

Políticas de informação e aprendizagem organizacional: desafios para a implantação de novas tecnologias em bibliotecas universitárias

Politics of information and learning organizational: challenges for the implantation of new technologies in university libraries

Sueli M. Nunes

Especialista em Administração Pública (UEFS), Universidade Estadual de Feira de Santana.

E-mail: smnunes5@hotmail.com

Luciana S. Santos

Mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas (UFBA), relações-públicas da Universidade Estadual de Feira de Santana.

E-mail: lss@uefs.br

Novas tecnologias de informação e comunicação em bibliotecas universitárias: algumas considerações

O avanço tecnológico, presenciado na sociedade contemporânea, redimensiona cenários não só no campo da Ciência da Informação, mas também cenários no campo das sociabilidades, das relações de trabalho e da gestão pública e privada. Fala-se em *e-governance*, educação a distância, teletrabalho. Novas ferramentas de trabalho emergem da adoção de tecnologias de informação e comunicação, provocando mudanças no cenário das organizações. A cultura organizacional passa a ter de considerar a volatilidade nos processos produtivos e de gestão, principalmente quando estes dependem da adoção de softwares e hardwares, já que as atualizações nos sistemas e equipamentos implicam em aprendizado contínuo e atualizações. Os paradigmas da administração sofrem mudanças e surgem modelos de gestão que prevêem a adequação do contexto empresarial às inovações tecnológicas de forma mais ágil, vertendo as competências individuais em prol dos objetivos das organizações.

Neste cenário, alguns teóricos

do campo da administração desenvolvem perspectivas de abordagem das novas organizações, a exemplo de Peter Senge (1998) no livro *A Quinta Disciplina* (do original, em inglês, *The Fifth Discipline*). No livro, Senge populariza o conceito “aprendizagem organizacional”, apostando na estruturação de uma teoria que privilegia o pensamento sistêmico e os modelos mentais, com o objetivo, segundo o próprio autor, de criar uma “nova filosofia” administrativa, e não mais um modismo ou modelo de vida curta. O conceito de aprendizagem organizacional abre espaço para uma perspectiva administrativa de assimilação de mudanças e otimização de processos, por meio da aprendizagem individual e coletiva. Para Senge,

Quando desistirmos dessa ilusão (*de um mundo fragmentado, sem conexão*), poderemos construir as “organizações que aprendem”, organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas (SENGE, 1998, p. 37).

Surge no contexto organizacional o desafio de realizar o planejamento da volatilidade – que seria planejar considerando-se o contexto mutante em que está inserida a instituição, com estratégias que sejam maleáveis diante das possíveis mudanças –, ou, na falta deste, tomar ações emergenciais respondendo às mudanças ou aos conflitos que vão emergindo.

É neste contexto de gestão baseada na volatilidade, velocidade de processos e transferência de informação que se encontram as bibliotecas universitárias.

As bibliotecas universitárias surgiram da necessidade de especialização de acervo para atender ao público acadêmico de forma específica e direcionada a cada área do conhecimento, concomitante à fundação das universidades.

A Universidade de Paris foi a propulsora do modelo de biblioteca laica e especializada, com a Biblioteca de Sorbonne, nome dado em homenagem ao religioso Robert de Sorbon, doador dos primeiros exemplares integrantes do acervo.

Apesar de surgirem vinculadas a ordens eclesiásticas, as universidades propagam marcadamente o modelo de biblioteca que evoluiria até os moldes atuais, já que “a partir da universidade de Paris surgiu a universidade de Oxford e daí o complexo de bibliotecas universitárias e de faculdades que temos hoje” (McGARRY, 1999, p.114), sendo que, no meado do período renascentista já se vislumbra o delineamento do sentido moderno de biblioteca e o surgimento da figura do bibliotecário.

As bibliotecas universitárias são, na sua essência, núcleos de apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, pólos de disseminação do conhecimento e importante portal

de acesso a informações para o desenvolvimento de projetos e pesquisas.

