

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**CHRISTIANE HUMPHREYS STONOGA**

**CONVERGÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DE PROCESSOS DE MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

**CURITIBA**

**2009**

**CHRISTIANE HUMPHREYS STONOGA**

**CONVERGÊNCIA ENTRE ELEMENTOS DE PROCESSOS DE MUDANÇA  
ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

Trabalho de graduação apresentado à disciplina Pesquisa em Informação II do Curso de Gestão da Informação, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

**Orientador: Prof. Doutor Newton C. de Castilho Jr**

**Coorientadora: Prof<sup>a</sup>. Lígia L. Bartz Kraemer (Ms)**

**CURITIBA**

**2009**

Este trabalho é dedicado à natureza que contribuiu com sua energia, em forma de  
folhas alvas.

## **AGRADECIMENTOS**

À paciência e à persistência.

“Deus me livre de chegar,  
viver é seguir andando,  
aprendendo, descobrindo,  
sentindo, semeando.  
Decidir hoje qual o caminho  
pra se seguir amanhã.  
Deus me livre de chegar  
E constatar – cheguei.  
Quero mais é seguir buscando  
quero mais é seguir ousando  
quero mais é seguir mudando.  
Importante é andar  
essencial transformar  
tomara nunca chegar”  
(PACIORNIK, 1986).

## RESUMO

Pesquisa exploratória que objetiva a identificação dos elementos da Gestão da Informação capazes de contribuir para efetividade dos processos de mudança organizacional em empresas de pequeno porte. Apresenta, com base na literatura pertinente, a convergência de processos de mudança organizacional com Gestão da Informação. Descreve e caracteriza ambas as áreas. Estabelece um paralelo entre a configuração das etapas do processo de mudança organizacional apresentado por Kotter e as ações de Gestão da Informação condizentes com cada uma. Um estudo de caso junto à Duetto Comunicação, empresa situada na cidade de Curitiba, Paraná, complementa a pesquisa com a aproximação da investigação à realidade e integração da teoria com a prática. Observa que a empresa foi intuitiva no transcorrer do processo de mudança e tampouco se utilizou de métodos e técnicas da Gestão da Informação no caso estudado. Conclui identificando elementos e ações sobre processos de mudança organizacional e Gestão da Informação que poderiam ter proporcionado maior efetividade à situação.

**Palavras chave:** Mudança organizacional. Processo de mudança. Gestão da informação.

## **ABSTRACT**

This exploratory research aims to identify the elements of information management which can contribute to the effectiveness of organizational change processes in small businesses. Based on the relevant literature, it presents the convergence of organizational change processes and Information Management. It describes and characterizes both areas. It establishes a parallel between the configuration of the steps of organizational change presented by Kotter and the actions of Information Management that fit either. A case study carried out in Duetto Comunicação, a company located in Curitiba, Paraná, complements the search when approximate research to reality and integrates theory and practice. It points out that the company was intuitive in the course of the change process, and made no use of the methods and techniques of Information Management. As a conclusion it identifies elements and actions on organizational change processes and information management that could have provided a more effective way to handle the process in that situation.

Keywords: Organizational change. Change process. Information management.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - DEFINIÇÃO DA PESQUISA.....	19
FIGURA 2 - SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	22
FIGURA 3 - AS FORÇAS POSITIVAS E NEGATIVAS À MUDANÇA.....	33
FIGURA 4 - AS ETAPAS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	38
FIGURA 5 - O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	45
FIGURA 6 - O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM OITO ETAPAS.....	47
FIGURA 7 - CICLO DA INFORMAÇÃO.....	52
FIGURA 8 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	56
FIGURA 9 - MULTIDIMENSIONALIDADE DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.....	57
FIGURA 10 - MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	61
FIGURA 11 - CONVERGÊNCIA DOS ELEMENTOS DE PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL COM OS ELEMENTOS DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	67
FIGURA 12 - ORGANOGRAMA DUETTO COMUNICAÇÃO.....	74
FIGURA 13 - CONVERGÊNCIA ENTRE TEORIA E PRÁTICA DE PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO.....	83



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	10
1.1 PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 OBJETIVOS	13
<b>2 TRAJETÓRIA METODOLOGICA</b>	14
2.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA	15
2.2 FASES DA PESQUISA	19
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	23
3.1 O CONCEITO DE MUDANÇA	23
3.1.2 Visão de mudança organizacional	24
3.1.3 Comunicação da visão de mudança organizacional	26
3.1.4 O líder em processos de mudança organizacional	28
3.1.5 Resistência à mudança organizacional	31
3.1.6 Mudança no ambiente organizacional	36
3.1.7 Mudança tecnológica na organização	39
3.1.8 Mudança na cultura organizacional	39
3.1.9 O processo de mudança organizacional	44
3.1.10 Síntese do processo de mudança organizacional	47
3.2 O CONCEITO DE INFORMAÇÃO	49
3.2.1 Qualidade da informação	54
3.2.2 Gestão da Informação	58
3.3 CONVERGÊNCIA ENTRE OS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO	65
<b>4 O CASO DUETTO COMUNICAÇÃO</b>	71
4.1 A ORGANIZAÇÃO	71
4.2 HISTÓRICO	72
4.3 OBJETIVO	73
4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	73
4.5 ORGANOGRAMA	74
4.6 A EXPERIÊNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	75
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	80

5.1 ANÁLISE DO CASO ESTUDADO .....	80
5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	83
5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	86
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A intenção de pesquisar a importância da Gestão da Informação em processos de mudança organizacional surgiu ao se observar o caso real de uma organização de comunicação que enfrentou um período de transformação para atender uma nova demanda de um antigo cliente.

A capacidade de sobrevivência da organização está atrelada a sua adaptação às transformações por meio de renovação e criatividade. Novos e desconhecidos cenários surgem perante o colapso das antigas estruturas. As perspectivas políticas e econômicas, o avanço tecnológico e os fluxos de informação marcam um mundo de transformações.

É de senso comum a compreensão de que ao se deparar com uma situação de mudança a reação do ser humano é de insegurança e ansiedade, seja a mudança por motivos positivos ou não.

Caso a organização tenha condições para identificar o tipo de informação que precisa para transpor um processo de mudança pode ter facilidades e superá-lo com mais tranquilidade, antecipando situações e não sendo surpreendida com situações inesperadas. Questões como: Que informações se fazem necessárias? Como coletá-las, tratá-las, armazená-las e recuperá-las para uso? Quem deve ser informado, sobre o quê e quando? antecipam riscos, minimizam barreiras e problemas que deles possam decorrer, e ainda, possibilitam converter estes eventuais problemas em alternativas de sucesso.

Um processo de gestão informacional ocorre de forma cíclica e engloba as fases de levantamento das necessidades de informação, coleta, tratamento, disseminação, uso e avaliação da informação.

Pressupõe-se que aliando os processos de mudança organizacional à Gestão da Informação ambos interajam em uma organização influenciando-se reciprocamente.

Neste sentido, esta pesquisa explora a literatura sobre o tema e realiza um estudo de caso para verificar como, na prática, os processos de mudança são conduzidos em uma organização.

## 1.1 PROBLEMA

As organizações entram em processo positivo ou negativo de mudança por motivos internos ou externos e tanto as pessoas como o ambiente organizacional devem estar preparados para enfrentá-los.

Diante de uma situação de mudança organizacional pode-se, ou não, aderir a ela. A resistência que é gerada neste processo pode contribuir ou restringir os resultados da mudança organizacional.

As pessoas envolvidas em processos de mudança e que não têm acesso às informações necessárias à transposição, acabam por não se envolver na ação. Esta ignorância leva os indivíduos a uma situação estática. Não saber o que é esperado de cada um, para onde se direciona a mudança organizacional, qual a razão de seu envolvimento e quais os benefícios de sua adesão ao processo de mudança, faz com que se permaneça inerte e sem se comprometer, atuando como força contrária ao movimento de mudar.

O fato de nem todos os níveis da organização estarem envolvidos com um determinado processo de mudança pode se tornar um ponto de resistência para que a mudança não se concretize. Pode trazer a ideia de que nem todos têm acesso a todas as informações, contribuindo para uma situação de desconforto e oposição ao processo de mudança.

Todas estas variáveis contribuem para um possível surgimento de problemas que interferem na dinâmica das organizações. Sem adequada Gestão da Informação, um processo de mudança fica comprometido, assim como seus recursos desperdiçados e os resultados afetados. Sob esta perspectiva, chegou-se a pergunta de pesquisa: **como a Gestão da Informação pode auxiliar o processo de mudança organizacional de empresas de pequeno porte?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A literatura mostra que mudanças podem ocorrer em momentos e níveis de influência na organização, e serem esperadas e planejadas ou imprevistas. A necessidade de adaptação das organizações frente às transformações tende a aumentar nas próximas décadas. A organização que não se prepara tem problemas para sobreviver. Por isso, as organizações devem estar preparadas para enfrentar a nova situação da melhor forma possível, diminuindo as possibilidades de reações inadequadas.

Pressupõe-se que a Gestão da Informação se constitui um importante elemento para a gestão de processos de mudança e contribui para maximizar o envolvimento dos atores neste momento.

A informação deve ser oportuna, de qualidade, fidedigna, contextualizada e utilizada com função elucidativa para diminuir os impactos negativos da transformação. Vale salientar a importância de fontes idôneas.

São três os motivos em que se apoiam esta pesquisa:

- a) o interesse pessoal pelo assunto abordado;
- b) a possibilidade de reflexão proporcionada à organização envolvida no estudo de caso sobre processos de mudança e Gestão da Informação;
- e
- c) a alternativa de trabalho do Gestor da Informação para a possibilidade de atuação no nicho de mercado relacionado a processos de mudança organizacional.

### 1.3 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral: **identificar elementos da Gestão da Informação capazes de contribuir para a efetividade dos processos de mudança organizacional em empresas de pequeno porte.**

Para se cumprir com este intuito os objetivos específicos também deverão ser atingidos. São eles:

- a) realizar um estudo bibliográfico sobre os temas Gestão da Informação e processo de mudança organizacional;
- b) identificar aspectos teóricos de processos de mudança organizacional e Gestão da Informação passíveis de integração para a gestão efetiva de mudanças organizacionais;
- c) realizar um estudo de caso para verificar como, na prática, uma organização administra seus processos de mudança; e
- d) comparar os conceitos levantados na teoria com os identificados no estudo de caso.

## 2 TRAJETÓRIA METODOLOGICA

A orientação geral para os pesquisadores se dá por meio do método que, como um instrumento, facilita planejar uma pesquisa e interpretar os seus resultados. Para que a pesquisa tenha coesão, é necessário estruturar o caminho a ser trilhado durante o desenvolvimento do trabalho, de forma a atingir os objetivos propostos.

A pesquisa acadêmica é uma atividade pedagógica que possui como objetivo “despertar o espírito de busca intelectual autônoma” (SANTOS, 2007, p.26). O mesmo autor, afirma que os acadêmicos precisam aprender a problematizar as necessidades e a indicar soluções para os problemas levantados. Defende que o retorno mais importante não é uma “resposta salvadora para a humanidade, mas a aquisição do espírito e método da indagação intencional” (SANTOS, 2007, p.26).

Segundo Martins (2007), para a realização de uma pesquisa científica precisa-se desenvolver uma metodologia que faz referência ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos, quanto o método ou métodos empregados em certa ciência.

A escolha do método proporciona o direcionamento da pesquisa a ser executada. Por meio de perguntas: como, com quem, onde e quanto é que se constrói o raciocínio que guia as abordagens técnicas da metodologia da pesquisa, afirmam Lakatos e Marconi (2007). A metodologia deve funcionar como um instrumento orientador do processo da pesquisa. Ainda, segundo Lakatos e Marconi (2007), deve-se envolver pontos como delimitação do campo, a seleção dos conceitos essenciais e a relação destes com a realidade. Tem-se, portanto, a possibilidade de atingir os objetivos do projeto com coesão e coerência.

De acordo com Yin (2001), um projeto de pesquisa é na verdade um plano de ação, uma sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo. Apresenta-se como um esquema de pesquisa que trata, pelo menos, de quatro problemas: quais questões estudar; quais dados são relevantes; quais dados coletar; e como analisar os resultados.

Para Lakatos e Marconi (2007), o método pode ser definido como uma abordagem ampla, em nível elevado de abstração tanto dos fenômenos da natureza como da sociedade.

Com a intenção de atingir os objetivos propostos para este estudo, foram determinados procedimentos metodológicos de caracterização do tipo de pesquisa e definidos os métodos e técnicas utilizados para a sua realização.

## 2.1 DEFINIÇÃO DA PESQUISA

Quanto a seus **objetivos**, uma pesquisa, segundo Santos (2007), pode ser caracterizada como exploratória, descritiva ou analítica.

A pesquisa exploratória faz a primeira aproximação com o tema a ser estudado e tem como objetivo criar familiaridade em relação a um fato, fenômeno ou processo. Esta busca visa a intimidade com os materiais da área e fornecem ao pesquisador um entendimento mais próximo do real sobre a importância do problema, em que ponto estão as informações já disponíveis sobre o assunto e a possibilidade de novas informações. Aparece, quase que invariavelmente, sob a forma de levantamento bibliográfico e entrevista com profissionais da área, segundo Santos (2007).

Esta pesquisa classifica-se em relação aos seus objetivos como **pesquisa exploratória**, pois se trata do primeiro contato do pesquisador com o tema.

A caracterização da pesquisa também ocorre segundo suas **fontes de dados** que, segundo Santos (2007), tratam dos lugares e situações de onde se obtêm os dados para compô-la. Os objetivos são fatores que influenciam a determinação das fontes de dados a serem consultadas que podem ser relacionadas como: bibliografia, campo e laboratório.

A primeira, conforme o mesmo autor é o conjunto de obras escritas (físicas e digitais) sobre o assunto. É uma fonte muito útil por fornecer os dados organizados e analisados contendo informações e ideias elaboradas e deve ser o início de qualquer pesquisa científica.

Já o campo é o lugar onde ocorrem os fatos, fenômenos e processos. Os dados se apresentam na forma *in natura*, conforme percepção do pesquisador. Geralmente, ocorre por observação direta, levantamento ou estudo de caso.



Este estudo utilizou-se da **bibliografia e da pesquisa de campo**, pois procurou conhecer, analisar e explicar o tema tratado, visando a construção da plataforma teórica do estudo e compreensão da realidade.

Quanto ao **procedimento de coleta** de dados que, segundo Santos (2007), são os métodos práticos utilizados para atrelar as informações às construções do raciocínio em torno de um fato, fenômeno ou processo, a pesquisa torna-se particular e cada pesquisador terá que adequar a coleta ao que deseja descobrir.

As possibilidades são: pesquisa bibliográfica, levantamento e pesquisa experimental, utilizando como fontes bibliografia, campo e laboratório respectivamente. Pesquisa documental, pesquisa quase experimental, pesquisa *ex-post facto*, pesquisação e estudo de caso são algumas variações.

Os procedimentos de coleta de dados de pesquisa estão caracterizados segundo a abordagem de Santos (2007).

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo a interpretação de uma ideia ou conceito a luz de diversos autores e deve aparecer de forma clara e precisa sem deixar dúvidas sobre seu significado. Necessita fornecer os dados necessários para se reportar a fonte de origem com facilidade. São fontes bibliográficas os livros, periódicos, fitas de áudio e vídeo, *websites*, relatórios, anais e podem ser utilizados de forma total ou parcial.

O estudo de caso exige do pesquisador equilíbrio intelectual e capacidade de observação por tratar de fatos, fenômenos e processos isolados, acautelando-se as generalizações, conforme aponta Triviños (1987).

GIL (1991, p. 78) considera estudo de caso “um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo”, afirmando que a escolha adequada do caso faz com que o resultado seja significativo ou contribua para futuras investigações mais sistemáticas e precisas, corroborado por Yin (2001).

Esta pesquisa utilizou a **pesquisa bibliográfica** e o **estudo de caso** como procedimentos de coleta de dados. Procurou-se explicar e discutir o assunto com base em referências publicadas em livros e periódicos físicos e digitais. A compreensão do tema ocorreu por intermédio desta pesquisa que engloba o entendimento sobre Gestão da Informação e processo de mudança organizacional. Buscou-se a identificação de elementos na Gestão da Informação capazes de

contribuir para a efetividade do processo de mudança organizacional. Procurou-se definir os termos para melhor compreensão do processo de estudo, pois, conceitos são termos simbólicos que estão sujeitos a ambiguidade, conforme aponta Lakatos e Marconi (2007).

Já o estudo de caso optou-se por se analisar uma unidade social e confrontá-la com a teoria obtida no procedimento anterior. Buscou-se apreender uma situação concreta e descrevê-la, compreendê-la e interpretá-la à luz da teoria. Por intermédio do problema de pesquisa o estudo de caso propiciou uma penetração na realidade social tratada nos ensinamentos. Procurou-se evitar as deficiências mais comuns apresentadas para este método que são segundo Martins (2007): análises intuitivas, primitivas e impressionistas, contrapondo com distanciamento, atenção e habilidade para conduzir uma pesquisa imparcial impedindo uma contaminação do estudo pelas “respostas do pesquisador” que pode imaginar ter certeza sobre alguns pontos acabando por direcionar o resultado.

A **abordagem** de uma pesquisa científica pode ser de forma quantitativa ou qualitativa. O enfoque qualitativo não emprega instrumentos estatísticos. A abordagem qualitativa ocupa-se da profundidade das questões, descrevendo sua complexidade e impactos no comportamento humano. Difere da quantitativa também pela amplitude, na quantitativa as amostras são amplas e na qualitativa são reduzidas. Para Martins (2007) a avaliação qualitativa é composta pela descrição, compreensão e interpretação de fatos, fenômenos ou processos, em contrapartida à avaliação quantitativa, onde prevalecem as mensurações.

A abordagem adotada, neste estudo, foi a **qualitativa**, pois, segundo Martins (2007), quando a estratégia de pesquisa estudo de caso pede avaliação qualitativa, seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se estuda com profundidade e intensidade. Tratou-se de uma pesquisa empírica que investigou fenômenos dentro de seu contexto real, sem interferência ou controle por parte do pesquisador sobre os eventos nem tão pouco sobre as variáveis.

Diante das possibilidades para **coleta de dados no estudo de caso** escolheu-se a **entrevista semiestruturada** que para Lakatos e Marconi (2007), é uma conversa realizada de forma metódica que culmina com a obtenção, pelo entrevistador, da informação necessária para seu estudo. Acredita-se na entrevista como importante instrumento de trabalho nos vários campos das ciências sociais.

A entrevista semiestruturada aplicada englobou o reconhecimento da instituição, assim como seu histórico, bem como a identificação de processo de mudança organizacional e a compreensão da situação enfrentada. Sempre com o olhar voltado à verificação dos efeitos que os conceitos de Gestão da Informação que causaram ou causariam no processo de transição enfrentado pela organização.

A entrevista foi agendada por e-mail, para que ficasse documentada a solicitação, atendendo a melhor data, local e horário para a organização. O registro das respostas foi feito por gravador de voz e anotações. Por se tratar de organização onde a pesquisadora tem bom relacionamento a gravação não funcionou como fator inibidor de respostas verídicas. Chegou-se ao local combinado com antecedência de 10 minutos portando documento para autorização da entrevista, bem como, da gravação de voz o qual foi devidamente assinado (apêndice C).

Na etapa de **tratamento dos dados** coletados analisaram-se as respostas coletadas na entrevista visando o levantamento das informações pertinentes, segundo orientado por Lakatos e Marconi (2007). Afirma-se, ainda, que a importância dos dados não esteja neles mesmos, mas na capacidade de proporcionarem às respostas as questões de pesquisa.

Estas autoras recomendam que a etapa de tratamento dos dados envolva dois processos distintos: **análise e interpretação**. Foram tratados segundo a ótica das autoras: como análise entende-se a tentativa de tornar evidentes as relações entre o fenômeno estudado e os demais fatores; e, como interpretação, compreende-se a atividade intelectual a qual procura dar um significado mais amplo às respostas, relacionando-as com outros conhecimentos. Este processo ocorreu de forma sintética, clara e acessível. A definição da pesquisa está representada conforme Figura 1, a seguir.



FIGURA 1 - DEFINIÇÃO DA PESQUISA

Fonte: a autora.

## 2.2 FASES DA PESQUISA

Os **procedimentos metodológicos** para a implantação deste estudo foram os seguintes:

a) estudo da literatura pertinente:

- busca bibliográfica: (física e digital) sobre a temática Gestão da Informação e processo de mudança organizacional,
- seleção de material pertinente: com foco no objetivo do estudo foi feita a avaliação da literatura identificada na pesquisa, selecionando aqueles que efetivamente poderiam subsidiar o trabalho,
- leitura e anotações: por intermédio de leitura acurada construiu-se um referencial teórico;

b) identificação dos conceitos inerentes a processo de mudança organizacional: com base no referencial teórico levantado foram

elencados elementos considerados primordiais para transposição efetiva de mudança organizacional;

c) identificação dos conceitos de Gestão da Informação: com base no referencial teórico levantado foram elencados elementos de Gestão da Informação que podem contribuir para transposição efetiva de mudança organizacional;

d) realização do estudo de caso: os procedimentos para realização do estudo de caso tiveram como base as etapas estabelecidas por Kraemer (2001) e Yin (2001), aqui enumeradas e indicadas com as respectivas informações acerca desta pesquisa e verificaram os conceitos de Gestão da Informação que afetaram os processos de mudança organizacional em ambiente real:

- seleção do caso a servir de objeto de estudo:

- escolheu-se trabalhar com uma empresa de comunicação: o contato inicial com a situação de estudo ocorreu em um encontro social com a Duetto Comunicação onde as sócias comentaram sobre a dificuldade que estavam enfrentando. Logo aconteceu o reconhecimento da problemática por parte da pesquisadora como possível foco de estudo. Neste objeto foi estudado o ambiente organizacional e as informações necessárias aos profissionais envolvidos no processo de mudança. Trata-se de situação real e com esta pesquisa pretende-se contribuir com as organizações, demonstrando ser possível gerenciar as informações de forma efetiva colaborando para antecipação de suas necessidades.

