

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Maria João Amante *
Maria Luísa Santos **
Paula Ochôa ***

Os centros de documentação do Ministério da Educação (1) constituem um mosaico de heterogeneidades várias, fruto das diversidades funcionais e percursos organizacionais próprios, o que justifica a inexistência, até 1997, de iniciativas conjuntas e articuladas que reduzissem as assimetrias internas de desenvolvimento.

Esta problemática, não sendo um facto novo, tem vindo progressivamente a tornar-se objecto de atenção por parte dos responsáveis, com consequências ao nível da definição de estratégias comuns para melhorar a comunicação, a informação e a formação existentes nos serviços.

Os desafios contemporâneos de transição para a sociedade do conhecimento reforçam a importância de novas competências que promovam valores de cidadania, na sua plena aceção, cujos pilares assentam fundamentalmente na educação e na formação (2). Não obstante os condicionalismos assinalados, a Secretaria-Geral, o DAPP - Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento e o IIE - Instituto de Inovação Educacional, iniciaram, em tempo oportuno, processos de aprendizagem e de trabalho que permitissem reagir, de forma flexível e rápida, às mutações decorrentes das novas formas de gestão do conhecimento.(3)

O desenvolvimento de uma parceria "que aprende" requer um conhecimento profundo da cultura organizacional e a capacidade de enfrentar os riscos de colocar, no centro da tomada de decisão, factores de carácter individual e colectivo. A óptica da gestão das questões internas não pode ser incompatível com a crescente globalização (4). A criação de condições favoráveis ao estabelecimento de relações de gestão de informação horizontais entre os diversos serviços de documentação, como complemento das relações hierárquicas, permitiu novas formas de cooperação:

a) Cooperação na partilha de recursos de informação, tecnológicos e humanos.

O ritmo de inovação tecnológica exige um grande investimento em recursos humanos e materiais. Tratando-se de centros de documentação especializados possuidores de bases de dados locais assentes num software que não corresponde já às necessidades nem dos serviços nem dos utilizadores, pretende-se adquirir um sistema que permita a sua gestão integrada potenciando as infraestruturas tecnológicas de comunicação existentes. Tal sistema permitirá o tratamento documental partilhado e a constituição de um catálogo único dos fundos documentais, fisicamente dispersos, do Ministério da Educação. Esta mudança obrigará a uma alteração de procedimentos que valorizam a informação e a qualidade dos serviços prestados.

(*) Instituto de Inovação Educacional do Ministério da Educação

(**) Departamento de Avaliação, Prospectiva e Planeamento do Ministério da Educação

(***) Secretaria-Geral do Ministério da Educação

b) Cooperação em áreas de perfis funcionais idênticos, visando benefícios na troca de experiências e comparação de padrões de utilização da informação.

A crescente interdependência das funções documentais tem originado mudanças de atitudes individuais perante o trabalho, obrigando a uma contínua actualização de conhecimentos ao longo da trajectória profissional. O trabalho de equipa torna-se cada vez mais indispensável e gerador de novas representações e normas, em que se observam movimentos de descobertas do eu e dos outros, onde se aprende e evolui. Contudo, nem sempre esta perspectiva prevalece na gestão dos serviços de documentação, talvez por exigir um empenhamento e uma persistência constantes e conduzir à descentralização das decisões e ao incremento da gestão participativa. Levanta-se assim a questão da autonomia das equipas e das formas de liderança adequadas ao acompanhamento das dinâmicas dela emergentes. Num futuro próximo, o sucesso residirá na constituição de um novo tipo de aptidões estratégicas, assentes no aumento da interdependência de equipas polivalentes quanto às competências.

Após uma análise pormenorizada de todas as áreas funcionais foram identificadas aquelas em que se privilegiaria a constituição de equipas de trabalho inter-serviços para a resolução de problemas comuns, orientada por princípios de gestão integrada: aquisições (selecção e controlo), inquéritos aos utilizadores e vários tipos de orientação no atendimento. Promover-se-á também a mobilidade dos membros das equipas entre os vários serviços de documentação, com o objectivo de partilhar "in loco" experiências diferentes e assim poderem melhorar o seu desempenho.

c) Cooperação visando o desenvolvimento das competências dos membros da equipa, nomeadamente através da realização conjunta de acções de formação.

O desenvolvimento de competências na área da documentação e informação passa, em nossa opinião, pela construção da identidade profissional e pela gestão de uma carreira que não se baseie apenas numa formação inicial formal, o que reforça a ideia da educação e formação ao longo da vida.

Um problema que se coloca à gestão dos recursos humanos é a falta de vocação, a par da ausência de motivação. Uma das razões que podem explicar esta situação reside no facto de não haver uma valorização da profissão nem um real investimento em estratégias de recuperação de imagem. Existe uma ignorância generalizada sobre a importância, as funções e as competências dos profissionais de documentação e informação e estes nem sempre se esforçam por alterar a situação.

