

Gestão de Processos de Mudança Organizacional em Bibliotecas: saber, sentir, ver, ouvir e inovar

Ana Azevedo

Biblioteca da Faculdade de Engenharia da UP

Universidade do Porto

4200-465 Porto

Tel: 225081442

E-mail: ana@fe.up.pt

RESUMO

A sistematização dos conhecimentos adquiridos no processo de mudança organizacional do Serviço de Documentação e Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (SDI), em resultado de um projecto de mudança implementado em Julho de 2008 e a concluir em Dezembro de 2010, é o principal objectivo deste artigo.

O modelo teórico de reflexão sobre o processo, foi construído com base nos contributos dos modelos clássicos de gestão da mudança, salientando-se, de uma forma particular, os seguintes autores e obras: Dimensões da Mudança de Pettigrew, a Teoria do Caos de Poincaré, a Teoria da Contingência, o Modelo Causal de Burke, a Teoria dos Constrangimentos de Goldrat, a Resistência à Mudança de Kotter, a Inovação Disruptiva de Christensen, a Gestão da Mudança de Mintzberg, a Cultura Organizacional de Trice, a Gestão do Conhecimento de Collison e Parcell, as Teorias X, Y e Z de MacGregor e Ouch, a Soft Systems Methodologies de Checkland, as Comunidades Virtuais de Soroka, que serviram, simultaneamente, como recurso de leitura da realidade e como condutor das decisões em matéria de mudança.

O processo de mudança tinha por principal objectivo: actualizar o posicionamento estratégico do SDI no mercado de prestadores de serviços de gestão de informação / documentação, em contexto de Ensino Superior, envolvendo a comunidade das pessoas que trabalham nesse Serviço na procura e na implementação de novos serviços a prestar, de novos modelos de prestação, e de novas formas de estruturação do Serviço que garantissem o bem-estar, o *empowerment* e a motivação conducentes à participação activa de todas as pessoas que trabalham nesta Unidade da FEUP.

As componentes de eficiência e eficácia, presentes na optimização dos fluxos de gestão documental e nos modelos enriquecidos de apresentação da informação, foram, igualmente, objecto de experiências inovadoras do foro normativo e de tecnologia documental.

Os resultados obtidos sugerem a complexidade de um processo desta natureza, a importância de uma contínua atenção e observação do clima e do desempenho organizacional e do efectivo efeito de mudança, a ser conduzida na base da participação e do reconhecimento da evidência da capacidade criadora e mobilizadora de todos os membros da organização.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão da Mudança Organizacional. Gestão Documental. Serviços de Documentação e Informação. Participação. Motivação.

SDI - O CASO EM ESTUDO

Em Agosto de 2004, foi publicado em Diário da República, o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, FEUP, definindo as suas competências e atribuições funcionais.

Ao SDI, Serviços de Informação e Documentação da FEUP, sob a forma de Direcção de Serviços, foram atribuídas as competências de gestão dos recursos de informação científico-técnica e de cariz pedagógico, a documentação administrativa e os recursos patrimoniais de componente cultural, científica ou tecnológica, numa abordagem teórica e funcional que integravam a Biblioteconomia, a Arquivologia, a Museologia e a Edição, dando centralidade ao documento, à informação e ao seu uso e gestão em contexto organizacional. A Direcção de Serviços integrou as divisões de Biblioteca, Arquivo e Museu, Serviços Electrónicos e Editorial, com missões, recursos específicos e pessoas especializadas, mas numa prática integradora onde as novas tecnologias de criação, armazenamento, difusão e comunicação da informação ganharam um papel relevante.

Com o modelo de estruturação de Serviço proposto, pretendia-se garantir que fundo arquivístico e acervo museológico fossem devidamente inventariados e preservados para memória e uso futuro, e que a Biblioteca, assim como a Editora, oferecessem os serviços inerentes às suas funções, com a qualidade e o acerto desejáveis.

Entre 2004 e 2008, estas unidades do SDI foram dotadas de infra-estruturas tecnológicas, e de sistemas informáticos especializados na gestão da informação e de serviços (GISA, InArte, Metalib, Digtol, para além do ALEPH que existia desde 1998). No âmbito do projecto QUALIFEUP foram produzidos os normativos para o tratamento técnico documental, na modalidade de fluxo de processos associados a instruções de trabalho e de guias de procedimentos associados à prestação de serviços. Do ponto de vista da gestão de pessoas, foram efectivadas contratações para responder às necessidades específicas das novas unidades e concretizados planos de formação e actualização das competências, decorrentes da mudança em curso.

PROPULSORES DA MUDANÇA

Após cinco anos de vigência deste modelo orgânico-funcional, e de experiência / vivência profissional das pessoas que trabalham no SDI, surgiram sinais de desajuste do modelo, em matéria de eficiência, eficácia, clima organizacional e realização pessoal. No âmbito da ineficiência, salienta-se a duplicação de instrumentos de tratamento técnico documental, existiam e eram alimentados três índices de autores, de assuntos, dois tesouros e dois sistemas de classificação, produzidos pelas três unidades do Serviço, Biblioteca, Arquivo e Museu. Em matéria de eficácia, o investimento na prestação de serviços ao utilizador era, de igual forma, realizado de forma autónoma por cada uma das unidades do Serviço, com evidentes disparidades em matéria de coerência de prestação de serviços e de visão de complementaridade informacional que os acervos adstritos aos três serviços oferecem. No âmbito da realização pessoal e profissional, surgiram sinais de insatisfação perante a especialização ocupacional. Colaboradores que há vários anos exerciam as mesmas funções e que se sentiam pouco envolvidos nas decisões de cariz estratégico ou operacional e pouco ouvidos nas propostas que manifestavam esse descontentamento. A mudança impunha-se. Ou melhor dizendo, havia que aproveitar o movimento que já decorria da vontade de mudança.

