena analisar. Um hospital americano hoje, com 400 leitos, tem centenas de médicos e um *staff* de 1.200 a 1.600 paramédicos distribuídos por umas 60 especializações médicas e paramédicas. Cada especialidade tem seu próprio conhecimento, seu treinamento específico, sua própria linguagem. Em cada especialidade - digamos terapia física ou gastroenterologia - tem um especialista encarregado em vez de um administrador em tempo integral. O chefe da especialidade responde diretamente ao diretor do hospital, com um mínimo de apoio administrativo. O trabalho é feito por equipes de especialistas (*ad hoc teams*), de acordo com a natureza do serviço requerido pelo paciente, de acordo com o diagnóstico próprio de cada caso.

Se aplicássemos o mesmo expediente nas bibliotecas, teríamos especialistas - em referência ou em seleção - trabalhando diretamente com usuários individuais ou coletivos (por exemplo, apoiando projetos de pesquisas ou determinados programas curriculares), de forma ativa, ao invés da atual ênfase nos procedimentos internos, de maneira passiva, para usuários eventuais...

Uma orquestra sinfônica é igualmente ilustrativa. Em certas sinfônicas, centenas de músicos estão no palco e atuam em conjunto, sem qualquer departamentalização ou intermediação com o regente da orquestra (embora seja possível observar uma organização

lógica na disposição dos músicos e dos instrumentos). Cada músico sabe o papel que lhe corresponde. Eles trabalham juntos, mas cada um sabe tocar o seu instrumento e ao regente corresponde apenas reger a orquestra, depois de determinar que peça vão tocar, quem vai executar que partes e quando. Ou seja, organizações baseadas em informação [organizações que aprendem] requerem objetivos claros, simples e comuns, como já foi enfatizado. Pretendem evitar que a departamentalização se constitua em compartimentos estanques, para o mero controle ou guarda de patrimônio, em vez de direcionar-se para a execução de tarefas visando a satisfação do "cliente".

O PAPEL DO ESPECIALISTA E AS NOVAS TECNOLOGIAS ORGANIZACIONAIS

Informação, na administração, corresponde a dados considerados relevantes e objetivos. Visto de outra maneira, dados só constituem informação válida em um tal contexto objetivo. A assertiva é válida para os usuários também. E conhecimento, por definição, é sempre especializado. O especialista (*knowledge worker*) é sempre um especialista em seu campo - seleção, catalogação, referência, livros raros, comutação bibliográfica, automação de processos, em permanente aperfeiçoamento.

A biblioteca moderna é como uma orquestra - para usar a alegoria de Peter Drucker -, com especialista em cada setor (de compras, empréstimo, orientação aos leitores), e à direção cabe a coordenação geral.

Na biblioteca do passado, os chefes sabiam e os auxiliares executavam ordens, sob supervisão. O conhecimento estava nas esferas mais altas da administração, os auxiliares apenas seguiam instruções e normas. Atualmente, cada setor da biblioteca é desenvolvido por um especialista, em nível profissional ou para-profissional, cada um fazendo diferentes trabalhos, de forma independente.

Uma organização baseada em informação pode ser desenvolvida sem o uso de sofisticadas tecnologias de processamento de dados(*6). Mas, é óbvio, que a disponibilidade de tais novas tecnologias requerem, para seu uso efetivo na organização, de engajamento decisivo em análise e em diagnóstico, ou seja, em manejo adequado da informação.

O uso de computadores ou qualquer outra facilidade tecnológica é empregado, quase sempre, para acelerar ou aperfeiçoar tarefas que a biblioteca vinha desempenhando, tais como empréstimo, catalogação ou elaboração de bibliografias para os usuários. O emprego de uma nova tecnologia, por si só, não vai garantir o sucesso ou melhora do serviço. Se o serviço estava bem planejado, poderá ganhar em precisão ou rapidez; se estava mal planejado, poderá continuar sendo irrelevante. A medida que novas tecnologias sejam incorporadas, espera-se que, concomitantemente, a análise e o diagnóstico prévios levem a um melhor desempenho, dependendo da própria organização. Organizações baseadas na informação e no conhecimento terão mais chances de sucesso.

