

# Que estrutura organizacional nas bibliotecas universitárias?

*Maria Margarida Vargues*

Biblioteca da Universidade do Algarve

CIDHEUS-UE/FCT

Universidade de Évora

7002-554 Évora

Tel.: 266 706581

Email: [mvargues@ualg.pt](mailto:mvargues@ualg.pt)

*José António Calixto*

Biblioteca Pública de Évora

CIDHEUS-UE/FCT

FCHS-UNL

Largo Conde Vila Flor

7000-804 Évora

Tel.: 266 769330

E-mail: [jacalixto2000@gmail.com](mailto:jacalixto2000@gmail.com)

*Andreia Dionísio*

Departamento de Gestão

CEFAGE-UE

Largo dos Colegiais, 2

7000-803 Évora

Tel.: 266 740892

E-mail: [andreia@uevora.pt](mailto:andreia@uevora.pt)

**RESUMO** Esta comunicação trata os temas que envolvem a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias, tomando como ponto de partida um apontamento sobre as questões teóricas relacionadas com os modelos de estruturas organizacionais. O ambiente externo com todas as suas transformações, reflete-se no modo como as bibliotecas universitárias estão organizadas e gerem os seus serviços, desde as questões económicas e tecnológicas, ao meio universitário que tem exigências próprias às quais é necessário dar resposta. No seio da própria biblioteca: há que ultrapassar as resistências que possam existir para implementar planos de mudança; a liderança deve mobilizar os funcionários; deve-se ter em atenção os meios escolhidos para comunicar com os funcionários e com a comunidade académica, porque tudo contribui para o sucesso. Algumas bibliotecas universitárias, planearam e implementaram processos de mudança das suas estruturas organizacionais e a sua experiência serve de alerta para situações semelhantes. É dada uma especial atenção ao caso da Biblioteca da Universidade do Arizona por ser vista como um exemplo para as outras bibliotecas. A realidade portuguesa quanto a este tema é pouco conhecida por isso pouco representada nesta comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** Bibliotecas universitárias, estrutura organizacional, mudança organizacional, liderança

**ABSTRACT** This paper describes the themes about organizational structures of university libraries. A synthesis of the theoretical models for organizational structures in general is presented. The external environment with all its changes is reflected on the way the university libraries are organized and manage their services: the economic and technological influences and the demand of the academic community that needed to be satisfied. The resistance to change that may occur inside the library must be overtaken to implement the plan; the leaders performance and the way they choose

to communicate with the staff and the academic members, will allow, or not, the success. The experiences of different libraries, which planned and implemented changes in their organizational structure, are useful for similar situations. A special reference is made to the Library of the University of Arizona, for their experience and as an example for the other libraries. The Portuguese scene of university libraries about this subject is little known therefore it is not highlighted in this paper.

**PALAVRAS-CHAVE:** University libraries, organizational structure, organizational change, leadership

## INTRODUÇÃO

As bibliotecas universitárias, são uma área que envolve uma série de temáticas, desde a questão da seleção e aquisição dos documentos, o tratamento técnico de documentos que são adquiridos nos variados suportes, a divulgação por meios passivos ou ativos, o acesso à informação, o modo como é utilizada, a literacia e, tudo com o objetivo final de contribuir para o ensino, investigação e para a produção científica das instituições onde se enquadram. Não menosprezando a importância de todas essas atividades, surge a questão de como se interligam e relacionam entre elas? Qual a estrutura organizacional que deve ser implementada para que o resultado final se traduza numa apreciação positiva da biblioteca por parte dos utilizadores. O modelo ideal não é possível determinar mas, o estudo do que se passou permitirá colher orientações e ensinamentos que poderão servir para reflexão face às realidades existentes. Assim, com o objetivo de realizar um estudo mais aprofundado, sobre a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias portuguesas, foi feito um levantamento das experiências noutros países que se dão a conhecer nesta comunicação.

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO

### As Organizações e as suas Estruturas

#### Organizacionais

As organizações podem ser definidas como um conjunto de pessoas que em conjunto atingem determinados objetivos (Robbins et al., 2009). Em cada organização são definidos fins e objetivos e através de regulamentos e regras são definidos os limites e comportamentos dos seus membros (Robbins et al., 2009).

A bibliografia na área da gestão refere a estrutura organizacional e os vários modelos que se podem encontrar; o conhecimento destes estudos teóricos contribui para melhor compreender as práticas e experiências que ocorrem em instituições como as bibliotecas universitárias.

A estrutura organizacional vai regular o modo de funcionamento das organizações e como se articulam as diversas funções; a sua visualização é dada pelo organograma (Robbins et al., 2009). Qualquer organização deverá considerar primeiro “os objetivos da organização e determinar o tipo de estrutura organizacional que melhor se adapte” (Teixeira, 1998, p.77), analisar as funções que a sua atividade requer e agrupar funções análogas criando departamentos.

O modelo que agrupa funções semelhantes denomina-se departamentalização e na opinião de alguns autores, como é o caso de Teixeira, contribui para um melhor aproveitamento de recursos e torna mais simples o trabalho do gestor aumentando a eficácia e a eficiência (Teixeira, 1998).

Até que ponto nas bibliotecas existe uma especialização de tarefas e uma departamentalização dos serviços conforme é referido para as empresas?

O nível da tomada de decisões está relacionado com a distribuição de autoridade e a delegação de competências na organização. Quanto mais a autoridade está centrada nos gestores de topo, mais centralizada é; quando distribuída por vários níveis de responsabilidade torna-se mais descentralizada (Teixeira, 1998). A uma forma e a outra são reconhecidas vantagens e desvantagens. Na centralização, a vantagem é uma maior uniformidade de políticas e de ação, menos risco de erro dos subordinados, melhor aproveitamento dos peritos ligados à gestão de topo e é possível controlar o trabalho processado. Com a descentralização há maior rapidez na tomada de decisão e uma melhor adaptação à realidade, por haver um contacto mais directo com a mesma. Em simultâneo é possível um maior envolvimento dos subordinados e deixa mais tempo aos gestores para se ocuparem de outras tarefas (Robbins et al. 2009). Por outro lado, a distribuição da autoridade pelos gestores das divisões podem tornar mais complexo o seu controlo, o que é definido em dada divisão pode não ser coerente, pode haver duplicação dos especialistas nas diversas divisões (Teixeira, 1998).

A decisão quanto ao grau de centralização ou descentralização está por vezes ligada à dimensão, à dispersão geográfica e à competência dos gestores intermédios. Numa estrutura centralizada a rápida comunicação entre os vários níveis pode ser um fator positivo.

A estrutura organizacional delineada no organograma vai traduzir de que se ocupa cada unidade e o tipo de relação que existe entre elas (Robbins et al., 2009).

As estruturas podem ser classificadas como mecanicistas, com “um elevado grau de diferenciação horizontal, relações hierárquicas rígidas, ênfase nas

regras e procedimentos, com elevado grau de formalização e elevada centralização das decisões; pelo contrário a estrutura orgânica é caracterizada por reduzida diferenciação horizontal, maior interação das pessoas, menos formalização e maior flexibilidade e elevado grau de descentralização da autoridade” (Teixeira, 1998, p. 92). Há poucas estruturas organizacionais que sejam puramente mecanicistas ou orgânicas, há uma série de opções que tendem mais para uma ou para outra (Robbins et al., 2009).

A estrutura a adaptar sofre influência dos fatores contingenciais, que são a estratégia desenhada para a organização, o seu tamanho, a tecnologia utilizada na produção e a incerteza do meio envolvente. A adaptação constante à realidade onde se inserem as organizações, leva a que seja adotada pelas empresas uma estrutura orgânica (Robbins et al., 2009).