- delimitação das questões de pesquisa:

- relativas ao contexto: caracterização da organização, da situação de mudança organizacional, dos profissionais envolvidos e seus perfis, dos treinamentos recebidos e dos produtos e serviços oferecidos;

- relativas às informações: levantamento das informações necessárias para ingressar no processo de mudança organizacional, com visão antes de entrar e após término do processo;

- determinação do instrumento de coleta de dados:

- construção da entrevista semiestruturada (apêndice C), aplicada a dois integrantes da equipe organizacional (uma sócia e um

colaborador) para coletar as informações para caracterização da organização e identificação da situação de mudança organizacional que será abordada. Quando houve necessidade, recorreu-se a contatos posteriores via e-mail ou telefone para maiores esclarecimentos;

- trabalho de campo:

- aplicação da entrevista: aplicação da entrevista e coleta de dados para depois de estruturados comporem a descrição da instituição abordada e caracterização da situação de mudança organizacional enfrentada, bem como, a identificação dos conceitos de Gestão da Informação que influenciam os processos de mudança organizacional.

e) comparação da teoria de Gestão da Informação e processos de mudança organizacional vindos da literatura com os provenientes da prática: com base no estudo de caso foram elencados elementos de Gestão da Informação e processos de mudança organizacional que se considera poderem auxiliar um processo de mudança organizacional e comparou-se com os distinguidos na teoria

Para melhor compreensão das ações metodológicas e seus desdobramentos apresenta-se a Figura 2, conforme a seguir.

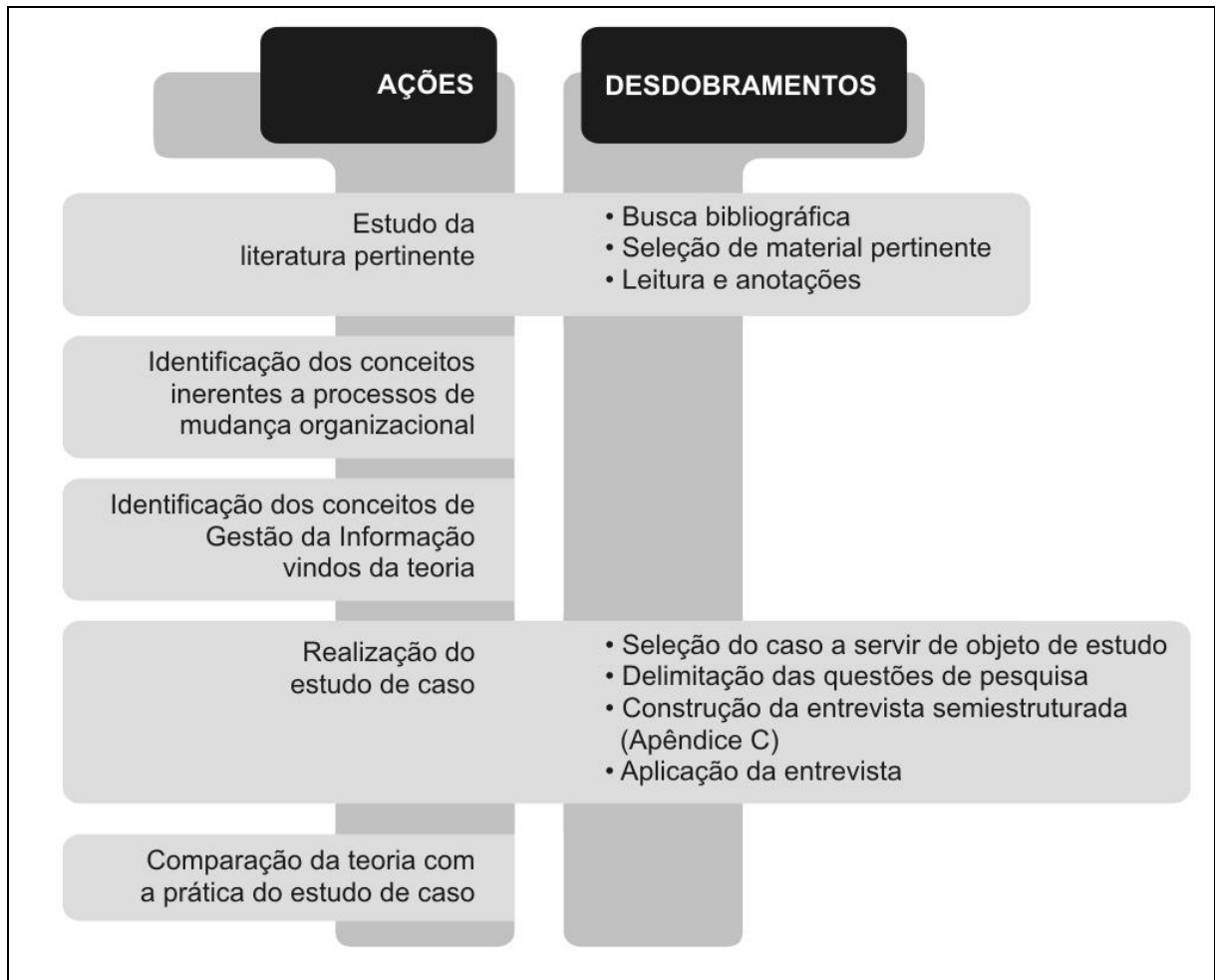


FIGURA 2 - SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Fonte: a autora.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é composto por uma síntese do pensamento de teóricos relacionados com os temas processos de mudança organizacional e Gestão da Informação, sob abordagens conceituais e metodológicas.

#### 3.1 O CONCEITO DE MUDANÇA

Abordar o tema mudança implica tecer considerações sobre conceitos vinculados direta ou indiretamente à continuidade, construção e transformação de situações.

Segundo Houaiss (2008), mudança é a passagem de um lugar, de um estado de coisas ou de uma condição a outra. Neste mesmo sentido, Mocsanyi (2007) e Chiavenato (2004, p. 298) evidenciam que o processo de mudança consiste em abandonar o antigo, o conhecido. A transição em si nada mais é do que deixar o velho e buscar o novo, onde se quer efetivamente chegar. Mudança implica ruptura, interrupção, variação, transformação, perturbação e que se fazem necessárias as características de adaptação, renovação e revitalização durante uma mudança.

O fenômeno da mudança pode ser considerado como uma das características do mundo contemporâneo, pois transformações significativas têm ocorrido nas últimas décadas, nos campos social, político, econômico e, principalmente, tecnológico. Na sociedade moderna, a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional é aprender a mudar, assim concordam Chiavenato (2004) e Mocsanyi (2007).

A mudança é um fator importante também na vida de uma organização influenciando em sua dinâmica, porque altera estratégias, estruturas e comportamento organizacional envolvendo muitos colaboradores em seus processos (MOCSANYI, 2007).

Chiavenato (1996) afirma que mudanças em uma organização podem representar transformações nas atividades de seu dia a dia, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e no comportamento das pessoas que



a integram. Enquanto a mudança propõe variadas alterações nos hábitos, a não mudança requer significativo volume de acomodação e ajustamento dos envolvidos à rotina diária.

Cooper e Argyres (2003, p. 1190 *apud* SOUZA, 2007, p. 17) conceituam mudança organizacional como “uma alteração na forma, na qualidade ou no estado que ocorre em uma entidade organizacional ao longo do tempo”. As transformações causadas no ambiente organizacional envolvem fatores endógenos e exógenos, que determinam como as alterações se processam na organização durante as suas etapas.

### 3.1.2 Visão de mudança organizacional

Algumas vezes, os colaboradores não têm acesso à visão de mudança da organização, não compreendendo a direção e a expectativa deste movimento. Neste caso, não se atinge o objetivo esperado, porque “a visão exerce uma função importante na produção de uma mudança útil ao ajudar a dirigir, alinhar e inspirar ações por parte de um grande número de pessoas” (KOTTER, 1999, p. 7). Pode-se assumir que a visão de mudança organizacional é a “chave” para o envolvimento no processo de mudança organizacional, pois: “a visão refere-se a um quadro do futuro com comentários implícitos ou explícitos sobre a razão pela qual as pessoas devem lutar para criar este futuro” (KOTTER, 1999, p. 68).

A visão de mudança organizacional, segundo Kotter (1999), deve ser vista como investimento que propiciará um futuro de qualidade e que, entre ter uma visão de mudança organizacional ineficaz e não ter, o melhor é não ter nenhuma.

O mesmo autor mostra que a ausência da visão de mudança organizacional pode ocasionar projetos confusos, incompatíveis e demorados. Uma maneira de minimizar estes efeitos é tratar a visão de mudança organizacional como informação e assim dissipar os ruídos ocasionados pela perda de continuidade. No momento que se explicita a visão faz-se necessário que esta receba o mesmo cuidado com que se trata a informação, prestando a ela as características inerentes a uma informação de qualidade. Neste momento, pode-se destacar clareza e objetividade. A clareza da visão deve ser tal que possa se expressar de forma

compreensível e contagiante por todos os integrantes do projeto. Caso contrário, cada incerteza durante a execução resultará em um interminável debate. Este fato faz com que os envolvidos fiquem confusos e questionem a real necessidade de transformação. Acredita-se que as pessoas somente participarão de maneira pró-ativa se forem capazes de visualizar um benefício concreto e possível, que justifique esta ação (KOTTER, 1999).

Neste sentido, MORAES, C.; FADEL, B., (2007) afirmam que:

para que as organizações ajustem-se rapidamente às mudanças, é preciso dispor de informações de qualidade, oportunas e confiáveis para que possam dar suporte adequado às decisões. Desta forma, o valor da informação pode ser medido pela maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem os objetivos e metas da organização.

Kotter (1999) considera a situação de trabalho como muito conflituosa. Portanto, os funcionários devem equacionar suas atitudes dentro de parâmetros complexos como o abandono de suas zonas de conforto, a execução de tarefas com menos recursos, o desenvolvimento de novas aptidões e atitudes além do grande vilão: o desemprego. Justifica-se a existência de uma visão de mudança organizacional adequada para elucidar todas estas questões e colaborar para a superação da relutância natural em se fazer o que é necessário.

Segundo Kotter (1999) torna-se importante a compreensão de forma unificada dos objetivos e direção que cercam a mudança organizacional. Quanto mais simples e clara for esta mensagem mais fácil se torna a adesão por parte dos envolvidos. Caso isto não ocorra, a organização está fadada a interrupção da transformação. Sinaliza que ser simples é fugir de jargões, é tornar menos complexas as estruturas de informação, é ser claro e conciso. Afirma-se a necessidade da repetição da visão de mudança organizacional com o objetivo de sua incorporação por parte da organização. Sugere-se esta reprodução de formas diversas e várias vezes durante a rotina da organização: “Quando a mesma mensagem chega às pessoas vindas de seis direções diferentes, ela tem uma chance maior de ser ouvida e lembrada, tanto no nível intelectual quanto no emocional” (KOTTER, 1999, p. 93).

É preciso lançar um olhar macro sobre a instituição e também sobre a mudança organizacional para se poder apreciar o envolvimento das pessoas no processo e a direção que se está tomando, aconselha Kotter (1999). Em alguns

momentos fazem-se necessários sacrifícios. Para isso é fundamental a clareza da visão. Aponta-se a inconsistência entre visão e ação como um empecilho para o processo salutar de mudança organizacional. Desta forma, o comprometimento não se abala, acredita o autor. E, ainda afirma que se faz necessário certo tempo e acesso a informações para que os envolvidos processem, aceitem e se envolvam na transformação.

### 3.1.3 Comunicação da visão de mudança organizacional

Para melhor compreensão do assunto abordado parte-se da definição de comunicação.

Para Megginson (1998, p. 320) “comunicação é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de ideias ou informação”.

Considera-se a comunicação como um dos elementos fundamentais para todas as atividades dentro de uma organização. Pode-se compreender comunicação como a troca de informação entre um transmissor e um receptor e, ainda considerar a percepção de cada um como interferência no sistema, afirma Bowditch e Buono (1992).

Blikstein (2001) destaca a existência de ruídos capazes de comprometer o processo de comunicação escrita e também oral, enquanto Bowditch e Buono (1992) alerta para a distinção entre transmissão e compreensão do significado da comunicação. É necessário um acompanhamento efetivo durante este processo de forma clara e objetiva.

Na mesma linha, Megginson (1998) afirma que a comunicação é vital. E, embora as organizações se ocupem da tentativa de comunicação, algumas vezes não atingem este objetivo. Define como ruído “qualquer interferência ou barreira que impeça a comunicação eficaz” (MEGGINSON, 1998, p. 330). Afirma ainda que o ruído pode interferir na comunicação em diversos estágios do processo. Cita como exemplo, uma fonte percebendo negativamente um receptor; o envio de uma mensagem desorganizada, sobrecarregada ou insuficiente; a utilização de um canal fraco; e um receptor desatento ou que receie oferecer um retorno honesto.

Como **barreiras** a comunicação Megginson (1998) aponta as seguintes:

a) barreiras organizacionais: as organizações por sua própria natureza tendem a inibir a comunicação. Algumas delas são:

- níveis organizacionais: quanto maior a organização, provavelmente o número de colaboradores também é significativo influenciando diretamente a transmissão da mensagem,
- autoridade dos administradores: a existência de supervisão em uma organização é imprescindível, porém sua atuação dificulta a comunicação livre e aberta,
- especialização: tende a separar as pessoas mesmo quando trabalham lado a lado. Funções diferentes, jargão do trabalho e interesses específicos impedem sentimentos de comunidade e tornam a compreensão difícil,
- sobrecarga de informação: uma enorme quantidade de informação colabora para que não se compreenda a mensagem e não a use eficazmente;

b) barreiras interpessoais: muitas distorções de mensagem são ocasionadas por problemas de imperfeição humana ou de linguagem. Destacam-se:

- percepções diferentes: “percepção é um processo complicado pelo qual selecionamos, organizamos e damos significado ao mundo que nos cerca” (MEGGINSON, 1998, p.333). As experiências que vivemos justificam as interpretações diversas de eventos e atos nas organizações. Assim como os pontos de referência dos gestores e dos subordinados podem criar obstáculo na forma como percebem seus comportamentos,
- estereotipar: é a tentativa de perceber e estruturar o mundo na forma de um padrão previsível. Ou seja, tende-se a tratar os integrantes de cada grupo de acordo com a percepção que se tem, influenciando na comunicação,
- *status* do comunicador: depositar credibilidade no emissor da mensagem em detrimento de seu conteúdo,
- erros de audição: além de ouvir bem, faz-se necessário posicionar-se com atitude em relação à forma de ouvir, despendendo tempo para a realização desta tarefa,

- uso impreciso da linguagem: as palavras podem ser inexatas para o envio de uma mensagem comprometendo a execução de determinada ação. Quando um gestor solicita a um subordinado: faça uma limpeza por aqui, precisa ser mais claro e definir exatamente a área a que se refere, para evitar falta ou excesso de trabalho, e
- diferenças na linguagem: resultante da diversidade de culturas e línguas nos grupos de trabalho.

Toda a organização deve reconhecer a importância da comunicação para suas atividades como chave para sua sobrevivência, porém não se vê com frequência ações concretas que expliquem este fato. Justifica-se esta atitude pela natureza da comunicação expressar o comportamento humano, pela sua complexidade nas organizacionais e, ainda, pela relação intrínseca entre a sua eficácia e a qualidade do trabalho executado pela organização (BLIKSTEIN, 2001).

A comunicação pode ocorrer por intermédio de palavras ou ações. A ação é considerada a mais poderosa e eficaz. Aconselha-se uma concorrência individual entre as duas linguagens.

Portanto, a dinâmica do ambiente organizacional faz com que surja a necessidade de efetiva comunicação entre líderes, gerentes e demais funcionários. Kotter (1999) acredita que quem não o fizer não será competitivo. E, esta comunicação deve transitar em todos os sentidos, do operacional ao estratégico, mesmo que impacte custos. Além de proporcionar a compreensão ela funcionará como avaliação do processo, pois, é necessário que se compreenda a mudança organizacional para que se acredite nela.

#### 3.1.4 O líder em processos de mudança organizacional

O envolvimento no processo de mudança organizacional deve ocorrer em todos os níveis hierárquicos da instituição, tanto com o número de pessoas quanto em relação ao comprometimento deste envolvimento. Kotter (1999) acredita que um indivíduo isolado não possui a força necessária para suplantar as tradições e a inércia. Estes casos, comumente, resultam na vitória de interesses pessoais e da tradição, derrotando o executivo líder da mudança organizacional. O fruto de tudo

isto é o impedimento de mudanças de comportamento, resistência passiva por parte dos funcionários e o rumo para a burocracia ao invés de focar nos objetivos pretendidos. O essencial é o trabalho em equipe e para isso torna-se necessário seu fortalecimento. Uma das formas sugeridas pelo mesmo autor é a mudança de cenário. Estar temporariamente longe do ambiente de trabalho, como em seminários ou até em reuniões intensivas, conhecidas como imersões, pode tornar-se um fator agregador, com a finalidade de desenvolver níveis de confiança e fortalecer os objetivos comuns.

Além dos envolvidos no processo de mudança organizacional deve-se levar em conta a opinião de pessoas do âmbito externo à organização, independente da formação pessoal e do entendimento da organização, afinal elas podem lançar um olhar descompromissado que somente quem não está envolvido pode observar, aponta Kotter (1999).

Mocsanyi (2007) ressalta a identificação de grupos e indivíduos-chave e os aponta como facilitadores do processo de transição que levam à denominação de *gatekeepers* que, segundo o Dicionário Michaelis (UNIVERSO ONLINE, [199-]), são: “guardiões ou classe de indivíduos em uma organização que, pela posição que ocupam, controlam o fluxo de informação destinado a algum membro. Chamam-se guardiões porque deixam ou não passar a informação”.

Na mesma linha, enfatizando o trabalho em equipe, Gratton (2007) aponta a melhor maneira de impulsionar a eficácia pessoal e elevar a produtividade como sendo o próprio trabalho em equipe. A reunião dos profissionais pode ser de forma real ou virtual em torno de objetivos comuns. Para minimizar este problema a autora aconselha a contratação de novos colaboradores visando a cooperação, a capacidade para trabalhos em equipe, como este lida com conflitos e como compartilha informações.

Kotter (1999) reforça como características necessárias para a formação de uma coalizão administrativa: a reunião de algumas pessoas-chave componentes da diretoria e de pessoas com especialização para desempenho das tarefas da operação. Estas pessoas devem ter boa reputação e relacionamento com os demais. A organização deve possuir líderes competentes para conduzir o processo que despertar confiança e comprometimento e, desta forma, influenciem na criação e na consecução dos objetivos comuns. Aponta-se a falta de confiança nos demais como um dos motivos para o não comprometimento durante o processo.

Para se obter êxito na mudança organizacional, Kotter (1999) propõe a criação de um nível de urgência em toda a organização. Todos devem estar envolvidos e compreender o processo. Este fato está diretamente ligado a quem lidera.

Logo, para uma mudança organizacional bem sucedida, a formação de líderes parece ser uma das melhores soluções: “em um mundo em constante mudança, nunca podemos aprender tudo, mesmo que continuemos a evoluir aos noventa anos, e o desenvolvimento das aptidões de liderança torna-se importante para um número cada vez maior de pessoas” (KOTTER, 1999, p. 179).

O líder deve apresentar postura madura e de acordo com a realidade por parte de todos os envolvidos no processo e conceder autonomia para quem está liderando a transição a fim de se poder realizar as tarefas necessárias com maior êxito, pois, para KOTTER (1999, p. 26):

a liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos [...] a transformação bem-sucedida consiste em 70 a 90% de liderança, e apenas em 10 a 30% de gerenciamento.

Delegar eficientemente responsabilidades durante um processo de mudança organizacional pode aumentar as chances de sucesso já que, desta forma, é possível conduzir vários projetos simultaneamente. Por intermédio de acompanhamento efetivo é possível antecipar a interseção de projetos e, assim, minimizar conflitos conforme mostra Kotter (1999).

De acordo com Senge (1999, p. 32-34 *apud* SOUZA, 2007, p. 25) o conceito de líder está atrelado erroneamente à posição hierárquica dentro das organizações. Confunde-se a imagem dos líderes com a de “heróis”, os quais enfrentam qualquer situação para manter o conforto no cotidiano da organização. O líder que “dirige a mudança” precisa ter em mente que a organização é um sistema vivo composto por uma comunidade humana e que nem sempre um tipo de líder “qualificado” conseguirá sustentar uma mudança organizacional significativa.