Conforme observa Senge² (p.4), as organizações do futuro serão aquelas capazes de alinhar as responsabilidades e capacidade de aprender de cada indivíduo e, talvez mais importante

ainda, onde existe a possibilidade de aprender e crescer em todos os níveis de sua estrutura. Ou seja, em que todos aprendem juntos e têm a oportunidade de seguir crescendo profissionalmente.

Senge recorda-nos que existem organizações em que as pessoas realmente sentem-se parte de uma equipe e experimentam um esforço conjunto por lograr objetivos, como em organizações teatrais, times de futebol ou associações de colecionadores e que estas mesmas pessoas gostariam de viver a mesma satisfação nas organizações em que trabalham, com o mesmo nível de responsabilidade e de prazer.

Seriam cinco as "tecnologias" capazes de aparelhar tais organizações: enfoque sistêmico, especialização do indivíduo, modelos mentais, visão compartilhada e grupo de aprendizagem. Curioso que Senge refere-se a estas estratégias como "tecnologias", no sentido de estruturas e metodologias interdependentes para conformar e orientar os esforços (entradas, insumos em geral) em busca de resultados exitosos (saídas, produtos). São elas:

- **Enfoque sistêmico** (*systems thinking*) permite aos indivíduos (e, por extensão, a organização) uma visão de suas partes e interrelações, interdependências etc., ao mesmo tempo em que permite perceberem o conjunto. Marco conceitual e referencial para entender as particularidades de cada setor ou atividade, sem perder a noção da totalidade. Visão holística, global, própria dos novos tempos em que entram em jogo teorias e conceitos ligados a teoria geral de sistemas e à gerência da qualidade total. O enfoque sistêmico utiliza conhecimentos e instrumentos desenvolvidos nos últimos 50 anos, capazes de gerar estruturas e processos racionais e possibilitar seu controle e desenvolvimento em bases menos aleatórias e mais eficientes.

- **Especialização do indivíduo** (*personal mastery*) tem a ver com a capacidade do profissional, em qualquer nível, de dominar os conhecimentos e de seu compromisso pelo aprofundamento contínuo. Tem a ver com identificação da pessoa com sua atividade, ao ponto de elegê-la como forma de criação e afirmação, como via de realização e superação pessoal, da qual deriva sua função social e a sua própria liderança e reconhecimento. Senge reconhece que as organizações, em geral, fracassam à medida que recebem novos empregados que chegam bem preparados, plenos de energia e desejo de auto-realização e, por falta de um espaço de participação e crescimento, desperdiça-os e aprisiona-os em um processo de defasagem e desmotivação. Ao contrário, Senge *está "interessado nas conexões entre aprendizagem pessoal e a aprendizagem própria da organização, da reciprocidade ou co-responsabilidade do indivíduo e da organização nesse processo de aprendizagem, no espírito empresarial resultante da aprendizagem"* (p.8).

- **Modelos mentais** (*mental models*) estão profundamente engrenados nos pressupostos, generalizações, ou mesmo em imagens que influenciam o nosso modo de entender o mundo e como orientar nossa ação. Tem a ver também com os modelos mentais em prática na organização, na visão ou percepção de seus mercados, de seus competidores, de seus usuários. Conseqüentemente, *"pensamos em planejamento como aprendizagem e o planejamento da organização como aprendizagem institucional"* (p. 9). E, mais importante ainda: tem a ver com a habilidade de propiciar a oportunidade para que as pessoas discutam e contribuam com suas idéias e experiências, abrindo-se á influência dos outros. Em outras

palavras, criando um espaço para aprender e crescer, desenvolvendo e ampliando a visão das pessoas que participam do esforço.