Mudamos logo somos

Ser em movimento é a condição humana e de qualquer ser vivo. Para onde, para quê e como, são as dúvidas que constroem o futuro.

Segundo Bergson, o conceito de *Elã Vital* expressa a força criadora, o impulso que conduz à acção, à transformação que gera a mudança.

Tudo está mudando a todo o tempo daí que *Fluxo de Tempo versus Espaço* é uma componente intrínseca da realidade, vivenciado por nós, não por meio de conceitos nem de sentidos, mas por *Intuição*.

Para Momtebello (2007), “Bergson faz-nos entrever a nossa participação num movimento criador do universo, do qual nós não somos nem a origem nem o fim. Esta ideia de um universo aberto, criador, que em nada corresponde àquele que a metafísica grega ou clássica descreveu, exerce hoje uma grande influência. O bergsonismo é uma filosofia do futuro, do tempo, da transformação”.

A intuição, em Bergson, enquanto acumuladora e sistematizadora da diversidade de fontes de conhecimento e de interpretação do real, torna-se em instrumento gerador da acção e em factor de mudança.

A necessidade da mudança, no âmbito do SDI, proveio, em primeiro lugar, do sentir colectivo, expresso formalmente, que reclamava a mudança. Em que sentido, para que finalidade, como e com que actores e papéis, foram as primeiros as grandes interrogações de todo este processo.

As pessoas que trabalham no SDI e a necessidade de mudança

Em Julho de 2008, foi aplicado um questionário aos colaboradores do SDI, em ambiente controlado em espaço e tempo.

Questionário aos Funcionários - % respostas ≥ Bom - Julho 2008

Nº	Questões	%
1	Clareza da Missão do SDI	92,9
	Clareza da Missão da Equipa	85,7
2	Gestão Estratégica do SDI	81,5
	Gestão Estratégica da Equipa de Trabalho	67,9
3	Integração pessoal no Planeamento do SDI	71,4
	Integração pessoal no Planeamento da Equipa	85,7
4	Qualidade Técnica do SDI	96,4
	Qualidade Técnica da Equipa	64,3
5	Comunicação no SDI	39,3
	Comunicação na Equipa	64,3
6	Facilidade de expressar opiniões pessoais no SDI	60,7
	Facilidade de expressar opiniões pessoais na Equipa	67,9
7	Espaços de Encontros Informais no SDI	61,5
	Espaços de Encontros Informais na Equipa	64,3
8	Satisfação perante a prestação do SDI	21,4
	Satisfação perante a prestação da Equipa	37,0
9	Nível de concretização de sugestões no SDI	81,5
	Nível de concretização de sugestões na Equipa	71,4
10	Percepção da avaliação dos utilizadores face à qualidade dos serviços prestados pelo SDI	57,1
	Percepção da avaliação dos utilizadores face à qualidade dos serviços prestados pela Equipa	50,0
11	Satisfação perante as funções exercidas	70,4

Para efeitos de interpretação dos resultados, foram consideradas as % das respostas maiores ou iguais (\geq) a Bom, que foram classificadas em menor ou igual a **50**, (4 respostas) maior de **50** ou igual a **75** (11 respostas) e maior de **75** e menor que **100** (6 respostas).

A comunicação no SDI, a satisfação perante a prestação do SDI e da Equipa e a intuição sobre a avaliação que os utilizadores fazem do Serviços, foram as áreas consideradas mais negativas.

Se bem que se possa considerar positiva a avaliação que os colaboradores do SDI fizeram do Serviço, a análise de conteúdo das perguntas abertas revela também a percepção de um *deficit* de comunicação interna que é mencionado por cerca de 50% dos respondentes. Em segundo lugar, surge a menção à ausência de espaços de encontro informais, seguida da menção ao *deficit* de interacção inter-equipas e da ausência de rotatividade de funções.

A maior proximidade e audição dos níveis de Direcção, associada à urgência em ser dado seguimento ou resposta às propostas e sugestões dos colaboradores, foram, igualmente, apresentadas como situações a serem revistas.

Os resultados do questionário levaram-nos a concluir que se estava perante uma equipa audaz, que procurava ultrapassar-se, que considerava que era possível fazer mais e melhor, lançando fortes desafios aos dirigentes do Serviço.

A estes contributos somou-se a evidência da redundância no tratamento técnico documental, supra

referida, e a percepção de que o Serviço deveria ser mais proactivo na identificação e modelização dos serviços que oferece à comunidade de utilizadores.

PROCESSO DE MUDANÇA

Em Setembro de 2008, sob proposta e orientação da Direcção do Serviço, foi apresentado, informal e individualmente, para recolha de parecer, um novo modelo orgânico funcional baseado em quatro esteios fundamentais:

- O SDI é um Serviço gerador de mudança, enquanto responsável pela contínua elevação do nível de infoliteracia da Comunidade FEUP, visível na qualidade do posicionamento técnico e cultural dos profissionais formados na FEUP e na presença desta instituição nos canais de reconhecido mérito do Sistema de Comunicação Científica e Técnica, a nível mundial.
- O SDI advoga a centralidade do documento, na sua função primordial de contentor e transmissor de informação, independentemente da sua proveniência, Arquivo, Biblioteca, Museu ou outros, do seu suporte, físico ou digital, da sua forma, *bi* ou *tri* dimensional, a ser gerido de forma a potenciar a sua leitura, interpretação e exploração, em ambientes ricos e complexos que evidenciem o valor da sua mensagem.
- As pessoas que trabalham no SDI são o garante decisivo da boa prestação do Serviço e da sua evolução natural e dinâmica, pelo que lhes devem ser oferecidas condições de trabalho em que a participação, o poder de decisão, as competências e os saberes múltiplos garantam que se sentam seguros na acção e na percepção dos resultados do seu agir.
- O SDI almeja a demonstração evidente e pública do retorno do investimento público que é feito no Serviço.