É na estruturação das bibliotecas universitárias que percebemos com maior nitidez o fluxo de mudanças imposto pelo desenvolvimento tecnológico na prestação dos serviços de informação. O formato utilizado para o armazenamento da informação e os recursos utilizados para sua recuperação passam a não obedecer apenas à determinação técnica de profissionais da informação, mas também a observar a forma mais condizente com a necessidade do usuário. Cada instituição busca, à sua maneira, atender a demanda da comunidade acadêmica ao tempo em que se adequam às exigências governamentais. Antonio Miranda, tratando dos desafios que estão correlacionados aos novos paradigmas estabelecidos no campo da Ciência da Informação, destaca que:

Caberia apenas ressaltar que o impacto das novas tecnologias sobre o desenvolvimento de sistemas e serviços de informação vem obrigando a uma total reengenharia dos processos de produção e distribuição da informação e mesmo a uma reformulação no manejo de estoques mais convencionais, como os dos arquivos e bibliotecas (MIRANDA, p.67, 2000).

A informatização tornou-se inevitável devido ao crescimento progressivo do acervo e à necessidade de utilizar a mão-de-obra especializada para o preparo e a disponibilização dos materiais em outros serviços de informação que apareceram como demanda.

Emerge, então, toda uma gama de mudanças objetivas, que alteram também de forma subjetiva a cultura organizacional e administrativa. A inserção da informatização nas

rotinas tem o simbolismo de dar dinamismo aos serviços oferecidos, contrapondo-se à cultura de realização das tarefas no tempo do realizador, no caso, o funcionário.

Com a informatização, o tempo da máquina passou a orientar a realização dos serviços, estabelecendo um novo viés na cultura organizacional. A palavra “aprendizado” passa a figurar de forma mais constante no cotidiano do profissional, que se vê impelido a estar atento às mudanças em um processo de atualização quase que “on-line”.

O processo de informatização em bibliotecas universitárias objetiva atender às necessidades de um perfil de usuário que exige a recuperação rápida e segura da informação e adequar-se aos moldes de serviços de informação contemporâneos. Um serviço de informação nos moldes modernos tende a analisar as constantes variações dos contextos que determinam o perfil do usuário em questão para oferecimento dos serviços. Sueli Ferreira trata dessa especificidade dos novos paradigmas da informação com bastante propriedade e esclarece como se apresenta a lógica centrada no usuário no trecho a seguir:

A lógica básica por trás dessa perspectiva centrada no usuário é que os sistemas de informação devam ser modelados de acordo com o usuário, com a natureza de suas necessidades de informação e com seus padrões de comportamento na busca e no uso da informação, de modo a maximizar sua própria eficiência (FERREIRA, 1995).

Afrânio Aguiar (2000) destaca que na produção do conhecimento torna-se imprescindível saber o “estado da arte” do objeto pesquisado, para, a partir daí, gerar conhecimen-

to novo, objetivo primordial das pesquisas científicas. Para tanto, é necessário saber quais as pesquisas desenvolvidas no campo, mediante o levantamento bibliográfico sobre o objeto. Da mesma forma, a divulgação dos resultados de pesquisas se faz necessária para alimentar o campo de pesquisas fornecendo respostas ou lançado desafios do pesquisador aos seus pares. A utilização de tecnologias da informação e de comunicação se coloca como facilitadora desse processo de alimentação e retroalimentação de pesquisas. Segundo Aguiar:

Vem daí, a razão pela qual, do ponto de vista dos profissionais da informação, as novas tecnologias de informação, enquanto instrumentos facilitadores do acesso de pesquisadores à informação científica e tecnológica e da comunicação dos resultados das pesquisas por eles empreendidas, constituem questão central quando se discute o papel técnico e social desempenhado por esses profissionais nesse final de século. (AGUIAR, 2000, p.48).

Porém, não só o processo de informatização, imperativo nas bibliotecas universitárias contemporâneas, e a disponibilização de serviços que adotem tecnologias de acesso e transferência de informação demandam investimentos de ordem material – com a aquisição de *softwares* e *hardwares* adequados – e de recursos humanos, com capacitação do profissional da informação e dos auxiliares para lidarem com a gramática imposta pelos novos processos.

Neste artigo, pretendemos enfocar quais as limitações sofridas pelas bibliotecas de universidades públicas na implementação de políticas de informação que solicitem a adoção e atualização de *softwares* e

a existência de profissionais habilitados a lidar com estes.