- **Visão compartilhada** (*building shared vision*) em que a língua inglesa empresta um sentido mais dinâmico ao termo que o sugerido pela forma substantivada do idioma português, está vinculada ao ponto crítico da visão comum que as pessoas, em uma determinada organização, têm de seu empreendimento. Tem a ver com a presença (ou ausência) de visão e missão institucional, seus objetivos e metas, assim como valores que se enraízam no corpo da organização e de seus participantes. Cita os exemplos da IBM, direcionada para a prestação de serviços, da Polaroid, identificada com fotografia instantânea, da Ford, com transporte público, e a Apple, com computadores para o grande público e com sua capacidade de orientar seu pessoal na conquista desses objetivos comuns.

As bibliotecas, salvo exceções, são orientadas para uma estrutura mais ou menos convencional, oriunda da formação e da experiência internacional, em vez de amoldar-se a uma visão de serviço que, de forma mais conseqüente, poderia ajustar suas estruturas às necessidades e contingências de seu próprio meio ambiente. Uma vez definida a missão própria de uma biblioteca em particular (ainda que recorrendo aos "modelos" em voga), seria possível chegar a uma visão própria, exclusiva, orientada à satisfação dos usuários. ainda que não necessariamente reproduzindo todo o receituário disponível na cultura biblioteconômica. Mas, em contrapartida, mais ajustada à sua realidade, fruto de uma aprendizagem de grupo que compartilha de sua visão e orienta sua capacidade para atingir a missão estabelecida, ainda que esta seja "modesta" em virtude de sua própria realidade.

- **Grupo de aprendizagem** (*team learning*, na forma mais adjetiva que permite o idioma inglês) tem a ver com a habilidade para desenvolver pessoas com capacidades diferenciadas, em uma direção comum. Está convencido de que o grupo supera o indivíduo, na medida em que o diálogo (do grego *dia-logos*) é a forma efetiva de aprendizagem e que, em grupo, é possível chegar a resultados impossíveis na perspectiva individual. Colocar em prática a tradição do diálogo, em um novo contexto, de competitividade, de criatividade, de participação para a conquista de objetivos comuns.

Essas "tecnologias" ou disciplinas, em conjunto, podem criar uma situação de reflexão e crescimento institucional sem limites. Senge acredita que são mais artísticas do que práticas administrativas tradicionais, entendendo arte no sentido legítimo do domínio de um conhecimento e de sua aprendizagem (como em sua origem) direta entre o mestre e o aprendiz, em uma relação de interdependência necessária para a continuidade e progresso das profissões e das organizações.

A proposta tem muito que ver com as idéias da *deschooling society*, em que o aprendizado deixa de ser próprio das escolas para inserir-se nas organizações sociais em geral.

Sem pretender entrar em uma discussão despropositada sobre a oposição entre os conceitos de ensinar e aprender - Senge enfatiza o aprender e coloca de lado a questão de ensinar -, chegamos a um ponto de reflexão sobre a questão crucial do "treinamento". Em uma organização baseada no conhecimento, o treinamento é uma estratégia contínua,

permanente, presente em todos os níveis de suas atividades e não apenas (embora requeira) programas específicos, em momentos determinados.

A especialização do indivíduo (*personal mastery*) constitui-se em uma disciplina que continuamente esclarece e aprofunda a nossa visão particular, que orienta nossas energias criativas, que amplia nossa tolerância e paciência, e permite ver a realidade de forma mais objetiva.