Gestão do Processo de Mudança:

O processo de mudança foi sendo construído à medida da sua implementação, recorrendo a audições permanentes, individuais e em grupo, no sentido de garantir a participação, a adequação do modelo à realidade e a responsabilidade colectiva na sua implementação, de acordo com os esteios enunciados, constituídos em objectivos.

Modelo

O novo modelo orgânico-funcional foi construído de forma a poder viabilizar a nova visão de Missão e de Funcionamento adoptado pelo SDI. Assim, a plurifuncionalidade, o trabalho em equipa e o *empowerment* foram as dimensões a desenvolver no âmbito do desempenho humano. Ao nível funcional, o SDI organizou-se em duas áreas de actividade centrais: Backoffice e o Frontoffice. O Backoffice integra as seguintes equipas: EMAP, a ERI, a ESE, a ESA, e o Frontoffice integra a EAD e a Àgora.

A EAD, Equipa de Apoio e Descoberta, é responsável por acompanhar os utilizadores na descoberta e exploração dos recursos de informação científica, pedagógica, técnica e cultural. Para isso, presta um conjunto de serviços e actividades de apoio e orientação dos utilizadores na localização, pesquisa e uso da informação, que visam dotá-los de competências de infoliteracia, que potenciem as actividades do ensino, aprendizagem e investigação da Comunidade FEUP.

Das actividades da EAD destaca-se:

- Manter uma equipa de funcionários, em todos os pisos da Biblioteca, que prestem apoio directo aos utilizadores;
- Dispor de uma sala de Infoliteracia, para apoio personalizado e contextual;
- Manter a oferta de formação regular dos utilizadores, tornando-os autónomos no uso eficaz da informação;
- Manter, no website da biblioteca, uma área de apoio à publicação, que sistematize a normalização relacionada com a produção de documentos, a gestão de bibliografias e referências bibliografias e as questões éticas na publicação;
- Oferecer um serviço de apoio directo ao utilizador, em tempo real, através do *email*: infoliteracia@fe.up.pt e de um serviço de chat;

A ÀGORA tem como missão inspirar e promover formas inovadoras de olhar, pensar e agir sobre o património científico-tecnológico e a cultura, a partir da criação de momentos-fórum, nos quais o questionamento, o contacto e as novas abordagens de matérias actuais do foro do conhecimento e da cidadania se possam desenvolver com abertura e criatividade.

Das actividades da ÀGORA destaca-se:

- Conceber, produzir e comunicar actividades de comemoração de dias mundiais e efemérides;
- Criar um repositório de temas e de intervenientes para apoio à programação de futuras acções de divulgação, a realizar pela equipa AGORA;
- Conceber, produzir e comunicar actividades que fomentem a valorização cultural e profissional dos colaboradores do SDI;
- Conceber, produzir e comunicar actividades de descoberta, fruição e valorização cultural na área do livro e da leitura, nomeadamente através da gestão de um Clube de Leitura;

A ERI, Equipa de Representação da Informação é responsável pelo tratamento de todo o espólio bibliográfico, material e imaterial, à guarda do SDI. A ERI desempenha tarefas técnicas, acompanhando todo o percurso do circuito documental, no sentido de disponibilizar os documentos, em tempo útil, à Comunidade FEUP.

Das actividades da ERI destaca-se:

- Catalogação e indexação dos documentos de Biblioteca, Arquivo e Museu, em suporte material ou digital;
- Tratar os documentos e validar as referências da bibliografia dos docentes para efeitos de controlo de qualidade do @FEUP, repositório institucional da FEUP.
- Gerir a Base de Autoridades que disponibiliza os índices de pesquisa;
- Gerir as colecções bibliográficas da FEUP.

A EMAP, Equipa da Memória e Acesso Perenes tem por missão desenvolver uma política integrada de conservação e

preservação, procurando garantir no tempo o acesso e a recuperação da informação de foro arquivístico, biblioteconómico e museológico, produzida na FEUP, sem discriminação de suporte ou ambiente tecnológico de base, salvaguardando assim os valores probatório, legal, pedagógico e informativo daquela, bem como a memória dos actos e a história da Faculdade.

Das actividades da EMAP destaca-se:

- Garantir as condições ambientais e de limpeza necessárias à conservação dos documentos;
- Intervir na estabilidade física dos documentos, através de iniciativas de preservação, obstando à sua degradação;
- Gerir a migração de suportes – digitalização – garantindo o acesso aos documentos;
- Analisar e deliberar sobre a incorporação de documentos por aquisição, doação ou incorporação;

A **ESE, Equipa de Serviços Electrónicos** gere os documentos e serviços electrónicos prestados pelo SDI à comunidade, bem como os sistemas informáticos que os suportam.