Logo,

[...] a mudança útil tende a ser associada a um processo de várias etapas que gera a força e motivação suficientes para anular todas as fontes da

inércia [...] esse processo nunca é empregado de forma eficaz, a não ser que seja impulsionado por uma liderança de alta qualidade, e não apenas por excelente gerenciamento [...] (KOTTER, 1999, p. 20).

Por conseguinte, para Mocsanyi (2007) faz-se necessário se desvencilhar de hábitos, valores e missões antigas para se imergir nos novos. Afirma que a causa de desgastes não são as mudanças em si, mas os longos períodos de transição e adaptação, frequentemente mal liderados. Mostra que entre a conclusão e o reinício, existe uma transição e este tempo de transição é considerado perigoso. Reconhece a necessidade deste tempo para adaptação, porém ressalta a importância de uma liderança eficaz para não se perder o rumo. O período de transição deve ser aproveitado de forma motivadora e criativa. É uma fase na qual a resistência à mudança está mais baixa e o entendimento mais suscetível à aceitação de novas ideias. É a oportunidade propícia ao líder para fortalecer o pensamento de que o novo é mais adequado ao momento presente, leva-se a compreensão de que transição também é fonte de renovação e que pessoas atravessam a transição em velocidades diferentes e que isto não os qualifica. Portanto, afirma que na maioria das organizações existem “transições em atraso”.

### 3.1.5 Resistência à mudança organizacional

A resistência é um problema que pode ser enfrentado por quem quer que realize mudanças organizacionais. Embora seja um comportamento não desejável, tem causas que podem ser compreendidas. A resistência poderá ser evitada se o líder da mudança organizacional auxiliar as pessoas que serão afetadas a compreender a necessidade da modificação. Se este líder tiver conhecimento de como essas pessoas se sentem a respeito desta transformação e se souberem o que pode ser feito quanto a isso.

Mocsanyi (2007) nos mostra que existem três momentos durante o processo de transição. O fim do processo anterior, o processo em si e onde se deseja chegar. Uma condução errônea deste processo implica em algumas consequências como, por exemplo, o envolvimento de mais tempo e dinheiro para sua conclusão, além de desgastes desnecessários das pessoas envolvidas.



Além de treinamento, os funcionários precisam de acompanhamento para a solução de problemas que suas funções abrangem. O que ocorre é que “[...] em geral, nós não analisamos cuidadosamente quais os novos comportamentos, técnicas e atitudes que serão necessários quando as grandes mudanças começarem” (KOTTER, 1999, p. 93). Por não se ter a atitude preventiva sobre as ações é que ocorrem consequências como desperdício de tempo, falta de treinamento adequado para os funcionários e custos indesejáveis durante o processo. O treinamento deve ser suficiente, correto e na época certa, afirma o autor. Acredita também que o treinamento de atitude seja tão importante quanto o técnico.

Segundo Lewin (1947 apud CHIAVENATO, 2004) o processo de mudança acontece em um campo dinâmico de forças distintas. De um lado encontram-se as forças positivas que atuam como estimuladoras e oferecem suporte e apoio a mudança. Em lado contrário, se veem as forças negativas como oposição e resistência a nova forma de proceder. Afirma que as organizações buscam o equilíbrio entre estas grandezas e que este é rompido cada vez que surge uma nova mudança criando um novo momento de forças, conforme demonstrado na Figura 3, logo abaixo.

Chiavenato (1996) afirma que não são todas as mudanças que impactam as pessoas, por conta do limiar de sensibilidade à mudança que cada uma possui. Até certo limiar de sensibilidade, a mudança é um acontecimento diário e comum nos ambientes organizacionais e frequentemente passa despercebida pelos colaboradores. Porém, quando a mudança organizacional é de grande porte, isto é, ultrapassa o limiar de sensibilidade das pessoas, ela desperta atenção e impacta as pessoas, causando uma série de desconfortos como, preocupação, aflição e ansiedade, principalmente, quando a natureza e consequências da mudança organizacional são desconhecidas.

Chiavenato (2004) defende que para que ocorra a mudança faz-se necessário que as forças positivas superem as negativas utilizando-se de suporte ou minimizando as forças de resistência e opositoras.

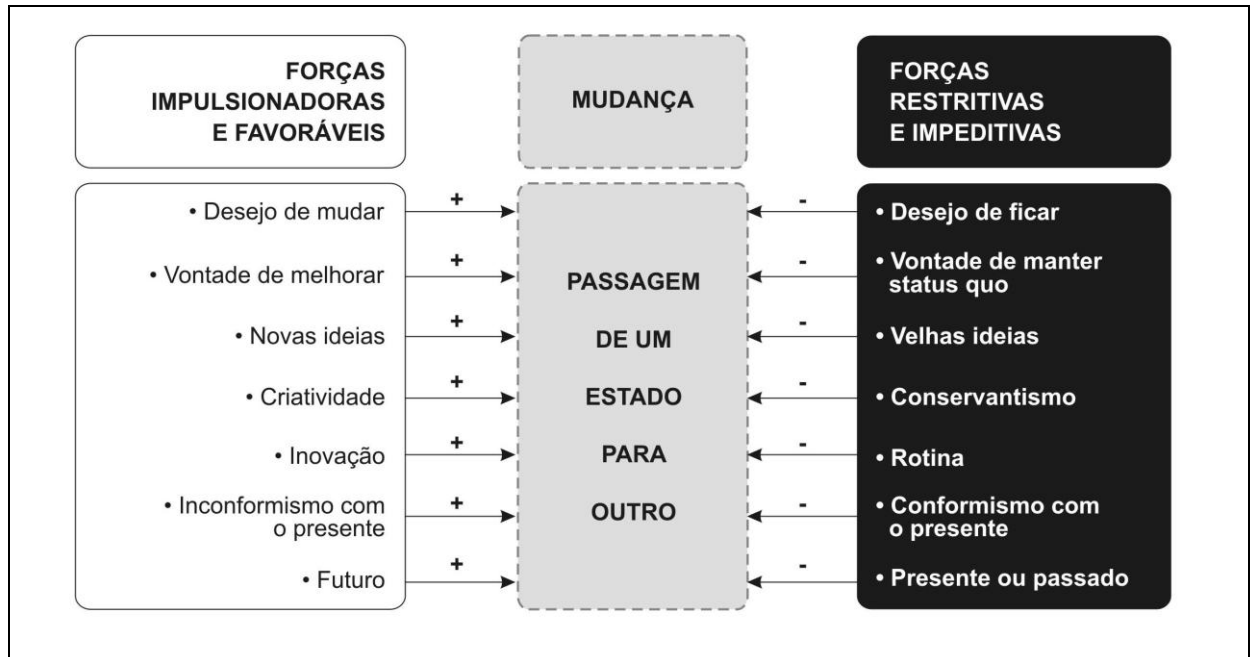


FIGURA 3 - AS FORÇAS POSITIVAS E NEGATIVAS À MUDANÇA.

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004, p. 301.

As mudanças organizacionais possuem um lado de não aceitação, de resistência que deve ser considerado: “[...] nunca subestime a grandeza das forças que dão mais vigor à complacência e ajudam a manter o status quo” (KOTTER, 1999, p. 42).

Com base em Quintella (1994), Mocsanyi (2007), Fonseca (1988) e Robbins (2000) pode-se relacionar as seguintes **razões** para um indivíduo resistir a mudança organizacional:

- a) falta de convicção da necessidade de mudar;
- b) desconforto com a necessidade de mudar;
- c) desconforto com surpresas e o desconhecido;
- d) relutância de lidar com situações desagradáveis;
- e) desconforto com a inadequação e o fracasso;
- f) desconforto com mudanças de hábito e relações;
- g) falta de confiança no agente de mudança.

O autor assevera que as pessoas mudam de forma lenta e acrescenta que esta mudança ocorre de forma individualizada, uma vez que somos diferentes. Afirma, ainda, que este processo depende de fatores, entre eles a percepção das vantagens da mudança organizacional, a dificuldade em sua adoção e a habilidade de quem os está liderando.

Chiavenato (1996) destaca que uma das formas para se confrontar a resistência a mudança organizacional é a comunicação de ideias do projeto de mudança organizacional que se vai enfrentar. As pessoas devem ser preparadas para a mudança organizacional. A gestão da informação pode aparecer como fator minimizador desta resistência quando atua esclarecendo a necessidade da mudança organizacional e a lógica inerente a ela.

O mesmo autor defende que os colaboradores precisam ter acesso a informações como a posição que a organização ocupa antes da efetivação da mudança organizacional e do lugar que se pretende estar quando a mesma findar. Apontando o papel que cada colaborador terá que desempenhar para que a transição aconteça efetivamente. É preciso que elas saibam o que estão deixando, por que estão deixando e onde querem chegar. Assim, com a informação acompanhando o processo, o efeito negativo causado pelas interferências do psicológico tenderá a ser minimizado.

O oposto disto acredita-se ser a situação onde os indivíduos se esquivam de participar deste processo e “toda vez que pessoas inteligentes e bem intencionadas evitam encarar os obstáculos, elas enfraquecem os funcionários e prejudicam a mudança” (KOTTER, 1999, p. 11). Neste caso é necessário ter bem clara as posições dos envolvidos para se mapear o grau de envolvimento de cada um.

Chiavenato (1996) afirma que se esta comunicação da mudança organizacional for realizada satisfatoriamente a tendência é que os colaboradores não só participem, mas também se envolvam, apoiando o processo como um todo.

Na mesma direção, Kotter (1999) afirma que a resistência termina quando as pessoas percebem que a mudança organizacional é algo do seu interesse e apresenta como ferramenta o diálogo franco. Ou ainda, quando elas compreenderem quais os prejuízos que poderão implicar se não aderirem a mudança organizacional.

Porém, Chiavenato (1996) ainda lembra que nem sempre a resistência é um fator negativo. Ela pode suscitar indagações que contribuam para efetivação do processo. Para tanto se deve manter um ambiente organizacional aberto a reações adversas e levá-las em consideração para ajuste e implementação bem sucedida.

Caso os colaboradores não percebam a importância da mudança organizacional, a tendência é que não a incorporem e ainda operem como força

contrária ao movimento de mudar, ou ainda, retornem a antigos hábitos (Black e Glegersen, 2003, p. 139). Pode-se até mesmo prever o comportamento dos indivíduos, na maioria das vezes, quando se sabe como percebem e valorizam cada situação na organização (MORAES, C.; FADEL, B., 2007).

Davenport (2002, p. 127) ressalta que:

desenvolver estimativas dos comportamentos desejáveis é fundamental para qualquer processo de transformação [...]. Recompensas e controle apropriados têm que estar no lugar certo para reforçar os comportamentos corretos e desencorajar os errôneos.

Acrescenta que se deve oferecer e divulgar a existência de incentivos para que os colaboradores ajam conforme o esperado ou ao menos se dificulte atuar erroneamente.

Mocsanyi (2007) conclui que uma mudança organizacional bem sucedida resulta da forma com que se lida com problemas inevitáveis e, entre eles, destaca-se a abordagem dada às resistências advindas deste processo. Partindo da resistência trilha-se para a conscientização que tem como intuito eliminar a insegurança. Segue-se para o aconselhamento, onde ocorre um total entendimento dos benefícios e consequências do processo de mudança organizacional e, finalmente, passa-se para a demonstração, que detém como a melhor e mais eficiente forma de aprendizado, o exemplo. A partir de então, apóia-se no treinamento e alcança-se o reconhecimento.

Uma das formas sugeridas por este autor e também por Kotter (1999) é comemorar os pequenos sucessos com o grupo, o que proporciona relacionamento e cumplicidade, levando à aceitação das pessoas e dos processos. O ser humano necessita de conquistas para sustentar a sua motivação, logo, se faz necessário que pequenas vitórias sejam comemoradas ao longo do trajeto de mudança organizacional para servir de estímulo e se alcançar as metas estabelecidas.

Kotter (1999) acredita que é importante que a conquista a curto prazo seja visível para todos os envolvidos e que a conquista dos resultados advindos da mudança organizacional sejam reais e não apenas um alarde. Afirma, ainda, que as conquistas se fazem necessárias para comprovar que o esforço em prol da mudança organizacional tem seu valor, mas recomenda que estas comemorações não contribuam para a perda do foco da mudança. A celebração é a consagração dos

agentes de mudança organizacional e o fortalecimento da visão e, ainda, um desestímulo para os indivíduos que estão contra o processo, criando motivação para se prosseguir. Porém, não se aconselha maximizar os resultados para não comprometer o futuro.

Parece possível concluir que os impactos psicológicos envolvidos durante uma mudança organizacional ocorrem o tempo todo, seja no próprio ambiente profissional ou até na vida de seus funcionários, conforme nos mostra Mocsanyi (2007). Um fator que não pode ser negligenciado durante o processo é o envolvimento psicológico, pois: “[...] a maioria de nós sabe como usar o intelecto, mas conhece muito pouco a respeito das emoções” (KOTTER, 1999, p. 82). E este pode causar um efeito devastador quando se trata de mudança organizacional.

### 3.1.6 Mudança no ambiente organizacional

Toda organização depende, em certo grau, de seu ambiente. Cada uma adapta estratégias internas para lidar com as pressões percebidas em seu ambiente externo.

Para Chiavenato (2004, p. 296): “a organização é a coordenação de diferentes atividades e contribuições individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente”. Parte-se do princípio da divisão do trabalho e que os indivíduos atuam como colaboradores ao contrário de fazerem parte da organização. Esta contribuição, por parte dos indivíduos, depende de variação individual e do sistema de reconhecimento por parte da organização. Afirma, ainda, que a organização está inserida em um ambiente e que sua existência e sobrevivência está diretamente relacionada com a forma como se relacionam.

Megginson (1998) e Chiavenato (2004) categorizam as forças atuantes em uma organização como exógenas (externas) e endógenas (internas). Como força exógena ou ambiental apresenta as exigências da economia globalizada, tecnologia, consumidores, concorrentes entre outros. E as forças endógenas como decisões, atividades internas, processos e tecnologias, novos produtos ou serviços, exigência dos empregados e sindicatos, entre outros.

Megginson (1998) afirma que no mundo dos negócios, as organizações estão sujeitas a influências positivas ou negativas, em seu ambiente organizacional, em três níveis, ao mesmo tempo ou de forma combinada: microeconômico; macroeconômico; e setorial. E, independente do nível que ocorra, faz-se necessário perfazer um caminho de planejamento, desenvolvimento, controle e avaliação de cada processo em que se envolva.

No microambiente, ou ambiente interno, situam-se os fatores ambientais internos da organização: seu papel na sociedade, sua missão, sua visão, seus recursos, políticas e infraestrutura (MEGGINSON, 1998).

No macroambiente, que diz respeito a fatores ambientais externos à organização, estão as condições ecológicas, políticas, demográficas, econômicas, legais, tecnológicas, sociais entre outras regionais, nacionais e internacionais (MEGGINSON, 1998).

E, no ambiente setorial, ou ambiente de tarefas, encontra-se o mercado concorrente, os clientes, os fornecedores, os acionistas e as entidades reguladoras (sindicatos e associações) (MEGGINSON, 1998).

As organizações estão sujeitas a influências positivas ou negativas que provem de seus ambientes interno e externo e diferentes formas podem ser abordadas para sua caracterização (MEGGINSON, 1998).

Pode-se analisar as mudanças organizacionais sob a ótica dos recursos e condições da organização, sejam eles internos ou externos; da resistência que ela implica; ou ainda, da cultura que a envolve e que acabam influenciando para que uma transposição ocorra de forma satisfatória e confortável (MEGGINSON, 1998).

Chiavenato (2004) sugere que a gestão da mudança organizacional se principie com a análise destas forças, seja de que origem for, e que criam a necessidade de mudança na organização. Afirma que as forças externas e internas se transferem para a organização como necessidades. E esta necessidade percebida é que propicia o diagnóstico da mudança organizacional, verificando o que deve ser alterado: estrutura organizacional, cultura organizacional, tecnologia, produtos ou serviços, e, então vem a última etapa que é a implementação da mudança organizacional de maneira organizada e planejada. Esta sequência de acontecimentos pode ser observada na Figura 4, a seguir.



**FIGURA 4 - AS ETAPAS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2004, p. 300.

Já Drucker (1997) lembra que a organização deve ter uma estrutura descentralizada para que proporcione a tomada de decisão de forma rápida, no sentido da mudança organizacional que se apresenta.

Meggison (1998) afirma que embora seja difícil generalizar, as forças externas tem um impacto maior na mudança organizacional do que os estímulos internos, pelo fato da gestão ter pouco controle sobre eles além de serem numerosos. Destaca que as forças internas e externas não se encontram isoladas, mas sim em muitas ocasiões interrelacionadas.

Segundo Kotter (1999), as mudanças organizacionais esperadas para o próximo século serão quanto à estrutura, aos sistemas e à cultura.

### 3.1.7 Mudança tecnológica na organização

O esforço tecnológico está intimamente ligado tanto ao conceito de mudança tecnológica, como ao de pesquisa e desenvolvimento.

Para Robbins (2000, p. 271) “a maior parte dos primeiros estudos de administração [...] dizia respeito aos esforços direcionados à mudança tecnológica”. Já Daft (1999, p. 239) relata que “as mudanças tecnológicas são dimensionadas para tornar mais eficiente o processo de produção de um produto ou prestação de um serviço”. Porém, Souza (2007) afirma que “estes esforços geralmente apresentam falhas na sua implantação, graças à uma série de dificuldades encontradas, causadas pelas resistências”.

Robbins (2000) e Chiavenato (2004) apontam as mudanças tecnológicas como desconfortáveis aos agentes das organizações, porque cogitam diretamente o modo como são executados os processos de trabalho. Para Moraes, A. (2001, p. 50) este tipo de mudanças “envolve, em geral, a introdução de novos equipamentos, ferramentas, métodos e processos de produção ou prestação de serviços”. Deste modo, exige-se do profissional uma adaptação às necessidades e exigências da inovação tecnológica implantada. Concomitante a isto a organização necessita evitar a perda de produtividade por conta da mudança organizacional proposta, conforme Souza (2007).

### 3.1.8 Mudança na cultura organizacional

O estudo da cultura organizacional em cenários de mudança organizacional proporciona a compreensão dos valores básicos desta cultura, de que forma foram alterados e como impactaram os envolvidos no processo de mudança organizacional (MORAES, C.; FADEL, B., 2007).

Holanda (1975, p. 74 *apud* MORAES, C.; FADEL, B., 2007) definem cultura como: “conjunto de valores, hábitos, influências sociais e costumes reunidos ao longo do tempo, de um processo histórico de uma sociedade. Cultura é tudo que



com o passar do tempo se incorpora na vida dos indivíduos, impregnando seu cotidiano”.

Para Schein (1985, p. 8-9 *apud* MORAES, C.; FADEL, B., 2007) cultura é:

a experiência que o grupo adquiriu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos novos integrantes como forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Moraes, C.; Fadel, B. (2007) categoriza a cultura em relação as suas **funções** como:

- a) definidora de fronteiras (distinguindo uma organização das demais);
- b) criadora de um senso de identidade aos membros da organização;
- c) facilitadora na criação do comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; e
- d) estimuladora da estabilidade do sistema local.

Outra forma de ver a cultura é apresentada por Motta (1997) concentrando-se nas diversas formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. Afirma que estas formas de cognição podem ser alteradas conforme os acontecimentos. Logo, o estudo da cultura envolve as formas de cognição, suas origens e transformações, assim como o simbolismo que assumem.

Do ponto de vista organizacional, cultura é definida por MEGGINSON (1998, p. 428) como “o conjunto de valores, crenças e padrões de comportamento que forma o núcleo de identidade de uma organização”. O autor afirma que a eficácia da organização é bastante influenciada por sua cultura e que esta afeta o modo de executar as funções de gestão.

Chiavenato (2004) define cultura organizacional como:

o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira costumeira de pensar e de fazer as coisas, e que é compartilhada por todos os membros da organização.

Afirma, ainda, que a cultura organizacional está relacionada às normas informais e não escritas que dirigem o comportamento dos membros da organização, no dia a dia, e orientam suas ações, para o cumprimento dos objetivos

da organização. Salienda que cada organização possui a sua própria cultura corporativa.

Fleury, Shinyashiki, Stevanato (1997, p. 275 *apud* MORAES, C.; FADEL, B., 2007) afirmam que a descrição da cultura de uma organização está atrelada às suas propostas, metas, visão de mundo, e período no qual foi formada a cultura. Estes períodos são marcados por aspectos visíveis (*layout* da organização), pelos valores (padrão repetitivo de reação das pessoas) e por pressupostos básicos (inconscientes, mas que determinam como os envolvidos percebem, pensam e sentem).

Com base em Megginson (1998), Bowditch e Buono (1992), e Chiavenato (2004) chama-se a atenção para os seguintes aspectos **estruturais** da cultura organizacional:

- a) aspectos formais e abertos: são os integrantes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais de tarefas:
  - estrutura organizacional,
  - títulos e descrição de cargos,
  - objetivos e estratégias,
  - tecnologia e práticas operacionais,
  - políticas e diretrizes de pessoal,
  - métodos e procedimentos,
  - medidas de produtividade física e financeira;
- b) aspectos informais e ocultos: trata-se dos componentes invisíveis, afetivos e emocionais voltados para aspectos sociais e psicológicos:
  - padrões de influência e de poder,
  - percepção e atitude das pessoas,
  - sentimentos e normas de grupos,
  - crenças, valores e expectativas,
  - padrões de integração informais,
  - normas grupais,
  - relações afetivas.