As pequenas organizações aplicam estruturas simples, centralizadas numa pessoa e sem formalismos (Mintzberg, 1999). Numa pequena empresa a gestão é simples mas o seu crescimento, e aumento de número de funcionários vai modificá-la e influenciar a divisão do trabalho, levar a um maior formalismo, à criação de departamentos, à criação de diversos níveis de decisão e maior burocracia (Robbins et al., 2009).

Existe a possibilidade de agrupar especialistas de diversos departamentos para trabalhar num projeto que tem o seu próprio gestor; este tipo de estrutura é denominada matricial. Os funcionários dependem em simultâneo do gestor de projeto e do funcional para questões relacionadas com promoções, salários, etc. o que requer a permanente comunicação entre os dois gestores (Robbins et al., 2009). A maior comunicação entre os diferentes níveis contribui para uma maior participação e motivação dos gestores, favorece o contacto pessoal e diminui a burocracia (Teixeira, 1998). Este tipo de estrutura pode ser criado temporariamente, para determinado fim (Robbins et al., 2009).

A organização sem fronteiras não tem limites horizontais ou verticais. As fronteiras internas são a especialização ou departamentalização e nas externas não há separação entre a organização e os seus clientes, fornecedores e outros *stakeholders* (Robbins et al., 2009).

Com as novas tecnologias surgiu a estrutura em rede que pressupõe a existência de um departamento central ligado a outras divisões sem grandes custos. Pode conectar a mesma empresa ou empresas com objetivos diferentes que em conjunto produzem, divulgam e vendem os produtos, ou empresas que subcontratam outras para funções específicas (Robbins et al., 2009) (Teixeira, 1998). A subcontratação tem como reflexo a dificuldade em controlar a produção que está sob a responsabilidade de uma entidade externa (Robbins et al. 2009).

Podem ser criadas estruturas temporárias como a *task force* e o *committee structure*. A primeira tem como finalidade concretizar determinada tarefa e reúne pessoas de diversas sub-unidades, quando o objetivo é atingido é suprimida. O *committee* é constituído por pessoas de diversos departamentos e com experiência diferente que são encarregues de resolver determinada questão e podem ser permanentes ou temporários (Robbins et al., 2009).

Todas estas estruturas organizacionais podem ser encontradas nas organizações e a cada uma cabe a sua alteração consoante o meio onde se inserem. Esta afirmação é válida para qualquer tipo de organização, o que inclui naturalmente as bibliotecas de características e dimensões diversas.

### **AS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO ORGANIZAÇÕES**

As bibliotecas em geral são organizações sem fins lucrativos que procuram na sua gestão integrar métodos que melhorem os seus serviços e a qualidade da oferta aos utilizadores.

As bibliotecas universitárias, tal como os restantes tipos, inserem na sua estrutura organizacional uma hierarquia baseada na detenção de conhecimentos e uma divisão de tarefas por áreas de intervenção. Pressupõe que quem está no topo da hierarquia detém mais conhecimentos e competências do que os que estão abaixo. Esta estrutura baseia-se nos princípios de Taylor, teórico da teoria das organizações, que tem exercido influência até aos nossos dias (Honea, 1997).

A teoria contingencial, aplicada em bibliotecas universitárias, considera três elementos fundamentais na organização: estrutura, ambiente e tecnologia.

A estabilidade existente ou não no ambiente vai influenciar a estrutura. Na tecnologia inserem-se não só os equipamentos mas também o modo como as tarefas são executadas. No estudo realizado por Kirk Jr., os resultados indicam que quanto mais baixa a tecnologia, mais estruturadas são as bibliotecas com modos de comunicação formais. Considera que na biblioteca existe baixa e alta tecnologia, integrando na baixa tecnologia as tarefas rotineiras, e inserem-se na alta tecnologia os serviços ao utilizador, pelo seu grau de incerteza e pouca formalidade (Kirk Jr, 2004).

A perspetiva contingencial realça o papel do ambiente e a necessidade de os gestores das bibliotecas académicas o conhecerem e relacionarem com as funções organizacionais. A teoria contingencial sugere que há instrumentos que são úteis para o diagnóstico da situação da biblioteca e para identificar os fatores que influenciam a sua eficiência. Cada biblioteca deve olhar a sua realidade, a sua combinação de pessoas, tarefas, tecnologia, estrutura e ambiente e organizá-los de forma coerente. Não há estrutura que seja eficiente em qualquer circunstância, é necessário estar atento (Kirk Jr, 2004).

O ambiente interno e externo influencia as organizações e a sua estrutura. As modificações que se dão nas estruturas são muitas vezes influenciadas pelas transformações que ocorrem no ambiente tumultuoso que as envolve. Considera-se que as bibliotecas, como organizações complexas, têm diferentes setores como resposta às necessidades do ambiente externo: utilizadores, fornecedores e objetivos da instituição onde se inserem (Shaughnessy, 1977).

As questões ligadas à tecnologia são reconhecidas como outro fator que influencia as organizações e o modo como organizam o trabalho. Uns dizem que a tecnologia determina se a estrutura de uma organização é formalizada ou não e se tem uma divisão simples ou complexa do trabalho, e ainda, a tecnologia da organização e a sua estrutura social influenciam a natureza dos seus objetivos. Um sistema mecânico de gestão pode ser mais apropriado para uma tecnologia estável, mas um sistema orgânico é mais eficiente numa tecnologia em rápida mudança. “Technology, as used in

this context, is defined very broadly as the combination of skills, equipment, facilities, tools, and relevant specialized knowledge needed to bring about transformation in materials, information and people” (Shaughnessy, 1977, p. 270). A divisão do trabalho que existe nas bibliotecas, por serviços técnicos, ao público e administrativos surge em resposta às necessidades dos utilizadores ou por razões tecnológicas? O mesmo para a divisão por tipo de documento responde ao que o utilizador necessita ou é por questões ligadas à tecnologia? (Shaughnessy, 1977)

Há autores que sugerem que a tecnologia também influencia o comportamento organizacional dos membros e é um determinante direto do sistema de trabalho individual ou de grupo e indiretamente um determinante da estrutura social. Para além disso, há dados que indicam que a tecnologia é um fator relevante na qualidade da vida do trabalho dos empregados numa organização. A biblioteca tem tido mudanças na área das aquisições, na catalogação, nos serviços ao público, por exemplo, com a disponibilização de bibliografia em linha e no serviço de referência. A forma como cada trabalhador se adapta às mudanças da tecnologia depende em larga medida das políticas e meios usados para incorporá-las na organização e não deve ser feita de forma precipitada. Deve ser utilizada para enriquecer as tarefas de que se ocupam aproveitando as capacidades dos trabalhadores e proporcionando maior satisfação no emprego (Shaughnessy, 1977).

Muitas das bibliotecas estão estruturadas em serviços técnicos e serviços ao utilizador e no seu organograma são refletidas as relações entre as pessoas, a distribuição de tarefas e responsabilidades, com uma grande concentração nos membros que detêm a tomada de decisões. Esta solução não beneficia a eficaz gestão da biblioteca (Ibgbulam & Olorunsola, 2001).

### **As Influências do Ambiente Envolvente**

A situação do ambiente que envolve as bibliotecas universitárias compreende, entre outros, os aspetos económicos e a disponibilidade financeira das instituições em investir nos vários recursos.

Na Universidade de Connecticut, a redução de receitas do Estado Federal repercutiu-se no orçamento atribuído à instituição e por sua vez na sua Biblioteca (Franklin, 2009). Enquanto que a recessão económica influenciou negativamente os orçamentos das bibliotecas britânicas, e levou à redução dos horários de abertura, menor oportunidade de formação profissional para os funcionários e limitação na aquisição de recursos (Gwyer, 2010).

Quanto ao acervo existente, o aumento constante dos preços de assinatura das publicações periódicas, aliado à diminuição dos orçamentos, impede a Biblioteca da Universidade do Arizona de prosseguir o desenvolvimento de qualidade dos fundos documentais disponibilizados em suporte papel. Assim houve que definir uma nova estratégia para construir uma coleção de qualidade (Phipps, 2004).

Na opinião de Stoffle, mesmo depois da recessão económica que se atravessa não será possível recuperar os fundos anteriormente disponíveis. As questões económicas têm provocado alterações nas bibliotecas para ultrapassar as dificuldades e manter o seu papel de intervenientes na aprendizagem no ensino superior (Stoffle et al., 2010). As influências do ambiente na Biblioteca da Universidade de Nova Gales do Sul puseram em causa o modelo de biblioteca especializada,

definido para o ensino superior na Austrália nos tempos de desafio financeiro. Os excelentes serviços aos utilizadores acarretavam custos incontroláveis e os processos instalados não eram possíveis de manter (Wells, 2007).

A biblioteca existe no meio universitário para responder às necessidades de ensino e investigação da instituição onde se insere. Por outro lado hierarquicamente enquadra-se no raio de ação dos seus superiores e gestores e o seu planeamento deve ser feito de forma integrada. Assim, devem as bibliotecas universitárias enquadrar-se nos planos e objetivos das instituições e com os seus membros estabelecer diálogo.

Para responder aos requisitos atuais na Universidade de Nevada, Las Vegas, o diretor da Biblioteca deu orientações para que os serviços colocassem maior ênfase nas coleções e recursos eletrónicos (Bierman et al., 2005).

A aposta do novo plano da Universidade de Connecticut, em se colocar no topo do *ranking* das universidades públicas americanas, influenciou para que a Biblioteca no seu novo plano estratégico inserisse este objetivo. A equipa de planeamento estratégico da Biblioteca da Universidade de Connecticut reuniu com os administradores da Universidade, para ver como poderia ser mais útil. Analisou o ambiente onde se insere, comprometeu os funcionários na reavaliação, recolheu a opinião de todos para a revisão da missão e valores, desenvolveu uma nova visão, apresentou um esboço do novo plano ao pessoal e ao diretor do comité da Biblioteca para comentários e apresentou um novo plano estratégico ao reitor. O novo plano estratégico devia espelhar o da Universidade, o que foi feito para cada ponto. A equipa da reorganização da Biblioteca foi encarregue de finalizar a estrutura organizacional, tornando-se numa estrutura baseada nas funções internas, para apoiar o plano académico da Universidade (Franklin, 2009).

Para decidir sobre a reestruturação a fazer nos serviços da Biblioteca, a *task force* criada para o efeito, entre diversas áreas estudadas, fez a análise do campus universitário da Universidade do Texas- Centro Médico do Sudoeste de Dalas durante meses, para obter dados a serem considerados para a decisão futura (Higa et al., 2005).

No decorrer do processo de mudança, as conversações na Universidade de Lethbridge mostraram que a perspetiva vigente era de que a Biblioteca vivia para si própria, não se centrava nos utilizadores “and that “we” did what we wanted to.” (Nussbaumer et al., 2010, p. 681). Esta conclusão levantou a dúvida sobre o valor que a Biblioteca acrescentava nos alunos, professores e outro pessoal e qual a orientação que deveria ser dada para alterar este modo de pensar (Nussbaumer et al., 2010). Por outro lado, uma situação diferente existe na Universidade de La Trobe, onde a Biblioteca está bem integrada na instituição. O apoio da Faculdade e administração significa que as mudanças organizacionais ocorridas foram apoiadas por toda a Universidade (Paton et al., 2008).

Reconhece a Biblioteca da Universidade de Hong Kong que, para além das mudanças organizacionais e funcionais, é necessário reforçar a presença da Biblioteca no campus, pelo que o bibliotecário se envolveu em atividades ligadas à gestão da instituição tornando-se diretor do IT in learning e Chair of University’s Knowledge Team, ligados às áreas de

ensino e aprendizagem (Sidorko et al., 2009).

As recomendações da *task force*, criada na Biblioteca da Universidade do Arizona em 1989, enquadravam-se nos objetivos gerais da Universidade em se tornar uma referência de topo na investigação (Phipps, 2004).

Stoffle reconhece que a Biblioteca do Arizona precisa de alinhar a sua estratégia com a da Universidade para a aprendizagem, e oferecer serviços com valor acrescentado. Apesar dos problemas financeiros com cortes na ordem do 20% no orçamento, a Biblioteca desta universidade tem uma melhor integração com os programas de ensino e aprendizagem. A Biblioteca é vista no campus e pelos estudantes como forte, com vida, contribuindo para a excelência da instituição graças ao trabalho desenvolvido pela Biblioteca e o seu pessoal. Cada biblioteca deve avaliar o seu ambiente e as necessidades da comunidade do campus, para identificar como se adaptar aos desafios (Stoffle et al., 2010).

As razões da mudança, na Universidade de Nova Gales do Sul, incluem a preponderância que os recursos da web tomam em relação à biblioteca tradicional. Com poucas exceções, as bibliotecas deixaram de ter o mesmo papel de controlo da informação na universidade. Hoje em dia, é difícil demonstrar o seu contributo para os objetivos de ensino, pesquisa e aprendizagem num ambiente financeiro adverso. É necessário apresentar um bom trabalho (Wells, 2007).

Com opções adaptadas a cada realidade, cada biblioteca procurou enquadrar-se e, com as suas propostas, reforçar o seu papel no meio universitários onde exerce a sua atividade.

## COMO ENFRENTAR A MUDANÇA

A mudança pode ser recebida como um desafio, por uns, ou um retrocesso, para outros, consoante a sua situação. Há pessoas que a tomam como um desafio e possibilidade de evolução, mas outros sentem-na como uma ameaça, em especial pode acontecer com os mais velhos, que receiam perder as suas posições. Para Ferguson, há pelo menos cinco fatores a ter em conta num processo de mudança:

- as reações das pessoas são variáveis;
- as necessidades das pessoas devem ser respeitadas, devem fazer parte do processo e ser informadas do que vai acontecer;
- a mudança envolve perder algo e as pessoas podem passar por diversas fases até à adaptação;
- as expectativas que são criadas devem ser realísticas;
- há que saber gerir os receios das pessoas e ajudar a que sejam ultrapassados (Ferguson, 2007).

Nestes processos as reações das pessoas são a parte mais difícil de gerir, por isso é necessário ter uma postura otimista, apresentar os problemas de forma clara e mostrar que há solução para os mesmos. O otimismo é contagiante e traz um sentimento de bem estar (Gwyer, 2010).

Quando há uma reestruturação tem de haver um esforço para envolver a equipa e participar ativamente. Higa partilha da ideia de informar sobre os progressos da mudança e refere Kotter que indica que deve ser estabelecido um plano de comunicação, deve ser dada a oportunidade de todos contribuírem para criar um sentimento de construir algo (Higa et al., 2005).

Por vezes o processo não decorre da melhor forma e há que criar soluções. Na Universidade de Lethbridge, houve uma reação negativa da parte dos funcionários que detinham o controlo da biblioteca quando se iniciou

a mudança. A formação de novas equipas operacionais e grupos de trabalho ajudou a minimizar a resistência da maioria do pessoal (Nussbaumer et al., 2010).

A resistência à mudança é natural e esperada como parte da mesma. É fundamental perceber porque ocorre e responder com eficiência para ultrapassar. A resistência pode manifestar-se de várias maneiras e em diferentes graus: expressões de reserva, atividade hostil, tentativas para adiar, subverter ou parar a mudança. Estas manifestações podem até ter fundamento quando as mudanças foram mal pensadas. Há que avaliar se estas resistências têm fundamento e transformá-las em apoios. Noutros casos, pode ser necessário usar a autoridade e poder para ultrapassar a resistência. Alcançar uma mudança organizacional sustentada é uma tarefa de longa duração. O processo tem de ser acompanhado e avaliado o que se alcançou ou como se poderia ter feito melhor e o que falta fazer. A mudança acontece quando as pessoas fazem com que aconteça, por isso as pessoas são importantes. Ter em atenção o fator humano é a chave do sucesso (Paton et al., 2008).

### **LIDERANÇA**

Hoje em dia é reconhecido o papel da liderança, no desenvolvimento das organizações. O líder deve ter determinados atributos: ser conhecedor e emocionalmente inteligente, ter visão, focar-se nos valores e ter capacidade de atuar rapidamente perante as oportunidades (Gwyer, 2010).

A existência de um bom espírito de equipa é da responsabilidade do líder e concorre para uma organização equilibrada e de sucesso (Honea, 1997). Deve também o líder aperceber-se das necessidades dos indivíduos e das suas próprias, não esquecendo os objetivos da organização. Considerar a necessidade de refletir e, na adversidade, ter capacidade de ultrapassar as contrariedades (Gwyer, 2010).

Para alcançar os objetivos, o líder deve definir ações, melhorar a eficácia dos esforços desenvolvidos considerando o conjunto de serviços evitando a duplicação e conflito (Honea, 1997).

Em situações de mudança é fundamental uma boa e sustentada liderança. A gestão de topo, em articulação com a visão, os limites no tempo existentes e os resultados esperados, deve ser realista e genuína. A liderança pode ser distribuída pelos gestores intermédios e por pessoas que compreendam o porquê da mudança e mostrem interesse na mesma. A partilha entre quem lidera e quem está a executar as tarefas é positiva (Paton et al., 2008).

A liderança quando partilhada cria líderes em toda a organização, com formação adequada as pessoas sentem-se em igualdade e, a qualquer altura, tomam o papel de líder comprometendo-se com a visão e objetivos da organização. Os indivíduos assumem o papel de líderes ou seguidores consoante é necessário (Pan, et al., 2010).

### **COMUNICAÇÃO**

São diversos os autores que referem a importância da comunicação nas organizações e também nas ocasiões em que ocorrem mudanças.

A comunicação deve ser clara e ocorrer com frequência porque evita os rumores. Caso haja algo que possa vir a transformar-se em rumor é preferível ser transmitido antecipadamente. Dar a conhecer a visão é importante para manter as pessoas motivadas. Quando na posse da informação as pessoas participarão mais. Manter as

pessoas informadas privilegiando a comunicação pessoal é uma boa prática, dando a oportunidade para explicar as razões das decisões e de as pessoas manifestarem as suas preocupações (Gwyer, 2010). Da mesma opinião é Paton que refere que a comunicação é crítica para atingir o sucesso e se ganha o compromisso do pessoal, quando conhecem a razão da mudança e o oposto, quando a comunicação não é clara (Paton et al., 2008). No mesmo sentido, é referido que um plano de comunicação deve ser feito para manter os funcionários informados e recolher opiniões (Higa et al., 2005).

Algumas regras básicas são apontadas por Paton para uma boa comunicação organizacional:

- reconhecer que a organização muda e se devem utilizar diversas formas de comunicar;
- ouvir e não apenas falar, encorajando a sinceridade e aceitando as críticas positivas e negativas;
- demonstrar um verdadeiro empenho numa comunicação clara e honesta. Dar a conhecer os sucessos e falhas quando ocorram;
- atribuir tempo suficiente para a comunicação.

Estes aspetos são ainda mais importantes em situações de mudança (Paton et al., 2008).

Há que manter os canais de comunicação e desenvolver a comunicação a vários níveis.

### **AVALIAÇÃO**

Nas bibliotecas, tem havido uma necessidade constante de avaliação dos serviços, para se corrigirem erros ou melhorar práticas instituídas, isto é, para um melhor desenvolvimento das instituições. Os métodos aplicados têm melhorado, por vezes utilizando por vezes as novas tecnologias na recolha e tratamento de dados obtidos.

As associações de bibliotecas americanas como a Association of College and Research Libraries (ACRL) e a Association of Research Libraries (ARL) têm desenvolvido e promovido instrumentos de avaliação e disponibilizado dados estatísticos que permitem o *benchmarking* nas bibliotecas. O objetivo da avaliação das bibliotecas universitárias é analisar os resultados e se a missão da biblioteca é alcançada, bem como a da instituição de ensino onde se insere. A ARL, com as bibliotecas associadas, desenvolveram um projeto que culminou na elaboração de instrumentos como ARLStatistics, LIBQUAL+, DigiQUAL, MINS e ClimateQUAL, com aplicações em áreas específicas das bibliotecas. A nível internacional, também a International Standard Organization (ISO) definiu uma série de indicadores para os diversos serviços: satisfação dos utilizadores, serviços ao público e serviços técnicos. A International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) criou orientações para avaliar o desempenho das bibliotecas. Noutros países, como Alemanha e Reino Unido reconhecendo a necessidade de avaliar, têm-se desenvolvido atividades e instrumentos nesta área (Bowlby, 2011). Como se verá adiante, estes instrumentos têm sido utilizados em várias bibliotecas.

### **O PROCESSO DE MUDANÇA: PORQUÊ E COMO**

As bibliotecas universitárias, com frequência, fazem alterações nos serviços prestados, por vezes para adaptação ao meio envolvente a nível da instituição ou da sociedade, mas sempre com o objetivo de melhor servir os seus utilizadores. A nível da estrutura organizacional ocorrem alterações diversas, que são referidas na bibliografia que aborda este tema, expondo a particularidade de cada instituição e as práticas que

tiveram sucesso ou devem ser corrigidas.

Com o surgimento de novos suportes documentais, as bibliotecas tiveram de incorporar o seu tratamento documental e novas formas de divulgar e fazer chegar a informação aos utilizadores. Na Biblioteca da Universidade de Nevada, Las Vegas, o departamento Knowledge Access Management executava tarefas na área da catalogação, de digitalização e do sítio na web. Ao planear o futuro desenvolvimento da Biblioteca, foi delineado que era necessário um novo departamento mais direcionado para as coleções digitais e que o KAM seria parte deste, dadas as competências que o seu pessoal detinha (Bierman et al., 2005).

A Biblioteca optou por criar um grupo de trabalho, liderado pelo chefe da divisão a ser reorganizada, constituído por elementos ligados às áreas digitais, que seriam modificadas. Esse grupo de trabalho propôs cinco alternativas de estrutura organizacional e o seu relatório foi divulgado por todo o pessoal, para fomentar a sua discussão interna. O diretor reuniu com os diretores dos departamentos e individualmente com os que fizeram a proposta. Em seguida decidiu e comunicou a decisão num documento, referindo que o contributo de todos o tinha ajudado. Criou um novo departamento Web and Digitization Services e foram feitas alterações no espaço físico e na distribuição do pessoal (Bierman et al., 2005).

As restrições orçamentais, aliadas à verba despendida na aquisição de recursos eletrónicos que tem aumentado significativamente em todas as bibliotecas, influencia as organizações.

Na Biblioteca da Universidade de Colorado Denver Auraria, em 2009, a verba despendida com recursos eletrónicos representava 60% do orçamento para as aquisições. Para espelhar esta nova realidade na organização, decidiu-se reorganizar os Technical Services. A instalação do programa Electronic Resource Management Systems (EMRS) não resolveu o problema de gestão de tarefas. Recorreram então a um consultor que deu orientação para reforçar o número de pessoas nesta área, o que não foi possível concretizar com as restrições orçamentais existentes. Como alternativa foi implementado um sistema de liderança partilhada que, com a formação adequada aos funcionários, veio a resultar em maior comunicação e colaboração entre os vários níveis dos serviços técnicos. O elemento catalisador foi a criação e implementação do novo plano estratégico para três anos, que reorganizou os procedimentos que apoiavam as prioridades da Biblioteca. O diretor criou uma equipa (*shared leadership team*) de que faziam parte diferentes níveis de chefias, que criaram grupos de trabalho que recolhiam as opiniões de todo o pessoal. Essas opiniões eram discutidas em reuniões mensais, o que permitiu a colaboração de todos. A reorganização da Biblioteca permitiu desenvolver a comunicação, eliminou as hierarquias e tornou a organização mais horizontal e em simultâneo permitia práticas centralizadas e descentralizadas (Pan et al., 2010).

A evolução do volume de trabalho, devido à mudança de suportes era visível nalguns departamentos da Biblioteca da Universidade do Texas-Centro Médico do Sudoeste de Dalas. No meio dos anos noventa, os funcionários e equipamentos ligados à utilização de documentos em suporte papel eram notavelmente superiores ao que posteriormente era necessário. Em 1998 foi criado um departamento para se ocupar da página *web* e dos recursos eletrónicos, onde outros

funcionários também colaboravam, mas a estrutura organizacional vigente mantinha preponderância nos documentos impressos e a tendência para as pessoas se ocuparem mais destes. No Outono de 2002, foi decidida a implementação de um projeto para responder ao ambiente atual e à visão de futuro ultrapassando a relutância dos funcionários (Higa et al., 2005).

Para levar à prática este objetivo, e dada a inexistência de diretor na Biblioteca, criou-se a Organizational Task Force, constituída pelos gestores das equipas, que foi encarregue de formalizar o objetivo, a metodologia e o plano do projeto. Uma nova Organizational Efficacy Task Force foi criada com a chegada do novo diretor. Esta equipa tinha como diretiva receber os contributos do pessoal, em sessões de *brainstorming*. Outras sessões foram usadas para manter o pessoal informado e elaborar respostas a perguntas. Apesar de, no início, as pessoas estarem apreensivas com as mudanças de responsabilidades, deram informações sobre as suas tarefas para a análise dos departamentos, receberam bem as alterações e poucas objeções surgiram. Para evitar as surpresas, o diretor e diretor associado reuniram com o setor ou departamento a ser modificado e o seu gestor e deram a oportunidade de comentar e chegar a consenso (Higa et al., 2005). Assim, foi possível concretizar a reestruturação que permitiu mudar a orientação da Biblioteca.

A Biblioteca da Universidade de Nova Gales tinha uma estrutura de bibliotecas especializadas, modelo baseado no suporte impresso e dando ênfase à interação direta com os utilizadores, os funcionários e os recursos; era difícil de a manter com os desenvolvimentos tecnológicos, os constrangimentos financeiros e a diminuição do uso dos serviços. Tornava-se necessário distribuir recursos suficientes que permitissem a inovação e aumentar a flexibilidade, para se ajustar à realidade em transformação. Da consulta a todos os funcionários resultaram três hipóteses, que foram discutidas com os utilizadores, em reuniões de diversos tipos, que levaram à elaboração de um relatório. O relatório entregue definia como temas principais: integração das coleções, racionalização dos locais de serviços, um mais forte empenho nos utilizadores, melhoria dos serviços digitais e uma maior ênfase da Biblioteca na Universidade. Para que os funcionários compreendessem melhor o que se pretendia, foi organizado um dia (*The big day out*), para discussão e recolha de propostas, sobre o que era necessário fazer para alcançar a mudança desejada. Após análise das propostas foram selecionadas três e o bibliotecário da Universidade assumiu a responsabilidade de definir a estrutura e o modelo de biblioteca. Durante dois anos, realizaram *workshops* para o pessoal sénior, com o objetivo de desenvolver a comunicação, responsabilidade e prestação de contas e foram replicados para todo o pessoal.

No decorrer de dois anos, outras alterações foram feitas nos serviços técnicos, que refletem a biblioteca híbrida.

O novo modelo da Biblioteca baseava-se numa biblioteca principal (*Main Library*) com duas pequenas bibliotecas de Direito e Artes. A nova estrutura tem três departamentos: Information Services, Information Resources e Library Information Technology, com o primeiro subdividido em unidades centradas nos utilizadores e o segundo nos recursos digitais para melhor adaptação ao projeto Learning Village (Wells, 2007).

Mais uma vez as limitações financeiras, aliadas a

questões de organização interna influenciam a Biblioteca da Universidade de Hong Kong que decidiu unir os serviços técnicos de Chinese e Western, que até à altura funcionavam separadamente, e em simultâneo mudar o sistema de classificação na área das línguas (Ferguson, 2007). Esta instituição também considerou que, à medida que se entra na era dos nativos digitais, há a tendência para pensar que as bibliotecas são menos relevantes do que antes. A Biblioteca da Universidade de Hong Kong queria mudar esta perceção por várias razões: reforçar a ligação com os utilizadores, para melhor perceber as suas necessidades; ser capaz de demonstrar aos *stakeholders* que eram hoje relevantes, como eram antes, e assegurar que, como organização, eram capazes de responder às necessidades de hoje e de amanhã, para isso, foi criado o Knowledge Team (Sidorko et al., 2009).

O estudo e plano para estas alterações, nos diversos setores da Biblioteca, foi feito no início com os bibliotecários de topo e os de nível mais baixo foram apenas informados. Assim, quando fizeram reuniões para tentar envolver o pessoal no processo e informá-los de como e porque estavam a ser feitas as alterações, não houve muita adesão. Os funcionários sentiram que não havia abertura para saberem a sua opinião e a informação insuficiente fez que recessassem o futuro. Para ultrapassar os receios, foram atribuídas novas tarefas e responsabilidades. Na área da catalogação, para incutir confiança no novo sistema, foram realizadas ações de formação. A criação de um comité para o desenvolvimento do pessoal contribuiu para ganhar aos poucos a confiança e a sua participação. No final, com o passar do tempo, a maior parte mostrava-se adaptado às alterações (Ferguson, 2007). Constata-se que este processo de mudança iniciado com lacunas pôde ser retificado com o envolvimento dos funcionários.

Razões de organização interna, para corrigir deficiências reconhecidas pelos funcionários, levaram a que a Biblioteca da Universidade de Connecticut, em 1996, reduzisse as quatro divisões e quinze departamentos para sete áreas funcionais: Acces Services, Administrative Services, Archives and Special Collections, Collection Services, Information Technology Services, a Regional Campus Libraries e Research and Information Services, que adotaram, como estrutura interna, equipas dentro de cada área funcional e equipas transversais às várias áreas funcionais (Franklin, 2003).

A confluência de uma série de situações tornou necessária uma nova alteração da sua estrutura organizacional. Por um lado, o novo plano estratégico acima referido, por outro, o tradicional serviço de referência era substituído pelo Google, com toda a sua informação digitalizada, e ainda as dificuldades financeiras ligadas à recessão económica, bem como o parecer de uma consultora externa, que aconselhou que a Biblioteca orientasse os seus funcionários para os serviços ao utilizador. A nova estrutura organizacional deveria mudar de uma estrutura baseada nas funções internas para outra que apoiasse o plano académico da Universidade.

Procurando uma colaboração alargada, para o novo plano estratégico foram recolhidas as ideias de todo o pessoal; e chegaram a consenso para uma nova estrutura organizacional. A estrutura, passou a ser constituída pelo Academic Research Service, Dodd Research Center, Undergraduate Education and Access Service e

o Diversity Planning Team (Franklin, 2009).

Para permitir à Biblioteca da Universidade de la Trobe atingir os fins e objetivos do plano estratégico, definidos entre 2002 e 2007, foi reconhecido que era necessário remodelar a organização da Biblioteca, de modo a alinhar com as prioridades do serviço para os utilizadores. O primeiro passo para o plano da mudança organizacional envolvia a reestruturação de três divisões, para formar duas secções, que compreendiam um número de equipas e que se centravam nas áreas de oferta de serviços aos utilizadores na Biblioteca e na disponibilização de recursos de informação. A sua implementação ocorreu no início de 2003, com impacto em todas as áreas de oferta de serviços aos utilizadores (Paton et al., 2008).

Nesta fase, para a reestruturação dos serviços aos utilizadores, a Biblioteca centrou a elaboração do plano num grupo de bibliotecários e posteriormente alargou aos restantes funcionários das áreas afetadas, o que não foi bem recebido por estes últimos. Na segunda fase, centrada nos pontos de atendimento existentes na Universidade, foi retificado este erro e, de início, consultaram os funcionários de todos os níveis nas áreas afetadas. Foi convocada uma sessão geral informal de discussão sobre como funcionavam os serviços de atendimento, para recolher ideias de como se poderia melhorar o serviço. Recolheu-se a documentação dos serviços existentes, criaram-se grupos de trabalho encarregues de rever a literatura, para exemplos de práticas noutras bibliotecas, e promoveram-se visitas a outras bibliotecas. As duas mudanças demoraram quatro anos e o reconhecimento dos progressos e a celebração do que foi alcançado e das metas foram importantes características do processo (Paton et al., 2008).

O sucesso da estrutura organizacional aplicada está relacionado não só com o modelo escolhido, mas também com o seu acompanhamento e reação dos funcionários ao mesmo. No caso da Biblioteca da Universidade de Lethbridge, existia um modelo em que não havia uma clara atribuição de tarefas, a estrutura era horizontal, ao ponto que ninguém era responsável, e em simultâneo não conseguiam alterar esta situação. Havia uma cultura organizacional que desencorajava a flexibilidade, a inovação o conhecimento e o risco. No novo plano para a Biblioteca, havia que desenhar uma nova estrutura organizacional e mudar a forma de atuar dos funcionários demonstrando a relevância da Biblioteca para a Universidade (Nussbaumer et al. 2010).

A estrutura horizontal, vigente nesta Biblioteca, tinha resultado na criação de uma série de comités, dos quais um era preponderante. Para o sucesso, era necessária uma forte equipa de liderança que percebesse e abraçasse a visão da mudança. O novo bibliotecário explicou que, em substituição dos comités, seriam criados grupos de trabalho conforme fosse necessário. Mais tarde, foi necessário pedir a colaboração de alguém exterior à Biblioteca, pelo que se chamou um consultor que fez a análise dos processos, reuniu com grupos e individualmente e, em seguida, produziu um relatório com recomendações, que serviu para a gestão da Biblioteca introduzir o plano de mudança. Foi criada uma chefia intermédia com tarefas definidas e equipas com tarefas transversais. Simultaneamente, foi feito investimento em formação para reforçar a capacidade de responsabilização, da qual o mais significativo resultado foi a construção de um relacionamento baseado no respeito e sentimento de partilha, tornando-

se apoiantes do plano para a mudança.

Reconhece Nussbaumer que é necessário prosseguir continuamente as alterações, mantendo um estreito contacto com a comunidade académica, procurando a sua contribuição e apoio (Nussbaumer et al., 2010).

A diversidade de situações das bibliotecas universitárias que careciam de uma intervenção, na sua estrutura organizacional, influenciou a estratégia e método seguido por cada uma. No entanto, existem alguns pontos coincidentes: a criação de um grupo de trabalho ou a contratação de um consultor, para fazer o estudo e propor as alterações; forma de comunicação interna e externa mais ajustadas ou não; lideranças mais ou menos explícitas e uma avaliação tendo em vista aperfeiçoar as alterações desenvolvidas.

### **AS FORMAS DE COMUNICAÇÃO**

Para que a informação seja recebida pelos interessados de forma clara e atempada é recomendável que se instituem canais de comunicação, com maior ou menor formalidade. Nos processos de reestruturação referidos foram utilizados em todas as bibliotecas as reuniões individuais, por grupos ou gerais para recolher opiniões e discutir propostas. A criação de grupos de trabalho, de dimensões variadas, foi prática instituída em todas as bibliotecas em fases diferentes do processo, nalguns casos com a colaboração da comunidade académica o que serviu para alargar a discussão e envolver todos os interessados.

As páginas da *web* serviram para divulgar documentos sobre as reuniões realizadas e as propostas a discutir na Biblioteca da Universidade de La Trobe, de Lethbridge e do Colorado Denver. O correio eletrónico foi escolhido para o envio de mensagens sobre os planos e calendário na Biblioteca da Universidade de Lethbridge, do Colorado Denver e do Texas. Criaram caixas de sugestões anónimas, tradicional na Biblioteca da Universidade do Texas, e eletrónica na de Lethbridge, para todos transmitirem as suas opiniões livremente.

### **A AVALIAÇÃO DAS TRANSFORMAÇÕES**

Todos estes processos de reestruturação foram e são acompanhados por avaliação dos seus resultados, com estudos e inquéritos dirigidos aos utilizadores e/ou a nível interno aos funcionários, utilizando diversos instrumentos: na Universidade de Connecticut aplicaram o LibQual+ associado ao plano estratégico (Franklin, 2003) (Franklin, 2009); na do Arizona usaram este sistema em conjunto com ARLinquéritos (Phipps, 2004) (Stoffle et al., 2010); a Universidade de Hong Kong aplicou o SERQUAL e LibQual+tm (Ferguson, 2007) (Sidorko et al., 2009); com a criação de grupos de trabalho, para acompanhamento, como no caso da Universidade do Texas-Centro Médico do Sudoeste- Biblioteca de Dalas (Higa et al., 2005), e a realização de reuniões periódicas para avaliar sucessos e falhas na Universidade de la Trobe (Paton et al., 2008). As bibliotecas universitárias devem manter-se atualizadas, quanto aos resultados dos processos de mudança que são iniciados, para se poder corrigirem erros e reajustar à realidade em constante transformação. Mediante a avaliação continuada são introduzidas correções que emendam soluções que não resultaram e criam novas, para uma melhoria contínua da biblioteca.

### **O CASO DA UNIVERSIDADE DO ARIZONA**

As leituras realizadas mostram que a Universidade do

Arizona desenvolveu e implementou uma estrutura organizacional que se revela de sucesso, pelo grau de satisfação interno e dos utilizadores face aos serviços oferecidos. Outras universidades têm seguido atentamente a sua experiência e aplicado algumas das suas práticas. Apresentaremos de seguida, de uma forma sucinta, o percurso das mudanças reportadas na bibliografia consultada.

A Biblioteca da Universidade do Arizona dos anos 70 e 80 tinha uma organização tradicionalmente hierárquica, mas participativa, que se centrava em si mesma, não tecnológica, valorizava a construção do seu fundo documental e baseava-se no princípio que servia de intermediária entre os utilizadores e a informação. Os novos objetivos pretendiam tornar a organização mais horizontal, de modo a promover a partilha da tomada de decisões e das responsabilidades na solução de problemas, apostando nas novas tecnologias como meio de desenvolver as capacidades, o acesso à informação e incentivar a autonomia.

Em 1989, a Biblioteca encarregou a Ownership Task Force de investigar o impacto do preço crescente das publicações periódicas e a capacidade de construir uma coleção de qualidade. Tendo em conta, para além do preço das publicações, os custos do seu armazenamento, foi recomendada a definição de uma estratégia que englobasse a visão da Universidade - ser uma instituição de referência na área da pesquisa. Era necessário mudar para um sistema alinhado com os objetivos e que fossem adaptados à cultura organizacional. O novo diretor da Biblioteca, que iniciou funções em 1990, prosseguiu nesta linha mas, em 1992, houve que alterar a estratégia, para o que criou um comité ligado à direção para fazer um estudo. Em 1993, foi decidido que a nova estrutura devia basear-se em equipas, com ênfase no utilizador, na qualidade e contribuir para a aprendizagem e autossuficiência dos utilizadores. Com esta estrutura, aos funcionários era atribuído mais poder, permitia o desenvolvimento das suas capacidades, fomentava a responsabilização, contribuindo para um alto desempenho e adaptação ao novo modelo. A tomada de decisão era baseada em dados objetivos e não na autoridade pessoal ou na experiência pessoal. As equipas funcionais multifunções, permanentes ou temporárias, trabalhavam juntas para alcançar um nível de qualidade, para que ao mudarem as necessidades dos utilizadores a organização fosse capaz de se reestruturar para responder adequadamente. A responsabilidade e autoridade para a tomada de decisões foi partilhada em toda a organização entre as equipas funcionais e multifuncionais e grupos de liderança. Esta partilha de autoridade na tomada de decisões é crítica para os sistemas de liderança partilhada. O investimento na formação do pessoal para a liderança aumenta as suas capacidades e a organização é capaz de aplicar as novas competências e responder mais rapidamente na criação de novos serviços e tecnologias. Desenvolver um sistema de liderança partilhada tornou a Universidade do Arizona capaz de ter um maior sucesso, com o constante decréscimo de pessoal e uma base regular de financiamento (Phipps, 2004).

A nova organização é composta por nove equipas funcionais e seis equipas transversais. Cada vez que reestruturam as equipas transversais da Biblioteca desenham a nova estrutura. As pessoas são afetas a cada equipa pelos seus conhecimentos, competências e capacidades. O objetivo é colocar as pessoas onde elas



podem ter o maior sucesso e os bibliotecários possam mais beneficiar dos seus talentos (Stoffle et al., 2010).

As inovações desenvolvidas pelas equipas desta Biblioteca são alvo de *benchmarking* por outras congéneres e têm recebido prémios. A implementação de um sistema por equipas pode criar reações de rejeição que podem surgir por diversas razões: falta de convicção neste modo de trabalhar, sensação de desconforto e perigo, por falha da organização e de liderança. Na Universidade do Arizona houve que estar atento a todos os desafios e apoiar este sistema para evitar o desânimo no decurso da sua implementação. Neste tipo de organização há processos que são comuns a diversas equipas. Há que estabelecer as fronteiras para cada uma e que se pode tornar limitativo já que cada equipa tem tendência para o isolamento. Devem ser estabelecidas estratégias de comunicação que permitam a partilha de dados e análise dos processos de forma transversal a todos os envolvidos. O trabalho conjunto para alcançar o planeamento, a avaliação, a resolução de problemas e a tomada de decisão é contrário à cultura de gestão de controlo. A participação dos membros da equipa passa pelo desenvolvimento de confiança e verdadeira delegação de poder na equipa. A formação dos profissionais de informação, em geral, é orientada para uma cultura em que o que é valorizado e recompensado é o individualismo, o conhecimento adquirido e o desempenho de cada indivíduo. No sistema por equipas os objetivos individuais devem alinhar com os da equipa e tem que haver partilha, assim este modelo não é muito compatível com o modelo hierárquico existente na maior parte das bibliotecas.

É importante a existência de um sistema de avaliação e recompensa. O sistema de avaliação implementado prevê que anualmente todos os funcionários reflitam sobre as necessidades dos utilizadores, os objetivos estratégicos da Biblioteca, os valores morais da equipa, os objetivos do seu desempenho e aprendizagem o que concorre para a visão da Biblioteca. Cada equipa funcional está encarregue de recolher e analisar dados, avaliar responsabilidades, comparando boas práticas e escolhendo métodos alternativos, para resolver questões, ou criando novos serviços ou estruturas. Os dados, a análise e a experimentação guiam o processo de tomada de decisão.

O esforço de dez anos de mudanças resultaram no reconhecimento da Biblioteca como um importante fator para atingir os objetivos da Universidade do Arizona, ser reconhecida como um centro de investigação e ensino. Os funcionários assumiram o papel de liderança com sucesso. A reestruturação constante em antecipação às necessidades dos clientes, em resposta às contínuas mudanças de orçamento é também um foco do desempenho eficiente reflete a flexibilidade, o ênfase no utilizador, e a contínua aprendizagem que pretendiam para a estrutura organizacional (Phipps, 2004).

No prosseguimento da sua política na Biblioteca da Universidade do Arizona, apesar da redução de orçamento, a estratégica foi de pôr de lado uma quantia por ano que lhes permitiu concretizar vários projetos. Também procuraram outras receitas para além da distribuição institucional, investiram em selecionar a angariação de fundos e bolsas. Criaram um café na Biblioteca, de que recebiam 50% dos lucros. Outras atividades foram criadas para gerar receita, a de maior sucesso são as taxas anuais que cada aluno tem de

pagar, desde 2006, e que em 2011 era de 120\$/ano. Estas taxas servem para comprar recursos eletrónicos, melhorar equipamento e *software*, fazer vídeo em tempo real (*video streaming*), melhorar a velocidade da rede, ter para empréstimo *laptops* e financiar projetos de digitalização e outras necessidades.

A área da comunicação tem como objetivos incentivar o diálogo no interior e para fora da Biblioteca, para todos estarem informados e se envolverem ativamente. As reuniões internas realizam-se mensalmente e três relatórios anuais são produzidos pelas equipas (Stoffle et al., 2010).

A experiência desta Biblioteca tem sido difundida através das conferências “Living the future”, que são organizadas por esta instituição e têm a participação de muitos profissionais americanos que recebem as suas influências. O sucesso desta biblioteca pode estar ligado a outros aspetos não referidos aqui, dada a natureza deste trabalho.

### **PORTUGAL: PONTO DA SITUAÇÃO**

As bibliotecas universitárias portuguesas têm feito um esforço para se adaptar às novas exigências, requeridas pelo novo sistema de ensino e pelos novos meios tecnológicos de acesso à informação. A avaliação tem sido usada como meio para fazer o diagnóstico e aplicar melhorias nos serviços oferecidos aos utilizadores. Nos últimos anos a investigação sobre bibliotecas universitárias, do que se pesquisou até ao momento, tem versado essencialmente temas ligados ao marketing, bibliotecas digitais, sistemas de avaliação das bibliotecas, o acesso livre ao conhecimento e os repositórios, a web 2.0 e seu impacto, os documentos eletrónicos e o acesso aos mesmos. Quanto a estudos sobre estrutura organizacional e alterações ocorridas, apenas foi localizada a experiência da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto que se deu após aprovação do Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais.

Esta Biblioteca implementou um projeto de mudança entre 2008 e 2010, com o envolvimento dos funcionários, com o objetivo de melhorar o seu papel estratégico na Faculdade. Antecedeu este projeto um período em que os Serviços de Documentação e Informação (SDI), de acordo com o Regulamento Orgânico dos Serviços Centrais da Faculdade, passaram a integrar as áreas de Biblioteca, Arquivo, Museu e Edição “mas numa prática integradora onde as novas tecnologias de criação, armazenamento, difusão e comunicação de informação ganharam um papel relevante” (Azevedo, 2010, p. [1]). Decorridos cinco anos com um novo modelo organizacional “surgiram sinais de desajuste do modelo, em matéria de eficiência, eficácia, clima organizacional e realização pessoal” (Azevedo, 2010, p.[2]). Do questionário que foi aplicado aos funcionários, sobre como viam e avaliavam o próprio serviço, constatou-se que havia alguns aspetos que deviam ser melhorados. Decorreu um período de consulta generalizada, para recolher opiniões sobre o novo modelo orgânico funcional, que preconizava dar autonomia à equipa. Passou o serviço a dividir-se em BackOffice, com as Equipas: de Representação da Informação; da Memória e Acesso Perenes; Serviços Eletrónicos e Suporte à Administração e no FrontOffice Equipa de apoio à Descoberta e Àgora. Foi solicitada a participação dos funcionários para indicarem as preferências sobre a equipa onde pretendiam exercer funções. Deste

processo de mudança, que foi adaptado consoante a evolução, resultou a criação de equipas onde os funcionários participam e se envolvem na solução para problemas que surgem e propõem novos serviços, que serão discutidos pela Equipa de coordenação. O questionário aplicado em 2010 mostra que houve uma melhoria da perceção do serviço por parte dos seus funcionários.

Para a realização do estudo que se iniciou, será desenvolvida uma investigação alargada quanto à realidade nacional, para ser possível aferir com rigor as experiências das bibliotecas universitárias portuguesas.

## CONCLUSÕES

Ao longo desta comunicação foi possível conhecer um pouco de bibliotecas, enquadradas em países com características diversas mas que partilham do mesmo tipo de dificuldade e, de vontade de as ultrapassar tendo sempre em mente servir o fim a que se destinam. É notória a constante adaptação das organizações ao meio externo, que se caracteriza por oscilações a nível financeiro, no acesso à informação com a diversidade de suportes documentais e ao meio interno, fruto da evolução de qualquer instituição. Os casos analisados permitem recolher informação e dados sobre os percursos que seguiram estas bibliotecas, com opções com resultados positivos ou negativos. Conclui-se que é fundamental definir cuidadosamente o caminho a seguir e que deve haver uma avaliação permanente que conduza, quando necessário, à rápida retificação de soluções que não resultaram. Reconhece-se que estes processos foram alvo de estudos aprofundados e que do seu planeamento à sua execução decorreram um ou mais anos. O envolvimento de toda a equipa e uma liderança clara são elementos que ajudam a uma implementação de sucesso. A obtenção de informação sobre a realidade portuguesa, quanto às suas estruturas organizacionais, é uma área que será alvo de recolha de dados. No entanto, o que se obteve até ao momento, revela-se fundamental para prosseguir o estudo que foi iniciado.

## BIBLIOGRAFIA

AZEVEDO, A. (2010). Gestão de processos de mudança organizacional em bibliotecas: saber, sentir, ver, ouvir e inovar. [CD-ROM] In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, 10, Guimarães, 2010-Políticas de Informação na sociedade em rede: actas. Guimarães: Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. ISBN 978-972-9067-39-6

BELL, J. (1997) - Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação. Lisboa: Gradiva. ISBN 972-662-524-6

BIERMAN, K., & EDEN, B. (2005) - Reorganization of the Knowledge Access Management ( KAM ) Division. *Library hi tech*. [Em linha]. 23:3, 343–361. [Consult. 24 de Fevereiro de 2012]. Disponível em doi:[10.1108/07378830510621766](https://doi.org/10.1108/07378830510621766) (

BOWLBY, R. (2011) - Living the future: organizational performance assessment.. *Journal of library administration*. [Em linha]. 51:7-8, 618–644. [Consult. 10 de Outubro 2011]. Disponível em doi:10.1080/01930826.2011.601267

FERGURSON, A. W. (2007) - Managing change in the Hong Kong library environment . *Library management*,

[Em linha]. 28:8/9, 524–530. [Consult. 1 de Novembro 2011]. Disponível em doi:10.1108/01435120710837800

FRANKLIN, B. (2003) - Organizational assessment : an academic library case study. *UConn Libraries Published Works*. [Em linha]. [Consult. 30 de Janeiro 2012]. Disponível em

[http://digitalcommons.uconn.edu/libr\\_pubs/6](http://digitalcommons.uconn.edu/libr_pubs/6)

FRANKLIN, B. (2009) - Aligning library strategy and structure with the campus academic plan: a case study. *Journal of library administration*. [Em linha]. 49:5, 495–505. [Consult. 29 de Janeiro 2012]. Disponível em doi:10.1080/01930820903090862

GWYER, R. (2010) - Leading in difficult times: what can we learn from the literature? *New review of information networking*. [Em linha]. 15:1, 4–15.[Consult. 29 de Janeiro 2012]. Disponível em doi:10.1080/136145710037123

HIGA, M. L., Bunnett, B., Maina, B., Perkins, J., Ramos, T., Thompson, L., & Wayne, R. (2005). Redesigning a library's organizational structure. *College & research libraries*. [Em linha]. 66:1, 41–58. [Consult. 30 de Janeiro 2012]. Disponível em <http://crl.acrl.org/content/66/1/41.full.pdf+html>

HONEA, S. M. (1997) - Transforming administration academic libraries. *The journal of academic librarianship*. [Em linha]. May, 183–190. [Consult. 16 de Janeiro 2011]. Disponível em [http://dx.doi.org/10.1016/S0099-1333\(97\)90097-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0099-1333(97)90097-5)

IBEBULAM, I. J., & Olorunsola, R. (2001) - Restructuring academic libraries in Nigeria: Issues to consider. *Library Management*. [Em linha]. 22:8/9, 381–386. [Consult. 2 de Janeiro 2012]. Disponível em doi [10.1108/EUM0000000006062](https://doi.org/10.1108/EUM0000000006062)

KIRK Jr, T. G. (2004) - The role of management theory in day-to-day management practices of a college ... *Library administration & management*. [Em linha]. 18:1, 35–38. [Consult. 9 de Janeiro 2012]. Disponível em

<http://legacy.earlham.edu/~libr/documents/publications/RoleOfManagementTK.pdf>

MINTZBERG, H. (1999) - Estrutura e dinâmica das organizações. 2ª ed. Lisboa: Pub. Dom Quixote. ISBN 972-20-1147-2

NUSSBAUMER, A., & Merkley, W. (2010) - The path of transformational change. *Library management*, [Em linha]. 31:8/9, 678–689. [Consult. 1 de Janeiro 2012].Disponível em doi:10.1108/01435121011093441

PAN, D., & HOWARD, Z. (2010) - Distributing leadership and cultivating dialogue with collaborative EBIP. *Library management*. [Em linha]. 31:7. 494–504. [Consult. 23 de Novembro 2011]. Disponível em doi:10.1108/01435121011071193

PATON, B., BERANEK, L., & SMITH, I. (2008) - The transit lounge: a view of organisational change from a point in the journey. *Library management*. [Em linha]. 29:1/2, 87–103. [Consult. 1 de Dezembro 2011]. Disponível em doi:10.1108/01435120810844676

PHIPPS, S. E. (2004). The system design approach to organizational development: the University of A .... *Library trends*. [Em linha]. 53:1, p. 68–111. [Consult. 5 de Dezembro 2011]. Disponível em <http://hdl.handle.net/2142/1726>

ROBBINS, STEPHEN P.; COULTER, M. (2009) - Management. 10th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

SHAUGHNESSY, T. W. (1977) - Technology and job design in libraries: a sociotechnical systems approach. *The journal of academic librarianship*. [Em linha]. November:5, 269–272. [Consult. 16 de Janeiro 2011]. Disponível em <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/detail?accno=EJ172266>

SIDORKO, P. E., & YANG, T. T. (2009) - Refocusing for the future: meeting user expectations in a digital age. *Library management*. [Em linha]. 30:1/2, 6–24. [Consult. 9 de Janeiro 2012]. Disponível em doi:10.1108/01435120910927484

STOFFLE, C. J., & CUILLIER, C. (2010). From surviving to thriving. *Journal of library administration*. [Em linha]. 51:1, 130–155. [Consult. 13 de Janeiro 2012]. Disponível em doi:10.1080/01930826.2011.531645

TEIXEIRA, S. (1998) - Gestão das organizações. Lisboa: McGraw-Hill. ISBN 972-773-001-8

WELLS, A. (2007) - A prototype twenty-first century university library: a case study of change at the University of New South Wales Library. *Library management*. [Em linha]. 28:8/9, 450–459. [Consult. 13 de Novembro 2012 ]. Disponível em doi:10.1108/01435120710837747