Aprendizagem organizacional e implementação de políticas de informação em bibliotecas universitárias: alcances e limites

A implementação de Políticas de Informação, quer de disseminação do conhecimento, quer inclusivas (com a garantia de acesso a pessoas com necessidades especiais aos recursos de recuperação da informação), demandam não só o investimento em *softwares* e *hardwares* adequados – demandam pessoal habilitado a lidar com tais ferramentas.

As bibliotecas de universidades públicas, por pertencerem a uma estrutura naturalmente burocrática, enfrentam limitações na implementação de políticas de informação que demandem investimento, não só em equipamentos e suportes, mas também em capacitação profissional. Trataremos, aqui, apenas da capacitação profissional, não adentrando na discussão sobre a adoção do aparato necessário para atender as demandas socialmente impostas às bibliotecas da atualidade com agilidade e democratização do acesso.

A capacitação profissional enfrenta barreiras culturais e financeiras. A barreira financeira, sobre a qual é mais fácil discorrer, consiste na alocação de recursos específicos para a atualização profissional, não só do profissional da informação, mas também dos auxiliares que irão tratar diretamente com o usuário/cliente.

As instituições, em geral, não incluem nos orçamentos verbas específicas para a capacitação profissional e, quando o fazem, não operacionalizam a aplicação dos recursos de forma a otimizar e viabilizar a avaliação dos resultados. Estratégias de formação de multiplicadores raramente são adotadas e quando a ins-

tituição disponibiliza recursos para a atualização de poucos profissionais, por motivos de ordem financeira, o conteúdo não é repassado para os demais membros da equipe. Esse procedimento resulta na concentração do conhecimento em poucos profissionais e na desvinculação dos demais membros da equipe das inovações apresentadas e do conhecimento atualizado.

Problemas desse tipo poderiam ser solucionados com estratégias simples de disseminação, baseada na formação de multiplicadores, ou seja, o profissional designado para participar de capacitação ou atualização teria o compromisso de repassar para os outros membros da equipe o conteúdo apreendido por meio de palestra, minicurso ou até mesmo apostilas.

É preciso observar, também, se na obrigatoriedade da adoção de políticas de informação específicas está incluída a capacitação de pessoal para atender a demanda. Um bom exemplo é a adoção de políticas de informação inclusivas. Apesar de se prever a adequação arquitetônica de espaços e a adoção de *softwares* específicos para pessoas com necessidades especiais em bibliotecas universitárias, não se têm profissionais capacitados a lidar com usuários especiais, seja para utilizar as ferramentas tecnológicas disponíveis – como o DOSVOX, *software* que possibilita a utilização de ferramentas da *web* por deficientes visuais – seja simplesmente para comunicar-se através de linguagem de sinais. De nada adianta a adequação arquitetônica, a adoção de *softwares* ou a existência de acervo em Braille se não existem profissionais habilitados para lidar com tais recursos e aptos a atender os usuários especiais.

Tratemos agora da barreira cultural. O processo de aprendizagem or-

organizacional solicita não só dotação orçamentária, mas também vontade individual do profissional envolvido e a participação da organização. A aprendizagem organizacional é gerada a partir da ação estratégica e da interação entre os componentes da organização, existindo uma relação de dependência entre cultura e aprendizagem organizacional.

Patrícia Freire (2004) destaca que para a aprendizagem organizacional se constituir como processo contínuo, é necessário observar a estratégia competitiva da organização, a cultura organizacional (conjunto de crenças e valores partilhados pelos seus membros) e a gestão de pessoas. Para ela:

[...] ao pensar-se em aprendizagem organizacional é necessário atentar para a relevância do aprendizado individual para a eficiência da formação do conhecimento organizacional. A aprendizagem individual e, conseqüentemente, a organizacional, precisam estar conectadas à origem da palavra educação, que vem do latim *educare* e significa extrair de dentro de si. Em decorrência disso, o alvo da aprendizagem está em proporcionar condições para que o indivíduo extraia o conhecimento de si próprio (FREIRE, 2004, p.1).