Das suas actividades destaca-se:

- Gerir os websites do SDI e promover a virtualização dos serviços aos utilizadores;
- Investir no desenvolvimento dos sistemas informáticos da Biblioteca, Arquivo e Museu;
- Gerir a infra-estrutura tecnológica para a automatização dos processos de trabalho e a gestão documental do SDI;
- Gerir o @FEUP, repositório institucional da FEUP que inclui a Biblioteca Digital;

A **ESA, Equipa de Suporte à Administração** do SDI, tem por missão otimizar a diversidade de recursos existentes no SDI, no sentido de, pela prestação de contas, tornar público e demonstrável o valor do SDI para a FEUP e a sociedade em geral.

Das suas actividades destaca-se:

- Direcção geral do SDI, realizada pelo Director de Serviços
- Secretariado Técnico e gestão de infra-estruturas
- Gestão de aquisições, contabilidade e orçamento
- Gestão da obtenção de documentos, por aquisição ou empréstimo,
- Gestão da FEUP edições.

Participação

Cada colaborador foi convidado a ordenar, por preferência, as equipas criadas, de forma a ser colocado em equipas mais próximas das funções que pretendem exercer. Cada colaborador, incluindo os dirigentes, foi integrado em duas equipas, a central e a de prestação secundária. Nesta última, todos os colaboradores dão, usualmente, uma colaboração de um ou dois dias por semana. Cada equipa teve de produzir um documento identitário e funcional que, de forma objectiva, clarificasse a missão de que foi empossada.

Estimulou-se o imediato envolvimento das equipas na gestão do SDI, tendo sido solicitado a cada equipa, no ano de 2008, que identificasse, estudasse e propusesse soluções para um problema funcional do SDI. Foram identificados os seguintes problemas: comunicação e debate internos, gestão documental, gestão de tarefas, gestão de eventos e notícias, gestão da base de Conhecimento, gestão de recolha de indicadores.

No ano de 2009, foi solicitado a cada equipa que propusesse uma solução de base tecnológica para lidar

com os problemas identificados. As equipas têm grande nível de autonomia e de governo, sendo as propostas de mudança ou de novos serviços a prestar discutidos na Equipa de Coordenação, constituída pelo Coordenador de cada equipa, garantindo o seu alinhamento estratégico ou avaliando, mediante o seu nível de inovação, o seu potencial fracturante. Deste processo colaborativo resultou a concepção e a implementação de uma Intranet, com diversas funcionalidades associadas aos problemas previamente identificados, sendo a gestão documental a função central e a mais amplamente usada pelo Serviço. Tendo sido a questão da comunicação e do debate/audição claramente indicada como problema central do SDI, urge perceber porque é que quer o Foro, quer a área de notícias da Intranet, não são intensamente usadas.

Avaliação dos resultados da mudança

Em Fevereiro de 2010, foi replicado o questionário aplicado em Julho de 2008, tendo-se obtido a seguinte mudança na percepção do Serviço e do nível de satisfação dos seus colaboradores.

Questionário aos Funcionários - % respostas ≥ Bom - Fevereiro 2010

Nº	Questões	%	Varição 2010/2008 (%)
1	Clareza da Missão do SDI	81,1	-11,8
	Clareza da Missão da Equipa	77,8	-7,9
2	Gestão Estratégica do SDI	75,0	-6,5
	Gestão Estratégica da Equipa de Trabalho	77,8	9,9
3	Integração pessoal no Planeamento do SDI	80,6	9,1
	Integração pessoal no Planeamento da Equipa	83,3	-2,4
4	Qualidade Técnica do SDI	91,7	-4,8
	Qualidade Técnica da Equipa	91,7	27,4
5	Comunicação no SDI	61,1	21,8
	Comunicação na Equipa	81,1	16,8
6	Facilidade de expressar opiniões pessoais no SDI	69,4	8,7
	Facilidade de expressar opiniões pessoais na Equipa	83,3	15,5
7	Espaços de Encontros Informais no SDI	56,8	-4,8
	Espaços de Encontros Informais na Equipa	64,9	0,6
8	Satisfação perante a prestação do SDI	59,5	38,0
	Satisfação perante a prestação da Equipa	51,4	14,3
9	Nível de concretização de sugestões no SDI	81,1	-0,4
	Nível de concretização de sugestões na Equipa	69,4	-2,0
10	Percepção da avaliação dos utilizadores face à qualidade dos serviços prestados pelo SDI	67,6	10,4
	Percepção da avaliação dos utilizadores face à qualidade dos serviços prestados pela Equipa	67,6	17,6
11	Satisfação perante as funções exercidas	78,4	8,0

Para efeitos de interpretação dos resultados, foram igualmente consideradas as % das respostas maiores ou iguais (\geq) a Bom, que foram classificadas em menor ou igual a **50**, 0 respostas) **maior de 50 ou igual a 75** (11 respostas) e maior de **75** e menor que 100 (12 respostas). Da análise da expressão quantitativa das respostas, realça uma subida da apreciação positiva das dimensões em análise. A média das respostas é de 73,8%, quando, em 2008, foi de 66,3%.

Das 21 perguntas de que consta o questionário, 13 viram a expressão quantitativa aumentada, face aos valores do questionário anterior, tendo sido muito pontuadas as questões relacionadas com as competências e o nível de

desempenho das equipas, que saíram claramente reforçadas com este processo de mudança, no que respeita às questões da comunicação e da expressão e audição.

É ainda interessante assinalar que esta visão de melhoria, associada ao desempenho das equipas, coexiste com uma clara melhoria na avaliação do desempenho do Serviço.

AVALIAÇÃO DO PROCESSO À LUZ DA LITERATURA DE GESTÃO DE MUDANÇA

O processo de mudança implementado no SDI, não teve, à partida, um modelo teórico de base que dirigisse a acção no âmbito da definição do que fazer e do como fazer. Foi, como decorre do já enunciado neste artigo, resultado da interpretação de sinais provindos das mais díspares fontes internas e externas ao SDI, numa base intuitiva a ser verificada em confronto com o real.