Como forma de contrariar esta tendência, propusemo-nos realizar um conjunto de "workshops" internos com o objectivo de criar dinâmicas de motivação e inovação no desempenho da profissão, como sejam: gestão de conflitos; resolução de problemas de atendimento; trabalho de equipa; trabalho de referência; questões técnicas (por exemplo, formação para a utilização do *Thesaurus Europeu da Educação*) (5).

De salientar ainda que estas acções serão incrementadas pelas próprias equipas o que, em nossa opinião, constitui um factor acrescido de motivação e valorização das responsabilidades individuais.

Constitui objectivo destas parcerias desenvolver a sensibilização e mobilização de competências sociais, por abrirem caminho a uma melhor comunicação e interacção no contexto profissional, e de competências comportamentais, relacionadas com valores e atitudes necessários a um posicionamento ético na profissão (6). Tal como ficou demonstrado na 1ª Conferência Nacional sobre Formação e Carreiras Profissionais BAD, em Dezembro de 1997, a renovação e a inovação na área das competências passa pela investigação e pela circulação das novas ideias, combinando saberes adquiridos em diversos locais. Dai que outro objectivo que mobiliza as nossas actividades seja a criação de uma rede que coopere, eduque, forme e aprenda, assente numa estrutura flexível que permita a mobilidade inter-equipas. O processo de transição em que nos encontramos exige uma particular atenção à aprendizagem pragmática e às necessidades e incertezas tanto das organizações como dos indivíduos que nelas trabalham. Esta forma de gerir pode conduzir ao desenvolvimento de uma aprendizagem mútua, a médio prazo, na qual a organização e os indivíduos avaliam resultados, adaptam soluções e arriscam novos procedimentos, facilitando, assim, o processo de mudança.

Apresentam-se-nos cruciais três aspectos na implementação desta iniciativa: o tempo, a distância e a cultura.

A redução do tempo/distância, na comunicação interna e externa e na circulação da informação é facilitada pela utilização de uma estrutura tecnológica que permite a ligação entre as redes locais dos organismos centrais, regionais e sub-regionais: a RICOME - Rede de Informação e Comunicação do Ministério da Educação (7). Com essa ligação assegura-se um conjunto de serviços, nomeadamente o acesso à Internet, às Intranets e ao correio electrónico, em cada posto de trabalho.

As diferenças culturais fazem prever diversos graus de impacte ao nível dos valores, normas e comportamentos. Seguindo a tipologia de caracterização do ambiente interno das bibliotecas apresentada por Donald E. Riggs (8), os centros de documentação em análise passaram de uma fase estável, com pouca necessidade de mudança e estrutura burocrática centralizada e programada para o controlo das rotinas, para uma fase adaptável, aberta à resolução de problemas e criação de oportunidades, com grande ênfase nos objectivos e resultados.

A análise destes elementos da memória organizacional forneceu-nos informação crítica para o processo de planeamento da implementação desta parceria.

O planeamento não é um processo passivo, devendo os objectivos e estratégias ser pensados em função do mercado da informação, da capacidade de resposta e da eficácia das equipas envolvidas (9). Planear para uma rede de cooperação implica definir objectivos comuns, partilhar experiências de serviços e produtos e estabelecer momentos e modalidades de avaliação dos resultados obtidos. Constitui um processo de aprendizagem colectiva que obriga a constantes ajustamentos, fomentando a discussão aberta, estimulando a reflexão e a criatividade por parte de todos os intervenientes. Tão importante como levar a cabo projectos bem definidos a nível central, considera-se adequado fomentar a emergência de uma cultura orientada para as pessoas, que utilize e desenvolva as suas competências, iniciativas e desejo de mudança.

Este desejo individual deverá ser aproveitado pelas organizações como factor essencial do seu processo endógeno de mudança e para diminuir as resistências inerentes ao próprio processo. Com este objectivo, para além do desenvolvimento de mecanismos de participação e envolvimento, é fundamental comunicar a todos os colaboradores os

objectivos e razão de ser do mesmo. Assim, uma gestão da comunicação que assente na divulgação da missão e projectos da organização atribui um papel estratégico à comunicação interna no sentido da atracção, retenção e desenvolvimento dos recursos humanos na organização. Os serviços de documentação e informação têm um papel fundamental em todo este processo, por se encontrarem numa posição privilegiada relativamente aos outros serviços no que toca aos fluxos de comunicação, quer interna quer externa. Por isso, mais necessário se torna que aqueles que neles trabalham desenvolvam dinâmicas internas e transversais de comunicação, partilhando saberes e experiências. Desta forma se dará corpo às quatro aprendizagens fundamentais que se interligam e que constituem para cada indivíduo os pilares do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver em comum e aprender a ser (10).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COMISSÃO INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA O SÉCULO XXI - *Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO*. Rio Tinto: Edições ASA, 1996.