CONCLUSÕES

Algumas "leis", segundo Senge² (p. 57-67 e nota de rodapé p. 394) aplicam-se a problemática em questão:

• Os problemas de hoje vem de soluções de ontem

As bibliotecas vêm enfatizando o desenvolvimento de acervos e ampliação constante de sua infra-estrutura como solução aos problemas, gerando novos problemas relacionados com manutenção de edifícios, equipamentos e administração de pessoal, como efeitos de seu gigantismo. Sabe-se que apenas 20% de um acervo, independentemente do porte da coleção, é efetivamente usado pelos usuários (Bradford) e que a biblioteca, com recursos próprios, satisfaz apenas 40-60% da demanda (Saracevic), descartando definitivamente a possibilidade de auto-suficiência, o que indicaria retomar conceitos como os de "crescimento zero" (Urquhart) e de *small is beautiful*, como estiveram em voga na década passada.

• Quanto mais se avança mais o sistema tende a retroceder

Em outras palavras, o avanço é feito sobre um processo contínuo, que precisa ser constantemente revisto. Realimentação é um recurso indispensável, que nem sempre é tomado em consideração pelas organizações, que não têm dados adequados para uma análise apropriada. (Conforme o exemplo de Phipps³, p. 26).

• O comportamento melhora antes de piorar

Pequenas soluções parecem indicar melhoras, mas podem levar a problemas maiores, se não tomarmos em consideração os objetivos e metas que realmente perseguimos.

• O caminho mais fácil pode ser também o do retrocesso

Improvisações, intervenções em pequenos conflitos com saídas demagógicas e populistas, decisões simplistas sem maiores considerações, tomadas de decisão baseadas no "eu acho" ou "eu tenho certeza" sem qualquer questionamento, podem significar apenas o adiamento do problema.

- **A cura pode ser pior que a doença**

Decisões inconseqüentes podem gerar, pelo efeito "bola de neve" ou "bumerangue" (que propiciam que os problemas se avolumem ou voltem com maior intensidade), podem ser contraproducentes, sobretudo quando as decisões pecam por falta de legitimidade e por representatividade, ou seja, por serem tomadas sem a devida participação e com as pessoas verdadeiramente envolvidas no processo.

- **Rapidez pode levar à lentidão**

Em termos mais populares, "devagar, se estamos com pressa", querendo significar um processo mais reflexivo e seguro nas tomadas de decisão administrativas. As organizações complexas exigem um tempo próprio no processo de consulta interna como parte do planejamento e administração, que tem de ser considerado, evitando-se decisões unilaterais, de surpresa, sem uma discussão prévia antes de mudanças estruturais ou de procedimentos.

- **Causa e efeito não estão estreitamente relacionadas no tempo e no espaço**

Muitas vezes adotamos soluções baseadas em sintomas que parecem estar relacionados com causas recentes, mas que podem ter origens mais remotas e que vão ter conseqüências no futuro. Senge aconselha relacionar soluções mais às nossas responsabilidades e atribuições e menos a eventos e medidas isoladas, ou seja, derivar soluções mais estreitamente ligadas à ampliação de nossa capacidade de intervir do que em mudar coisas (por exemplo, recapacitar pessoas antes de simplesmente substituir equipamentos).

- **Pode-se ter o bolo e também come-lo, mas não ao mesmo tempo**

Recomenda-se definir claramente visões e missões, objetivos e metas que possam orientar a participação dos especialistas na organização, etapa por etapa, para atingir tais objetivos, fazendo opções constantes no processo decisório, mas ao final, se nos mantivermos claramente na direção programada, tais oportunidades podem constituir-se em verdadeiras oportunidades para o nosso aperfeiçoamento (*learning*). Ou seja, ter e comer o bolo, em momentos próprios.

- **Cortar um elefante em duas metades não gera dois elefantinhos**

Como observa o próprio Senge, sistemas humanos têm a sua própria integridade. Seu caráter depende de sua completeza.

Algumas organizações não criam oportunidades para que as pessoas percebam ou tenham a "visão" institucional adequada, por falta de oportunidades de participação, geralmente por questões de *status*, hierarquia, rigidez administrativa.

