

# Desenvolvimento organizacional e a administração de bibliotecas

MARIA CESARINA VITOR DE SOUSA \*

Conceituação e formas de desenvolvimento organizacional são apresentadas e as vantagens da aplicação dessas técnicas em bibliotecas são discutidas.

## INTRODUÇÃO

Vários fatores concorrem para que mudanças contínuas e rápidas aconteçam no ambiente externo e interno de uma organização:

- a explosão dos conhecimentos e, conseqüentemente, de novas tecnologias;
- a rapidez e facilidades crescentes da comunicação;
- a substituição da classe social pela econômica;
- as modificações da força de trabalho.

Os valores mudam e o homem, agora, é, e deve ser, mais independente; tem mais opções; exige segu-

---

\* Bibliotecária da Fundação Centro Tecnológico de Minas Gerais — CETEC.

rança e procura atender mais às suas necessidades que as exigências da empresa. No desempenho de suas funções, precisa de compensações intrínsecas, através de tarefas significativas, e de estimulantes extrínsecos, isto é, remuneração adequada.

É exigido, portanto, do administrador um comportamento diferente, por meio de influência e não pela força ou concessão e contenção de recompensas financeiras.

O ambiente empresarial dos nossos dias já é outro devido à internacionalização dos mercados, à vida mais curta dos produtos, à crescente importância do *marketing*, às alterações nas relações de linha e *staff* e à natureza mutável do trabalho.

Maior capacidade interpessoal é, também, exigida pois, cada vez mais se requer das pessoas participações múltiplas, isto é, em diversos grupos, com diversos chefes, lutando, em concorrência, pelo tempo e energia dedicados a diferentes programas.

Então, muitos estudos surgiram sobre a natureza da índole humana, das organizações e da administração para se obter um clima e estrutura organizacionais relevantes para um ambiente em mutação.

Da necessidade da organização adaptar-se ou mesmo antecipar-se a essas mudanças é que decorre um esforço de desenvolvimento organizacional.

#### DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL — Conceituação

O desenvolvimento organizacional procura responder a todos os desafios ambientais e exigências internas das pessoas que fazem parte de uma organização, através de um melhor ajustamento entre os indivíduos e a instituição. Através de intervenções que se valem dos conhecimentos e tecnologias das

ciências do comportamento (psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia social) o desenvolvimento organizacional procura:

- identificar conflitos que podem existir entre a hierarquia e o indivíduo numa instituição;
- resolver problemas de comunicação interpessoal e intergrupar;
- estudar o clima organizacional e moral do grupo;
- identificar as organizações não somente como um grupo social de pessoas ou como um sistema mecanicista que emprega uma tecnologia relevante, mas também como uma combinação destes dois aspectos: grupos e tecnologia interagindo para atingir os objetivos da organização.

Desenvolvimento organizacional é, portanto, o nome dado aos esforços planejados para ajudar a organização a responder mais rapidamente às pressões internas e externas resultantes das mudanças culturais, sociais e tecnológicas. Usa intervenções planejadas que abrangem o sistema total sendo administradas do alto.

Um comprometimento dos mais altos escalões da organização e a relação cooperativa entre o agente de mudança e os componentes do sistema-cliente são indispensáveis na administração de um programa de desenvolvimento organizacional. A abordagem sistêmica implícita em D.O. leva à análise dos fenômenos em relação a outros e não isoladamente, pois não se pode mudar uma parte do sistema sem influenciar todas as outras.

O D.O. se envolve diretamente com os grupos, unidades básicas da organização, visando à aprendizagem individual e à modificação pessoal.

O ponto de partida são os valores, atitudes, relações e clima organizacional, sendo, portanto, o D.O. uma estratégia educativa, planejada, em resposta a própria mudança do mundo moderno, refletida na organização.