Motta (1997, p. 26) assevera que: “os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores”.

Laner e Cruz Jr (2004) afirmam que os valores e atitudes individuais são difíceis de serem transformados por ser parte integrante de um sistema interrelacionado de valores dependentes. Ponderando que (LANER e CRUZ JR, 2004, p. 334):

mudança de comportamento não se traduz necessariamente em mudança cultural. Na verdade, as mudanças na cultura podem ocorrer bastante tempo depois das mudanças de comportamento, ou, em alguns casos, podem nem acontecer. A verdadeira mudança só ocorre quando fatores intrínsecos a movem.

Kotter (1999) assevera que a mudança organizacional é considerada consolidada quando incorporada à cultura organizacional. Uma das maneiras de se conseguir este objetivo é comprovar que a nova prática supera a anterior. Para isto faz-se necessário certo tempo que abranja inclusive a nova geração administrativa. É necessário que se pense em enraizar as novas práticas na cultura central da organização.

KOTTER (1999, p.158) conclui que:

a cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso a ação das pessoas, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois que as pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e a melhoria de desempenho.

Moraes, C.; Fadel, B. (2007) sugere que para se compreender a cultura organizacional deve-se buscar entender como acontecem as relações, as quais são o centro da cultura de uma organização.

Para mudar a cultura organizacional, segundo Laner e Cruz Jr (2004) e Chiavenato (2004) é necessário **capacidade inovadora**, a partir de:

- a) adaptação: capacidade de resolução de problemas e reação flexível frente às exigências do ambiente;
- b) senso de identidade: capacidade de reconhecimento da história da organização e confrontação com seu presente, além de compartilhamento dos seus objetivos com os demais participantes do processo de mudança organizacional;
- c) perspectiva do ambiente: capacidade de ter uma visão realista e investigativa para diagnosticar e compreender o ambiente; e

d) integração entre os participantes: capacidade de compor um todo integrado.

Porém, Robbins (2000, p. 272), assegura que “o fato de que a cultura da organização é composta de características relativamente estáveis e permanentes tende a torná-la muito resistente à mudança” E, ainda, reconhece que a cultura organizacional possui propriedades comuns, não significando que não existam subculturas no interior das organizações.

Moraes, C.; Fadel, B. (2007) afirma que “mudar a cultura organizacional modifica fundamentalmente a maneira como o trabalho é realizado numa organização, ou seja, isto resulta numa alteração do comportamento dos colaboradores”.

Bilhim (1996) sintetiza que se deve compreender cultura organizacional como um conceito essencial para o entendimento da estrutura das organizações e composta por valores como a qualidade de vida no local de trabalho e sua identidade perante a sociedade. São estas características que individualizam a organização quando comparada a outra e são expressas através de rituais, mitos, hábitos e crenças que são comuns a todos os seus colaboradores. Como resultado se obtém normas comportamentais aceitas pela totalidade. Afirma, ainda que o processo de formação da cultura está em constante construção e aperfeiçoamento, proporcionando adaptação ao ambiente externo e interno da organização Este pensamento é reforçado por Kotter (1999), que assegura que a cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas e esclarece que se deve levar em conta a cultura corporativa pois influencia com intensidade o comportamento humano e é de difícil manipulação.

Neste mesmo sentido Schein (1996 *apud* LANER e CRUZ JR, 2004) afirmam que é importante conhecer a dinâmica da cultura organizacional para evitar conflito, irritação e ansiedade ao se deparar com comportamentos curiosos das pessoas nas organizações. Desta forma, tem-se uma compreensão das diferenças entre os membros da organização e de por que é tão difícil mudá-los.

### 3.1.9 O processo de mudança organizacional

O processo de mudança organizacional pode ter início em uma pessoa provida de poder que difunde suas ideias e contamina as demais, as quais por sua vez as difundem a outros e, assim, sucessivamente.

Pode ocorrer também no sentido inverso, partindo da base da organização, surgindo como necessidade tácita de transformação para adequá-la às necessidades do mercado ou a novos níveis de eficiência. Porém, segundo Kotter (1999), os funcionários voltados às atividades internas poderão manifestar dificuldades em apontar oportunidades e ameaças para a organização, para tanto, é interessante o envolvimento durante todo o processo do maior número de pessoas, dentro do universo apropriado. Ainda, segundo o mesmo autor, o processo de mudança organizacional não é fácil, nem rápido.

Afirma, ainda, que as dimensões das dificuldades encontradas em um processo de mudança organizacional estão intimamente correlacionadas à profundidade das exigências destes três níveis, especialmente nos casos de valores, atitudes individuais e estrutura de poder.

O processo de mudança organizacional, segundo Lewis (1947 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 299) e também citado por Quintella (1994, p. 135) é demonstrado conforme Figura 5 logo abaixo, na qual o descongelamento do padrão atual de comportamento se refere a ideias novas se sobrepondo às antigas. A mudança organizacional em si envolve o aprendizado das novas ideias e práticas alterando o comportamento das pessoas. O recongelamento diz respeito ao momento em que as ideias e práticas são incorporadas de forma definitiva ao comportamento organizacional por intermédio de suporte e reforço. A nova prática foi integrada de maneira total, incorporada e fixada ao comportamento.

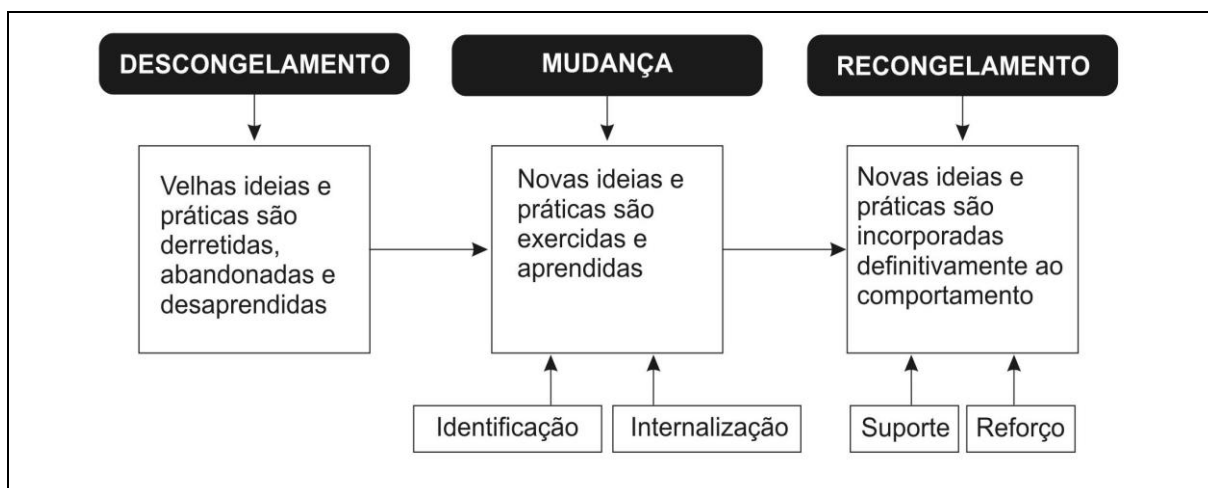


FIGURA 5 - O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fonte: adaptado de Lewin (1947 *apud* CHIAVENATO, 2004, p. 299).

Com base em Chiavenato (2004), Robbins (2000) e Quintella (1994) apresenta-se a mudança organizacional segundo a ótica de suas **estratégias**:

- evolucionária: quando a mudança organizacional respeita o limite das expectativas e do *status quo* dos colaboradores;
- revolucionária: quando a mudança organizacional destrói os arranjos do *status quo*. Ocorre de maneira súbita, intensa, causa impacto e rejeita os padrões antigos; e
- de desenvolvimento sistemático: os responsáveis pela mudança organizacional comparam a organização com o que deveria ser, conjuntamente os envolvidos estudam a mudança organizacional e seus impactos e opinam em relação as ações que devem ser tomadas.

Robbins (2000) alerta que a mudança radical ou revolucionária é mais frequente nas organizações, exigindo que estas saibam como melhor se adaptar as transformações, minimizando seus impactos.

Além disso, Kotter (1999) concorda que mudanças organizacionais radicais não acontecem facilmente, sendo necessário que ocorram da forma menos conflituosa e traumática possível.

Pereira (1985 *apud* FONSECA, 1988), Robbins (2000), Chiavenato (2004) e Mocsanyi (2007) relacionam os **tipos** de mudanças que podem ocorrer dentro das organizações:

- cultura, que trata dos valores centrais da organização;

b) tecnologia, que altera o modo de trabalho com processos e equipamentos; e

c) ambiente, que altera o arranjo do espaço de trabalho; e pessoas, as quais afetam diretamente o comportamento e percepções do trabalho.

Para Mocsanyi (2007), as **etapas** de mudança organizacional, podem ser divididas em:

a) constatar a necessidade de mudança organizacional;

b) traçar uma visão de futuro clara;

c) identificar os impactos;

d) planejar a mudança organizacional; e

e) consolidá-la.

Cada variedade de mudança impacta a organização de forma diferente, alterando as possibilidades de gestão e a visão dos funcionários em relação à organização.

A mudança organizacional sempre envolve um processo decisório e as organizações que se posicionam com antecedência em relação a isto tendem a minimizar os fatores negativos de uma transição, o que implica dizer que uma reflexão cuidadosa é sempre essencial. No entanto, há muito mais elementos envolvidos do que a coleta de dados, a identificação, a análise e a escolha das opções possíveis. É necessário compreender a organização e o processo de mudança organizacional que está ocorrendo, pois ainda existe "bastante a aprender sobre o que funciona e o que não funciona; qual é a sequência natural dos eventos, e onde está a dificuldade até mesmo das pessoas muito capazes" (KOTTER, 1999, p. 31). Para este autor, é necessário eliminar as barreiras estruturais da organização para que os funcionários possam desempenhar suas funções, e que se faz urgente vislumbrar as possibilidades de ação para se aproveitar novas alternativas.

O mesmo autor afirma que as organizações buscam cada vez mais reduzir os custos, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e criar novas oportunidades de crescimento com o implemento de inovações e alavancagem da produtividade. À medida que este conjunto de ações se intensifica dentro das organizações, a necessidade de gerir todo este processo se torna urgente, uma vez que se observa que quanto maior a necessidade de mudança organizacional, maior será o envolvimento exigido.

Enfatiza-se a afirmação de KOTTER (1999, p. 11): “enquanto as mudanças não estiverem profundamente assimiladas, o que em uma organização inteira pode levar de três a dez anos, os novos métodos estão frágeis e sujeitos a regressão”. Reforça-se, portanto, a necessidade de envolvimento dos colaboradores e por longo tempo, sob pena de se perder todo o esforço de transformação.

A sobrevivência da organização moderna depende de sua capacidade para enfrentar as mudanças apresentadas pelo contexto. A mudança organizacional representa o mais complexo fator com o qual a organização tem que conviver, pois envolve modificações complexas e profundas, e que atingem pessoas (FONSECA,1988).

### 3.1.10 Síntese do processo de mudança organizacional

Entre os possíveis elementos provenientes do estudo realizado no referencial teórico sobre processo de mudança organizacional destacam-se os oito passos para efetiva mudança organizacional, apresentados por Kotter (1999), conforme Figura 6, abaixo.

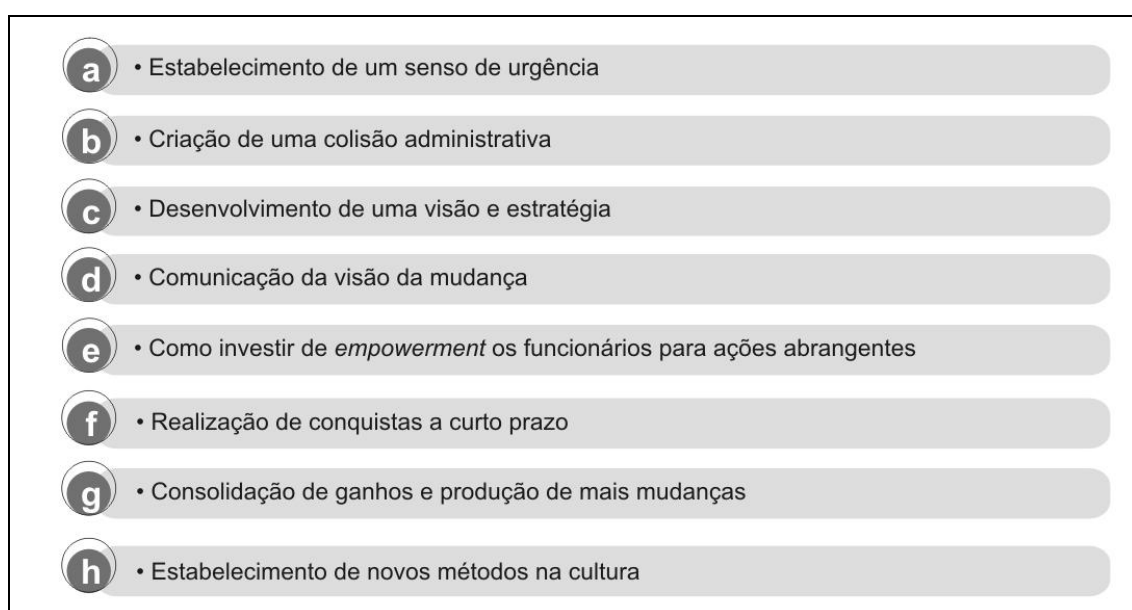


FIGURA 6 - O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL EM OITO ETAPAS

Fonte: adaptado de Kotter (1999, p.21).



Na observação de Kotter (1999), o processo de mudança organizacional é sintetizado em oito etapas:

- a) estabelecimento de um senso de urgência: necessidade da percepção de que não se pode deixar a transformação para outro momento, levando-se em conta as características do mercado e dos concorrentes e a identificação das oportunidades e ameaças que envolvem a situação;
- b) criação de uma coalizão administrativa: formação de um grupo com autoridade que seja capaz de liderar a mudança organizacional, que proporcione coesão à equipe de colaboradores e que os estimule de modo a direcionar as suas tarefas;
- c) desenvolvimento de uma visão e estratégia: estabelecer claramente a nova visão para que se saiba os objetivos da mudança organizacional e como alcançá-los, direcionando os esforços de mudança por intermédio da nova estratégia;
- d) comunicação da visão da mudança organizacional: anunciar a nova visão de mudança organizacional de forma simples utilizando todos os veículos de comunicação disponíveis, levando a equipe a comprometer-se com o processo;
- e) como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes: remover barreiras que dificultam a mudança organizacional, como chefes autoritários, hierarquia rígida, remuneração que não premia o melhor desempenho, alteração de sistemas ou estruturas que não permitam a concretização da visão da mudança organizacional; e encorajamento dos colaboradores a riscos e utilização de ideias, bem como a atividades e ações não usuais;
- f) realização de conquista a curto prazo: criar vitórias de curto prazo, adotando metas possíveis de serem atingidas no decorrer do período. Faz-se necessário que os colaboradores percebam que a mudança organizacional acarreta melhorias visíveis no desempenho ou nas conquistas e seus envolvidos sejam recompensados;
- g) consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: não desacelerar aos primeiros resultados positivos, diminuindo o ritmo, e ao contrário, focar em contratação, promoção e desenvolvimento de

pessoal que possa ser capaz de implementar a visão de mudança organizacional; e

- h) estabelecimento de novos métodos na cultura: é fundamental que os novos procedimentos passem a fazer parte da cultura da empresa, o que requer a promoção da articulação dos novos comportamentos e do sucesso organizacional. E, ainda, contribuir para o desenvolvimento e sucessão da liderança.

### 3.2 O CONCEITO DE INFORMAÇÃO

Torna-se necessário o entendimento do conceito de informação para, em um próximo momento, compreender-se Gestão da Informação.

Cleveland (1983) vê a informação como um recurso fundamental para as organizações. Afirmar que a informação é gerada pela mente, podendo ser partilhada sem ser perdida e, ainda, ser rapidamente transportada.

Já McGee (1994) considera a informação um ativo de difícil gerenciamento por não ser sistematizado como os demais e porque não se deteriora, não deprecia, é reutilizável e tem seu valor determinado pelo usuário.

Além disso, afirma que informações: “[...] são dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto, [...] informação representa dados em uso, e esse uso implica um usuário” (McGEE, 1994, p. 24).

Por sua vez, Le Coadic (1996), indica que informação é uma medida de organização de um sistema e está relacionada com a cognição e comunicação humana: “a informação é um conhecimento inscrito (registrado) em forma escrita (impressa ou digital), oral ou audiovisual, em um suporte” (LE COADIC, 1996, p. 4). É dotada de sentido, trata da transmissão de uma mensagem para um ser consciente e que possui significado. Afirmar ainda que: “[...] comunicação é um ato, um processo, um mecanismo, e que a informação é um produto, uma substância, uma matéria” (LE COADIC, 1996, p. 11), e que por intermédio do desenvolvimento da tecnologia houve a diminuição do tempo necessário para a coleta, tratamento e uso da informação.

Marchiori (2002) reconhece que a informação para ser acessível, deve ser organizada e gerenciada. Além de que as habilidades de criação, busca, análise e interpretação de informações são imprescindíveis para indivíduos e grupos.

Quanto às características da informação, Cleveland (1983) considera os seguintes **atributos**, aos quais denominou recursos da informação:

- a) a informação é viva, e existe na mente humana, pois desenvolve a capacidade de observar, recordar, analisar e reunir;
- b) a informação é expansível, por consequência quanto mais se usa mais útil ela se torna;
- c) a informação é compressível logo, quando a informação é tratada, pode se tornar concentrada, reunida e resumida como, por exemplo, em um caso de generalização de experiências, onde uma ocorrência elaborada pode significar a generalização de outras com as mesmas características (é o caso de modelos);
- d) a informação é substituidora logo, quando a informação pode atuar como elemento de substituição de capital, trabalho ou materiais físicos como no caso da adoção de robôs para automação de fábricas onde a informação está substituindo, transformando e elevando a força de trabalho;
- e) a informação é transportável à velocidade da luz. A informação já é passível de ser propagada instantaneamente. Trata-se de uma resposta tecnológica somada ao crescente volume produzido pela atividade humana;
- f) a informação é volátil, tende a se irromper e quanto mais elaborada for, maior esta tendência de irromper; e
- g) a informação é partilhável: “*coisas* são trocadas: se eu dou uma flor ou vendo meu automóvel, a pessoa fica com a coisa e eu não. Mas, se eu passo adiante uma ideia ou um fato nós dois ficamos com essa informação” (CHERRY *apud* CLEVELAND, 1983, p. 9, grifo do autor).

Para McGee (1994) as **características** da informação se resumem aos seguintes itens:

- a) embora a informação apareça de forma explícita e abundante ou de maneira discreta, o que se carece é de informação correta;
- b) criar informação é difícil, mas reproduzi-la não;

- c) a informação somente possui valor econômico quando compartilhada. A solução está na busca de um equilíbrio entre a manutenção de direitos do proprietário e a disseminação da informação; e
- d) a informação não sofre depreciação da mesma forma que os bens de capital. Em alguns momentos seu valor é eterno e em outros pode tender ao nada quase que instantaneamente, como o caso das notícias de ontem.

Já Drucker (1997) atribui à informação as características de relevância e propósito. Afirma que estes atributos só se fazem presentes por intermédio da mediação humana. É o indivíduo que transforma os dados em informação exigindo análise por parte dos interessados, contribuindo para a complexidade e divergência de opiniões resultantes desta tarefa. A transferência de informações, no sentido de aprendizagem, de compreensão da mensagem e não da simples transmissão física, se faz com dificuldade quanto fidedignidade, pois a interferência humana acaba agregando elementos a mais ao elemento inicial.

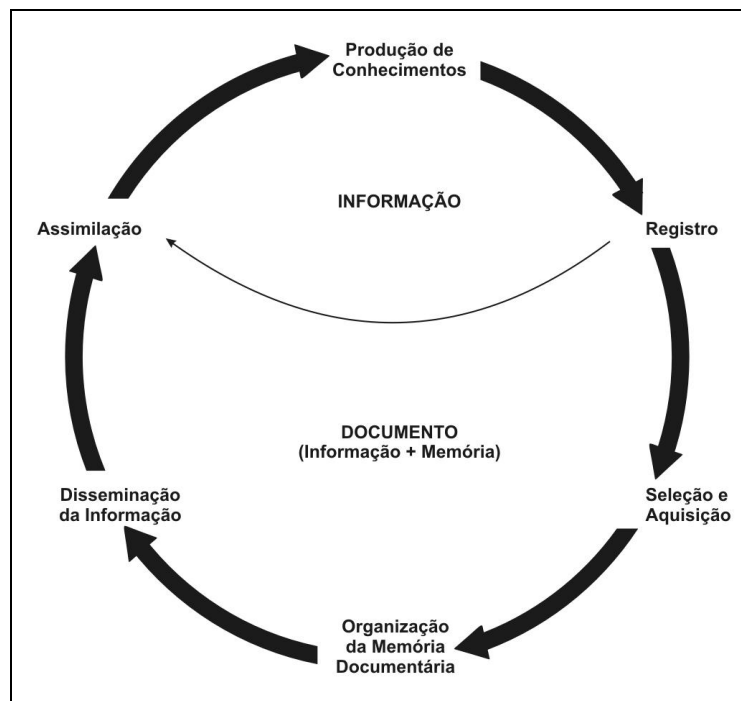
Segundo o mesmo autor, a maioria das organizações enfatiza alguns tipos de informação, como por exemplo, financeiras, operacionais ou mercadológicas, diferenciando-se quanto à profundidade em que as aborda. A utilização deste foco em determinados tipos de informações permite que as instituições coordenem a maneira como reúnem e analisam as informações pertinentes e direciona suas ações a partir destas.