Podemos identificar três grandes áreas que intervieram e definiram o processo de mudança: o desenho do processo, as (in)evitabilidades de percurso e os recursos de suporte. Para cada uma dessas áreas identificaram-se autores de referência, tendo em vista pesquisar modelos teóricos e, tomando-os como fonte crítica inspiradora de uma análise retrospectiva do processo de mudança empreendido no SDI, perceber novos passos a dar ou trajectórias a corrigir. De facto, os processos de mudança e melhoria nunca acabam e podem sempre enriquecer-se, mesmo que de formas consideradas vulgarmente pouco ortodoxas.

Desenho do processo

Pettigrew (1991) propõe-nos uma arquitectura processual, iterativa, cumulativa, de reformulação permanente no contexto de aplicação, baseada na explicitação das dimensões do *What?*, *How?* e *Where?* A dimensão *Where*, apreensão do contexto, ambiente interno e externo, terá sido a menos aprofundada, possivelmente por se considerar, talvez de forma errónea, que já existia um forte conhecimento interno. Esta ausência de uma análise formal das variáveis de contexto foi também impeditiva de uma avaliação da coerência global do processo, em matéria de consistência (objectivos claros), consonância (com o meio ambiente), de oferta de vantagem competitiva e de garantia de exequibilidade. Dos factores de mudança enunciados por este autor, consideram-se observados os factores de valorização e da transferência da confiança para as pessoas, assim como a ligação das mudanças operacionais à estratégia. No âmbito da condução da mudança, verificou-se um *deficit* na marcação da agenda de identificação e implementação dos processos de mudança e no enunciado formal da visão corporativa, tendo sido valorizados os benefícios expectáveis.

Burk e Litwin (1992) apresentaram, em 1992, um modelo sistematizador que consideravam poder constituir um instrumento de orientação no caos gerado pela mudança organizacional. O modelo pretende enriquecer o **7-S Framework** de **Atos e Pascal**, ao explicitar relações de causalidade entre diferentes tipos de elementos apresentados no citado instrumento. São suas componentes, (1) os valores partilhados, simbólicos, que representam as crenças e as atitudes, (2) a estratégia, plano para alocar os recursos para atingir os objectivos enunciados, (3) a estrutura, a forma como as unidades se relacionam umas com as outras, (4) os procedimentos, processos e rotinas que caracterizam o desempenho das

funções, (5) o pessoal, recursos humanos, (6) o estilo de cultura, como a organização e os gestores de topo se comportam para atingirem os objectivos, (7) as competências, aptidões do pessoal e da organização, globalmente. O modelo de **Burk e Litwin (1992)**, com o objectivo de analisar, perceber, gerir e prever a mudança tradicional, integra, por um lado, os elementos do modelo **7-S Framework** que apelidam de factores transaccionais, que surgem em resposta ao meio ambiente e que afectam a missão, a estratégia, a liderança e a cultura, e, por outro, os elementos do **7-S Framework** que apelidam de os factores transformacionais, as estruturas, os sistemas e as práticas de gestão. O novo modelo considera os elementos do ambiente externo, como os maiores factores de mudança, ainda que não necessariamente os seus despoletadores.

Integra a hierarquia e a causalidade entre os elementos da mudança. O modelo distingue o conjunto de variáveis que influenciam e que são influenciadas pelo clima organizacional, o dia-a-dia, o nível transaccional, e as variáveis que são afectadas pela cultura da organização, os pilares fundamentais, que constituem o nível transformacional. Estes contributos de **Burk e Litwin (1992)** podem ser considerados como determinantes na ordenação do processo de mudança implementado no SDI, e na identificação de diversos patamares a serem intervencionados.

As (in)evitabilidades de percurso

Um processo de gestão de mudança, com as características que teve o do SDI, metas bem definidas e processo em construção contínua, pode gerar situações de desordenação fatais, se houver quebras na condução do processo. A teoria do caos de **Lorenz e Poincaré** constituiu-se num importante auxiliar de leitura e de gestão da fase mais crítica de todo o processo, aquando da “destruição” do modelo organizativo vigente e da “construção” do modelo por equipas. Novos contextos, onde a linearidade comportamental não existe, apresentam uma grande sensibilidade a perturbações (ruído) e erros, o que leva a resultados que são, na prática, imprevisíveis ou aleatórios, ocorrendo ao acaso. Nestas situações, urge a extrema atenção a indícios de pequenos fenómenos disruptivos que podem desencadear o “efeito de borboleta” gerando novos cenários incontrolláveis. Todo um processo pode perder credibilidade e exequibilidade em breves segundos. A sobrecompetência de muitas das pessoas que trabalham no SDI, têm grau de Mestre e, apesar disso, estão na carreira de assistente técnico, o congelamento dos salários na Função Pública, a quase impossibilidade de progressão na carreira, por efeitos de aplicação do sistema SIADAP, poderiam desencadear posturas imprevisíveis, num contexto em que mais envolvimento e maior responsabilização são pedidos a toda a equipa.