No processo de aprendizagem organizacional é necessário que o profissional compreenda a necessidade de manter-se atualizado e de saber utilizar as ferramentas disponíveis. Estar atento às mudanças e em que tais mudanças modificam ou podem otimizar o trabalho que realiza é uma característica primordial para que o profissional possa estar integrado com a filosofia da aprendizagem. Fomentar a cultura da aprendizagem deve ser um dos pilares da gestão de pessoas em bi-

bliotecas universitárias, enfocando que o processo de atualização não só beneficia o desenvolvimento das ações como profissional dentro da organização, como também realiza o seu enriquecimento pessoal mediante a aquisição de conhecimentos.

Em alguns casos, apesar da disponibilidade do profissional de se manter atualizado e conectado com as mudanças que ocorrem no ambiente, atualizando-se mediante mecanismos autodidatas ou de cursos, treinamentos ou pós-graduação, ocorre o que se denomina “aprendizagem bloqueada”. A aprendizagem bloqueada consiste na situação em que o profissional absorveu novos conhecimentos que pretende empregar no desenvolvimento dos processos produtivos da organização, porém se depara com a resistência organizacional. Essa resistência pode ser fruto da própria cultura organizacional hermética, impermeável aos ventos de mudança ou com hierarquia fortemente burocratizada, que não aceita sugestões sobre inovações, ou pode ser de ordem política, de relações de poder, ou de falta de recursos financeiros ou humanos para que a aprendizagem se efetive. Em instituições públicas, comumente encontramos ambientes avessos ao desenvolvimento de uma cultura que valorize a aprendizagem organizacional e que propiciam o fenômeno da “aprendizagem bloqueada”.

O desenvolvimento de processos de aprendizagem organizacional tem de ser feito de forma minuciosa para não se transformar apenas em treinamentos desvinculados dos objetivos da organização, como ocorre em empresas que adotam tal modelo sem estarem preparadas para empreender mudanças culturais e infra-estruturais.

Um conceito muito empregado em empresas privadas para

tratar dos processos de aprendizagem tutelados pela organização é o de “contrato de empregabilidade”. Em artigo que aborda a constituição de uma empresa de cidadãos, Brook Mainville e Josiah Ober (2003) apresentam o modelo de gerenciamento de cidades encontrado em Atenas, Grécia, no ano de 480 a.C.. Nele, foram encontrados modelos de valores, dentre os quais o modelo ligado à reciprocidade moral, considerado vital para a integração cotidiana do indivíduo na sociedade. Esse sentimento de reciprocidade moral relacionava as questões “o que eu ganho com isso?” e “o que nós ganhamos com isso?”, fundamentando-se, essencialmente, na crença compartilhada de que o engajamento na vida da comunidade era educacional, no sentido mais amplo, pois dava a cada indivíduo a chance de se aprimorar, de adquirir saber e desenvolver plenamente seus talentos.

Mainville e Ober destacam que, como cidadão, o indivíduo devia à comunidade seu melhor esforço, e a comunidade, em troca, lhe devia toda oportunidade possível de atingir seu potencial. Ao fornecer oportunidade sem restrições a cada um de seus membros. A reciprocidade moral se assemelha, em boa medida, ao “contrato de empregabilidade” presente nas empresas modernas, em que a empresa promete estimular o desenvolvimento profissional do empregado (e, assim, as perspectivas da carreira) em troca do seu compromisso de operar, no mais alto nível possível, ao longo de seu período de trabalho. Para Mainville e Ober,

Enquanto a reciprocidade moral está integralmente atrelada à maior dependência entre o indivíduo e a comunidade, a empregabilidade é simplesmente um entendimento *quid pro quo* sobre trabalhar e aprender no serviço. Sem a chance de

participar de forma significativa da condução do próprio destino, sem a oportunidade de ganhar o respeito sincero dos pares, sem um interesse honesto em tornar a comunidade melhor por meio de idéias e trabalho, a empregabilidade pode rapidamente descambar para programas de treinamento genéricos ou falsas escolhas entre listas de tarefas nada inspiradoras. Contratos de empregabilidade de pouca amplitude não vão motivar muito os trabalhadores do conhecimento (MAINVILLE; OBER, 2003, p.36).