A informação dentro das organizações, com todas as suas características e tipos, passa pelo mecanismo de compartilhamento no qual é imprescindível que os envolvidos manifestem interesse em partilhar estas informações e que os administradores possuam uma perspectiva holística em relação às alterações que ocorrem de forma repentina em seu ambiente. Faz-se necessário o domínio de como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. O ambiente informacional deve ser enfatizado, levando em conta sua cultura, políticas, comportamento dos colaboradores, processos de trabalho e tecnologia (DAVENPORT, 2002).

Ponjúan Dante (1998) afirma que o ciclo de vida da informação é um fator que precisa ser levado em conta na gestão da informação. Utiliza o conceito ciclo de vida da informação com o objetivo de definir que a informação é criada, tem um desenvolvimento e, finalmente, é descartada. Aponta como etapas do ciclo de vida

da informação a geração, a seleção, a representação, o armazenamento, a recuperação, a distribuição e o uso da informação.

Segundo Dodebei (2002) o ciclo da informação é um modelo de caráter sistêmico que representa o processo pelo qual acontece a transferência de informações e está representado conforme Figura 7, a seguir. Reduzindo-o a etapas pode-se observar a produção de conhecimento, registro, seleção e aquisição, organização da memória documentária, disseminação da informação e assimilação. Possui como finalidade simplificar os processos criados pela produção, acumulação e uso da informação e ainda os produtos gerados em suas diversas formas representacionais, sendo eles, de fontes primárias, secundárias ou terciárias.



**FIGURA 7 - CICLO DA INFORMAÇÃO**

Fonte: Dodebei, 2002, p. 25.

O primeiro subconjunto é o do universo da informação, onde ocorrem as trocas de informações. Engloba-se a produção, registro e assimilação da informação, atuando-se de forma independente das demais etapas. Analisa-se a cadeia criada pela geração de conhecimentos novos. Esses conhecimentos podem ser repassados formal ou informalmente e em diversos registros materiais.

A fase da produção do conhecimento leva em conta a abordagem transdisciplinar dos conteúdos evitando a categorização fixa e imutável possibilitando à hora da busca interseções de significados.

O registro diz respeito a diversificação de suportes possíveis da informação. Para tanto deve-se levar em conta os avanços tecnológicos, não só pela diversidade, mas também pela duplicidade.

A assimilação das informações está diretamente atrelada a velocidade da obsolescência desta informação. Lembra-se o fato do usuário ter conhecimento da existência de uma informação e não saber como recuperá-la em tempo hábil ou produzir uma informação relevante e não ter condições de disponibilizá-la.

O segundo subconjunto é denominado universo do documento. É composto pelas etapas restantes e que preenchem a parte inferior do Ciclo da Informação: seleção e aquisição, organização da memória documentária e disseminação da informação. Ao contrário do primeiro, não existe de forma independente.

A fase de seleção e aquisição da informação trata do planejamento dos processos de seleção e aquisição em função da necessidade de informação usuário. MCGARRY (1984 *apud* DODEBEI, 2002, p. 31) pondera necessidade como:

um conceito básico nos estudos de informação mas difícil de definir satisfatoriamente. Essencialmente, ele implica a “falta” de algo que se estivesse presente contribuiria para nosso bem-estar e para facilitar o alcance de quaisquer objetivos que tenhamos em mente. O conceito de necessidade passa pelos termos “vontade”, “desejo”, “anseio” e “exigência” e está intimamente ligado à ideia de “motivação”.

Entende-se a seleção como um processo redutor que facilita a tomada de decisão para a aquisição. Com olhar quantitativo, o processo de aquisição torna-se ainda mais redutor, pois ajusta as opções qualitativas aos recursos disponibilizados pela organização.

A fase de organização da memória documentária deve levar em conta a representação do conhecimento sob a ótica da redução semântica, pluralidade de significados e produção de sentidos.

E, finalmente, a disseminação da informação significa a transferência de informações e conhecimentos para formar novos conhecimentos. A disseminação da informação está relacionada a transmissão, divulgação e veiculação de produtos

informativas, de modo a atender as necessidades do usuário da informação (DODEBEI, 2002).

Davenport (2002) defende a simplicidade quanto ao modelo de informação pelo favorecimento de sua utilidade e também aponta a diversidade de significados que uma mesma informação pode possuir na organização. Não se faz necessária a distribuição de quantidade de informação, porém sim eficiência em seu uso apontando a para a gestão da informação: “precisamos transmitir a informação de uma forma que estimule as pessoas certas a reconhecê-la e utilizá-la” (DAVENPORT, 2002, p. 120).

Le Coadic (1996) lembra que a dificuldade para o gerenciamento da informação se deve à fundamentação do progresso técnico e social como consequência do aumento da quantidade de informação.

Davenport (2002) defende a flexibilidade do sistema de informação, no qual é impossível entender ou prever totalmente como um ambiente informacional vai evoluir dentro de uma organização. A gestão informacional precisa abrir espaço para a transformação, mesmo quando se desconhece o tipo de mudança organizacional que está por vir.

### 3.2.1 Qualidade da informação

Considera-se o termo qualidade de difícil caracterização e se reflete quando se trata de qualidade da informação. O objetivo de se trabalhar com a noção de qualidade da informação se reflete na tentativa de identificar aspectos de avaliação da informação para fins gerenciais logo, que possam ser medidos, conforme aponta Nehmy e Paim (1998). Neste momento é que a informação torna-se pertinente às organizações.

Toda organização está repleta de informações, que circulam por diferentes meios e com diferentes propósitos. A confiabilidade desta informação não se consegue avaliar. Aliado a esse fenômeno, se depara com necessidades de informações específicas. O encontro de respostas satisfatórias nem sempre ocorre, dadas as dificuldades em selecionar os retornos apresentados quanto a sua

pertinência ou mesmo a quantidade de respostas conseguidas serem difícil de gerenciar.

O próximo passo, após o encontro com a informação buscada, parece ser ainda mais difícil, por mais que se julgue de senso comum. Trata-se do julgamento da qualidade da informação, baseado em conceitos que na maioria das vezes se limita ao campo da subjetividade, não oferecendo respostas absolutas. A ausência de mecanismos capazes de garantir a confiabilidade das informações que se recebe causa insegurança e apreensão. Para Oleto (2006) esta percepção da qualidade da informação ainda não foi definida pela Ciência da Informação por não se ter chegado a um consenso.

Para Cleveland (1983, p. 10) “a qualidade, a pertinência e a utilidade da informação não valem por si. Dependem de quem a usa, do refinamento da forma, da finalidade do uso e da natureza benéfica ou maléfica dos objetivos”.

Davenport (2002) defende a transformação da informação para torná-la mais valiosa, destacando os seguintes **atributos**:

- a) verdade: relativa a confiança do usuário em relação a informação;
- b) orientação: a direção apontada pela informação em relação as ações que precisam ser tomadas;
- c) escassez: em relação a novidade e disponibilidade da informação;
- d) acessibilidade: relativo à disponibilização da informação para uso e compreensão por parte dos usuários; e
- e) peso: o que dá consistência a informação propiciando seu uso pelo teor de convencimento que agrega.

Segundo O'Brien (1999 *apud* SILVA, 2003), as características e atributos estão diretamente ligados à qualidade da informação e por opção didática segmentou-se em três grandezas: tempo, conteúdo e forma, conforme resumido na Figura 8, a seguir.



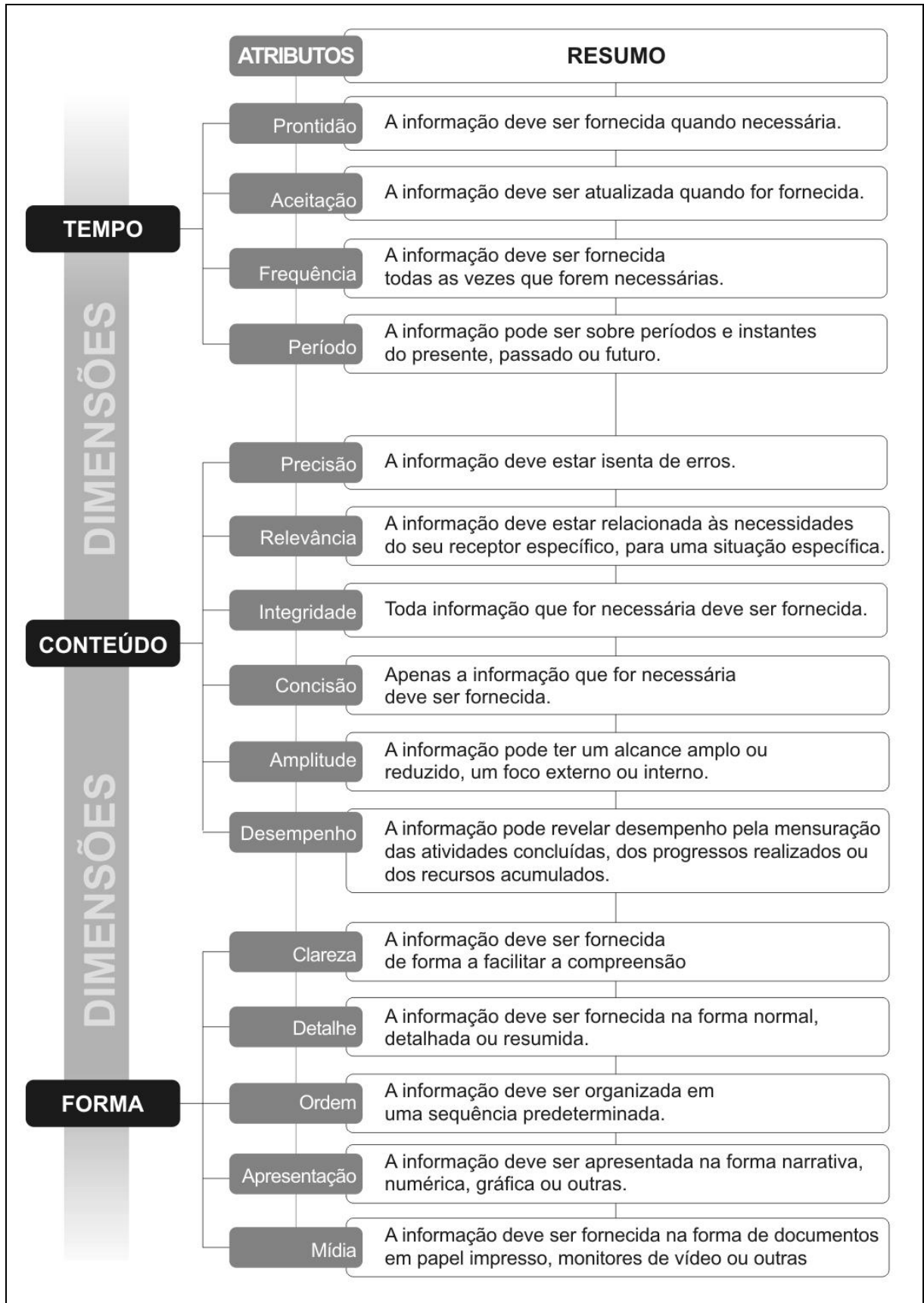


FIGURA 8 - DIMENSÕES DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO.

Fonte: adaptado de O'Brien (1999 *apud* SILVA, 2003).

O termo qualidade da informação, em uma ótica mais ampla, pode ser caracterizado em diferentes aspectos: no produto, na produção, na confiabilidade e no usuário, apontadas por Oleto (2006). E, ainda, segundo o autor, e que corrobora Paim; Nehmy e Guimarães (1996), pode-se compreender que a qualidade da informação possui duas abordagens: uma baseada no produto e outra no usuário, conforme apontado na Figura 9, a seguir.



FIGURA 9 - MULTIDIMENSIONALIDADE DA QUALIDADE DA INFORMAÇÃO

Fonte: adaptado de Paim; Nehmy e Guimarães (1996).

A qualidade da informação baseada no produto toma a informação como coisa e define suas características como: a abrangência e a objetividade; a acessibilidade (voltada para a prestação de serviços); a atualidade (ritmo de produção); a confiabilidade (credibilidade no conteúdo em função da sua fonte); a precisão (fidelidade, exatidão ao fato) e a validade. Já a qualidade da informação baseada no usuário abrange a adequação (da indexação e classificação); a eficácia e a eficiência (na recuperação); o impacto (novidade, o quanto esta informação consegue surpreender); a relevância (novidade, mas que terá utilidade); a utilidade (serviu no momento) e a mensuração entre o valor esperado, o valor percebido (o que se nota) e o valor de uso.

Moraes, C.; Fadel, B. (2007) conclui que em uma época de mudanças rápidas e constantes, o estudo do comportamento organizacional torna-se uma ferramenta útil para se lidar com as mudanças organizacionais. Não apenas para se aprender formas de estimular a inovação tecnológica, como também para a centralidade de conhecimento e informação, e a aplicação destes conhecimentos e desta informação, formando um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e sua adaptação. Assim informações eficazes podem ampliar talentos de pessoas competentes e o desenvolvimento efetivo da tecnologia.

### 3.2.2 Gestão da Informação

Para compreender o conceito de Gestão da Informação principia-se pela apresentação do conceito de atividade de gestão.

Segundo Sordi (2005, p. 23) desempenhar a atividade de gestão “implica o comprometimento com a evolução do recurso que está sendo gerido por meio de processos, com o envolvimento em todas as fases de seu ciclo de vida”.

A conjunção dos fatores: aumento do volume da informação e aprimoramento da tecnologia fez com que surgisse a necessidade de estudo sobre os fluxos da informação, que por sua vez tornaram-se mais velozes. A junção destes acontecimentos contribuiu para a necessidade premente do gerenciamento das informações, se tornando imprescindível a utilização de informação de qualidade (DAVENPORT, 2002).

Sobre a atuação em Gestão da Informação destacam-se as seguintes reflexões sobre sua importância:

o gerenciamento da informação é, atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como das suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto de maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade (BEURER, 2000).

Para McGee (1994) os altos executivos necessitam definir o papel da gestão da informação no projeto e execução da estratégia de mudança de suas

organizações, ou ocuparão uma posição desvantajosa em relação à informação. Davenport (2002) completa que sem uma estratégia que privilegie a gestão da informação o resultado será sobrecarga de informação. Pois, uma organização tem acesso a uma quantidade de informação que supera sua capacidade de atenção para com elas.

Com base em *Manual de gestão de serviços de informação do IBICT/TECPAR* (1997), Davenport (2002) e Universidade..., (2009), a Gestão da Informação pode ser considerada como um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado produto ou serviço.

Desta forma, a Gestão da Informação deve englobar os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir de então, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998).

Jambeiro (2004, p. 10) destaca que:

novos ativos passaram a ser importantes na vida das empresas, entre eles o conhecimento, a habilidade para aprender coletivamente, as informações essenciais para o processo de decisão, o talento dos funcionários de todos os níveis, a rede de contatos e interlocutores, nos negócios e na sociedade. Os profissionais da informação são, inequivocamente, parte disso, inclusive porque o incontrolável aumento de informações disponíveis na Internet, particularmente devido à necessidade de seleção e de controle de qualidade, torna impensável a inexistência de intermediários no provimento de informação.

Moraes, C. e Fadel, B. (2007) afirmam que as organizações cada vez mais se dão conta que a informação é um recurso estratégico que tem custo, preço e valor. Desta forma, existe a necessidade desta informação ser gerenciada, assim como os recursos financeiros, materiais e humanos:

observa-se que um número crescente de instituições de pequeno, médio e grande porte, de cunho privado ou governamental, se vêem obrigadas a adotar Programas de Gestão da Informação, visando ao desempenho de suas atividades no processo de tomada de decisão, para se engajar nas dinâmicas das transformações mundiais (MORAES, C.; FADEL, B., 2007).

Por outro lado, Davenport (2002) afirma que quando os ambientes de negócio de uma organização, sejam internos ou externos, sofrem modificação, o ambiente informacional desta mesma organização também se modificará, pois o segundo permeia os demais. E, ainda, assevera que promover mudanças em um ambiente informacional é uma atividade complexa e multifacetada onde cada tarefa acarretará reações previstas ou não, positivas ou não.

Desta forma McGee (1994) reforça a capacidade da gestão da informação criar valor significativo para as organizações, permitindo a criação de novos produtos e serviços, e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório em toda a organização.

Durante um processo de mudança organizacional a gestão da informação ocupa papel elucidativo. Proporciona a compreensão do contexto e a minimização de fatores negativos. A Gestão da Informação destaca os objetivos da informação, sua atuação como redutor do grau de incerteza possibilitando um melhor gerenciamento dos recursos e facilita o processo decisório com maior probabilidade de acerto. Permite também uma maior transparência nos relacionamentos e nos processos da organização (UNIVERSIDADE..., 2009).

Marchiori (2002) aponta como ponto de partida para a Gestão da Informação a demanda de informação e o processo de atendimento a esta demanda.

Choo (2003) corrobora McGee (1994) e Davenport (2002) e apresenta o processo de gestão da informação conforme Figura 10, em seguida, e conforme as etapas a abaixo:

- a) identificação das necessidades de informação: as necessidades de informação surgem de problemas, incertezas e ambiguidades encontradas em momentos específicos. A preocupação não recai sobre o significado da informação, mas sobre as condições, padrões e regras de uso que permitem a informação ser significativa para determinado indivíduo em determinada situação;
- b) aquisição da informação: a demanda organizacional com sua gama de necessidades coexiste com a atenção limitada do indivíduo. Logo, a seleção e uso das fontes para aquisição de informações necessitam planejamento, monitoramento e avaliação contínuos. “A variedade da informação deve ser administrada de modo que as informações

coletadas reflitam a complexidade do ambiente, sem sobrecarregar os usuários com excesso de informação” (CHOO, 2003, p. 419);

- c) organização e armazenamento de informação: o sistema de armazenamento de informações diz respeito a memória organizacional. Estes sistemas de armazenamento são cada vez mais procurados pela flexibilidade para obter informações, apoio a visão dos usuários em relação aos dados, conexão dos pontos que são funcional ou logicamente relacionados e permissão para os usuários explorarem padrões e conexões;
- d) produtos/serviços de informação: a concepção deve visar agregação de valor para fornecer compreensão do contexto ao usuário;
- e) distribuição da informação: engloba a disseminação e a recuperação da informação. São necessários canais de comunicação que favoreçam o fluxo de informações com o intuito de monitorar os desenvolvimentos presentes, atualizar interpretações, preencher lacunas e obter *feedback*;
- f) uso da informação: a utilização da informação com a intenção de criar compreensão por meio de processos e métodos flexíveis na representação da informação, propiciando o compartilhamento e a avaliação pelos envolvidos.

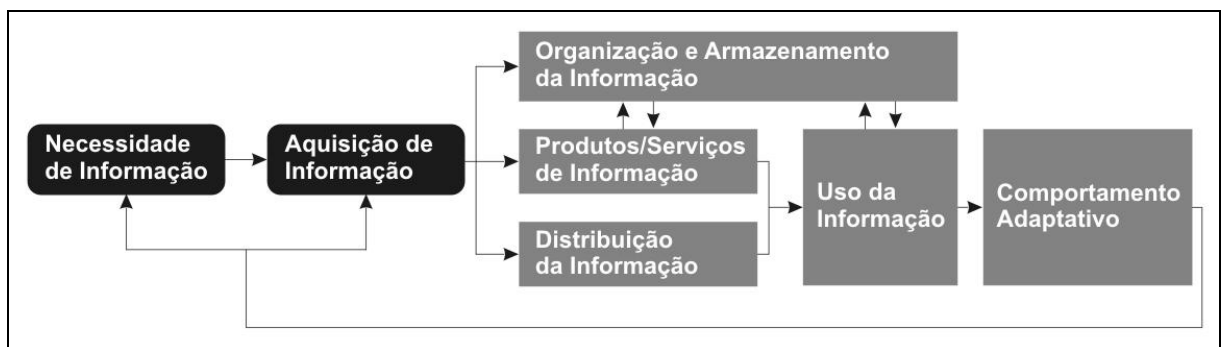


FIGURA 10 - MODELO PROCESSUAL DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Fonte: Choo, 2003, p. 404.

Fonseca (1988) corrobora a ideia da importância da descoberta sobre as necessidades do usuário e acrescenta que quando não se supre as necessidades

de informação a verbalização de conflitos, rumores e boatos se intensificam tendendo a originar situações de apatia, alienação, acomodação e falta de interesse por parte dos envolvidos.

Davenport (2002) também concorda sobre a etapa de identificação ser valiosa porque coloca a gestão da informação em posição que a habilita a ter impacto produtivo na direção estratégica da organização.