Efectivamente, em processos de mudança não há certezas nem caminhos predefinidos. Não há o melhor modelo organizativo, o melhor caminho ou trajectória. As teorias da contingência (**Fieldler 2005**) apostam num design de mudança que deve adaptar-se ao ambiente (contexto) e aos subsistemas organizacionais e suas dinâmicas. Nesta última dimensão, intervém, de uma forma especial a acção da liderança e do líder, como factor inevitável, mas condicionado quer por factores pessoais, os seus traços de personalidade, características e modelos comportamentais, quer por factores de contexto, como a atmosfera do grupo,

a natureza estrutura das tarefas e os próprios níveis de poder do líder. No caso do SDI, poder-se-á mencionar a importância da forte convicção do líder quanto aos vectores estratégicos, convicção que poderá ter perdido a sua força mobilizadora pelo facto de o líder ter delegado na direcção intermédia, os coordenadores das equipas, a transmissão do projecto e seus fundamentos. No entanto, deve realçar-se, igualmente, a importância desta delegação, pelo facto de ter envolvido e responsabilizado os principais actores no processo de mudança, os coordenadores. Não houve, neste processo, uma atenção específica às dimensões contingenciais, o que, a ter existido, poderia tê-lo enriquecido e facilitado a interpretação e a condução de situações específicas e localizadas.

E é neste âmbito, que urge mencionar a importância dos processos de decisão: **Vroom e Yetton (1973)** sublinham a atenção que lhes deve ser dada, nomeadamente quanto à construção, à interiorização e à aceitação da decisão, quanto à extensão da informação relevante possuída pelo líder e seus colaboradores, e quanto à probabilidade de os colaboradores penderem para a aceitação de uma decisão autocrática ou para a cooperação na construção de uma boa decisão se a isso forem chamados. O nível da extensão do desacordo, no seio dos colaboradores, em relação às diferentes alternativas, é um factor contingencial a não descurar. Efectivamente, os processos decisórios são, usualmente, pouco cuidados, pouco fundamentados, desencadeados em cima da hora, face à necessidade de se optar e não gerar paragens nos fluxos de trabalho. Há sempre uma factura a pagar associada a uma má decisão. Neste contexto, entra a abordagem das relações causa-efeito, na teoria dos constrangimentos de **Goldrat (1990)**, pela qual este autor afirma a existência de um número reduzido de variáveis que, se objecto de uma intervenção de melhoria, ainda que localizada, podem causar uma significativa melhoria no desempenho corporativo. Esta variável designa-se por constrangimento e deve ser objecto de um processo iterativo até se resolverem os problemas inerentes à evidência do seu constrangimento. No âmbito do SDI, detectaram-se várias situações de constrangimento. A prestação profissional em modalidade de unifunção ou plurifunção, foi, efectivamente, um importante constrangimento que tardou a ser resolvido.

Neste âmbito, importa também integrar a problemática da resistência à mudança. **Kotter and Schlesinger (1979)** abordam-na identificando quatro razões fundamentais para a resistência: o que designam por interesses paroquiais, centrados nos interesses pessoais, na primazia do benefício em proveito próprio; os equívocos, resultantes de ruído comunicacional, de informação errónea; o baixo nível de tolerância à mudança, associado à necessidade de estabilidade e segurança; as diferentes avaliações da situação, dado que pode haver discordância quanto à necessidade ou oportunidade de mudança. Ao nível do SDI, se bem que a necessidade de mudança fosse perceptível e gerasse um consenso colectivo, o período de caos e instabilidade foi vivido por alguns colaboradores com uma certa angústia, e pressão na urgência de clarificação de papéis, funções e rotinas.

Kotter and Schlesinger (1979) apresentam seis formas de lidar com a resistência à mudança: 1) educação e comunicação, lá onde há falta de informação ou da sua exactidão; 2) participação e envolvimento, quando os iniciadores do processo de mudança não dispõem da informação necessária para desenhar o processo e outros

colaboradores têm um poder considerável para resistir à mudança; 3) apoio, facilitação e compreensão, lá onde há resistência por parte das pessoas, devido a problemas de ajustes normativos e funcionais em curso; 4) negociação ou acordo, motivado pelo facto de alguém ou um grupo perder alguma regalia ou poder, no processo de mudança; 5) influência ou co-optação, em situações de resistência de pessoas com elevado poder na organização, que interessa envolver e responsabilizar, no âmbito das iniciativas do processo de mudança; 6) coerção, implícita ou explícita, quando a urgência da intervenção impera. Esta dimensão é uma das mais delicadas num processo de mudança organizacional, pois se mal gerida e se reveladora de manipulação ou suborno, pode ter repercussões paralisadoras de todo o processo.

Recursos de suporte à mudança

Nesta secção do documento, serão mencionados três instrumentos que, não sendo especificamente da área da gestão da mudança, podem constituir-se em auxiliares de valor neste processo. Referem-se, pela sua relevância e pertinência, os contributos teóricos da inovação disruptiva, da gestão do conhecimento, da gestão da mudança de cultura, da gestão do comportamento humano face ao trabalho e da participação dissimulada, na complexidade da gestão estratégica.

A teoria da inovação disruptiva de **Christensen (1997)** e, de forma especial, a dimensão que se refere à designada Escola Cultural, baseia-se no potencial impacto organizacional de intervenções e projectos que rompem com os modelos existentes, usualmente através do recurso a inovações de cariz tecnológico e envolvendo e responsabilizando o colectivo na formulação e implementação de soluções desta natureza. Estas medidas ou projectos têm um valor simbólico e de concretização da mudança, que pode ser gerador de uma atitude de confiança face às mudanças a serem implementadas.