INTERNATIONAL ONLINE INFORMATION MEETING, 21, Londres, 1997 - *21st International Online Information Meeting: proceedings*. Oxford: Learned Information Europe Ltd., 1997.

GALLIMORE, Alec - *Developing an IT strategy for your library*. London: Library Association Publishing, 1997.

JOHNSON, Edward R., ed. - *Management issues in the networking environment*. New York: The Haworth Press, 1998.

Os limites da competição. Lisboa: Europa-América, 1994.

LYON, David - *A sociedade de informação*. Oeiras: Celta Editora, 1997.

MACLACHLAN, Liz - *Making project management work for you*. London: Library Association Publishing, 1996.

MASTERTON, Alisa - *Getting results with time management*. London: Library Association Publishing, 1997.

MISSÃO PARA A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO - *Livro verde para a sociedade de informação em Portugal*. Lisboa: Missão para a Sociedade de Informação, 1997.

PAÍSES BAIXOS. Ministro da Educação, da Cultura e da Ciência (J.M.M. Ritzes) - *Towards an european knowledge union*. The Hague: Ministry of Education, Culture and Science, 1997.

SPEK, Rob van der e Spijkernet - *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*. Utrecht: Kenniscentrum Cibit, 1997.

SNYDER, Herbert e DAVENPORT, Elisabeth - *Costing and pricing in the digital age: a practical guide for information services*. London: Library Association Publishing, 1997.

STROOBANTS, M. - *Savoir faire et compétences au travail*. Bruxelles: Université de Bruxelles, 1993.

SULLIVAN, Maureen, ed. lit. - *Developing library staff for the 21st. century*. New York: The Flaworth Press, 1992.

UNIÃO EUROPEIA. Comissão - *Livro branco sobre a educação e a formação: ensinar e aprender rumo à sociedade cognitiva*. Luxemburgo: SPOCE, 1995.

NOTAS

- (1) O Centro de Documentação da Secretaria-Geral existe desde 1972; o Centro de Documentação do Instituto de Inovação Educacional desde 1987, tendo herdado o espólio do antigo Instituto de António Aurélio da Costa Ferreira (1916); o Centro de Documentação do DAPP existe desde 1997, tendo herdado o espólio do antigo GEPAL, criado em 1966, do GEP (1972) e do DEPGEF (1993). Existem ainda Centros de Documentação nos Departamentos de Educação Básica (2), Ensino Secundário, Ensino Superior, Recursos Educativos, na Inspeção Geral de Educação e nas Direcções Regionais.
- (2) Para aprofundamento destas ideias, aconselha-se a consulta de COMISSÃO INTERNACIONAL SOBRE EDUCAÇÃO PARA O SÉCULO XXI - *Educação: um tesouro a descobrir: relatório para a UNESCO*. Rio Tinto: Edições ASA, 1996 e UNIÃO EUROPEIA. Comissão - *Livro branco sobre a educação e a formação: ensinar e aprender rumo à sociedade cognitiva*. Luxemburgo: SPOCE, 1995.
- (3) "The core of Knowledge management is the organisation of processes wich:
- new Knowledge is developed
- knowledge is distributed to those who need it
- knowledge is made accessible both for future use and for use by the whole organisation
- knowledge areas or combined"
(SPEK, Rob van der e Spijker - *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*. Utrecht: Kenniscentrum Cibit, 1997.p.10).
- (4) Cf. *Os limites da competição*. Lisboa: Europa-América, 1994.
- (5) Em 1981, a Comissão das Comunidades Europeias e o Conselho da Europa decidiram desenvolver uma linguagem documental comum. O *Thesaurus Europeu da Educação* é o fruto dos esforços efectuados pelas 2 instituições, sendo a nova linguagem documental, multilingue, utilizada na Europa no intercâmbio de informação em matéria de educação.
- (6) Para clarificação do conceito, cf. STROOBANTS, M. - *Savoir faire et compétences au travail*. Bruxelles: Université de Bruxelles, 1993.
- (7) Sobre a RICOME, consulte-se a página do DAPP na Internet: <http://www.dapp.min-edu.pt>.
- (8) "Networking and institutional planning". In JOHNSON, Edward R., ed. *lit.- Management issues in the networking environment*. New York: The Haworth Press, 1988. p. 60.
- (9) "Todos os projectos comportam riscos, principalmente no que toca à gestão, à equipa, à natureza do próprio projecto e à cultura e expectativas da organização" (cf. MACLAMLAN, Liz - *Making project management work for you*. London: Library Association, 1996. p. 47 - 52).
- (10) Cf. *Livro verde para a sociedade da informação em Portugal*, Lisboa: Missão para a Sociedade da Informação, 1997. p.33.