#### FORMAS DE INTERVENÇÃO DE D.O.

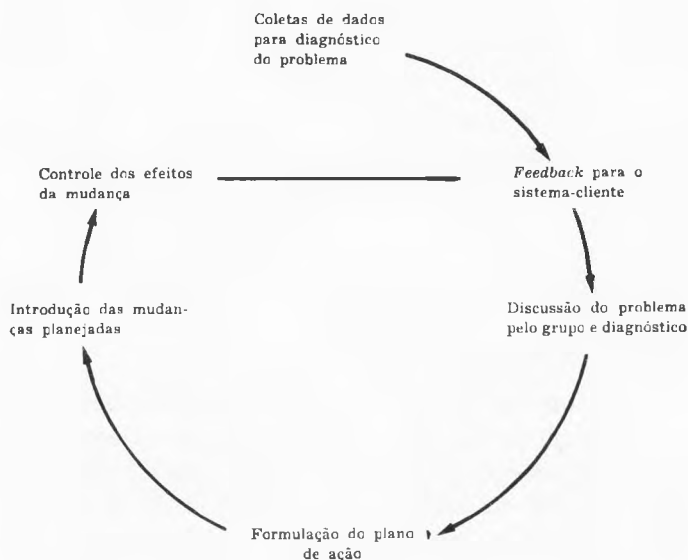
Os agentes de mudança são quase sempre cientistas profissionais do comportamento; não fornecem respostas prontas para os problemas de administração, mas ajudam a organização a diagnosticá-los e a resolvê-los.

Basicamente, as atividades desenvolvidas por um consultor, num programa de desenvolvimento organizacional são as seguintes:

- Atividades de diagnóstico — destinadas a descobrir a situação do sistema em relação aos vários subsistemas e aos procedimentos da organização em vigor. A partir deste diagnóstico é que surge uma estratégia para a mudança.
- Atividades com equipes ou em relações intergrupais; entre subsistemas.
- Atividades usando dados provenientes da organização e de seus membros para elaboração dos planos de ação.
- Atividades de educação e treinamento para o aperfeiçoamento de conhecimentos, técnicas e habilidades do pessoal-chave, em todos os níveis.
- Atividades técnico-estruturais, envolvendo mudanças planejadas na estrutura ou tecnologia da organização ou em ambas, usualmente, tendo como objetivo a resolução de problemas funcionais.

- Atividades para auxiliar a organização, grupos de trabalho ou indivíduos no planejamento e estabelecimento de objetivos.

Para realizar essas intervenções são vários os métodos usados e em um deles, o da pesquisa-ação, os elementos da organização, para quem a mudança é planejada, participam do processo, que é cíclico, e pode ser visto no seguinte diagrama:



#### DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL EM BIBLIOTECAS

A orientação do D.O., com todas as suas abordagens, e o uso de suas técnicas na resolução de problemas e desenvolvimento de soluções podem oferecer valiosa contribuição para o administrador de bibliotecas, nos tempos atuais, produzindo sucessivas inovações.

Geralmente, o sistema-biblioteca é uma sub-parte de uma organização maior, mas é relativamente autônomo para determinar seus próprios planos, dentro das limitações gerais do ambiente em que está inserido.

As transformações que afetam uma biblioteca são muitas e se processam rapidamente, pois seus clientes são estudiosos com interesses cada vez mais diversificados e específicos em busca de um produto — informação — que se avoluma, veiculado nas mais diversas formas e de maneira rápida. A biblioteca não pode ser mais a mesma de anos atrás e o administrador precisa estar consciente da necessidade dessa renovação e adaptar-se às transformações constantes.

Novas tecnologias surgem para o tratamento que a biblioteca dá à informação, sua matéria-prima, exigindo um clima organizacional adequado para um bom atendimento ao público a que ela serve. Vê-se, por exemplo, crescer a pressão para o emprego de microformas em bibliotecas, devido às grandes vantagens de baixo custo, pequeno volume, durabilidade e facilidade de manuseio.