A decisão de virtualização de toda a documentação de cariz administrativo e técnico, produzida pelo SDI, a ser inserida e gerida na Intranet, recorrendo e explorando a aplicação SharePoint, desaparecendo toda a documentação em suporte de papel, foi, claramente, uma medida dessa natureza e uma medida bem sucedida. À implementação de um processo de mudança organizacional estão sempre associadas necessidades de gestão documental, normalmente relacionadas com necessidades de revisão / actualização de documentos de referência, identitários e de estratégia, assim como de procedimentos de revisão de fluxos de trabalho, de revisão de instruções de trabalho e outros de índole mais operacional. A estes associam-se narrativas, para memória da instituição e registo de actividade, assim como outros documentos de leitura e interpretação de contexto, reveladores do posicionamento da organização no sector.

Passamos desta forma aos contributos de **Collison e Parcell (2009)** no âmbito da gestão do conhecimento. Para estes autores, a gestão do conhecimento é um oximoro, já que ninguém pode, efectivamente, gerir um bem que está na mente das pessoas e que é partilhado através da conversação. Segundo estes autores, o que é possível é gerir o ambiente no qual o conhecimento pode ser criado, descoberto, capturado, validado, transferido, adoptado e adaptado para criar valor para a organização. Para criar um ambiente de fomento da

geração e partilha de conhecimento, **Collison e Parcell (2009)** propõem: que sejam criadas as condições necessárias, uma infra-estrutura tecnológica comum fiável, numa organização empreendedora; os meios adequados, um modelo comum, os instrumentos e os processos de aprendizagem; as acções adequadas, onde as pessoas, instintivamente, procuram, partilham e usam conhecimento; a necessária liderança, imbuída, integradora e modelizada por vivências de aprendizagem e partilha.

Iniciativas desta natureza, foram igualmente implementadas no SDI, sendo de realçar o Manual de Apoio ao Atendimento, um documento complexo, com dezenas de páginas que foi transferido para um ambiente Wiki, estando agora capaz de alojar os contributos de todos os colaboradores e de funcionar como um espaço de consulta e de partilha.

Entrámos, desta forma nas dimensões culturais das organizações. **Trice e Beyer (1993)** mencionam oito dimensões a serem consideradas no contexto de uma mudança de cultura: 1) capitalizar nos momentos propícios; 2) perceber a resistência e o medo face a uma mudança de cultura; 3) combinar precaução com optimismo, 4) mudar muito mas manter alguma continuidade; 5) reconhecer a importância da implementação, concretização; 6) identificar, modificar ou criar formas apropriadas de expressão de cultura (símbolos, metáforas, ritos, narrativas); 7) modificar os processos de socialização; 8) cultivar uma liderança inovadora de aprendizagem e partilha. Das oito dimensões formuladas, a sexta, modificar os processos de socialização, mereceu maior atenção e investimento. A sala de convívio foi remodelada, pintada pelos colaboradores, e múltiplas iniciativas de encontro, de índole diversa foram implementadas. Destaca-se, de uma forma especial, o encontro semanal, na modalidade de PechaKucha. Houve, igualmente, uma preocupação de manter um nível razoável de continuidade, fundamentalmente de cariz funcional. Quase todas as pessoas mantiveram a sua actividade tradicional. Em três situações, houve uma mudança radical de funções, duas com sucesso e uma com insucesso, motivado, fundamentalmente por um nível de autonomia deficitário. E como reagem as pessoas a todas estas iniciativas? Como perceber e agir sobre o comportamento das pessoas? McGregor, na sua famosa teoria X e Y, apresenta-nos modelos de comportamentos padrão, pela positiva e pela negativa, merecedores do desbrave necessário à sua interpretação e gestão.

Teoria X	Teoria Y
Por inércia, as pessoas não gostam de trabalhar e evitam o trabalho, se puderem	Para as pessoas, o trabalho é tão natural como a diversão e o descanso. As pessoas investem o mesmo esforço físico e mental na vida privada e no trabalho.
Porque as pessoas não gostam de trabalhar, têm de ser coagidas, controladas e ameaçadas	Desde que estejam motivadas, as pessoas serão autónomas na prossecução dos objectivos da organização.
A maior parte das pessoas prefere ser dirigida	A satisfação no trabalho, é a chave para o empenho e compromisso pessoal
As pessoas não gostam de assumir responsabilidades	As pessoas aprendem a aceitar a responsabilidade e procuram-na.

As pessoas são claras, não ambíguas e querem sentir-se seguras no trabalho

As pessoas são criativas e imaginativas. A sua ingenuidade deve ser aproveitada para resolver problemas de trabalho.

A heterogeneidade de comportamentos humanos é grande e o esforço para perceber a particularidade de cada um é decisivo. E não só porque é importante para o bom desempenho da organização. Mas também porque a satisfação e a motivação são decisivas para a assunção de responsabilidades aos diversos níveis da organização e porque a criatividade de cada colaborador deve constituir um valioso recurso.

Ainda no âmbito comportamental e a título de exemplo, é de mencionar a investigação feita por Soroka (2006) no âmbito dos comportamentos de lurking e de-lurking. Soroka recorreu ao conceito de capital cultural e às variáveis de predisposição e de situação, para interpretar as situações de *lurking* e *de-lurking*, nomeadamente em contextos de *information overload*. Segundo Soroka, o capital cultural de cada pessoa é determinante para a interpretação de vários códigos culturais. Os conceitos de *lurk* e *de-lurk* estão associados à participação activa e assumida nos foros e espaços de comunidades virtuais (*lurk*) ou ao seu uso privado, às escondidas, podendo originar processos de *de-lurk*, associados a diversos ambientes que têm vindo a ser criados para os designados participantes silenciosos. Daí que, o fundamento da não participação deverá ser cuidadosamente investigado.