Outra tarefa que se mostra essencial para as organizações é a descrição das fontes dos vários tipos de informação, a maneira como a informação é usada nos processos de trabalho e as intenções e objetivos da organização. Isto por conta da multiplicidade de fontes e de usos da informação, e da relação entre o ambiente informacional e o da organização como um todo, prever o futuro torna-se impossível (DAVENPORT, 2002).

Logo, é necessário para todas as organizações o reconhecimento das mudanças como algo constante, que alguns procedimentos podem tornar-se obsoletos mesmo antes do término da transformação e aprender a lidar com as progressivas necessidades de informação, conforme aponta Davenport (2002). Enfatiza, ainda, que: “se uma ação ou iniciativa gerencial não altera o comportamento informacional, não vale a pena colocá-lo em prática” (DAVENPORT, 2002, p. 50).

As tecnologias oferecem possibilidades de prestação serviços. A necessidade de obter, filtrar, tratar, recuperar, distribuir, disseminar informações elevou-se de tal forma que a gestão da informação passou a ser atividade vital para todas as organizações (JAMBEIRO, 2004).

Ponjuán Dante (2000, p. 92) define o profissional da informação como aqueles que:

estão vinculados profissional e intensivamente em qualquer etapa do ciclo de vida da informação e portanto devem ser capazes de operar eficiente e eficazmente tudo que se relaciona com o manejo da informação em organizações de qualquer tipo ou em unidades especializadas de informação.

Um ponto que deve ser ressaltado como atividade do gestor da informação e, que também é discutido por Marchiori (2002), são os processos de agregação de valor à informação. Para tanto se destacam as habilidades de análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e

apresentação/formatação da informação, levando em conta os suportes e canais para sua disseminação, assim como o tipo de informação que é objeto de tal ação.

Amaral (1996) destaca como competência do gestor da informação a realização de diagnósticos organizacionais, bem como, a compreensão do contexto da organização.

Para Universidade..., (2009) ser Gestor da Informação é, portanto:

- a) ter a capacidade de resolver situações-problema que envolvam: a coleta (busca, seleção e avaliação), o tratamento (armazenamento, processamento, e aplicação de recursos para a sua recuperação), a análise, a disseminação, a distribuição e o uso da informação, onde quer que ela exista e/ou seja necessária;
- b) agir com acuidade nos processos produtivos para alavancar a inteligência organizacional;
- c) trabalhar o monitoramento informacional das áreas operacionais, táticas e estratégias da organização, a fim de identificar, corrigir e suprir lacunas, excessos e uso indevido de dados e informações.

Neste mesmo pensamento, de estratégia para momentos de mudança organizacional, Davenport (2002) propõe a possibilidade de fazer escolhas, não corroborando um plano imutável, orientando atuações quanto aos tipos de informação, ação e objetivos que devem ser focalizados, levando em conta a constante alteração destes elementos dada à dinâmica de um processo de mudança organizacional. As estratégias que privilegiam a gestão da informação auxiliam as organizações a se adaptarem às mudanças organizacionais.

Um dos componentes da estratégia da organização em relação a mudança é a visão, a qual aponta qual a direção que esta deve tomar. A escolha do que irá integrar esta visão da mudança organizacional é um momento de fundamental importância, pois trata das informações que a mesma irá conter. Acredita-se ser a visão que vá proporcionar o rumo da mudança organizacional e as informações que ela venha a conter serão essenciais para compreensão e persistência no processo, afirma Kotter (1999).

O processo que compreende a comunicação desta visão de mudança organizacional, da mesma forma, caracteriza-se pela escolha das informações ou modo com que estas informações atingirão seus colaboradores, segundo o mesmo autor.



Blikstein (2001) diz que as informações produzidas em uma organização não devem figurar de forma descompromissada, devem sim estar sujeitas a uma estrutura de hierarquia, cargos e funções compondo um sistema de redes de informação. A administração destas informações de forma não satisfatória acarreta problemas indesejáveis como a perda ou sobrecarga de informação, comprometendo a compreensão da mensagem; a falta de convicção em sua transmissão; a ausência de respostas ou o retorno de respostas errôneas, fatos que se asseveram durante um processo de mudança organizacional.

Fonseca (1988) defende que o processo de comunicação tende a entrar em colapso se não existir uma gestão da informação pertinente que vise enfrentar as novas circunstâncias em época de mudança organizacional. Os canais de comunicação tendem a minimizar sua atividade em tempo de crise, diminuindo o volume de informação circulante, mesmo que não se busque evitar a sobrecarga:

em momentos de crise, com a desorganização das funções de informação é provável que não sejam definidas prioridades quanto ao tratamento das informações. Muitas vezes informações sem importância são mantidas, enquanto as informações relevantes são desprezadas (JOFRE; KOENING, 1985, p. 83 *apud* FONSECA, 1988, p. 62).

Fonseca (1988) afirma que o sucesso de uma transformação está atrelado a adaptação, a integração e a aceitação dos envolvidos além de exigir uma sintonia entre emissor e receptor, facilitando a integração, participação e colaboração no processo.

Para que exista uma comunicação efetiva durante uma transformação, a gestão da informação deve privilegiar: “[...] comunicação livre, de fluxos multidirecionais de informação; do estímulo à confrontação de grupos de conflito; do fortalecimento da cooperação; do desestímulo à competição e da liberdade para expressar sentimentos e emoções” (JUDSON, 1980 *apud* FONSECA, 1988, p. 63).

Uma das alternativas para a efetividade de processos de mudança organizacional pode ser o estabelecimento de padrões de comunicação pela organização. Estes padrões de comunicação devem ser fundamentados na participação dos envolvidos, evitando a imposição por parte de alguns. A gestão da informação promove este envolvimento dos participantes durante uma transformação. Não é suficiente algumas pessoas possuírem a intenção de transformar uma organização, nem, tão pouco, apontarem o volume e alvo da

mudança organizacional. Os envolvidos precisam aceitar e se adaptar a nova situação. Neste momento a Gestão da Informação atua de modo efetivo, que propicia o compartilhamento de informações essenciais aos envolvidos quando participam de processo de mudança organizacional. A participação traz o envolvimento que proporciona a reflexão crítica e inovadora, segundo Fonseca (1988).

O mesmo autor, afirma que a tendência à inovação é vital em um processo de mudança organizacional. Quando existe rigidez e controle das informações pela repressão de sugestões inovadoras livres, por parte dos componentes do sistema, fica prejudicada a transformação e a gestão da informação. Por isso é importante, como estratégia para mudança organizacional, incentivar a criação de redes de comunicação menos hierarquizadas, menos burocratizadas. É necessário intensificar a descentralização de informações, buscando-se modificações na estrutura de poder de acordo com as exigências do sistema e as tendências gerenciais.

### 3.3 CONVERGÊNCIA ENTRE OS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Cotejando as oito etapas da mudança organizacional apresentadas por Kotter (1999) com os elementos identificados em Gestão da Informação, encontraram-se alguns elementos de convergência, conforme Figura 11, logo a seguir. Para isso, levou-se em conta o envolvimento da Gestão da Informação durante todo o processo de mudança organizacional. O que se refere à coluna Gestão da Informação é proveniente do referencial teórico e pode ser compreendido conforme suas fontes por intermédio do Apêndice A. Trata-se apenas de uma compilação destes elementos evidenciando que a pesquisa não ocorreu de forma exaustiva. Essa conexão representa uma alusão ao referencial teórico sem pretensões de uma exploração exaustiva da literatura.

Alguns elementos de Gestão da Informação são enfatizados em determinados momentos, mas perfazem todos os passos do processo de mudança organizacional, por esta razão não se aconselha focá-los isoladamente. São eles:

- a) identificação das necessidades informacionais;
- b) ciclo da informação;
- c) integrantes da cultura e política organizacional;
- d) administração de recursos organizacionais;
- e) qualidade da informação;
- f) utilização de fontes de informação idôneas;
- g) utilização da informação como facilitador da compreensão; e
- h) agregação de valor à informação pela administração da informação.

Cabe ressaltar o papel do Gestor da Informação que deve ter seu olhar voltado para as três dimensões da sua área de atuação (Administração, Informática e Ciência da Informação) de forma simultânea e integrada. É esta capacidade de mediador da informação que o difere de outros profissionais e o torna capaz de contribuir para a solução de problemas gerados durante processos de mudança organizacional.

PROCESSO DE MUDANÇA	GESTÃO DA INFORMAÇÃO
Estabelecimento de um senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar ferramentas diagnósticas para compreensão do ambiente interno e externo a organização</li> </ul>
Criar uma coalizão administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compor e utilizar um banco de talentos</li> <li>• assessorar o líder da mudança</li> <li>• planejar e auxiliar no treinamento para capacitação e estímulos aos colaboradores</li> </ul>
Desenvolvimento de uma visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar produtos/serviços informacionais</li> <li>• selecionar elementos para compor a visão e a estratégia por intermédio de aplicação de ferramentas para desenvolvimento de soluções</li> </ul>
Comunicação da visão da mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir os canais para divulgação da visão e estratégia</li> <li>• utilizar as possibilidades tecnológicas disponíveis</li> <li>• criar ou manter redes de comunicação</li> <li>• contribuir para a minimização de fatores negativos por meio do uso da informação</li> <li>estabelecer fluxo de informação</li> </ul>
Como investir de <i>empowerment</i> os funcionários para ações abrangentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar ambiente propício a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovação</li> <li>- fluxo de informações</li> <li>- aproximação de pessoas</li> </ul> </li> <li>• criar e divulgar incentivos</li> <li>• evitar sobrecarga de informações com uso de informação de qualidade</li> </ul>
Realização de conquistas a curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer metas a cumprir</li> <li>• monitorar seu cumprimento</li> <li>• criar e manter redes de informação para que os colaboradores visualizem as melhorias no desempenho e nas conquistas dos envolvidos</li> </ul>
Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manter os estímulos aos colaboradores</li> <li>• utilizar banco de talentos</li> <li>• propor treinamento para capacitação e estímulo aos colaboradores para manutenção do processo de mudança</li> <li>utilizar experiências anteriores</li> </ul>
Estabelecimento de novos métodos na cultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propor treinamento para capacitar e motivar novos líderes</li> </ul>

FIGURA 11 - CONVERGÊNCIA ENTRE PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Fonte: a autora.

Como proposta ao passo inicial de estabelecimento de um senso de urgência em relação a processos de mudança organizacional, proposto por Kotter (1999), a Gestão da Informação pode atuar como agente elucidativo. Os envolvidos no processo de mudança organizacional devem perceber a urgência e compreender os motivos da mudança. Destaca-se como contribuição da Gestão da Informação a aplicação de ferramentas diagnósticas para compreensão do ambiente interno e externo à organização. Com estes elementos mapeados a Gestão da Informação auxilia na tomada de decisão no sentido de planejar ações que contribuam para o esclarecimento dos envolvidos. Faz-se a mediação do que a organização precisa que os colaboradores saibam para estar imbuídos da mudança organizacional com o que eles mesmos acham necessário saber para se envolver no processo.

No segundo passo, que trata da composição de uma coalizão administrativa, é oportuno à Gestão da Informação auxiliar no levantamento dos perfis para compilar um banco de talentos com intuito de estruturar a composição de colaboradores para enfrentar a mudança organizacional. Este banco de talentos poderá ter outros usos durante o processo, como a seleção de possíveis líderes e auxiliar no processo decisório no caso de promoções e contratações. O próprio gestor da informação pode atuar como assessor direto do líder disponibilizando as suas habilidades de análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca, apresentação e formatação da informação. Estas habilidades também o tornam capaz de planejar e auxiliar no treinamento, capacitação e estímulo aos envolvidos.

Para o terceiro passo que pede o desenvolvimento de uma visão e estratégia de mudança organizacional a Gestão da Informação contribui com o planejamento da melhor forma de estruturar esta visão e execução da estratégia. A construção desta visão e estratégia pode ser compreendida sob a forma de um produto informacional que tem como finalidade que todos saibam os objetivos da mudança organizacional e como alcançá-los. A seleção dos elementos para compor a visão e a estratégia pode ocorrer por intermédio da aplicação de ferramentas para desenvolvimento de soluções. A utilização das informações para esta etapa é essencial para a compreensão e persistência no processo de mudança organizacional utilizando elementos provenientes de fontes idôneas. Quanto mais informações de qualidade permear a composição desta visão de mudança

organizacional mais ela se aproximará de um cenário passível de se tornar realidade.

O quarto passo sugere a comunicação da visão da mudança organizacional de uma forma contínua e de maneira simples, pois se entende que a forma das pessoas se comprometerem com a mudança organizacional é por meio da compreensão de sua necessidade. A Gestão da Informação contribui para a minimização de fatores negativos pelo uso de informação de qualidade durante a divulgação dos elementos componentes da visão. Caracteriza-se pela seleção destas informações ou pelo modo com que estas atingem seus colaboradores, definindo prioridades em seu tratamento. Cabe ao Gestor da Informação definir os canais para divulgação da visão correlacionando o usuário com os estes canais e as possibilidades tecnológicas disponíveis. Um dos canais de comunicação da visão pode ser as redes de comunicação, como por exemplo, a intranet. Faz parte do papel do Gestor da Informação fomentar o estabelecimento de fluxos de informação, lembrando que seu compartilhamento ocorre se os envolvidos tiverem interesse em fazê-lo.

O quinto passo diz respeito ao investimento de *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes. Neste ponto é necessária a remoção de barreiras que dificultam a mudança organizacional. A Gestão da Informação favorece um ambiente propício à inovação, ao fluxo de informações, à aproximação de pessoas e à criação e divulgação de incentivos para reconhecimento de colaboradores. Para tanto, utiliza-se da informação como fator dissipador de impactos negativos. Colabora também evitando sobrecarga de informações. Logo, permite maior transparência nos relacionamentos e nos processos da organização. A informação deve ser distribuída de forma clara e contemplar os diversos canais necessários para proporcionar a compreensão do contexto e a minimização de fatores negativos.

O sexto passo diz respeito a realização de conquistas a curto prazo. Leva em conta a duração de um processo de mudança organizacional baseado em suas metas. A Gestão da Informação auxilia no estabelecimento destas metas, bem como no reconhecimento de seu cumprimento. Pode auxiliar também na criação ou manutenção de redes de informação onde podem ser visualizadas as melhorias no desempenho e as conquistas dos envolvidos, servindo de estímulo aos demais para continuarem imbuídos na mudança organizacional.

O sétimo passo contempla a consolidação de ganhos e produção de mais mudanças e a desaceleração que geralmente ocorrem diante dos primeiros resultados positivos. A Gestão da Informação assessora na manutenção dos estímulos aos colaboradores, quando os mantêm informados sobre o andamento do processo, para que permaneçam envolvidos na mudança organizacional, como por exemplo, divulgando sucessos passados para servir de estímulo aos envolvidos ou por intermédio de treinamento para capacitação e estímulo aos colaboradores. Para manutenção da equipe de mudança organizacional pode ser necessário algum ajuste. Neste caso pode-se lançar mão do banco de talentos para decidir sobre promoção, desenvolvimento de pessoal ou até contratação que se faça necessária para manter o processo de mudança organizacional.

Finalmente, o oitavo passo destaca o estabelecimento de novos métodos na cultura pela necessidade da mudança permanecer. Para isso, é fundamental que os novos procedimentos passem a fazer parte da cultura da empresa. A Gestão da Informação reforça a capacidade da informação criar valor significativo para as organizações, contribuindo para a consolidação da cultura organizacional. Corroborando a “imagem” que Kotter (1999) mostra por meio da expressão: “queimar os navios” pela qual deve-se definitivamente abandonar as atitudes passadas e assumir as novas. Faz-se necessário também o treinamento para motivar e capacitar novos líderes para darem continuidade à mudança organizacional.

## 4 O CASO DUETTO COMUNICAÇÃO

O estudo de caso realizou-se na empresa Duetto Comunicação, situada em Curitiba, PR. Os dados relativos a empresa foram coletados no período de 30 de outubro a 15 de novembro de 2009, incluindo-se uma entrevista semiestruturada realizada com o líder da mudança e um colaborador envolvido no processo.

### 4.1 A ORGANIZAÇÃO

A Duetto Comunicação é uma associação de profissionais autônomos, de pequeno porte<sup>1</sup>. Uma das sócias possui formação publicitária, graduada pela UFPR, e a outra, além de publicitária, é jornalista também graduada pela UFPR e pós-graduada em Comunicação Digital pela PUC/PR, um designer gráfico, graduado em Design Gráfico pela UFPR e uma estagiária. Trata-se de um escritório de comunicação muito mais do que um escritório de design, pois o segundo se dedica essencialmente à área visual enquanto que o primeiro, que é o caso abordado, atua de uma forma mais ampla/abrangente/estratégica.

De acordo com o perfil do cliente pode-se desenvolver um trabalho de comunicação mais exaustivo. Este compreende a elaboração de uma estratégia de comunicação, envolvendo a construção de conceitos. Ou o desenvolvimento de materiais mais simples, como por exemplo, um cartão de visitas. Mas, de uma forma ou de outra, algum conceito de comunicação sempre permeia o material elaborado.

O perfil de clientes atendidos é de organizações de pequeno e médio porte. Alguns deles atuam no cenário nacional, mas com uma comunicação modesta. Anunciantes em mídias de massa estão fora do foco da Duetto Comunicação devido a necessidade de elevação do número de colaboradores e este não estar nos planos da empresa.

---

<sup>1</sup> Empresa de pequeno porte, segundo Brasil... (1999), é caracterizada como a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).



As organizações atendidas pela Duetto Comunicação não costumam investir montantes significativos. A partir do limitado orçamento do cliente e do oferecimento de soluções alternativas a baixo custo, a Duetto Comunicação viabiliza que organizações menores também possam consolidar uma comunicação de qualidade no cenário local.

## 4.2 HISTÓRICO

A Duetto Comunicação surgiu e permanece com duas sócias, desde seu início em março de 1999.

Operando em uma estrutura domiciliar, aos poucos surgem oportunidades e novos clientes. Neste início pode-se citar como clientes o Supermercado Kusma e a Revista da Federação dos Municípios do Paraná (FEMUPAR).

Em seguida, desenvolve-se um trabalho mais amplo com a Associação dos Bataticultores do Paraná (ABAPAR).

Dessa forma, há dez anos, a Duetto Comunicação capta novos clientes sempre por indicação, seja de amigos de clientes atendidos ou mesmo fornecedores, caracterizando um sistema de marketing direto.

Com a percepção de mercado adquirida nesse período e de acordo com o perfil de clientes atendidos, não se realiza qualquer tipo de divulgação dos serviços prestados. Não possui página na internet, tampouco anúncio em listas telefônicas, assim como não assina os materiais impressos realizados (prática comum na área).

Um novo cliente só pode chegar até a Duetto Comunicação através de indicação. Se por um lado esta postura coloca-se na contramão das tendências de mercado, por outro permite que apenas cheguem ao escritório clientes potencialmente interessados e corretos, em um círculo virtuoso que depende principalmente da qualidade do material desenvolvido pelo escritório.

Atualmente, com a estrutura de pessoal e equipamentos o escritório opera com cerca de 80% de seu potencial. Essa margem varia de mês a mês conforme a demanda de mercado e a conjuntura econômica do país.

### 4.3 OBJETIVO

A instituição dedica-se ao processo criativo e estratégico da comunicação, estudando e interagindo com o contexto de cada cliente.

Pode-se destacar como objetivo da empresa: proporcionar a solução mais viável em termos de comunicação para a situação do cliente atendido em um determinado contexto, através de atendimento personalizado, aliando qualidade e custo.

### 4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional apresenta-se da seguinte **forma**:

- a) atendimento: mantém contato direto com o cliente e conhece-o, assim como as suas expectativas. Capta detalhes sobre o produto/serviço, qual a experiência de mercado e sua posição com relação à concorrência. O atendimento acontece por demanda, onde o cliente procura pela agência para soluções de comunicação, ou ainda, pela necessidade de divulgação, onde a Duetto Comunicação fornece as opções mais adequadas para a conjuntura apresentada no momento;
- b) planejamento e mídia: conforme o perfil do cliente traça-se um plano de ação dentro da área de comunicação. Nunca se esquecendo do custo-benefício. Faz-se necessário compatibilizar o desembolso do cliente com a mídia que melhor vai promover o seu produto. Respeita-se também o período em que o cliente conseguirá se manter ativo nesse veículo. Um dos problemas que se enfrenta nesta fase é a não transparência da disponibilidade de verba para comunicação por parte do cliente. Desta forma, torna-se muito difícil traçar um planejamento, pois não há parâmetros máximos;
- c) redação e direção de arte: pesquisa, seleção de textos e redação enfatizando um conceito determinado para aquele produto/serviço.

Desenvolve a parte gráfica (imagens/design) para compor a comunicação do cliente;

- d) produção gráfica: trata-se da execução do trabalho criado. Quando se opera com gráfica, inclui-se seu acompanhamento. Quando o caso é internet precisa-se testar e veicular. Quando o caso é outdoor faz-se necessária a verificação in loco. E assim por diante;
- e) administrativa: compõe-se pelos setores de RH, financeiro, suprimentos e arquivo.

#### 4.5 ORGANOGRAMA

Pelo seu porte, a Duetto Comunicação não possui um organograma estrutural formal, contudo, as atividades exercidas pelos colaboradores foram representadas por um organograma funcional, conforme a Figura 12.