Nas bibliotecas universitárias, os serviços de informação se estruturam em torno de plataformas tecnológicas e de profissionais integrados em torno de um contexto propenso à inovação, produtividade e agilidade no atendimento das necessidades informacionais dos usuários. Nesse cenário, a adoção de um ambiente de aprendizagem organizacional requer fatores como: a) empenho das lideranças para o cultivo de um ambiente de aprendizagem; b) valorização das aptidões pessoais na realização de tarefas; c) gerenciamento do conhecimento organizacional através de redes de aprendizagem, disseminação de informações relevantes da área e incentivo à elaboração de estudos sobre a funcionalidade e adequabilidade dos serviços oferecidos, bem como a elaboração de prospectos de possíveis serviços para atendimento da demanda; d) desenvolvimento do princípio da “reciprocidade moral”, em que são aliados os benefícios oferecidos ao profissional em prol do seu aperfeiçoamento e os objetivos da organização, fazendo do processo de aprendizagem um ganho mútuo.

Considerações finais

Os serviços de informação encontram-se inseridos em um cenário de mudanças em que se observa as transformações nas organizações com redução dos níveis de decisão, flexibilidade dos processos produtivos e nas relações de trabalho (com o estabelecimento de ambientes virtuais de trabalho e em rede) e ênfase na gestão de pessoas e na potencialização de talentos (*empowerment*). As bibliotecas universitárias, imersas em processos de gestão, se vêem impulsionadas a adequar-se às mudanças dentro dos limites infra-estruturais e orçamentários que lhe são impostos.

O surgimento constante de novas plataformas tecnológicas, paradoxalmente, causa um impasse nas bibliotecas de universidades públicas, pois estas tendem a enfrentar um processo de mudanças para atender às necessidades do novo perfil de usuário que surge devido ao desenvolvimento tecnológico e, ao mesmo tempo, são constrangidas pelas estruturas burocráticas a que estão sujeitas.

Como se sabe, as bibliotecas de universidades públicas passam por restrições em seus orçamentos, dificultando o desenvolvimento de processos que envolvam a aprendizagem organizacional e a capacitação profissional. Portanto, na implementação de políticas de informação é necessário ser analisado em que os profissionais envolvidos podem contribuir com o conhecimento que possuem e em que é necessário o desenvolvimento de habilidades específicas, para que possam ser destinados recursos necessários ao sustento dessas políticas e garantir às bibliotecas universitárias a continuidade dos serviços, qualificando-as e aperfeiçoando-as para atender às novas demandas de usuários.