Para finalizar, sugerem-se mais dois instrumentos teóricos e operativos. Retomamos o princípio do nível de complexidade e de desordem que advém da mudança organizacional e o elevado grau de interferência da actividade humana em todos os contextos, que poderão beneficiar do recurso à Soft Systems Methodology (SSM) de Checkland (1981), tanto para a construção de representações dissecadas das situações complexas, como para a sua interpretação. Este modelo valoriza a participação efectiva dos membros da organização na construção de uma leitura complexa da realidade e na definição de caminhos para resolver situações a carecerem de mudança. Acrescenta-se a este benefício, a dotação de competências e a quase automatização da análise, do diagnóstico e da construção organizacional, que são de particular importância na capacidade de permanente e atenta percepção do meio envolvente, associada à sua interpretação. As competências e rotinas de análise e interpretação do meio não devem ser implementadas, unicamente, em contextos esporádicos e distantes no tempo, mas interiorizadas e integradas na monitorização a ser concretizada pelo colectivo.

Para finalizar, e em jeito de encerramento do ciclo, retomam-se os contributos do pensamento de Mintzberg sobre a gestão estratégica, nomeadamente a sua reflexão sobre as Dez Escolas de Pensamento, considerando que podem constituir-se, igualmente, num instrumento de reflexão sobre a condução de processos de mudança organizacional. Segundo Kippenberger (1998) Mintzberg classifica as três primeiras, pré-determinadas, como se (dá) forma à estratégia, (Design School, Planning School e

Positioning School), as seis seguintes de descritivas, como é que a estratégia pode ser implementada (Entrepreneurial School, Cognitive School, Learning School, Power School, Cultural School, Environmental School) e a última (Configuration School) valorizando as variáveis de tempo e circunstância. Dependendo das circunstâncias, qualquer método pode ser adequado. Na história de uma organização, uma diversidade de processos de actualização da estratégia poderão ter sido implementados. Se foram objecto de planeamento formal ou intuitivo, se a liderança foi de cariz mais intuitivo ou político, dependerá da variável tempo e contexto. Esta abordagem, segundo Mintzberg, permite a implementação de processos revolucionários de mudança, na estratégia, na estrutura e nos processos, que uma abordagem incremental não permitiria, em detrimento de reformas em pacotes (piecemeal). Desta forma, pode ousar dizer-se que o modelo de gestão da mudança do SDI, construído *ad intro* e em função das manifestações de desajuste identificadas de uma forma colectiva, têm uma forte probabilidade de ser o modelo ajustado ao momento em que foi implementado.

Conclusão

O Caso de Estudo de gestão da mudança dos Serviços de Documentação e Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, visto à luz destes contributos teóricos, revela-nos quatro particularidades:

1. A complexidade e a responsabilidade social da mudança obrigam-nos a um aprofundamento teórico e processual, que implica um estudo permanente.
2. O modelo de gestão contínua da mudança é o mais adequado, em função de um contexto e um tempo específicos. Não há modelos ideais, há justificações válidas e sustentadas e organizações diversas à procura de melhorar o seu desempenho.
3. Não existe linearidade comportamental, coexistem múltiplas sensibilidades à mudança e múltiplos ruídos que é preciso prevenir e escutar no momento certo.
4. A história da mudança deve ser documentada, para posteriores análises e narrativas.
5. A variável de mais difícil gestão num processo de mudança é a que se refere às pessoas. Ao mesmo tempo são as pessoas que viabilizam e geram a mudança e que dela beneficiam directamente e, por efeito de borboleta, todo o trabalho e toda a estratégia da organização.
6. A atenção à nossa cultura organizacional requer cuidar e motivar cada um dos colaboradores para uma maior assunção de responsabilidades e para a imprescindível criatividade, em todos os níveis da

organização, sobretudo num contexto que sofre tantas mudanças e tão concorrencial como é o do ensino universitário.

É em prole do bem comum que agimos. Do bem dos colaboradores de cada organização e do bem social que uma organização como o SDI proporciona, em cada dia que passa.

Bibliografia

- Bergson, H. 1971. A evolução Criadora. Rio de Janeiro: Opera Mundi.
- Burke and Litwin. 1992. A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*. 18: 523-545
- Checkland, C. 1999. Soft systems methodology in action. Chichester: John Wiley & Sons
- Christensen, C. 1997. The Innovators Dilema: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard: Harvard Business Review.
- Douglas McGregor. 1960. The Human Side of Enterprise New York: McGraw-Hill.
- Fieldler, F. Contingency Theory of Leadership. In Miner, John. 2005. Essential Theories of Motivation and Leadership. New York: M.E. Sharp.
- Goldratt, E. 1990. Essays on the Theory of Constraints. [Great Barrington, MA]: North River Press
- Kellert, S. 1993. In the Wake of Chaos: Unpredictable Order in Dynamical Systems. Chicago: The University Chicago Press.
- Kotter, J. P. and Schlesinger, L. A. 1979 Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, 57, 2, 106.
- Mintzberg, A. and Fredrickson, J. 1990. Perspectives on Strategic Management. New York: Harper Management.
- Montebello, P. 2007. Bergsonianismo, uma Filosofia do Futuro, do Tempo, da Transformação. IUHonline. 237. <http://www.ihuonline.unisinos.br/>
- Parcell, G. and Collision, C. 2009. No more consultants: We know more than we think. New York: Wiley.
- Pettigrew, A. and Whipp, R. 1991. Managing change for competitive success. Oxford: Blackwell Publishing.
- Trice, H. and Beyer, J. 1993. The cultures of work organizations. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.
- Vroom, V. and Yetton, P. 1973. Leadership and Decision Making. Pittsburg: University of Pittsburg Press.