- **Não existe culpa**

Devemos estar conscientes, de que um sistema estará sempre sujeito a desafios externos (descontinuidades administrativas, crises políticas, inflação, mudanças nos programas de

ensino ou de pesquisa de nossas instituições mantenedoras) e devemos assumir tais transformações como parte do processo, sem assumir a culpa nem buscar culpados. Dai que todo processo de planejamento é teleológico no sentido de que prevê novos cenários e é também flexível ao ponto de ajustar-se a desafios inesperados na sua implantação. Em uma organização baseada na informação e, ao mesmo tempo, baseada no conhecimento [que geram seus próprios conhecimentos], tais fatores são considerados parte do processo mesmo de desenvolvimento da capacidade institucional. Estaremos sempre revendo, remodelando, ampliando nossa visão e redefinindo estruturas e procedimentos.

As organizações só aprendem, se as pessoas aprendem. Mas desenvolvimento individual não é garantia do desenvolvimento institucional, a menos que existam condições para um aprendizado coletivo.

Uma organização não é melhor do que as pessoas que dela participam. Edifícios luxuosos, equipamentos sofisticados e a adoção de modernas técnicas de administração facilitam, mas não garantem o sucesso de uma instituição, seja ela uma editora ou uma biblioteca pública. Desenvolvimento de recursos humanos é a garantia do processo, e tanto melhor se tal estratégia não é intermitente, projetada apenas para solucionar crises ou grandes problemas, mas como parte de uma política contínua.

Indo ainda mais longe, poder-se-ia afirmar que haveria a possibilidade de converter-se no espaço ideal para a formação de pessoal, em que as pessoas realmente aprendem de modo "osmótico" e por convivência, em virtude da própria dinâmica do processo de desenvolvimento do conhecimento requerido dentro da organização, para cujo processo todos contribuem de forma consciente. Como? Buscando informação, trazendo especialistas como consultores, saindo para ver experiências análogas, enfim, sempre na direção do aperfeiçoamento constante. Em tal contexto, o aperfeiçoamento é tanto para superar como para antever problemas, tanto para orientar decisões quanto para criar um espaço de criatividade e participação, gerando oportunidades e satisfação.

O presente trabalho não pretendeu esgotar os argumentos de uma obra tão vasta e rica como as de Senge e Drucker. No caso de Drucker, a leitura do original permite apreender um processo evolutivo (histórico-conceitual) que transcende o próprio universo das organizações, mas sem o qual não é possível entender a sua atual configuração.

No que se refere a Senge, ficam questões cruciais para serem estudadas diretamente no texto como sejam a da superação das políticas tradicionais das nossas organizações, como delegar responsabilidades de forma abrangente sem perder a coordenação e o controle, como os administradores encontram tempo para o processo de aprendizagem/conhecimento, como promover a especialização do indivíduo no trabalho e fora dele (vencendo as barreiras entre espaços de trabalho e fora dele no processo de realização humana) e, finalmente, mas igualmente importante, como aprender com a própria experiência quando não podemos experimentar as conseqüências de nossas decisões mais transcendentais, como modelar e desenvolver equipes mais criativas e responsáveis e, no contexto, desenvolver novos tipos de liderança.

Questões essas que os leitores deverão explorar, em um processo de busca permanente, de aprendizado constante, que o presente artigo apenas formenta, ao sugerir a leitura dos textos em análise. Esses textos, dentre outros, constituem subsídios para explorarmos caminhos mais criativos, ao repensarmos a biblioteconomia, e para transformarmos as bibliotecas em instituições devotadas à missão primordial da conquista do conhecimento, tanto por parte dos seus usuários, quanto dos que nela servem a tais objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DRUCKER, Peter F. *The new realities*. New York: Harper & Row, 1989.
2. SENGE, Peter M. *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency, 1990. 424 p.
3. PHIPPS, Shelley E. Transforming libraries into learning organizations - the challenge for leadership. *Journal of Library Administrators*, v. 18,n.3/4, p. 19-37, 1993.
4. FREISER, T. J. Systems planning for intelligent response. *Information Systems Management*, v. 10,n. 1, p. 59-61, 1993.
5. MCKEY, T, MCKEY, K. Think quality! The Denning approach does work in libraries. *Library Journal*, v. 117, n. 9: p. 57-61, 1992.
6. RIGGS, Donald E. *Strategic planning for library managers*. Phoenix, Arizona: Oryx Press, 1984.137 p.