Uma biblioteca que adquirir materiais nesse formato e máquinas leitoras terá, talvez, que desenvolver toda uma estratégia de *marketing* para vencer as restrições da maioria dos usuários quanto ao uso deles e, por outro lado, pode ser necessário um esforço de D.O. para mudar a maneira pela qual o trabalho está organizado e as funções definidas.

Estratégias de D.O. poderiam ser aplicadas para provocar mudanças nas relações inter-organizacionais, ampliar o intercâmbio entre as bibliotecas e, portanto, facilitar o acesso à informação. Através de um Encontro de Dirigentes de bibliotecas, por exemplo, visando a integração, participação e colaboração dos mesmos no estudo dos problemas relativos a implan-

tação de serviços cooperativos, realizar-se-ia um processo de D.O.

Poderiam se aplicar técnicas como a dinâmica de grupo, seminário, *brain-storm* que seriam utilizadas para promover o conhecimento mútuo e o desenvolvimento da confiança entre os dirigentes.

A participação dos mesmos em todas as atividades do D.O. poderia gerar:

- atitudes positivas e comprometimento em relação a um programa de cooperação mais efetivo;
- linhas de ação e escala de prioridades para a solução de problemas detectados;
- sugestões para a implantação de novos serviços.

Práticas de D.O. podem ser, ainda, utilizadas pela biblioteca em diversas situações, tais como:

- a) Na resolução de conflitos que podem existir nas bibliotecas em diferentes níveis e por diferentes razões — entre profissionais e não profissionais na equipe de trabalho; entre administrador e subordinados; entre as equipes de trabalho das diferentes áreas de atividades da biblioteca; em sistemas geograficamente dispersos e até mesmo entre o pessoal da biblioteca e seus usuários.
- b) No aperfeiçoamento do sistema de comunicação entre a biblioteca e a administração geral da organização, biblioteca e seus usuários e biblioteca e outras instituições.
- c) No estabelecimento de metas e planos de ação. Neste sentido atividades visando ao D.O. podem ser desenvolvidas pela equipe da biblioteca periódica e sistematicamente. Trabalhando dentro das metas da organização a

equipe estabelece seus objetivos e prioridades; define funções e lideranças de projetos necessárias para o cumprimento das metas.

- d) No desenvolvimento de equipes. Muitas vezes, a biblioteca conta com um grupo adequado em número e nível para a realização das tarefas, mas, que no entanto, não atinge as metas desejadas, exigindo um esforço planejado para mudar a maneira da equipe trabalhar.

Em conclusão, as mudanças estão acontecendo em ritmo acelerado e um ajustamento constante das pessoas e instituições às novas situações se faz necessário. A Biblioteca precisa, também, acompanhar as mudanças da sociedade, pois é uma instituição social extremamente envolvida no contexto.

O desenvolvimento organizacional, com todas as suas abordagens, dará muitas alternativas de soluções para problemas de Biblioteca.

Seus princípios são importantes para os bibliotecários que, partindo de uma necessidade sentida, em uma parte estratégica do seu sistema, vão determinar que aspectos de seus problemas são passíveis de sofrerem intervenção.

Concept and forms of organisational development are presented and the advantages of their application in libraries are discussed.

## BIBLIOGRAFIA

- BECKARD, R. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, E. Blucher, 1972.
- BENNIS, W.G. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, E. Blucher, 1972.



- BENNIS, W.G. *Organização em mudança*. São Paulo, Atlas, 1976.
- HESKETT, J.L. *Desenvolvimento organizacional*. São Paulo, Atlas, 1977.
- MARCH, James Gardner. *Teoria das organizações*. 2ª ed. Rio de Janeiro, F.G.V., 1972.
- TOFFLER, A. *O choque do futuro*. Rio de Janeiro, Artenova, 1972.
- WILSON, T.D. Organization development in library management. In: HOLROYD, G. *Studies in library management*. London, C. Bingley, 1977. v. 4. p. 45-66.