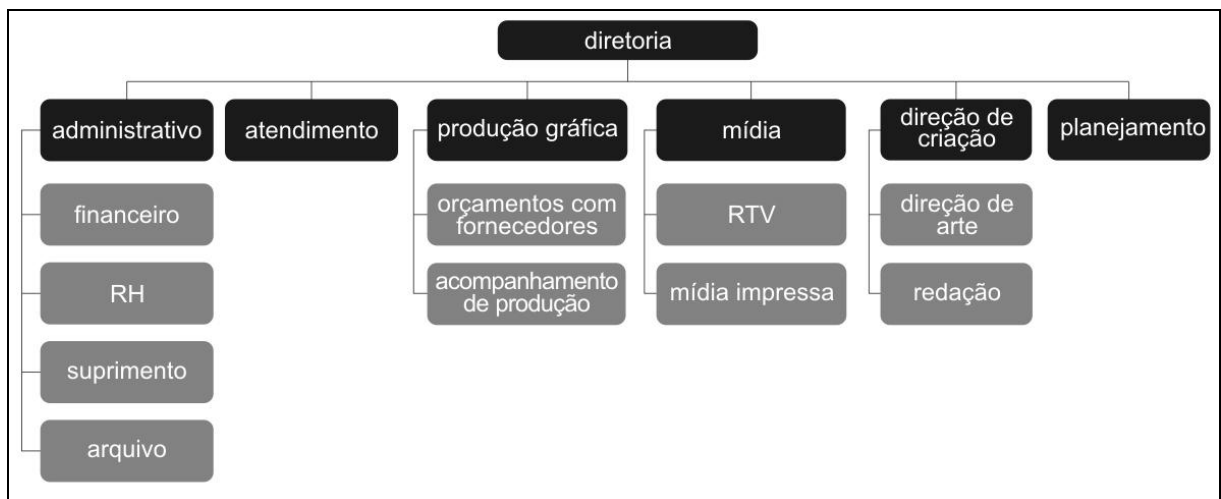


FIGURA 12 - ORGANOGRAMA DUETTO COMUNICAÇÃO.

Fonte: a autora.

#### 4.6 A EXPERIÊNCIA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A organização religiosa, Church of Christ Scientist é o cliente responsável pela demanda que gerou o processo de mudança na Duetto Comunicação. Tem sua sede em Boston, EUA e como objetivo restabelecer o cristianismo que cura a humanidade tanto física quanto moralmente. As atividades da Igreja da Ciência Cristã são projetadas para inspirar e encorajar, bem como explicar a ciência prática de Cristo que cura. Para isso se utilizam da Bíblia, dos serviços da própria igreja, de periódicos, salas de leitura e palestras.

Uma das formas de divulgação e contato com os fiéis é por meio de uma revista: O Arauto da Ciência Cristã que é publicado em 14 idiomas, em periodicidade bimestral, que chamam campos, dando aos leitores de todo o mundo exemplos práticos da disponibilidade e utilidade das leis de Deus.

A Duetto Comunicação iniciou seu contato com a Igreja da Ciência Cristã por intermédio da diagramação da revista O Arauto em língua portuguesa, campo português.

Após três anos de trabalho a pessoa que respondia pela edição do campo português foi promovida e tornou-se responsável pela edição de onze dos catorze campos do O Arauto. Como estava satisfeita com o atendimento da Duetto Comunicação, no campo português, ofertou a oportunidade de editarem as demais revistas ou campos. Os países cujos campos foram ofertados eram: Brasil, Alemanha, Dinamarca, Holanda, Finlândia, Grécia, Indonésia, Itália, Japão, Noruega e Suécia.

A oferta foi aceita de pronto, por conta do desafio. Porém, neste primeiro momento surgiram algumas indagações: será que somente o atendimento virtual dará conta de captar as necessidades dos clientes? Como prestar um bom atendimento se a comunicação já teria um obstáculo pré-estabelecido, que eram as línguas diferentes? Que tipo de tratamento oferecer para cada cultura se sentir acolhida o suficiente para se tornar parceira?

Entre os riscos percebidos antes de o processo começar destaca-se:

- a) o aumento de volume de trabalho, pois passaria a atender onze campos ao invés de um;
- b) a possibilidade de fracassar profissionalmente e perder o cliente; e

c) a perda da confiança da pessoa que fez a indicação da Duetto Comunicação.

O primeiro passo foi fazer o campo alemão, além do campo português que já era feito. O contato era realizado por e-mail e em inglês, contudo em alguns momentos, que necessitavam de maiores explicações foram realizadas teleconferências com o auxílio de intérpretes. Neste caso, em especial, como o cliente não dispunha de fluência na língua inglesa passou-se a trabalhar com resumos em alemão, pois o líder da mudança organizacional tem certo domínio, o que facilitou a comunicação entre as partes.

Para seleção dos colaboradores que atuaram diretamente no processo de mudança organizacional se levou em consideração o domínio da língua inglesa e o relacionamento anterior com o cliente. Entre um colaborador habilidoso e um comprometido e objetivo, optou-se pelo segundo, para fazer jus à confiança depositada pelo cliente na Duetto Comunicação.

Neste momento, por meio da experiência, percebeu-se a necessidade de contratar mais um colaborador para auxiliar no atendimento, não só desta, mas também das outras demandas da Duetto Comunicação.

Passou-se, então, a atender os outros nove campos, que receberam um projeto gráfico personalizado, sempre com duas preocupações:

- a) adequar a identidade visual da revista com a cultura do respectivo país, sem criar estereótipos. Por exemplo: para a caracterização de pessoas finlandesas não usar indivíduos com roupas de verão; para caracterizar o povo brasileiro não utilizar integrantes de escola de samba; isto não criaria identidade com o público leitor e acabaria por estereotipar a população do país; e
- b) respeitar as peculiaridades do cliente devido a sua crença, que gera preocupação e restringe a atividade criativa. No caso de ilustrações não se pode utilizar alguns tipos de figura, como por exemplo, partes do corpo (acreditam que as pessoas são espíritos e estes não podem ser desmembrados), bandeiras (por fazer alusão às guerras), não pode haver anjo (não acreditam em anjos), nem cruz, nem Jesus são permitidos (acreditam que Jesus não tem a forma humana).

As revistas que já eram trabalhadas receberam atendimento prioritário, pois se sabia que estava sendo feito um “teste”. Não poderia ser negligenciada qualquer solicitação e dar margem a questionamentos de sobrecarga de trabalho.

As primeiras dificuldades quando o processo começou foram em relação à administração de conteúdos, que eram em número elevado e de procedências diversas, e em relação ao fluxo de e-mails gerados, que atingiam uma média geral de quatrocentos contados/mês. Cada solicitação feita pelo cliente gerava uma ação interna na Duetto Comunicação, um envio para aprovação e um retorno com esta aprovação. Teve-se uma preocupação com o arquivamento destes e-mails por datas e um cuidado redobrado no momento de dar baixa a cada ação demandada. Tudo isto deveria ser administrado de forma eficiente para proporcionar uma recuperação se necessário e, principalmente, o atendimento às necessidades do cliente. Vale salientar que o encaminhamento para a impressão de todas as revistas tinha a mesma data. Como dificuldade técnica apontou-se o sistema alfabético japonês e grego e ainda a escolha de famílias de fontes sem terem sido testadas. O fato de não possuírem “itálico” e “bold” dificultaram o trabalho.

Como facilidades destacam-se a receptividades dos líderes de cada campo que sempre atuaram com a intenção de que tudo funcionasse da melhor forma e o contato prévio com o campo português que facilitou a compreensão das solicitações dos demais campos.

Antes de iniciar a mudança organizacional propriamente dita detectou-se a necessidade de aquisição de uma versão atualizada *do software In Design*, indicado para editoração eletrônica, pois a versão que utilizavam era incompatível com a do parque gráfico recomendado pelo cliente. Por conta disto, contratou-se um profissional experiente que ministrou um curso sobre a utilização do *software* para os colaboradores. As dúvidas subsequentes foram solucionadas por intermédio de contatos com a rede de parceiros da Duetto Comunicação.

Outra condição básica para atendimentos dos campos foi a fluência no idioma inglês. A Duetto Comunicação recebia os textos em inglês e na língua que estavam trabalhando, pois para poderem fazer a ilustração era necessário compreender o conteúdo e contexto em que se inseria. Um facilitador foi o domínio do inglês por dois colaboradores, sendo que o líder da mudança organizacional também possui domínio dos idiomas espanhol e francês além do contato com a língua alemã.

Para atendimento deste cliente a Duetto Comunicação se adaptou a forma de cada um trabalhar não impondo padrões. O campo que utilizava banco de dados virtual para armazenar seus artigos assim permaneceu, como foi o caso da revista alemã. Já o campo japonês mandava seus artigos manuscritos e esboço das ilustrações desenhadas à mão pelo correio tradicional, e assim para com os demais. A metodologia para atendimento de todas as revistas por parte da Duetto Comunicação foi a mesma, o que alterava era a forma de contato com o cliente. Cada um foi atendido conforme suas necessidades.

Pelo fato do líder da mudança organizacional estar envolvido no processo de criação não aconteceu um planejamento ou um cronograma. As coisas foram acontecendo concomitantemente. Acreditou-se que o investimento de tempo em planejamento comprometeria negativamente a qualidade do produto final.

Para acompanhamento do fluxo de informação construiu-se um instrumento que permitia anotar o trâmite de cada demanda, de cada campo, em cada momento do processo. A entrada obedecia a ordem de autor e em seguida data.

O pagamento pelos serviços do campo português foi feito pelo Brasil e os demais campos por transação internacional.

Com o decorrer do processo observou-se que alguns artigos editados em inglês eram reproduzidos em outras línguas e exigiam diagramação e ilustração também. Houve uma tentativa de construção de banco de dados para arquivamento de textos e imagens para evitar o retrabalho. A entrada era feita pelo título em inglês, autor, ano e conteúdo. No entanto, pela falta de tempo e estrutura para sua efetivação, não funcionou adequadamente.

Os colaboradores não tiveram uma compreensão de todo o processo. A mudança organizacional atingiu o líder que fazia a interface com o cliente. A área operacional teve contato com o que estava ocorrendo pelas conversas e pelos comentários que ouviam sobre a responsabilidade do trabalho e o risco de perder o cliente caso não conseguissem atendê-lo, pois o escritório favorece o compartilhamento de informações. O líder da mudança organizacional tem habilidade para comunicação e a utiliza de forma contínua logo, os colaboradores acabavam entendendo o que estava acontecendo e que atitude era esperada deles. Entretanto, para os colaboradores era independente o fato de realizarem um trabalho para atender um cliente ou outro. O gerenciamento da tarefa não era delegado e o líder

concentrava todas as atividades sob seu domínio. Percebiam a urgência e importância do pedido pelo tratamento que o líder prestava. Em alguns momentos se solicitou trabalho fora do horário do expediente e os colaboradores que puderam atenderam.

Caso ocorresse algum ruído de comunicação, dentro da Duetto Comunicação, era exigido um retrabalho que não era satisfatório para ninguém. Porém, nada do que ocorreu, nem em gravidade nem em efeito, justificou alguma ação neste sentido. O ambiente da Duetto Comunicação favorece a colaboração pela sua própria estrutura possibilitando aos colaboradores participarem com suas contribuições para o processo. Uma preocupação do líder foi que os elogios pelo trabalho dos colaboradores os atingissem em tempo real, já as críticas sofriam uma filtragem para serem construtivas.

Em dado momento, em que as coisas não ocorriam conforme a intenção do líder foi tentado mudar a estratégia e operar com metas a cumprir. Contudo, não se teve sucesso. Os colaboradores não as cumpriram e se principiou um comprometimento na qualidade de vida da Duetto Comunicação, tornando o ambiente hostil. A liberdade para criação foi mais efetiva do que a tentativa de impor limite.

As metas utilizadas eram as datas a cumprir e para seu cumprimento não foi oferecido incentivo algum, todavia ao término de cada período era feita uma participação nos lucros como reconhecimento do esforço coletivo, como recompensa e não como promessa.

Na fase de manter a mudança organizacional acontecendo outro colaborador foi chamado a participar o qual assumiu o gerenciamento do campo português. Entretanto, pela estrutura reduzida, o líder continuou o mesmo.

Como atitude que poderia ter sido conduzida de outra forma aponta-se a realização de um projeto gráfico para cada campo com o uso de uma família de fontes distintas para cada um, a qual partiu da Duetto Comunicação e não da necessidade do cliente. Talvez, se o cliente tivesse sido consultado teriam chegado a um acordo que traria menos trabalho para a Duetto Comunicação, porém não se teria o design que as revistas tem.

Esta situação permaneceu por um ano, quando por determinação da organização religiosa, Church of Christ Scientist campos foram extintos. Contudo, a Duetto Comunicação ainda atende quatro campos: português, alemão, francês e



incorporou-se o espanhol e a periodicidade passou a ser mensal, aproximando-se da equivalência em termos de trabalho.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. Quando se trata do assunto vinculado a organizações, a mudança é um aspecto essencial para criatividade e inovação. É a representação dos tempos modernos.

A preocupação deste trabalho aponta para convergência entre processos de mudança organizacional e de Gestão da Informação.

Para a compreensão da intersecção destas áreas buscou-se na literatura pertinente os fundamentos à pesquisa, a qual foi complementada com um estudo de caso, visando detectar a convergência entre a teoria e a prática.

### **5.1 ANÁLISE DO CASO ESTUDADO**

A Duetto Comunicação transpôs o processo de mudança organizacional, porém a compreensão teórica e o reconhecimento da importância da Gestão da Informação em processos de mudança organizacional elucidariam e efetivariam todo o processo.

De acordo com a caracterização de Chiavenato (1996), pode-se afirmar que a empresa estudada enfrentou um processo de mudança organizacional, pois foram identificadas alterações nas atividades de seu dia a dia, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e no comportamento das pessoas que a integram.

No entanto, não se desenvolveu formalmente uma visão de mudança organizacional que possibilitasse aos colaboradores a compreensão do processo que estavam atravessando; o que segundo Kotter (1999), dificulta a direção, o alinhamento e a inspiração para as ações dos envolvidos.

Vale lembrar Kotter (1999) quando afirma que a visão de mudança organizacional deve ser encarada como um investimento que propicia um futuro de qualidade e que, entre ter uma visão de mudança organizacional ineficaz e não ter, o melhor é não ter nenhuma. Sendo assim, a ausência de uma visão de mudança organizacional pelo porte da Duetto Comunicação fica justificada.

Embora também não se tenha desenvolvido uma comunicação formal, como orienta a literatura, o fato de a estrutura da Duetto Comunicação ser horizontalizada, proporcionou à equipe um acompanhamento passo a passo da negociação, das exigências e das demandas que caberiam na execução do trabalho utilizando-se simplesmente do repasse contínuo de informações. Também não se identificaram barreiras significativas para a comunicação na empresa e para a própria mudança organizacional. Caberia aqui à Gestão da Informação o desenvolvimento de uma ferramenta para acompanhamento do fluxo de informação efetivando o processo de informação e comunicação.

O líder da mudança organizacional concentrou características importantes para o desempenho de sua função como, por exemplo: boa reputação; relacionamento saudável com os colaboradores e abertura para riscos e inovações, contribuindo para evitar resistências; atributos estes corroborados por Kotter (1999). Porém, não se realizou um planejamento para a condução do processo, os problemas foram sendo resolvidos à medida que apareciam.

Ressalta-se que para o líder da mudança organizacional a transição teve um porte significativo enquanto para os envolvidos foi uma diferenciação de tarefas. Os colaboradores não obtiveram a percepção do processo como um todo por conta do tratamento linear e contínuo que lhes foi dado. Seus olhares estavam voltados apenas para dentro da empresa e para as pequenas alterações e ajustes nos padrões existentes.

O processo de mudança organizacional enfrentado pela Duetto Comunicação, segundo a ótica da estratégia apontada por Chiavenato (1998), foi do tipo revolucionária, a qual alterou os arranjos do *status quo* e ocorreu de maneira súbita e intensa.

A mudança da Duetto Comunicação ocorreu nos seus três ambientes: interno (alterando o arranjo das pessoas, os recursos e a infraestrutura); externo (modificando políticas de atendimento, tendo que se adequar à forma de

remuneração bem como à legislação de trâmite financeiro internacional) e setorial (interagindo com novos fornecedores).

A mudança tecnológica envolveu a introdução de novo software, métodos e processos de produção e prestação de serviços. Já a mudança na cultura organizacional ainda não pode ser sentida, pois não se decorreu tempo suficiente para se fazer esta caracterização.

A informação não foi vista como um recurso fundamental e estratégico para a empresa, conforme orienta Cleveland (1983), a qual não se preocupou em gerenciá-la. Não se mapeou como as pessoas criam, distribuem, compreendem e usam a informação. A qualidade da informação com suas dimensões e atributos não foram foco de preocupação, conforme orienta Paim, Nehmy e Guimarães (1996), O'Brien (1999 *apud* SILVA, 2003) e Oletto (2006). Assim como as fontes para obtê-la não passaram por etapas de planejamento, monitoramento e avaliação, indicado por Manual...(1997). Este fato pode ser percebido durante a entrevista fornecida pela empresa e deve-se a falta de conhecimento e não a opção de não fazê-lo.

O aumento no volume de conteúdos informacionais, a inserção de novas tecnologias e a alteração dos fluxos de informação contribuíram para enfatizar que com o auxílio da Gestão da Informação, a empresa poderia ter enfrentado este processo de mudança organizacional com maior efetividade, aperfeiçoado a qualidade de seu processo decisório e compreendido de forma mais ampla o contexto da mudança organizacional em que se envolveu.

A identificação das necessidades de informação, indicada por Fonseca (1998) e Davenport (2002), poderia ter ocorrido por meio da aplicação de uma ferramenta diagnóstica, competência atribuída ao gestor da informação conforme Amaral (1996), para compreensão de seus ambientes interno e externo. Neste momento, por exemplo, poderia ter sido identificada a possibilidade de executar apenas um projeto gráfico e a utilização de uma só família de fontes para todos os campos, diminuindo o trabalho e, conseqüentemente, o tempo empenhado para a tarefa, liberando os colaboradores da Duetto Comunicação para atendimento de outras demandas.

A criação de um banco de dados apenas para o armazenamento de informações demonstrou uma limitação da empresa, uma vez que esta ferramenta, quando bem planejada e implantada permite e garante as formas básicas de incluir, alterar, excluir e consultar seus dados, conforme Date (2004). Com a prática efetiva

da Gestão da Informação esta atividade poderia ter sido conduzida para melhor administração dos conteúdos, reforçando a capacidade do gestor da informação de criar valor significativo para as organizações e criando novos produtos e serviços, orientada por McGee (1994).

A Gestão da Informação poderia ter estruturado uma forma de oferecer estímulo aos colaboradores para continuarem no processo de mudança organizacional de forma que compreendessem que recompensa dependeria de qual ação, tornando o processo mais claro. Corroborando Ponjuán Dante (1998) sobre a Gestão da Informação englobar os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos e melhor gerenciar a informação e ela ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações.

E, ainda neste pensamento, a Gestão da Informação poderia ter colaborado no planejamento e execução do treinamento para capacitação dos funcionários, liberando o líder para o planejamento da mudança organizacional.

## 5.2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como resultado deste trabalho apresenta-se o quadro comparativo proveniente do referencial teórico acrescido das observações do estudo de caso, conforme Figura 13, a seguir.