Artigo aceito para publicação em 20 de maio de 1994.

(*1) Já em fase adiantada de elaboração de nosso texto, encontramos o artigo de Shelley E. Phipps (3) com o mesmíssimo objetivo. Resultou interessante confrontar o nosso ponto de vista e aproveitar algumas visões. Não julgamos necessário transpor todos os pontos de vista levantados pela autora em seu artigo. O leitor interessado poderá recorrer a ele para ampliar seus conhecimentos sobre o tema, que ainda merece outras abordagens.

(*2) Um bom exemplo é o que foi feito recentemente no IBICT, para reduzir a quantidade de chefias a um mínimo e dando aos novos departamentos funções específicas: ensino e pesquisa; tecnologia da informação, cooperação internacional e outro voltado para a disseminação da informação em ICT.

(*3) Desta maneira pautamos a assessoria que prestamos, nos anos 70-80 às bibliotecas universitárias, no âmbito da Assessoria de Planejamento Bibliotecário da CAPES e do Programa MEC/Premesu (depois CEDATE), seguida por várias bibliotecas. Esta foi também a filosofia adotada pela Comissão de Modernização da Biblioteca Central da Universidade de Brasília, no final da década de 70, assim como em consultorias posteriores.

(*4) Outra forma de permitir uma visão ampla ao especialista é por meio de tarefas interdepartamentais, interdisciplinárias, ao estilo do que propõe a estrutura matricial das modernas organizações em que especialistas de diferentes áreas e seções trabalham em projetos e tarefas comuns, por um tempo previamente determinado, em torno de problemas específicos.

(*5) *Learning organization* é uma expressão recente, de tradução complexa porque deve ser entendida não ao pé da letra, mas na acepção que a propõe o seu autor, Peter M. Senge. *Learning* funciona como um qualificador para o novo tipo de organização e tem o sentido duplo (não necessariamente dúbio ou ambíguo) de aprendizagem e de conhecimento, como resulta desse processo. Conforme o *The Random House Dictionary of English Language*, *learning* “é o conhecimento adquirido pelo estudo sistemático em qualquer campo”, podendo-se entender que a inversa não é verdadeira, ou seja, como o processo sistemático que leva ao conhecimento, que nos conduziria à sua tradução como “aprendizagem” em vez de “conhecimento”. A expressão inglesa sugere um processo (*ing*), mas tem força substantivadora (coisificadora) ao justapor-se, ou seja, *learning organization* funciona como “coisa”, como fenómeno observável, independente. Preferimos “organização baseada no conhecimento”, como sugerindo que o conhecimento torna-se o processo motor da própria organização, embora não explicita que se chega a ela pelo aprendizado coletivo (contraposto ao aprendizado formal do sistema educativo tradicional), o que se apreende apenas ao familiarizar-se com os postulados globais da teoria de Senge, sintetizados no presente artigo. Obs. O presente artigo foi escrito em 1992, quando o texto de Senge ainda não era conhecido no Brasil. Quando foi traduzido e suas idéias divulgadas entre nós, o tradutor preferiu cunhar o termo “organizações que aprendem”.

(*6) Havia, antes, o temor de que o advento da tecnologia relegaria o profissional a tarefas de coordenação ou o eliminaria, repassando suas tarefas a auxiliares, que manejariam as máquinas. Ao contrário, são os especialistas que trabalham com as máquinas enquanto auxiliares (digitadores e outros) é que estão sendo eliminados.