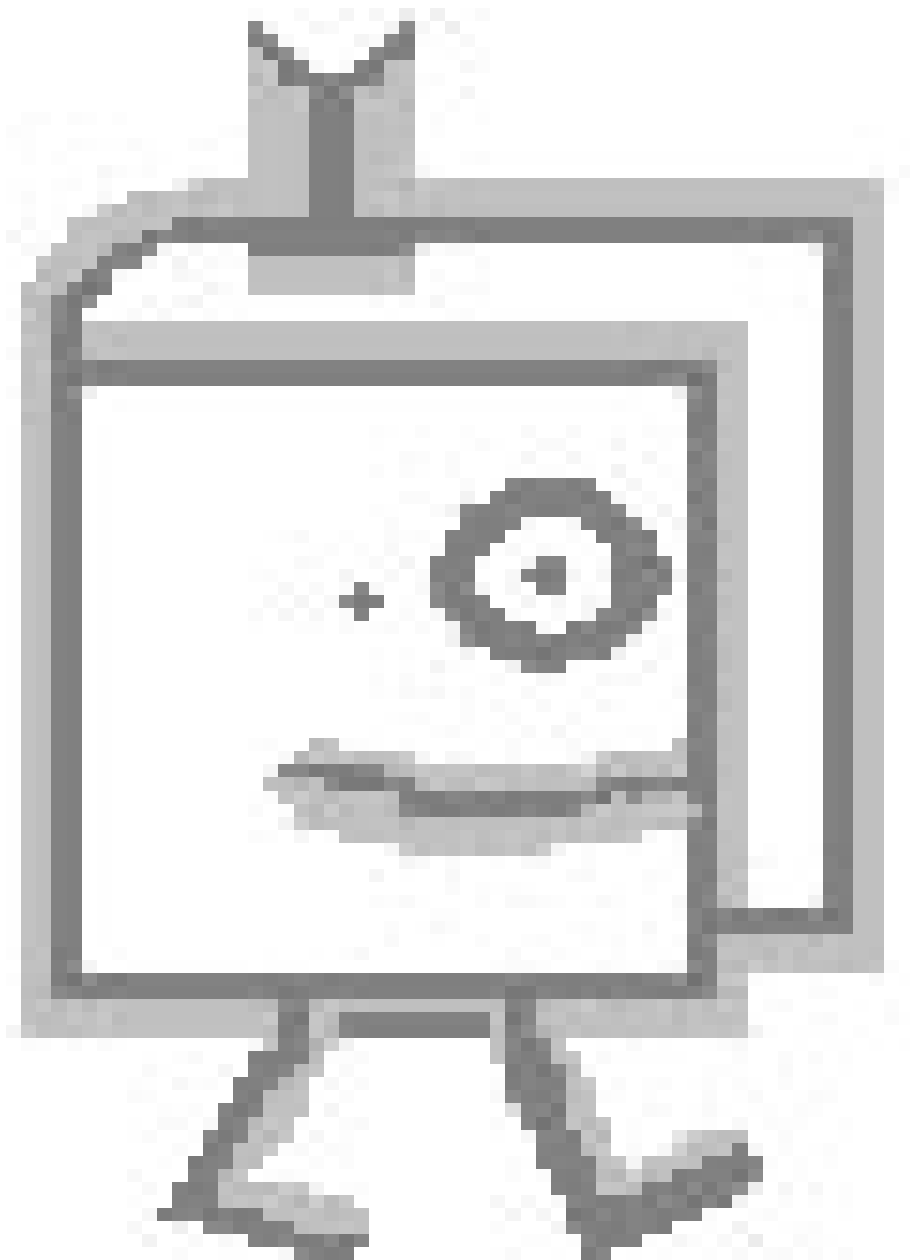
Abstract

The advent of the new technologies of the information and communication and almost the imperatify of the adoption of technologies in centers of documentation and information and libraries reflect for the necessity of qualified professionals to deal with the available tools. The article approaches the importance of the qualification of human resources to act in the volatile field of the technological innovations. It discourses on the constraints faced in Public Libraries for the lack of qualification of professionals and the consequent limitations in the implementation of politics of information in these institutions. Valley to stand out that with the speed up growth of the technology the necessity appears of constant update in the implanted system and of qualification of the professional to use the tools with the updates. Keywords: organizacional learning; information politics; university libraries; new technologies of the information; professional qualification.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Afrânio Carvalho. Derrubando-se as barreiras ao fluxo transfronteira do conhecimento. in: LUBISCO, Nidia M. L. & BRANDÃO, Lídia M. B. Informação e informática, Salvador: EDUFBA, 2000, p. 37-63.
- FREIRE, Patrícia. O papel da comunicação impressa e das novas tecnologias para a aprendizagem organizacional. Comunicação apresentada ao NP de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares – INTERCOM, no XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado em Campo Grande-MS, em 2001, (CD-ROM).
- FERREIRA, Sueli Mara Soares Pinto. Novos paradigmas e novos usuários de informação. in: Revista Ciência da Informação, v.25, n. 2, 1995.
- MCGARRY, Kevin. O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 1999.
- MAINVILLE, Brook e OBER, Josiah. Além do "empowerment": construindo uma empresa de cidadãos. In: Harvard Business Review, v.81, n.1, jan. 2003, p. 32-37.
- MIRANDA, Antonio. A profissionalização da Ciência da Informação no marco da globalização: paradigmas e propostas. in: Informação & Informática. Salvador : EDUFBA, 2000, p. 65-80.
- SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte e

prática da organização que aprende. São Paulo:
Best Seller, 1998.



Data do recebimento: 10/07/2007

Data do aceite: 22/08/2007