Processo de mudança organizacional	GESTÃO DA INFORMAÇÃO	ESTUDO DE CASO
<b>a</b> Estabelecimento de um senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicar ferramentas diagnósticas para compreensão do ambiente interno e externo a organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não estabeleceu um senso de urgência</li> <li>• não utilizou ferramentas diagnósticas</li> </ul>
<b>b</b> Criação de uma coalizão administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• compor e utilizar um banco de talentos</li> <li>• assessorar o líder da mudança organizacional</li> <li>• planejar e auxiliar no treinamento para capacitação e estímulo aos colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não se preocupou com a criação de uma coalizão administrativa</li> <li>• não utilizou banco de dados</li> <li>• o líder da mudança organizacional trabalhou sozinho e seguiu suas experiências</li> </ul>
<b>c</b> Desenvolvimento de uma visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar produtos/serviços informacionais</li> <li>• selecionar elementos para compor a visão e a estratégia por intermédio de aplicação de ferramentas para desenvolvimento de soluções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não aplicou</li> </ul>
<b>d</b> Comunicação da visão da mudança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definir os canais para divulgação da visão e estratégia</li> <li>• utilizar as possibilidades tecnológicas disponíveis</li> <li>• criar ou manter redes de comunicação</li> <li>• contribuir para a minimização de fatores negativos por meio do uso da informação</li> <li>• estabelecer fluxo de informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não aplicou</li> </ul>
<b>e</b> Como investir de <i>empowerment</i> os funcionários para ações abrangentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• criar ambiente propício a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovação</li> <li>- fluxo de informações</li> <li>- aproximação de pessoas</li> </ul> </li> <li>• criar e divulgar incentivos</li> <li>• evitar sobrecarga de informações com uso de informação de qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proporcionou ambiente propício a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovação</li> <li>- fluxo de informações</li> <li>- aproximação de pessoas</li> </ul> </li> <li>• não criou e divulgou incentivos</li> <li>• não se preocupou com o uso de informação de qualidade</li> </ul>
<b>f</b> Realização de conquistas a curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estabelecer metas a cumprir</li> <li>• monitorar seu cumprimento</li> <li>• criar e manter redes de informação para que os colaboradores visualizem as melhorias no desempenho e nas conquistas dos envolvidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• não se preocupou com a realização de conquistas a curto prazo</li> <li>• não estabeleceu nem monitorou metas</li> <li>• não criou ou manteve redes de informação</li> </ul>

continua

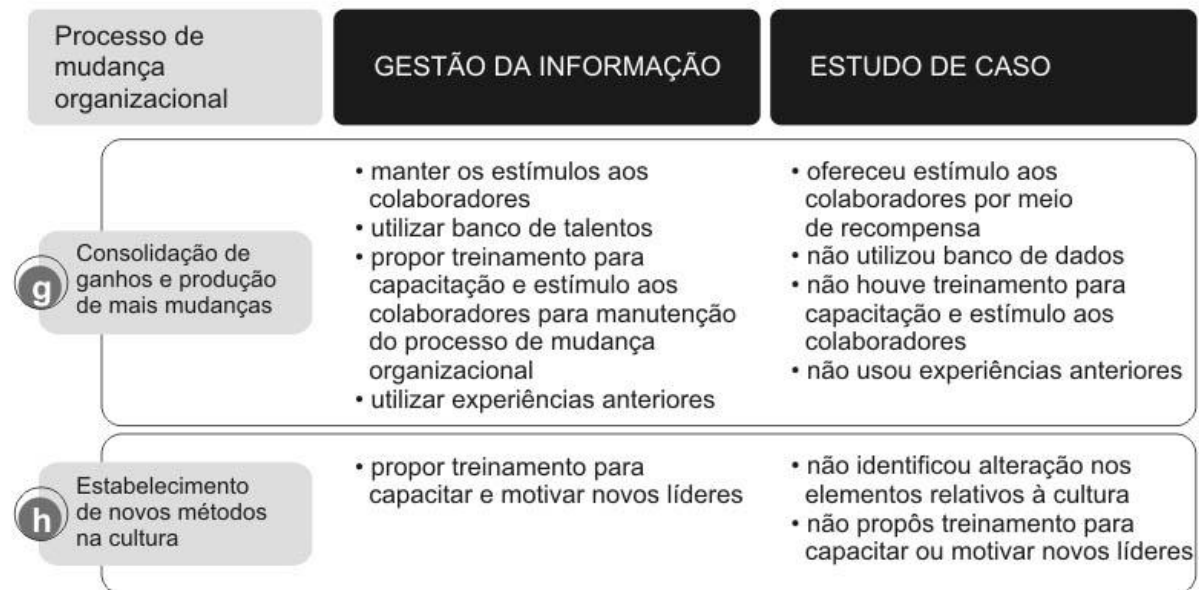


FIGURA 13 - CONVERGÊNCIA ENTRE TEORIA E PRÁTICA DE PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Fonte: a autora.

Cotejando o referencial teórico e o estudo de caso se pode observar os pontos tratados a seguir.

Não foi estabelecido um senso de urgência para a mudança organizacional. As primeiras indagações que surgiram não contemplaram especificamente as necessidades de informação por parte da empresa, e sim uma preocupação com a operacionalidade do processo.

Não houve a preocupação de criar uma coalizão administrativa para a mudança organizacional por se tratar de uma empresa de pequeno porte e contar com um número reduzido de colaboradores. A seleção dos envolvidos foi feita sem processos preestabelecidos. Priorizou-se os colaboradores com domínio da língua inglesa. O líder da mudança organizacional trabalhou sozinho nesta etapa e segundo suas experiências, não planejando as ações.

O desenvolvimento de uma visão e estratégia não se aplica ao caso pelo porte da empresa. E, em consequência, não se aplica sua comunicação.

A empresa atuou no sentido de investir de *empowerment* os colaboradores durante o processo de mudança organizacional oferecendo ambiente propício à inovação, ao fluxo de informações e à aproximação de pessoas. Porém,

não se preocupou em criar e divulgar incentivos para os colaboradores permanecerem envolvidos na mudança organizacional. Não demonstrou também preocupação com o uso de informação de qualidade ou com a tentativa de evitar sobrecarga de informação.

A Duetto Comunicação não direcionou sua atenção para conquistas de curto prazo, não estabelecendo e monitorando metas, logo não criou ou manteve redes de informação para divulgação de vitórias.

A consolidação de ganhos e produção de mais mudanças na Duetto Comunicação ocorreu por meio de recompensas aos colaboradores que permaneceram imbuídos da mudança organizacional. Não desenvolveu, logo não utilizou banco de dados para promoção ou contratação de novos colaboradores, nem identificou experiências anteriores para facilitar o processo de mudança organizacional.

A Duetto Comunicação não identificou alteração nos elementos relativos à cultura organizacional. Também não propôs treinamento para capacitar ou motivar novos líderes.

### 5.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão da Informação ainda é uma área em formação e por isso não está definitivamente estruturada e consolidada, além de ser multidisciplinar e sofrer influência das demais disciplinas. Este fato interferiu na análise do caso quando não se tem estudos suficientes para caracterizar e relacionar com segurança as ações de processo de mudança organizacional com as de Gestão da Informação.

No futuro, o ritmo de transformação do ambiente tende a crescer e as pressões sobre as organizações para que se transformem aumentará nas mesmas proporções. A solução racional será aprender mais sobre o que gera uma mudança organizacional bem sucedida e disseminar esta informação. A Gestão da Informação pode ser uma aliada neste momento como fomentadora de ambiente informacional efetivo, inclusive para empresas de pequeno porte.

O objetivo deste estudo, de **identificar elementos da Gestão da Informação capazes de contribuir para a efetividade dos processos de mudança organizacional em empresas de pequeno porte**, foi atingido.

O levantamento da literatura e a ordenação do conhecimento deste estudo foram seletivas abrangendo as áreas de processo de mudança organizacional e Gestão da Informação. Foi conduzido um estudo de caso para confrontar a teoria com a prática.

Como o assunto estudado é abrangente e multidisciplinar, o foco deste trabalho precisou se restringir às áreas de processo de mudança organizacional e Gestão da Informação e, ainda assim, principalmente, aos conceitos convergentes entre estas áreas. Por conseguinte, mesmo reconhecendo a importância de outras abordagens, entre as quais as sociais e psicológicas, os conceitos abordados neste estudo foram considerados como de conhecimento geral.

Considera-se a Figura 13, apresentada neste trabalho, como a resposta a pergunta de pesquisa: **como a Gestão da Informação pode auxiliar o processo de mudança organizacional de empresas de pequeno porte?** Conforme se pode observar, no estudo de caso, a Duetto Comunicação, por falta de conhecimento, deixou de executar ou executou de maneira limitada, as etapas de processo de mudança organizacional e as ações de Gestão da Informação encontrando dificuldades para efetivar a transposição do processo de mudança organizacional.

Embora este trabalho tenha contemplado apenas um estudo de caso, impossibilitando generalizações, no caso da Duetto Comunicação comprova-se que se houvesse uma maior preocupação com as questões envolvendo informação, o processo de mudança organizacional poderia ter ocorrido de forma mais efetiva.

Do ponto de vista de sua contribuição científica ressalta-se o estudo para convergência das áreas abordadas, uma vez que na literatura não se encontra estruturação desta natureza.

Já para as organizações, compila conceitos, contextos, estudos teóricos e metodologia para enfrentar os processos de mudança organizacional. Sinaliza-se a preocupação com a importância da Gestão da Informação durante processo de mudança organizacional.

Para o autor contribui para aprimoramento profissional e desenvolvimento da visão de pesquisador.



Como recomendações para pesquisa futura sugerem-se outros estudos de caso para comparação; atuação de um gestor da informação nas etapas do processo de mudança organizacional para averiguação de resultados e um aprofundamento no estudo da influência da Gestão da Informação como minimizador de resistências durante processo de mudança organizacional.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angélica do. Marketing e desafio do profissional em unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 25, n. 3, 1996.

BEURER, Ilse. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Teoria organizacional**: estruturas e pessoas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.

BLACK, J. S.; GREGERSEN, H. B. **Leading strategic change**: breaking through the Brain Barrier. New Jersey: Financial Times, 2003. Disponível em: <[http://books.google.com/books?id=y7-G\\_BjopQcC&dq=Leading+Strategic+Change+black&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-BR&ei=IoPsStPYBYKVtge8gl07&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBkQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false](http://books.google.com/books?id=y7-G_BjopQcC&dq=Leading+Strategic+Change+black&printsec=frontcover&source=bn&hl=pt-BR&ei=IoPsStPYBYKVtge8gl07&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CBkQ6AEwAw#v=onepage&q=&f=false)>. Acesso em: 31 out. 2009.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Comunicação**: ferramenta básica para a qualidade do trabalho na empresa. Material do Programa de Educação Continuada, da Escola de administração de empresas de São Paulo (EAESP-FGV), São Paulo, 2001.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. **Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999**. Brasília, DF, 1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9841.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9841.htm)>. Acesso em: 30 nov. 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral de administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

CLEVELAND, H. A informação como um recurso. **Diálogo**, Rio de Janeiro, v.16, n. 3, p. 7-11, 1983.

DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DATE, C.J. **Introdução a sistemas de banco de dados**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2002.

DODEBEI, Vera Lúcia Doyle. **Tesouro**: linguagem de representação da memória documentária. Niterói: Intertexto, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FONSECA, Ana Maria E. Comunicação e mudança organizacional. **Revista de Biblioteconomia e Comunicação**, Porto Alegre, n.3, jan./dez. 1988.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRATTON, Lynda. Four Ways to Encourage More Productive Teamwork. **Harvard Management Update**,. Boston, nov. 2007.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete=in%F3cuo&cod=108909&fon=1&codigos=108902%2C108909>>. Acesso em: 19 mar. 2008.

JAMBEIRO, Othon; SILVA, Helena Pereira da. A informação e suas profissões: a sobrevivência ao alcance de todos. **Datagrama Revista de Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 4, ago. 2004.

KOTTER, J. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1999.

KRAEMER, Lígia Leindorf Bartz. **Metadados como elementos para o tratamento padronizado de recursos virtuais**: associação ao projeto bibliotecas virtuais temáticas, do programa PROSSIGA do IBICT. Curitiba: UTFPR, 2001. Disponível em: <<http://www.ppgte.ct.utfpr.edu.br/2001.htm>>. Acesso em: 20 ago. 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2007.

LANER, Aline dos Santos; CRUZ JR, João Benjamin da. **Repensando as organizações**: da formação à participação. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília, Briquet de Lemos, 1996.

MANUAL de gestão de serviços de informação. Curitiba: TECPAR/Brasília: IBICT, 1997.

MARCHIORI, P. Z. A Ciência e a Gestão da Informação: compatibilidades no espaço profissional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 72-79, maio/ago. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19652002000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 08 ago. 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÒPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEGGINSON, Leon. C. et al. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOCSANYI, Dino Carlos. **Gestão das transições**: administrando o lado humano das mudanças. 2007. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc\\_cad=t3q43dy4h](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmprint.php?idc_cad=t3q43dy4h)>. Acesso em: 22 maio 2008.

MORAES, Ana. Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da Administração**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MORAES, Cássia R. B; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional em cenários de mudança. **DataGramZero**. Rio de Janeiro, v. 8 n. 1, fev. 2007. Disponível em: <[http://www.dgz.org.br/out09/F\\_I\\_aut.htm](http://www.dgz.org.br/out09/F_I_aut.htm)>. Acesso em: 03 nov. 2009.

MOTTA, Fernando. C.; CALDAS, Miguel. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NEHMY, Rosa Maria Quadros; PAIM, Isis. A desconstrução do conceito de “qualidade da informação”. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 36-45, jan./abr. 1998. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-19651998000100005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19651998000100005)>. Acesso em: 27 out. 2009.

OLETO, Ronaldo Ronan. Percepção da qualidade da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v.35, n. 1, p. 57-62, jan./abr. 2006.

PACIORNIK, Maria Elisa Ferraz. **Maria de todo dia**. Curitiba: Executive, 1986.

PAIM, Isis; NEHMY, Rosa Maria Quadros; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito “Qualidade” da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 111-119, jan./jun. 1996. Disponível em: <<http://www.eci.ufmg.br/pcionline/viewarticle.php?id=13>>. Acesso em: 27 out. 2009.

PONJÚAN DANTE, Glória. **Gestión de información em las organizaciones**. CECAPI: Universidad de Chile, 1998.

\_\_\_\_\_. Perfil del profissional de información del nuevo milênio. In: VALENTIM, M. L. (Org.). **O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.

QUINTELLA, Heitor M. **Manual de psicologia organizacional da consultoria vencedora**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 7. ed. rev. Rio de Janeiro: Lamparina, 2007.

SENGE, Peter. et al. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SILVA, Wellington Diolice Felix da. **Introdução à gestão da informação**. Campinas: Alínea, 2003.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Débora Waz. **Gestão de mudanças durante a migração de software proprietários para software livres**. 2007. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal do Paraná, Curso de Gestão da Informação.

STONOGA, Viviane Humphreys. **Viviane Humphreys Stonoga**. Entrevista [nov. 2009]. Entrevistador: Christiane Humphreys Stonoga. Curitiba: Duetto Comunicação Comunicação, 2009. Gravação em MP3. Entrevista concedida para fins acadêmicos.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Departamento de Ciência e Gestão da Informação. **Portal de Gestão da Informação**. Disponível em: <<http://www.decigi.ufpr.br/index.htm>>. Acesso em: 20 nov. 2009.

UNIVERSO ONLINE. **Dicionário Michaelis**. Versão 1.5.6.1. [S.l.]: UOL, [199-]. 1 CD-ROM.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A - Componentes de Gestão da Informação e suas respectivas fontes

Identificar as necessidades informacionais	McGee (1994), Fonseca (1998), Marchiori (2002), Davenport (2002) Dodebei (2002), Choo (2003)
Compreender e utilizar o ciclo da informação e do gerenciamento da informação	Ponjuán Dante (1998), Davenport (2002), Dodebei (2002), Universidade (2009)
Administrar elementos da cultura e políticas organizacionais	Davenport (2002),
Administrar recursos organizacionais	Manual..., (1997), Moraes (2007),
Utilização de informação de qualidade	Jambeiro (2004),
Utilizar fontes de informação idôneas	McGee (1994), Davenport (2002), Choo (2003)
Utilizar informação como facilitador da compreensão	Choo (2003)
Agregar valor à informação pela sua administração	Marchiori (2002)
Compreender o contexto organizacional para realização de diagnósticos e auxílio na tomada de decisão	Davenport (2002), Universidade... (2009), Amaral (1996)
Identificar os envolvidos no processo	Davenport (2002)
Destacar habilidades do gestor da informação	Marchiori (2002)
Participação dos envolvidos	Fonseca (1998)
Criar produtos/serviços informacionais	McGee (1994), Choo (2003)
Selecionar elementos para compor a visão e a estratégia por intermédio de aplicação de ferramentas para desenvolvimento de soluções	McGee (1994), Davenport (2002)
Definir os canais para divulgação da visão e estratégia e correlacionar tipo de informação com usuário	Marchiori (2002)
Utilizar as possibilidades tecnológicas disponíveis	Jambeiro (2004)
Criar ou manter redes de comunicação	Fonseca (1988), Marchiori (2002)
Contribuir para a minimização de fatores negativos por meio do uso da informação	Universidade..., (2009)
O compartilhamento da informação ocorre se os envolvidos tiverem interesse em fazê-lo	Davenport (2002)
Estabelecer fluxo de informação	Fonseca (1988), Davenport (2002), Choo (2003)



<p>Criar ambiente propício a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- inovação</li> <li>- tráfego de informações</li> <li>- aproximação de pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonseca (1988)</li> <li>- Fonseca (1988), Davenport (2002), Choo (2003)</li> <li>- Fonseca (1988)</li> </ul>
Criar e divulgar incentivos	Manual..., (1997), Universidade (2009)
Evitar sobrecarga de informações com uso de informação de qualidade e descentralização da informação	Fonseca (1988)
Estabelecer metas a cumprir e monitorar seu cumprimento	Manual..., (1997)
Criar e manter redes de informação para que os colaboradores visualizem as melhorias no desempenho e nas conquistas dos envolvidos	Fonseca (1988), Marchiori (2002)
Manter os estímulos aos colaboradores	Fonseca (1998)

## APÊNDICE B – Autorização para execução de entrevista

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo por meio deste, a gravação (áudio) da entrevista realizada em 03 de novembro de 2009, pela aluna Christiane Humphreys Stonoga, do curso de graduação de Gestão Informação da UFPR. As informações contidas na gravação serão utilizadas pela entrevistadora somente para fins acadêmicos.

Curitiba, 03 de novembro de 2009.

Sem mais,

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, autorizo por meio deste, a gravação (áudio) da entrevista realizada em 03 de novembro de 2009, pela aluna Christiane Humphreys Stonoga, do curso de graduação de Gestão Informação da UFPR. As informações contidas na gravação serão utilizadas pela entrevistadora somente para fins acadêmicos.

Curitiba, 03 de novembro de 2009.

Sem mais,

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## APÊNDICE C – Entrevista semiestruturada

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO  
Disciplina: Pesquisa em Informação II  
Professor Orientador: Newton Corrêa de Castilho Júnior  
Professor Coorientador: Ligia Leindorf Bartz Kraemer  
Aluna: Christiane Humphreys Stonoga

Este roteiro servirá de apoio para elaboração do diagnóstico da instituição abordada e irá colaborar para caracterização da situação de mudança enfrentada pela organização.

### **Bloco I - Identificação da instituição e dos funcionários**

- 1) Nome da instituição:  
Endereço:  
Telefone:  
Nome do entrevistado:  
Função:  
Formação:  
Número de funcionários e caracterização da formação:
  
- 2) Fale sobre a história da instituição. Como iniciou a organização e como manteve-se até os dias de hoje.
  
- 3) Quais os objetivos da instituição?
  
- 4) Quais características da instituição você destacaria como as mais significativas?
  
- 5) Quais os produtos e serviços prestados da instituição?
  
- 6) Qual a estrutura organizacional pela instituição?

**Bloco II – Caracterização do processo de mudança organizacional**

- 1) Descreva a oportunidade que gerou a situação de mudança enfrentada pela instituição?
- 2) A instituição tinha condição de suprir esta demanda?
- 3) Foi realizada algum estudo para que se compreendesse qual era o contexto da mudança e quais as suas consequências?
- 4) Que tipo de planejamento foi feito para transpor esta mudança?
- 5) Antes de iniciar a mudança propriamente dita foi detectada alguma necessidade especial por parte do cliente ou da organização? Se sim, como foi feito este diagnóstico?
- 6) Qual necessidade detectada pela organização, neste primeiro momento, imaginou-se ter maior dificuldade para cumprir?
- 7) Na prática se cumpriu? Por que?
- 8) De que forma os colaboradores foram selecionados para se envolverem nesta transição?
- 9) Eles perceberam a mudança e que esta não poderia deixar de acontecer? Estavam motivados?
- 10) Para transposição desta situação foi necessária a capacitação de algum funcionário? Se sim, onde, por quanto tempo e como foi este treinamento.
- 11) Desenvolveu-se uma visão de mudança e uma estratégia para se planejar a transição e esclarecer qual o seu objetivo? Se sim, como foram selecionados os elementos para compor esta visão e estratégia? E elas contribuíram para a compreensão dos envolvidos na mudança? (se não, passar para questão 15)

- 12) Foi desenvolvido algum produto ou serviço informacional especialmente para comunicação da visão e estratégia de mudança?
- 13) Quais os canais utilizados para divulgação da visão e estratégia de mudança e como foram selecionados?
- 14) Quais as possibilidades tecnológicas e a frequência que foi levada em conta para divulgação da visão e estratégia?
- 15) Acredita que a divulgação da visão e estratégia da mudança para os colaboradores contribuiu para o envolvimento no processo e minimização de resistência?
- 16) O fluxo de informação organizacional contribuiu para compreensão do processo de mudança?
- 17) O ambiente organizacional favoreceu a participação dos colaboradores com ideias, atividades e ações inovadoras? De que forma?
- 18) A organização estipulou metas para serem cumpridas durante o processo de mudança? Cite um exemplo.
- 19) A organização utilizou incentivos para o cumprimento de metas de mudança? Acredita que este seja um fator relevante para o envolvimento dos funcionários? (se não, passar para a questão 21)
- 20) Se utilizou metas, como realizou o monitoramento de seu cumprimento? E houve divulgação destas conquistas?
- 21) Foi realizada alguma contratação, promoção ou capacitação de pessoal com o intuito de se manter a mudança acontecendo?
- 22) Consegue identificar algum elemento que tenha sido incorporado à cultura organizacional e que foi desenvolvido durante o período da mudança?
- 23) Consegue identificar algum elemento cultural e que tenha sido deixado pra trás para contribuir com a efetividade da mudança?

- 24) O líder da mudança foi mantido o mesmo durante todo o processo?
- 25) A organização preocupou-se em capacitar outros colaboradores para substituírem o líder?
- 26) Após término da transição aponta alguma ação que poderia ter facilitado este processo?
- 27) Como vê o papel da informação no processo de mudança enfrentado?

Observações complementares: