



A estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Portugal

Maria Margarida Pedroso Correia Vargues

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Informação e Documentação

ORIENTADORES Doutora Andreia Teixeira Marques Dionísio Basílio
Doutor José António Calixto

ÉVORA, dezembro 2016





A estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Portugal

Maria Margarida Pedroso Correia Vargues

Tese apresentada à Universidade de Évora
para obtenção do Grau de Doutor em Ciências da Informação e Documentação

ORIENTADORES: Doutora Andreia Teixeira Marques Dionísio Basílio
Doutor José António Calixto

ÉVORA, dezembro de 2016

Agradecimentos

Aos meus orientadores, Professora Doutora Andreia Basílio e Doutor José António Calixto, por todo o apoio, conselhos, orientação, rigor e encorajamento, que foram fundamentais para concretizar esta investigação, o meu sincero agradecimento.

Aos que pontualmente me esclareceram quanto à aplicação dos métodos, Professora Doutora Bernardete Sequeira, na informação sobre bibliografia e no estudo de caso, e Professor Doutor José de São José, pelos esclarecimentos quanto à *framework analysis*.

Aos colegas de todas as bibliotecas universitárias que participaram no questionário com as suas respostas, imprescindíveis para a realização do estudo, e em especial aos que se disponibilizaram para a fase de teste do questionário e da entrevista para o estudo de caso. Pela sua disponibilidade, colaboração e comentários para as melhorias introduzidas. A todos os colegas de profissão pelo seu interesse e apoio manifestado ao longo da investigação.

Um agradecimento aos colegas que participaram no estudo de caso, pela simpatia, disponibilidade e profissionalismo com que me receberam, nas respetivas bibliotecas, e os que me apoiaram de forma indireta e contribuíram para a concretização das visitas.

À colega Ana Alves Pereira pelo interesse e empenho na identificação de informações sobre as políticas nacionais para as bibliotecas universitárias.

À colega Ana Paula Gordo, pela colaboração na localização de bibliografia, e à Bella Nolasco pelos esclarecimentos enviados.

Ao CIDEHUS - Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades da Universidade de Évora, pelo apoio prestado para a participação em congressos.

Aos colegas de doutoramento, que partilharam a sua amizade, as suas experiências, entusiasmo e que com as suas palavras me apoiaram: Dália Guerreiro, Filipa Medeiros, Luísa Alvim, Luísa Baptista, Maria Armanda Salgado, Paulo Leitão, Rosa Galvão, Teresa Costa e Zélia Parreira, por estar sempre disponível para me receber.

Aos meus amigos mais longínquos Man Kit e Tim pela amizade e carinho com que me receberam.

Agradeço ao anterior Diretor da Biblioteca da Universidade do Algarve, Professor Doutor António Rosa Mendes, que infelizmente já nos deixou, e à Professora Doutora Adriana Nogueira, pelo apoio e incentivo desde o início e para finalizar esta investigação.

Aos colegas da Biblioteca da Universidade do Algarve e em especial à Salomé, pelo apoio sempre prestado.

Aos que, com os seus conhecimentos, de algum modo me apoiaram e auxiliaram nas melhorias da tese: Emília Pacheco, Isabel Andrade e Nélia Sequeira. Agradeço a disponibilidade, toda a colaboração e amizade.

Aos colegas do Conselho Diretivo Nacional e da Direção Regional do Sul, da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas agradeço o apoio manifestado.

Aos amigos que compreenderam as minhas ausências e distanciamento e que de algum modo me apoiaram.

À Família sem dúvida a mais sacrificada pela minha pouca disponibilidade para os acompanhar: a minha Mãe que sempre me incentivou e apoiou, para prosseguir nos meus projetos e estudo, aos meus irmãos e sobrinhos pelo apoio e compreensão, aos meus filhos João Miguel e Margarida, que sempre apoiaram apesar do que prescindiram ao Vivaldo pela disponibilidade, companheirismo e apoio apesar de todas as ausências.

A estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Portugal

Resumo

Este estudo tem como objetivo definir linhas orientadoras para as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias portuguesas e baseia-se numa investigação que fez uso de métodos diversificados, tanto quantitativos (em extensão), como qualitativos (em profundidade), e cotejou os dados assim obtidos com as práticas mais inovadoras em bibliotecas de diversos países do mundo.

Foi feito o enquadramento teórico, para temas relacionados com os da investigação, como as teorias da gestão, as estruturas organizacionais, a liderança, a motivação, a comunicação e o processo de mudança nas organizações. Considerando o meio onde se integram estas bibliotecas, identificaram-se os principais aspetos da política educativa no ensino superior europeu e português. A revisão da literatura permitiu recolher informação sobre algumas tendências mais recentes nas bibliotecas universitárias, em geral e em Portugal. Foram identificadas as tipologias de estruturas organizacionais, as transformações que as mesmas têm sofrido noutros países e que soluções foram encontradas.

A partir dos dados recolhidos com o questionário, caracterizaram-se estas bibliotecas portuguesas e os resultados indicam que há uma grande diversidade e que, em grande parte as suas estruturas organizacionais foram alteradas. Com o estudo de caso, detalharam-se aspetos dessas alterações.

Concluiu-se que, com as alterações no ensino superior, as bibliotecas podem ter um papel mais ativo no processo de ensino-aprendizagem. As alterações em estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias portuguesas ocorreram, na sua grande parte, por razões legais e houve participação das chefias das bibliotecas e dos técnicos superiores especializados em ciências da informação. As novas estruturas organizacionais procuram adaptar-se às transformações externas e internas, optando por estruturas mais flexíveis que incentivam a participação de todos os funcionários na inovação e tomadas de decisão. Como linhas orientadoras, foram indicados um conjunto de princípios por não ser possível um modelo ideal a aplicar em todas as bibliotecas. Cada caso encontrará uma solução que deverá ser continuamente analisada e adaptada à realidade.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias; Gestão de bibliotecas; Estruturas organizacionais; Mudanças organizacionais

Organizational structure of university libraries in Portugal

Abstract

The purpose of this study is to define guidelines for the organizational structures of Portuguese university libraries and it is based on a research that used as quantitative (in range) as qualitative (in depth) methods and compared the findings with the most innovative practices in libraries all over the world.

An approach was made to the theoretical areas of management, organizational structures, leadership, motivation, communication and the process of change in organizations. Considering that these libraries act in higher education institutions it was referred the education policy for higher education, in Europe and in Portugal. The literature review allowed collecting information about the more recent tendencies of the university libraries in general and in Portugal. The organizational structures models were identified as their changes and solutions.

From the data from the questionnaire the Portuguese university libraries were described and the results show there is a great variety among them and most of them have transformed their organizational structures. The case study allowed obtaining more information about the process of change in the three selected libraries.

It was concluded that, with the changes of higher education, the libraries can play a more active role in the teaching and learning process. The changes of the organizational structures in the Portuguese university libraries occurred mostly for legal reasons and the top of the libraries hierarchy and librarians participated. With the new organizational structures libraries have made all the efforts to adapt to the external and internal transformations with more flexible structures encouraging all staff to participate with ideas and to take part in the decision process. For the guidelines it was pointed out a set of principles to follow as it is not possible to have an ideal model to apply to all the libraries. Each library must find a solution that will be continually analyzed and adapted.

Keywords: University libraries; Management of libraries; Organizational structures; Organizational change

Sumário

Resumo	v
Abstract	vii
Lista de apêndices	xiii
Lista de gráficos	xv
Lista de tabelas	xvii
Lista de figuras	xvii
Lista de siglas e acrónimos	xix
Introdução	1
Enquadramento da investigação	1
Interesse e pertinência da investigação	3
Fins e objetivos da investigação	4
Organização da tese	5
1- Perspetiva das teorias na área da gestão	9
1.1- Breve abordagem às teorias da gestão	10
1.2- Estruturas organizacionais	222
1.3- Liderança	33
1.4- Motivação	41
1.5- Comunicação	48
1.6- O processo de mudança nas organizações	56
2- Tendências atuais do ensino superior	69
2.1- O ensino superior e o seu papel na sociedade	69
2.2- O ensino superior na Europa: que orientações	71
2.2.1- Constrangimentos no ensino superior	80
2.2.2- A qualidade do ensino superior	82
2.3- Ensino superior em Portugal	84
2.3.1- O papel da tecnologia no meio académico	93
2.3.1.1- Recursos de apoio	94

3- Métodos de investigação	105
3.1- As perspetivas quantitativa e qualitativa	105
3.2- Validade e fiabilidade (reliability) da investigação	108
3.2.1- Triangulação	111
3.3- Opção metodológica	112
3.4- Revisão da literatura	115
3.5- O questionário	118
3.6- Estudo de caso	125
3.6.1- Entrevistas	130
3.6.2- Observação	132
3.6.3- Outras fontes de informação	133
3.7- A análise dos dados	135
3.8- Questões éticas	142
4- Bibliotecas universitárias: uma revisão da literatura	145
4.1- As bibliotecas universitárias: enquadramento	145
4.1.2- Modelos de organização	160
4.1.3- Avaliação e afirmação	163
4.2- As bibliotecas universitárias portuguesas	165
4.2.1- Novas exigências, novas competências	175
4.2.2- Cooperação	185
4.3- Visão organizacional das bibliotecas universitárias	195
4.3.1- Fatores de mudança	198
4.3.2- Liderança	204
4.3.3- Comunicação	206
4.3.4- Fatores económicos	209
4.3.5- Fator tecnológico	211
4.3.6- Que estruturas organizacionais?	213

4.3.7- Avaliação	222
4.3.8- Integração da biblioteca nas universidades	224
5- Questionário- análise dos dados	229
5.1- Taxa de respostas	231
5.2- A que comunidades respondem as bibliotecas	232
5.3- Os fundos documentais	233
5.4- Recursos humanos	240
5.5- Tipo de organização	242
5.6- Estrutura organizacional na biblioteca	244
5.6.1- Dependência hierárquica	244
5.6.2- Direção da biblioteca	246
5.6.3- Organização interna dos serviços	248
5.7- Alterações na estrutura organizacional	250
5.8- Avaliação nas bibliotecas	253
5.9- Resultados das alterações	254
5.10- Documentos internos produzidos pelas bibliotecas	256
6- Estudo de caso: análise dos dados	259
6.1- Caracterização das bibliotecas	262
6.2- Análise dos dados	269
Tema 1- Ambiente externo às bibliotecas universitárias	270
1.1- Bibliotecas universitárias: funcionamento e cooperação	270
1.2- Constrangimentos atuais	271
1.3- Meio universitário/Conhecimento científico	272
1.4- Dependência hierárquica	274
Tema 2- Ambiente interno	275
2.1- Recursos humanos	275
2.2- Serviços aos utilizadores	277
2.3- Recursos documentais	282

2.4- Formação de utilizadores	284
2.5- Relacionamento com a comunidade académica	287
Tema 3- O processo de mudança	289
3.1- O que provocou a mudança	289
3.2- Equipa: comportamento face à mudança	290
3.3- Liderança	292
3.4- Aperfeiçoamento profissional	293
3.5- Comunicação interna	294
3.6- Objetivos e resultados alcançados com a estrutura organizacional	297
3.7- Expetativas face ao futuro	299
Tema 4- Que características para uma estrutura organizacional?	300
4.1- Perspetivas dos gestores para o futuro	301
6.3- Discussão do estudo de caso	303
Conclusões	311
Contexto da investigação	311
Objetivos e conclusões	313
Limitações do estudo	325
Linhas futuras de investigação	325
Referências bibliográficas	327
APÊNDICES	349

Lista de Apêndices

APÊNDICE 1- QUESTIONÁRIO - BIBLIOTECAS CONTACTADAS	351
APÊNDICE 2- QUESTIONÁRIO ENVIADO	355
APÊNDICE 3- QUESTIONÁRIO – FASE DE TESTE- 1ª MENSAGEM ENVIADA	365
APÊNDICE 4- QUESTIONÁRIO – FASE DE TESTE- 2ª MENSAGEM ENVIADA	367
APÊNDICE 5- QUESTIONÁRIO – VERSÃO FINAL- 1ª MENSAGEM ENVIADA	369
APÊNDICE 6- ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE O FUNDO DOCUMENTAL E A COMUNIDADE ACADÉMICA	371
APÊNDICE 7- FUNDO DOCUMENTAL – UNIVERSIDADE PÚBLICA E PRIVADA	377
APÊNDICE 8- A INFLUÊNCIA DA DIREÇÃO NO ESPÓLIO DAS BIBLIOTECAS	379
APÊNDICE 9- ORGANIZAÇÃO INTERNA – DIMENSÃO HUMANA ESPÓLIO E DIRETOR	383
APÊNDICE 10- ESTUDO DE CASO- PROTOCOLO	391
APÊNDICE 11- ESTUDO DE CASO- GUIÃO DA ENTREVISTA	401

Lista de Gráficos

GRÁFICO 5. 1- QUESTIONÁRIO: DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DO ENVIO E DAS RESPOSTAS	232
GRÁFICO 5. 2- COMUNIDADE ACADÊMICA POR BIBLIOTECA (ORDEM DECRESCENTE)	233
GRÁFICO 5. 3- TOTAIS DO FUNDO DOCUMENTAL EM TODAS AS BIBLIOTECAS (ORDEM DECRESCENTE)	234
GRÁFICO 5. 4- TOTAIS DO FUNDO DOCUMENTAL EXCLUINDO A BIBLIOTECA COM O VALOR EXTREMO MAIS ALTO (ORDEM DECRESCENTE)	235
GRÁFICO 5. 5- TOTAIS DOS FUNDOS DOCUMENTAIS AGREGADOS POR UNIVERSIDADES	235
GRÁFICO 5. 6- TOTAL DE DOCUMENTOS EM PAPEL EM CADA BIBLIOTECA	236
GRÁFICO 5. 7- TOTAL DE DOCUMENTOS ELETRÔNICOS EM CADA BIBLIOTECA	237
GRÁFICO 5. 8- COMPARAÇÃO DOS DOCUMENTOS DISPONIBILIZADOS EM PAPEL E OS ELETRÔNICOS COM B-ON	239
GRÁFICO 5. 9- TIPO DE ORGANIZAÇÃO NAS BIBLIOTECAS	243
GRÁFICO 5. 10- TIPO DE ORGANIZAÇÃO: INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS	243
GRÁFICO 5. 11- BIBLIOTECAS DEPARTAMENTAIS	244
GRÁFICO 5. 12- DEPENDÊNCIA HIERÁRQUICA DAS BIBLIOTECAS	245
GRÁFICO 5. 13- QUEM DIRIGE AS BIBLIOTECAS	247
GRÁFICO 5. 14- SUBDIVISÕES NA ORGANIZAÇÃO INTERNA	248
GRÁFICO 5. 15- DIREÇÃO DAS SUBDIVISÕES INTERNAS	249
GRÁFICO 5. 16- ALTERAÇÕES QUE OCORRERAM OU NÃO NAS BIBLIOTECAS INQUIRIDAS	251
GRÁFICO 5. 17- QUEM PARTICIPOU NA ALTERAÇÃO	252
GRÁFICO 5. 18- RAZÕES DAS ALTERAÇÕES	253
GRÁFICO 5. 19- PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DAS BIBLIOTECAS	254
GRÁFICO 5. 20- DOCUMENTOS INTERNOS PRODUZIDOS PELAS BIBLIOTECAS	256

Lista de Tabelas

TABELA 3. 1- CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA INVESTIGAÇÃO PARA O MÉTODO MISTO	110
TABELA 3. 2- FONTES PESQUISADAS	117
TABELA 3. 3- QUESTIONÁRIO: TEMAS E OBJETIVOS	122
TABELA 3. 4- FONTES DE INFORMAÇÃO - ADAPTADO DE <i>CASE STUDY RESEARCH</i> DE R. K. YIN, 2009, P.102	134
TABELA 3.5- <i>FRAMEWORK ANALYSIS</i> : TEMAS EM ANÁLISE	142
TABELA 4. 1- TENDÊNCIAS NAS BIBLIOTECAS - ADAPTADO DE 2010 TOP TEN TRENDS IN ACADEMIC LIBRARIES DE ACRL, 2010, TOP TRENDS IN ACADEMIC LIBRARIES DE ACRL, 2014, ENVIRONMENTAL SCAN 2015 DE ACRL, 2015	152
TABELA 4. 2- ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS - ADAPTADO DE <i>MANAGEMENT BASICS FOR INFORMATION PROFESSIONALS</i> DE EVANS E ALIRE, 2013, PP 138-150	161
TABELA 4. 3- ALUNOS E BIBLIOTECAS NO ENSINO SUPERIOR: 1985-1994 ADAPTADO DE <i>AS BIBLIOTECAS EM PORTUGAL: ELEMENTOS PARA UMA AVALIAÇÃO</i> DE EDUARDO DE FREITAS, 1998, P.24	171
TABELA 5. 1- TEMAS DO QUESTIONÁRIO E QUESTÕES EXPLORADAS	230
TABELA 5.2- QUESTIONÁRIO: BIBLIOTECAS CONTACTADAS E RESPOSTAS RECEBIDAS	231
TABELA 5.3- COMUNIDADE ACADÉMICA DAS INSTITUIÇÕES UNIVERSITÁRIAS PÚBLICAS E PRIVADAS	233
TABELA 5. 4- FUNDOS DOCUMENTAIS: TOTAIS POR TIPOLOGIA E NO TOTAL DE BIBLIOTECAS	237
TABELA 5. 5- FUNDO DOCUMENTAL: COMPARAÇÃO DOS VALORES DA MÉDIA E DESVIO PADRÃO	240
TABELA 5.6- RECURSOS HUMANOS NAS BIBLIOTECAS DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS	241
TABELA 5.7- ALTERAÇÕES QUE RESULTARAM DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	255
TABELA 6. 1- HORÁRIOS DE FUNCIONAMENTO PRATICADOS PELAS BIBLIOTECAS QUE RESPONDERAM AO QUESTIONÁRIO (FONTE: PÁGINAS WEB DAS BIBLIOTECAS)	280
TABELA Conc. 1- ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: FATORES A ANALISAR PARA A SUA DEFINIÇÃO	324

Índice de Figuras

FIGURA 3. 1- PARADIGMA DA INVESTIGAÇÃO	112
FIGURA 3. 2- PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO	113
FIGURA 3. 3 - REDE DE ENSINO UNIVERSITÁRIO PÚBLICO (ESQ ^a) E PRIVADO (DT ^a)	120

Lista de Siglas e Acrónimos

ARL - Association of Research Libraries (Estados Unidos da América)

B-on - Biblioteca do Conhecimento Online

BAD - Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas

BAES - Biblioteca Aberta do Ensino Superior

BGUC - Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra

BSC - Balanced Scorecard

C & T - Ciência e Tecnologia

CCISP - Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos

CD-ROM - Compact Disc Read-Only Memory

CET- Curso de Especialização Tecnológica

CETUS- Consortium for Educational Technology in University Systems

ColCat- Catálogo Coletivo Distribuído

CRUP - Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas

E.U.A. - Estados Unidos da América

EEES – Espaço Europeu de Ensino Superior

EHEA - European Higher Education Area

EIB - Empréstimo interbibliotecas

ENQA - European Network for Quality Assurance in Higher Education

EDUROAM - Education Roaming

FCCN - Fundação para a Computação Científica Nacional

FCT - Fundação para a Ciência e Tecnologia

GABUP - Gabinete de Apoio às Bibliotecas da Universidade do Porto

IFLA - International Federation of Libraries Associations and Institutions

INIC - Instituto Nacional de Investigação Científica

ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão

ISO - International Standard Organization

OA - Open Access

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OCT - Observatório das Ciências e Tecnologias

OPAC - Online Public Access Catalog

PORBASE - Base Nacional de Dados Bibliográficos

RCAAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal

RCCN - Rede da Comunidade Científica Nacional

RCTS – Rede Ciência Tecnologia e Sociedade

RepositóriUM - Repositório Institucional da Universidade do Minho

RUBI - Rede Univesitária de Bibliotecas e Informação

Scielo - Scientific Electronic Library Online

SIBUC- Sistema Integrado das Bibliotecas da Universidade de Coimbra

SIBUL - Sistema Integrado das Bibliotecas da Universidade de Lisboa

SPSS - Statistical Package for Social Sciences

UA - Universidade de Aveiro

UE - União Europeia

UL - Universidade de Lisboa

UNESCO - *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

UNIMARC - *Universal Machine Readable Cataloguing*

UP - Universidade do Porto

UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento

UK – United Kingdom

WoS - Web of Science

Introdução

Enquadramento da investigação

A investigação na área das ciências da informação deve ser alargada a todos os profissionais, como referem Powell, Baker e Mika (2002), por contribuir para um melhor desenvolvimento, em especial dos bibliotecários universitários, melhorando as suas competências e capacidade crítica, para além de melhorar a visão que a comunidade tem da biblioteca. Consideram estes autores que a investigação realizada por profissionais de bibliotecas dá origem a novos conhecimentos, auxilia na tomada de decisão e contribui para o desenvolvimento da área das ciências da informação.

O estudo da biblioteconomia engloba uma vasta área de conhecimentos, com aspetos comuns a todas as bibliotecas e outros mais especificamente ligados a cada tipo de biblioteca: pública, escolar ou universitária. Este estudo centra-se nas bibliotecas universitárias, com especial relevo para a sua gestão, organização de serviços e a sua estrutura organizacional. A organização de uma biblioteca universitária pressupõe a definição de áreas de trabalho, como articulá-las e que fins atingir em cada uma delas. Todas estas decisões devem ter como base a missão e objetivos da biblioteca, que se enquadram nos da instituição de ensino universitário, com linhas de ação definidas.

Como nas organizações em geral, as bibliotecas universitárias são influenciadas pelo meio onde se inserem. A sociedade portuguesa atravessa atualmente constrangimentos financeiros severos que limitam as despesas, essencialmente no setor público. As limitações orçamentais forçam a que haja uma atenção redobrada na gestão dos recursos disponíveis e poderão influenciar a análise do modelo de estrutura organizacional existente.

O resultado de pesquisa bibliográfica preliminar, em publicações na área da gestão de bibliotecas universitárias, mostrou que o tema *alterações nas estruturas organizacionais* é transversal a bibliotecas de vários países, embora com maior

incidência nos E.U.A., Canadá e Austrália. A situação de crise financeira foi responsável pela revisão de estruturas existentes e pela sua transformação, mas outros fatores influenciaram o repensar das estruturas organizacionais, como o aumento dos documentos em suporte digital, a diminuição da importância do suporte tradicional, acompanhados da mudança de hábitos dos utilizadores e, no meio académico, nas áreas do ensino, investigação e publicação científica.

No caso português, foram encontrados reduzidos estudos sobre esta área, o que limita uma análise sem uma recolha prévia de dados. Para dados quantitativos relativos às bibliotecas universitárias portuguesas, não existem atualmente estatísticas oficiais, produzidas pelo Instituto Nacional de Estatística. Para a realização de estudos, como neste caso, é necessário contactar cada uma das bibliotecas para recolher os dados. Previamente a este estudo, não se tinha conhecimento se nas bibliotecas universitárias portuguesas tem havido reestruturação nas estruturas organizacionais. Noutros países, a grande valorização dos documentos eletrónicos foi motivadora de alterações na estrutura organizacional, mas em Portugal, desconhece-se a sua repercussão. Não há informação sobre o investimento em aquisições neste tipo de documentos, nas bibliotecas universitárias portuguesas, para além da b-on.

Este estudo sugere que, para além da recolha, armazenamento, organização e disponibilização de recursos documentais, que são frequentemente vistos como os principais serviços, as bibliotecas universitárias podem ser parceiras nos processos de ensino e aprendizagem. Por vezes, questiona-se a necessidade da existência da biblioteca, pelo facto de muitos dos recursos estarem acessíveis eletronicamente e se desconhecer a intervenção que os profissionais de informação podem ter, para melhorar o conhecimento e exploração do que está acessível em linha (Jennings, 2013). As bibliotecas universitárias, ao intervir nas atividades de ensino e de investigação, que são as áreas chave das instituições que as tutelam, poderão melhor desempenhar o seu papel e servir de mediadoras no ensino da pesquisa, acesso e utilização da informação.

Este estudo permitiu observar que a bibliografia disponível em áreas relacionadas com a gestão de bibliotecas universitárias, no nosso país, é escassa. Será vantajoso um melhor conhecimento desta temática, que poderá influenciar melhores práticas e

contribuir para um melhor desempenho e reconhecimento do seu papel pelas instituições e utilizadores.

A reflexão sobre os modelos de estruturas organizacionais existentes e os resultados que se alcançaram em organizações, como as bibliotecas universitárias, considerando a realidade nacional e outras experiências contidas na bibliografia servem de base a esta investigação.

Na posse da informação pertinente analisa-se que tipo de estruturas existem, como respondem aos novos desafios e se houve alterações, de que tipo, e o que as motivou, para posteriormente se aferirem os resultados a nível interno, para os funcionários, e a nível externo, para os utilizadores.

As bibliotecas universitárias distribuem-se por todo o país (Continente e Ilhas) e possuem características semelhantes, mas cada uma com as suas especificidades, logo não é possível encontrar um modelo único, que seja aplicado indiscriminadamente como solução para as estruturas organizacionais. Com os dados e informação coligidos para esta investigação pretende-se contribuir para um melhor conhecimento e reflexão sobre questões ligadas à gestão das bibliotecas universitárias indicando algumas linhas orientadoras para as suas estruturas organizacionais.

Interesse e pertinência da investigação

O exercício da profissão, como técnica superior na área da biblioteca e documentação, pressupõe uma base de conhecimentos nas áreas mais técnicas e específicas do tratamento documental e em outras complementares, mas igualmente importantes, como a gestão, as relações humanas, a psicologia, etc., que dotam os profissionais de competências variadas. A atividade profissional levanta frequentemente questões de carácter prático ou teórico que requerem uma resposta rápida dos serviços da biblioteca, em benefício dos utilizadores, fundamentada num conhecimento, análise e reflexão sobre a teoria, para alcançar soluções eficientes e eficazes, tendo sempre em conta a realidade da biblioteca.

Os estudos sobre este tema, as estruturas organizacionais em Portugal, como já se referiu, são praticamente inexistentes, ao contrário do que sucede com outros países. Existem estudos empíricos no estrangeiro, que referem a sua experiência, mas desconhece-se a realidade portuguesa. Com a investigação, é possível conhecer os reflexos, nas bibliotecas universitárias portuguesas, das profundas transformações na sociedade e nas instituições, e como se têm adaptado para corresponder às necessidades dos utilizadores.

Pretende-se apontar linhas orientadoras, relativas ao momento atual, tomando em linha de conta a experiência de outros países, através de projetos, estudos, casos práticos e a investigação empírica realizada sobre as bibliotecas universitárias em Portugal. Esta investigação inclui a revisão da bibliografia consultada, os dados de um questionário e do estudo de caso.

Fins e objetivos da investigação

Esta investigação tem como fim estudar as estruturas organizacionais existentes em bibliotecas universitárias portuguesas, conhecer como se têm adaptado às transformações na sociedade e das suas instituições.

Assim foram definidos os objetivos que nortearam o trabalho de investigação:

- Conhecer os vetores estratégicos do ensino superior, onde se integram as bibliotecas universitárias;
- Conhecer os projetos, estudos e experiências sobre as estruturas organizacionais, de bibliotecas universitárias internacionais;
- Conhecer a realidade portuguesa relativa às estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias;
- Identificar as alterações que ocorreram nas estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias portuguesas;
- Caracterizar a participação dos profissionais de informação na mudança das estruturas organizacionais das bibliotecas onde exercem funções;

- Compreender e comparar a evolução das bibliotecas universitárias em Portugal e noutros países;
- Propor um conjunto de linhas orientadoras, sobre a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias.

Com estes objetivos, pretende-se contribuir para uma maior rentabilização dos recursos das bibliotecas universitárias portuguesas, canalizados para que, a nível interno, haja melhores níveis de satisfação e motivação profissional e um reconhecimento externo, em especial da comunidade académica, da intervenção que podem ter em benefício do ensino, aprendizagem e na investigação.

Organização da tese

Este trabalho distribui-se por seis capítulos que a seguir se sintetizam:

O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico na área da gestão, apresentando de modo sumário as principais teorias, que foram propostas por diversos autores ao longo dos séculos XIX e XX. Seleccionados os temas que são mais significativos para o estudo em questão, identificaram-se os vários tipos de estruturas organizacionais, com as soluções apresentadas pelos vários autores. A liderança é reconhecida como relevante na gestão e sobre este tema apresentaram-se perspectivas dos autores de relevo que se debruçaram sobre ela. Outro tema tratado foi a motivação que se incute na equipa e que contribui para alcançar os objetivos da organização. A comunicação representa um aspeto fundamental para a transmissão de informação, a nível interno e externo, tornando-se ainda mais relevante quando decorre um processo de mudança organizacional. A mudança em si deve ser planeada e todos os participantes devem ser envolvidos. Foram sistematizados os conceitos que dotaram a investigadora de conhecimentos para melhor enquadrar as experiências referidas na literatura, sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias.

No segundo capítulo, faz-se a contextualização do ensino superior, na Europa e em Portugal, e o papel que desempenha na sociedade, como fator chave para o

desenvolvimento. Na Europa comunitária, com o Processo de Bolonha, novas orientações foram definidas pelos governos, para a existência de um novo modelo de ensino e uma política comum de promoção da internacionalização das universidades e a circulação dos cidadãos. A nível não só europeu, como em muitos outros países, é promovido o acesso aberto e a criação de repositórios de publicações científicas. A qualidade é uma prioridade nas instituições de ensino superior, para garantir um ensino de excelência que possa atrair estudantes de todo o mundo. A evolução do ensino superior em Portugal é apresentada sucintamente, bem como as linhas estratégicas dos últimos governos, que se enquadram nas definidas a nível europeu. Referem-se algumas infraestruturas de apoio que foram implementadas, das quais se destaca a b-on (Biblioteca do Conhecimento Online) e o RCAAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal).

Feito o enquadramento dos temas ligados à gestão e ao ensino superior, onde se inserem as estruturas organizacionais das bibliotecas universitárias, o terceiro capítulo aborda as questões metodológicas, onde se sintetizaram conceitos pertinentes para a investigação, as etapas percorridas e os métodos adotados para a recolha e análise de dados. Definiu-se o universo onde foi aplicado o questionário, para recolha de dados sobre as bibliotecas universitárias, e a seleção das bibliotecas alvo do estudo de caso, para melhor se conhecerem as suas realidades e as mudanças que tinham acontecido nas suas estruturas organizacionais. Foram respeitados os aspetos éticos indispensáveis e que devem acompanhar toda a investigação.

O quarto capítulo apresenta uma revisão da literatura e uma visão geral das principais áreas que dominam a atualidade das bibliotecas universitárias e dos modelos organizacionais em particular. Foi dada especial atenção às bibliotecas em Portugal, analisando o seu percurso em áreas que marcaram a sua evolução e algumas iniciativas desenvolvidas. Em seguida é apresentada uma síntese da situação de bibliotecas de outros países, a sua organização e os processos de mudança que ocorreram e afetaram as suas estruturas organizacionais. Para terminar este capítulo observou-se o papel das bibliotecas nas universidades e a importância da sua completa integração no meio, no âmbito das alterações implementadas.

Nos capítulos seguintes apresentam-se e analisam-se os resultados apurados com a recolha de dados. O capítulo quinto apresenta o questionário, que foi aplicado às bibliotecas universitárias, as respostas e análise dos resultados recolhidos. Estes dados permitem caracterizar a realidade das bibliotecas universitárias em Portugal, quanto à comunidade que servem, os recursos existentes a nível bibliográfico e os humanos, a estrutura organizacional, a dependência hierárquica, as chefias de topo e intermédias, se se registou alguma alteração na estrutura organizacional e as razões porque foi feita, quem tem um papel participativo nas alterações que possam ocorrer, e como se avaliam os resultados da mudança. A análise estatística dos dados foi feita utilizando diversas ferramentas para estatísticas descritivas e inferenciais como os *software* Microsoft Excel e o SPSS (Statistical Package for Social Sciences, versão 21), com a utilização de diversos gráficos e tabelas ilustrativos da mesma.

O capítulo sexto apresenta o estudo de caso que faz a caracterização das instituições selecionadas, com a informação e dados sistematizados nas visitas efetuadas, em documentos produzidos internamente, artigos publicados, especificamente sobre as bibliotecas em estudo, e suas páginas na *Web*. O conjunto de dados é analisado com utilização da ferramenta *framework analysis*, que dá origem a um conjunto de resultados descritos neste capítulo.

Nas conclusões são salientados os principais resultados alcançados no decorrer na investigação, com especial atenção às estruturas organizacionais. Faz-se referência a linhas de investigação que emergem deste estudo e apontam-se algumas linhas orientadoras para as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias portuguesas.

Finalmente é apresentada a bibliografia consultada, organizada de acordo com a American Psychological Association, 6ª edição (com a adaptação realizada pelos Serviços de Biblioteca, Informação Documental e Museologia da Universidade de Aveiro), e os apêndices que reúnem os principais documentos que foram produzidos para a investigação.

Esta investigação dá a conhecer aspetos da realidade das bibliotecas universitárias portuguesas, até agora pouco estudados, e espera-se que o conhecimento adquirido

com a sua leitura desperte no leitor vontade para realizar outros trabalhos nesta área de estudo.

1- Perspetiva de algumas teorias na área da gestão

O início do projeto de investigação, na área da gestão das bibliotecas, conduziu, numa primeira revisão da literatura sobre o tema, ao contacto com conceitos como as teorias da gestão, as estruturas organizacionais, a mudança, a comunicação, a liderança e a motivação.

Estes temas são correntes na bibliografia sobre gestão de bibliotecas, em geral, ou mais especificamente, na que se refere às suas estruturas organizacionais. Considerou-se que era indispensável um enquadramento teórico sobre a gestão das organizações com algumas das suas vertentes. Cada um dos subtemas, ou outros que a gestão integra, poderiam ser objeto de um estudo mais profundo, mas não era o objetivo desta investigação.

A gestão das organizações tem evoluído ao longo dos tempos recebendo influências das transformações que ocorrem na sociedade. Os autores desta área procuram encontrar soluções para uma melhor gestão, enquadrados na época em que viveram ou vivem.

As estruturas organizacionais, tema base da investigação, são variadas mas baseadas em princípios que se vão ajustando às perspetivas que a sociedade tem do papel de cada nível hierárquico dentro da organização, com responsabilidade de decisão, mais ou menos centralizada, incentivando ou não, a participação dos colaboradores dos vários níveis.

A liderança e a motivação, intimamente ligadas à chefia, contribuem para um melhor desempenho da organização. Em épocas de mudança, estes dois aspetos, bem como a comunicação formal e informal, são fundamentais para se alcançar um clima estável e de colaboração entre os seus membros nas organizações.

Assim, apresenta-se uma breve síntese destes temas para um melhor enquadramento, compreensão e posterior apresentação de linhas orientadoras para as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias em Portugal.

As bibliotecas, como organizações, também sofrem influências do meio envolvente e procuram encontrar modelos de gestão com estruturas organizacionais adequadas. Questões como as referidas liderança, motivação, comunicação e capacidade de adaptação às mudanças fazem parte do dia-a-dia das bibliotecas e por isso devem ser estudadas.

1.1- Breve abordagem às teorias da gestão

Ao longo dos séculos, as instituições têm evoluído e a forma como são vistas e analisadas tem acompanhado e influenciado o seu desenvolvimento e evolução.

Encontramos organizações em todas as áreas da vida humana (Bilhim, 2006). Todas as organizações, com as suas características próprias, atuam em sociedade e entre elas encontramos as bibliotecas, de diversos tipos, de acordo com o público-alvo que pretendem servir.

Entre os autores que se têm debruçado sobre as teorias da gestão, encontram-se definições para organização. Enquanto Robbins e Coulter (2009) se referem à organização como um local onde os indivíduos se reúnem com determinado objetivo, A. Sousa (2009) realça a evolução que têm sofrido as organizações e as tarefas que são atribuídas às pessoas que delas fazem parte. A forma como as tarefas são distribuídas dentro da organização está relacionada com os fins e objetivos da mesma. Para Drucker (2000), não existe uma forma perfeita já que cada uma tem as suas características, os seus pontos fortes e pontos fracos e com a sua organização visa rentabilizar os recursos humanos existentes.

Para que haja uma coordenação e controlo dentro da organização, há que definir quais as funções e papéis e as relações entre os indivíduos que dela fazem parte, o que dá origem a uma estrutura formal (R. O. da Silva, 2001)¹. Essa estrutura implica a existência de uma hierarquia. Apesar de, na opinião de Drucker (2000),

¹ A norma da American Psychological Association, para citações e referências bibliográficas, refere que para autores com o mesmo apelido se devem incluir as iniciais do nome, mesmo que o ano de publicação seja diferente

hoje em dia, se referir que não devem existir hierarquias, é fundamental definir quem chefia e orienta as decisões. Defende este autor que deve haver apenas um chefe e compara esta situação com o direito romano, que definia que um escravo com três donos seria um homem livre. No entanto, pensa que não é inviável a existência de equipas multidisciplinares, cada uma com a sua chefia. É de opinião que numa organização quanto maior número de graus hierárquicos, maior o ruído provocado e perturbação da comunicação entre os vários níveis.

Na organização o chefe é o gestor, que procura que o trabalho desenvolvido, pelo conjunto das pessoas às quais foram atribuídas tarefas, permita atingir os fins e objetivos organizacionais (A. Sousa, 2009), utilizando os recursos disponíveis.

Segundo Drucker (1991), o termo gestor tem-se modificado e é atualmente utilizado para quem desempenha tarefas relacionadas com a gestão e que pode, ou não, exercer o seu poder sobre os outros. Estas tarefas englobam cinco operações básicas: definir objetivos, organizar atividades e pessoas, motivar e comunicar com a equipa, medir e avaliar e formar pessoas. A. Sousa (2009) refere que o gestor deve estabelecer a relação entre a organização e o meio ambiente, para compatibilizar o interesse de ambos e obter melhores resultados. Para além de definir e planear as tarefas, ao gestor cabe motivar as pessoas para os objetivos decididos para a organização e, com a sua liderança, conseguir prosseguir na direção escolhida (S. Teixeira, 2004).

A função do gestor, em qualquer organização, tem como finalidade a criação de valor, quer esta tenha ou não fins lucrativos. No caso das bibliotecas, têm como principal missão oferecer aos seus utilizadores serviços de qualidade mediante uma gestão que rentabilize os recursos existentes aos vários níveis.

Para Drucker (2000), a gestão tornou-se objeto de estudo e preocupação no final do século XIX, com o surgir de organizações de grande dimensão, como empresas ou serviços governamentais. Os diversos teóricos têm procurado ao longo das décadas encontrar a melhor forma de gerir as organizações. Encontramos na bibliografia abordagens das teorias da gestão, que têm defendido determinados princípios, no seguimento dos estudos realizados em países como os Estados Unidos da América (E.U.A.), Reino Unido e Alemanha.

A. Sousa (2009) refere, também, que as teorias clássicas surgem em organizações com maior dimensão, onde a utilização da tecnologia na produção é reduzida e os mercados começam a alargar-se. Os cientistas Taylor (E.U.A.), Fayol (França) e mais tarde Max Weber (Alemanha) procuram descobrir as regras que devem existir numa organização e normas de funcionamento. Para estes autores, a organização é um sistema interno e não sujeito à influência da sua envolvente (A. Sousa, 2009). Drucker (2000) e Bilhim (2006) referem Taylor como o inventor da gestão científica. Drucker (2000) é de opinião que Taylor utilizou o termo gestão para mostrar aos clientes que oferecia algo de novo. Considera que o sentido que o termo tem hoje surgiu no *City manager* (E.U.A.), nos primeiros anos do século XX. Taylor (2011) nos seus estudos na produção fabril procurou uma melhor forma de executar tarefas, em busca da eficiência. Cada tarefa é subdividida em várias ações, que podem ser melhoradas e executadas no mais curto espaço de tempo. Este princípio ainda hoje é conhecido pela organização funcional do trabalho. Taylor defendia que o aumento da produtividade era benéfico para o empresário e para o empregado, já que o aumento da produção permite aumentar o salário. A obra de Taylor, *Principles of scientific management*, publicada pela primeira vez em 1911, influenciou as práticas de gestão e a organização das empresas ao longo dos tempos (Taylor, 2011).

Outros investigadores como Henry Fayol, contemporâneo de Taylor, realizaram os seus estudos sobre a análise da estrutura hierárquica nas organizações (A. Sousa, 2009). Considerado o preconizador da nova teoria da gestão, diz S. Teixeira (1998), que Taylor aplicava os seus princípios à organização como um todo. Em Bilhim (2006), R. O. da Silva (2001) e A. E. Martins e Lopes (2012), encontramos os princípios gerais da gestão que Fayol defendia, que são: unidade de comando, cadeia hierárquica de comando, separação de poder, centralização e ordem. Ainda R. O. da Silva (2001) defende que Fayol entendia que os administradores deviam possuir certas qualidades físicas e morais, conhecimentos e experiência. Incluía cinco funções base nas atividades empresariais: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, que ainda hoje são aceites (A. Sousa, 2009).

Enquanto Taylor e Fayol apresentavam aproximações diferentes para alcançar melhores formas de produzir, Max Weber (1997) refere as funções a desempenhar dentro da organização com especial incidência na autoridade. Há uma chefia que exerce a sua autoridade sobre os vários membros, que sabem qual o seu lugar, e o poder que detém formando uma estrutura burocrática.

Esta gestão burocrática procurava a racionalidade técnica e baseava-se na divisão do trabalho, na hierarquia da autoridade, em regras e padrões, no compromisso profissional. M. P. e Cunha *et al.* (2007) refere que à burocracia são dirigidas muitas críticas, por considerar as organizações como sistemas fechados, pouco sensíveis às questões humanas, bem como o problema de as regras serem analisadas de modo desigual e poder originar a desresponsabilização. Para R. O. da Silva (2001), Max Weber apenas previu o lado positivo desta teoria, não considerando que a burocracia daria origem a um grande formalismo, tornando-se impessoal.

A evolução da sociedade e das próprias organizações levou a outro tipo de abordagem destas realidades pelos estudiosos e a uma procura de melhores soluções. Os autores ligados às teorias clássicas, centravam-se mais na organização e na produção e os funcionários eram uma parte do processo. Com Mary Parker Follet, houve uma alteração: tomando o ponto de vista humanístico, defendeu que o indivíduo era tão importante quanto o grupo e que havia que o motivar. A administração é vista mais como uma entidade que coordena as atividades e, esta autora, considera que a liderança se deve basear na concordância mútua das pessoas (R. O. da Silva, 2001).

As experiências que decorreram em Hawthorne, conduzidas por Elton Mayo, são vistas como o início do movimento das relações humanas que relacionou a produtividade com o grau de satisfação das pessoas (S. Teixeira, 2004). Os estudos desenvolvidos por Mayo (1972) incidiram sobre os efeitos da fadiga, as horas de trabalho, com e sem interrupções para descanso e alimentação, relacionadas com a monotonia de tarefas repetitivas executadas pelos operários. A produtividade dos operários foi estudada e analisada e como complemento foram realizadas entrevistas. Concluiu Mayo que estes fatores físicos, só por si, não determinam a produtividade mas que o meio envolvente também influenciará os resultados

alcançados nas linhas de produção, e as relações sociais estabelecidas no interior da fábrica e fora dela. Constatou-se que houve aumento da produção independentemente das variações que ocorreram ao longo do estudo. Este efeito, considerado como provocado pela atenção recebida, foi identificado como efeito Hawthorne. Filleau e Ripoul (2002) chamam a atenção para as críticas que estes estudos realizados por Mayo receberam, por incidirem nos níveis hierárquicos mais baixos.

Dentro dos estudos da escola das relações humanas, a psicologia industrial de Hugo Munsterberg é referida por R. O. da Silva (2001) como um desenvolvimento da administração científica de Taylor. Este investigador procurou que as competências dos funcionários se enquadrassem nas necessidades da organização. Houve que identificar as qualidades do trabalhador, oferecer-lhe as melhores condições psicológicas que permitissem alcançar os melhores resultados e enquadrá-lo no âmbito das necessidades da organização. A escola das relações humanas, na opinião de R. O. da Silva (2001), é baseada na teoria clássica, mas com um maior ênfase nas pessoas, e engloba os estudiosos como Mayo e Munsterberg. A escola das novas relações humanas criticava os seus princípios por serem demasiado rígidos e mecanicistas. Uma nova teoria, denominada comportamentalista ou de novas relações humanas, surgirá posteriormente. Estudos realizados por diferentes autores enquadram-se nesta perspetiva, como é o caso de Lewin que estudou a dinâmica de grupo e Maslow, a teoria da hierarquia das necessidades (R. O. da Silva, 2001).

Maslow (1987) considerava os indivíduos seres complexos e nestes a existência de vários níveis de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização. Só quando o nível mais baixo das necessidades é satisfeito é que surge o seguinte. Como crítica a esta teoria, é apontado que esta deve ser considerada apenas uma orientação geral, porque não contém uma clara explicação sobre o comportamento do ser humano. Apesar de Filleau e Marques-Ripoull (2002) admitirem que a hierarquia das necessidades foi reconhecida como um facto, por outro lado, referem que outras investigações mais recentes não o confirmaram e concordam com a classificação de Maslow, mas não com a argumentação apresentada.

A visão que McGregor (1980) apresenta da gestão tem duas perspectivas diferentes: a Teoria X e a Teoria Y. Na Teoria X os gestores vêem os trabalhadores como pessoas que não gostam de trabalhar, que preferem ser orientados por outros a assumir as responsabilidades e revelam pouca criatividade na busca de soluções para a organização. Com a evolução e melhoria nas teorias da gestão apresenta a Teoria Y, segundo a qual o trabalhador gosta de trabalhar, não evita responsabilidades, é criativo a encontrar soluções e tem motivações a outros níveis para além dos básicos. O contributo destas teorias é visto por A. Sousa (2009) como uma visão do indivíduo que, com todas as suas capacidades, contribui de uma forma criativa para o sucesso de uma organização. “É aliás clássica a tipificação apresentada por McGregor sob a forma da Teoria X e Teoria Y a fim de realçar o que deverão ser as perceções e as atuações do líder organizacional, que mais não é que o verdadeiro gestor para este autor” (A. Sousa, 2009, p. 46).

A análise e conceitos, defendidos pelos autores na área da gestão das primeiras décadas do século XX, viam as organizações em si, sem considerar o ambiente e a sociedade em que estavam inseridos. As questões da liderança e motivação foram iniciadas com autores como McGregor e Maslow, no mesmo século.

Com o objetivo de procurar uma melhor forma de gerir as organizações, novas teorias, abordando pontos de vista diferentes, são utilizadas pelos estudiosos. A abordagem sistémica, que surge nos anos 50, na opinião de Filleau e Marques-Ripoull (2002), estabelece as bases para um novo paradigma, referindo-se a Joel de Rosnay, defende que não é uma nova teoria mas sim uma nova metodologia. R. O. da Silva (2001) considera que a teoria geral dos sistemas já existia há muito tempo e que abrange três aspetos principais: ciência do sistema, tecnologia do sistema e filosofia do sistema. Os problemas existentes nas organizações devem ser analisados de uma forma global e não analítica.

A. Sousa (2009) considera que, a teoria *behaviourista* é demasiado teórica, e por isso surgiu a abordagem sistémica na gestão das organizações, que este autor identifica como teoria do desenvolvimento organizacional. Refere que estas teorias vieram pôr em prática os princípios da abordagem comportamental e introduziram a influência do meio ambiente nas organizações. O desenvolvimento organizacional

pretende relacionar a interação entre a missão da organização e as tarefas a desenvolver, tendo em linha de conta as necessidades dos funcionários. R. O. da Silva (2001) refere que se pretendia tornar mais eficazes as soluções encontradas para os problemas.

No período da 2ª Guerra Mundial, surgiu a necessidade de aplicar métodos mais sofisticados nas organizações com ligações à produção de armamento, movimentação de tropas, etc., o que levou à aplicação de técnicas matemáticas nas empresas e deu origem à pesquisa operacional. Esta abordagem tem como principais características o centrar na solução do problema ou seguir um caminho lógico e económico, a aplicação de modelos e técnicas matemáticas e foco na utilização de computadores, para apoiarem a tomada de decisão. A aplicação de modelos matemáticos permite o estudo de soluções em teoria e evita o risco do erro na experimentação prática (R. O. da Silva, 2001). No entanto, ainda segundo o mesmo autor, isso não significa que se adotem sempre boas soluções.

Segundo este autor, C. W. Churchman identifica, no pensamento dos sistemas, os seguintes princípios na gestão das organizações:

- Os objetivos definidos para o total;
- O ambiente;
- Os recursos;
- As componentes do sistema;
- A gestão do sistema com o planeamento e controlo.

Outros autores, como Simon, Katz e Kahn, apresentam outros princípios, mas sempre baseados numa análise por sistemas. A reter desta teoria, é a mudança para uma análise dos diversos subsistemas de uma organização e a influência que exercem uns sobre os outros. Bilhim (2006) apresenta a mesma opinião e refere, também, a influência que o meio envolvente exerce na organização, considerada como um sistema aberto. A. Sousa (2009) entende que a abordagem sistémica pode desenvolver as potencialidades e capacidades operacionais. Enquanto que do ponto de vista de Bertrand e Guillemet (1994), este tipo de abordagem tem um carácter prático e permite introduzir alterações nas organizações. Referindo-se aos estudos de Barley e Kunda, M. P. e Cunha *et al.* (2007) observam que no racionalismo

sistémico pode-se afirmar que há uma única figura que o representa, que é Herbert Simon que recebeu o prémio Nobel da economia. Este movimento não é mais que a reação negativa que houve ao movimento das relações humanas dando-se ênfase a uma atitude atuante.

Um outro método para gerir e desenvolver as organizações é a gestão por objetivos. Em todas as organizações, qualquer que seja a sua dimensão, definem-se metas a atingir de modo formal ou informal. Peter Drucker (1998) utiliza a expressão *gestão por objetivos*, referindo que devem ser definidos para as diferentes áreas da organização, devem ser tangíveis e mensuráveis. A gestão por objetivos pressupõe o estabelecimento de metas que envolvam todos os membros da organização, tornando a gestão mais participada. Cada tarefa deve contribuir para alcançar um objetivo comum e os objetivos são definidos entre os gestores e os subordinados para cada departamento ou setor. Esta filosofia da gestão usa estes objetivos como forma de motivar os gestores e os funcionários, para avaliar e controlar a sua atividade na organização. Estes princípios utilizados na gestão das organizações, no entender de Drucker (1998), reforçam nos indivíduos as suas capacidades e responsabilidades e em simultâneo criam uma visão e uma direção comum, contribuindo para o desenvolvimento do trabalho em equipa, para a harmonização dos objetivos individuais e de todos. No entanto, R. O. da Silva (2001) refere que pode ser um processo eficaz mas que não considera a possibilidade de haver conflito entre os objetivos pessoais e organizacionais. A. Sousa (2009) chama a atenção para o perigo da perda de visão de conjunto, nos gestores de cada setor, e de simplificação com a preocupação da objetividade e quantificação. A falta de empenhamento dos gestores de topo, que é fundamental para o sucesso deste processo, é apontada por S. Teixeira (2004) como uma das razões da sua falha. Aponta, também, como aspeto negativo a concentração de esforços no planeamento a curto prazo e o tempo que é necessário para definição de objetivos, as reuniões e o perigo de toda a burocracia que se cria. Apesar das críticas, é considerado um sistema de planeamento importante para as organizações (S. Teixeira, 2004). Bilhim (2006) afirma que a definição dos objetivos auxilia a manter em vista as metas organizacionais.

Nos anos 70, uma nova perspectiva surgiu na investigação das organizações, segundo R. O. da Silva (2001), que Bilhim (2006) identifica como tendo o objetivo de relacionar a eficácia com o ciclo de vida da organização e do seu crescimento, e o tipo de recursos que são necessários ao longo da sua evolução. Considera que a expressão *teoria contingencial*, que identifica este ponto de vista, deve-se a dois autores, Paul Lawrence e Jay Lorsch, que questionaram porque existem as organizações. A resposta indicada é que através delas são encontradas soluções para os problemas que surgem na sociedade e que a finalidade da sua existência é para servir as pessoas e não as organizações em si. Por isso há que atuar de acordo com o meio onde se inserem, que está em constante evolução. Como referem no seu estudo, Lawrence e Lorsch (1973), a dimensão da organização e as solicitações do ambiente com que se relacionam, influenciam a estrutura da organização, o que leva a situações e soluções diferentes. Estes autores mencionam estudos anteriores que consideravam que se podia encontrar uma melhor forma de organizar, que podia ser implementada em todas as organizações. Com a teoria contingencial, passou a considerar-se que a estrutura mais eficaz depende de cada organização e estado em que se encontra. A organização ao longo do tempo vai ajustando a estrutura às novas contingências da envolvente.

Na Biblioteca do Earlham College, no estado de Indiana nos E.U.A., foi aplicada a teoria contingencial para apoio à tomada de decisões. Como refere Kirk Jr. (2004), o desenvolvimento desta teoria permitiu uma base para uma abordagem diferente da gestão, apesar de não garantir o sucesso. Para além do ambiente também é considerada a tecnologia como modo de processar as tarefas.

O aumento de produção e a competitividade crescente entre as organizações, em especial as que visam o lucro, contribuiu para que o nível de qualidade seja um fator significativo. Na perspectiva de R. O. da Silva (2001), a qualidade esteve sempre presente ao longo dos tempos. A produção artesanal, por ser cuidadosa, tinha qualidade. Nos anos 20 e 30, refere a publicação de documentos de Redford e Shewhart que defendiam princípios para o controlo de qualidade. O conceito foi evoluindo e veio a dar origem ao princípio da gestão da qualidade total (*Total Quality Management*). A fórmula para atingir a qualidade, nos

serviços ou produtos acarreta alterações na maioria das organizações, como o maior envolvimento das pessoas no processo de decisão, na sua área de atuação.

As transformações que ocorreram na sociedade e o desenvolvimento das tecnologias da informação levaram, segundo S. Teixeira (2004), à transformação da sociedade industrial em sociedade da informação, o que se reflete em mudanças na organização, com a diminuição dos gestores intermédios. As organizações podem ser mais flexíveis e optar pelo *outsourcing*, para determinadas tarefas, e canalizarem a sua atividade nos seus objetivos mais específicos. Conforme reforçam Filleau e Marques-Ripoull (2002), há uma maior concentração na sua atividade específica e recorrem a outras organizações que se enquadram em determinadas especialidades com as quais estabelecem subcontratos ou parcerias.

Nas décadas de 80 e 90, referem M. P. e Cunha, *et al.* (2007), surgem os movimentos que sofrem a influência das empresas japonesas, com situações de sucesso baseadas de novo no aspeto do indivíduo. Realça o papel da obra *In search of excellence* de Tom Peters, que defendia a existência e partilha de valores comuns à organização. Este movimento da cultura organizacional reprovava o racionalismo e o calculismo, pelo efeito negativo nas pessoas, e julgava insuficiente o controlo sistémico por ser pouco flexível, quando a mudança é constante. Este movimento não trouxe um sucesso permanente às empresas, o que proporcionou o surgir de uma corrente mais racional, baseada na reengenharia. Esta corrente pretendia encontrar uma forma de gestão mais correta, com mudanças nos processos organizacionais e o aumento da produção e satisfação dos clientes. Esta forma de trabalhar pode levar à diminuição de colaboradores e não apenas a um modelo diferente de organizar.

Na procura de uma melhor gestão e desempenho das organizações surgiu o Balanced Scorecard (BSC) nos E.U.A. e tem sido largamente aplicado no setor privado e público, nomeadamente em bibliotecas. Para Pinto (2007), o BSC surgiu numa época em que se davam grandes transformações no mundo empresarial e noutras organizações, bem como o grande desenvolvimento que ocorreu nas tecnologias e telecomunicações. Este método trouxe à avaliação das organizações formas de medir o desempenho, para além dos indicadores financeiros conforme o exigia a nova realidade dos negócios. O BSC lançado por Kaplan e Norton em 1992,

considera fatores do ambiente externo e interno e define a estratégia a seguir, a sua visão, missão e objetivos a alcançar, com diferentes características (Kaplan & Norton, 1996). Na opinião de Pinto (2007), o BSC baseia-se na visão total da estratégia das organizações. São tomadas as perspectivas financeiras, dos clientes (*stakeholders*), dos processos, inovação ou outra, de acordo com as características da organização, estabelecendo as metas e feita a avaliação dos resultados obtidos (Kaplan e Norton, 1996). Para que a estratégia seja alcançada com eficiência, não pode haver falha no alcance dos objetivos delineados, por colocar em causa o equilíbrio procurado com o BSC (Pinto, 2007). No entender de S. Teixeira (2004), este processo leva a uma maior motivação das pessoas, por pressupor o seu envolvimento na organização e neste processo. O BSC tem evoluído e acompanhado as mudanças organizacionais, que têm ocorrido nas organizações no século XXI. Segundo Pinto (2007), para além de valorizar o capital humano com o seu envolvimento na estratégia definida, passaram a dar mais importância aos valores intangíveis e ao valor da formação. Este sistema, nos últimos anos, para Pinto (2007), passou a ser usado para gerir a estratégia e a basear-se em quatro processos: traduzir a visão, comunicar, articular e o planeamento. O *feedback* e aprendizagem foram introduzidos para resolver problemas que surgiram na aplicação do BSC. O aperfeiçoamento destas práticas deu origem à criação do mapa estratégico onde é descrita a estratégia e as relações causa-efeito entre os objetivos e as diversas perspectivas. Na opinião de Pinto (2007), o BSC pode ser bem sucedido, mas carece do apoio da organização e da administração, bem como da existência de um líder que o coordene.

A aplicação do BSC em diversos tipos de organizações inclui as bibliotecas universitárias, entre outras. No caso da Biblioteca da Universidade do Connecticut, nos EUA, foi aplicada uma das dimensões, a da *Aprendizagem e crescimento* para avaliação e reorganização dos seus serviços (Franklin, 2003).

As constantes mudanças no mundo em geral, e no empresarial em especial, na opinião de Robins e Coulter (2009), tornam necessário um maior planeamento com base na análise da envolvente e das capacidades das próprias empresas, o que contribui para valorizar o planeamento estratégico. A componente de planeamento está cada vez mais presente nas organizações e, conforme refere S.

Teixeira (2004), as suas características estão dependentes do nível em que se situam e do ambiente que as circunda. Realça-se o planeamento estratégico que é feito pelos gestores de topo, para toda a organização, e que pretende antever o futuro considerando o ambiente externo e interno e definindo objetivos específicos (S. Teixeira, 2004).

Na área das universidades o planeamento estratégico tem sido utilizado para o desenvolvimento das instituições. No caso da Universidade do Connecticut, nos EUA, o planeamento estratégico definido em 2008 serviu para definir a estratégia das suas áreas de atuação. Posteriormente, o planeamento estratégico da biblioteca refletiu as orientações do planeamento da Universidade (Franklin, 2009). Bowlby (2011) refere um estudo da Association of Research Libraries em 1995 (USA) que indica que 40% das bibliotecas associadas produziram um planeamento estratégico nos últimos cinco anos.

M. P. e Cunha, *et al.* (2007) realçam que as diversas teorias não desapareceram por completo e há uma coexistência que permanece nas mais atuais. Todos os estudos realizados ao longo do século XX procuraram encontrar a melhor solução para as organizações. No entender de Drucker (2000), a convicção de que pode existir uma forma correta de gestão está relacionada com a gestão de empresas e não foi considerada a gestão das organizações em geral. Este autor afirma que, se no início dos estudos de gestão os primeiros alunos tivessem considerado outras organizações não empresariais, teriam constatado que as estruturas variam de instituição para instituição. É necessária uma estrutura organizativa mas não há um modelo aplicável indiferenciadamente.

As bibliotecas que são um exemplo de organizações sem fins lucrativos, ao longo dos tempos e de acordo com a sua tipologia, públicas, especializadas, escolares ou de ensino superior, têm sofrido transformações decorrentes das mudanças na sociedade. Fatores como o tipo, a sua dimensão e objetivos têm influenciado a sua organização.

1.2- Estruturas organizacionais

A estrutura organizacional é para Bertrand e Guillemet (1994) o modo como se estabelecem as relações estruturais e funcionais entre os membros de uma organização. Rolo (2008) refere que é a forma como se combinam e repartem matérias e é feita a coordenação e gestão das atividades. Para Drucker (1991), a estrutura deve concentrar-se nas tarefas e nas pessoas e englobar a autoridade e a responsabilidade. Camara, *et al.* (2007) referem a necessidade da estrutura responder aos objetivos estratégicos e procurar responder ao meio envolvente. Para M. P. e Cunha *et al.* (2007), a estrutura organizacional vai contribuir para coordenar o conjunto das atividades e acompanhar a evolução da organização, estipula como as tarefas são repartidas e como estas se relacionam.

Qualquer que seja o tipo de organização, quer tenha ou não fins lucrativos como uma empresa ou uma biblioteca universitária, a estrutura organizacional é desenhada de acordo com a realidade onde exerce a sua atividade e consoante a sua dimensão. O tipo de estrutura organizacional por que se opte tem em vista alcançar um melhor desempenho para a sua instituição. Autores como Fayol com a divisão de funções, ou Sloan com a descentralização procuraram no passado encontrar soluções que segundo Drucker (1991) ainda se podem aplicar atualmente mas nem sempre são viáveis nas organizações hoje existentes.

As estruturas organizacionais a implementar devem estar relacionadas com os objetivos que se pretendem atingir. A sua implementação é um processo demorado e, por isso, dificilmente acompanha, com o mesmo ritmo, as transformações que se dão no ambiente onde as organizações desenvolvem a sua atividade (S. Teixeira, 2004). Tomando o mesmo ponto de vista, Bilhim (2006) acrescenta a necessidade do gestor conjugar as diferentes tendências dos indivíduos dentro da organização, para que funcionem como um todo e para que entre si, contribuam para a eficiência na organização.

Os principais modelos de estruturas organizacionais que se podem encontrar são, segundo Camara *et al.* (2007), o mecanicista e o orgânico que são influenciados pela estratégia, dimensão tecnológica e a envolvente da organização.

Rolo (2008) reconhece que os mesmos fatores contribuem para o desenho da estrutura organizacional e acrescenta que também existe a necessidade de controlar. Quem detém o poder decidirá sobre a estrutura, tendo em vista a defesa dos seus interesses e a manutenção do poder. Para Bilhim (2006), a definição da estrutura é um processo político que resulta da luta pelo poder e das parcerias criadas. Refere que o resultado final não defende o interesse da organização, mas o interesse de quem detém o poder.

Uma estrutura adequada, na opinião de Camara, *et al.* (2007), deve satisfazer os clientes internos e externos, responder ao que estes necessitam, mantendo a sua “estabilidade, coesão e motivação das equipas e dos profissionais que trabalham na empresa, permitindo o seu desenvolvimento pessoal e profissional” (p. 301). Deve, também, responder às novas necessidades que surgem, fruto das mudanças na sociedade, incentivando a troca de informações e decisões rápidas na resolução das situações. Os processos devem ser agilizados, evitando um elevado controle que não contribui para a eficiência.

Conforme refere Drucker (1991), até finais do século XX, havia a ideia de que era possível encontrar a melhor forma de organização sem considerar todas as condicionantes na área económica, social e cultural. A partir dos anos 70, a teoria contingencial, desenvolvida por diversos autores (Burns e Stalker, Woodward, Lawrence e Lorsch e Thompson), considera que há fatores de contingência no ambiente aos quais as organizações têm de se adaptar. Contingência significa que há um determinado fator que influencia outro (Woodward, 1994).

R. O. da Silva (2001), referindo-se à perspetiva da teoria contingencial, afirma que, segundo esta teoria, o desenho da estrutura organizacional é relevante para o sucesso da organização e é feito de forma continuada, adaptando-se ao ambiente. Não existe uma fórmula única para o desenho da estrutura mas há que adaptá-la ao contexto da organização. A teoria contingencial defende que, nos níveis mais baixos, a tecnologia controla a estrutura organizacional e, nos mais altos, são as estratégias e o ambiente que influenciam a estrutura.

A estrutura organizacional definida é visível no organograma e, através deste, tem-se a visão da distribuição de funções e a relação que existe entre os

elementos ou setores, a importância dos setores, a autoridade de cada unidade e o lugar que cada um tem dentro da organização (Bertrand e Guillemet, 1994). Drucker (2000) é de opinião que, dentro da mesma organização, podem existir estruturas organizativas diferentes. A distribuição de tarefas, conforme Bilhim (2006) indica, pode ser feita por departamentos, divisões, grupos e posições, o que é incluído no desenho organizacional. Por outro lado, R. O. da Silva (2001) refere que cada elemento tem a sua posição, que pode assumir papéis e comportamentos diferentes. Para além do que é formalmente visível através do organograma, segundo Rolo (2008), também, existe uma estrutura informal que não é planeada e que permite a existência de uma coordenação horizontal que influenciará a organização. Para Bertrand e Guillemet (1994), a organização informal tem um papel importante por contribuir para manter o equilíbrio quando a lentidão da burocracia não permite uma rápida adaptação a determinadas situações. A vertente informal é valorizada pela corrente humanista da teoria das organizações.

Para Bilhim (2006) e Camara, *et al.* (2007) as estruturas organizacionais podem se caracterizar quanto à sua complexidade, formalização e centralização. M. P. e Cunha *et al.* (2007), por seu lado, caracteriza as organizações quanto à amplitude de controlo, verticalidade, autonomia, centralização, “complexidade, componente administrativa, delegação, diferenciação, especialização, standardização, formalização, integração e profissionalização” (p. 607). Em R. O. da Silva (2001), encontra-se a identificação de quatro componentes nas estruturas organizacionais: atribuição de responsabilidade e tarefas, relações hierárquicas, agrupamento de pessoas em departamentos, mecanismos de coordenação e integração. Todos estes termos identificam as formas como é distribuído o poder, a tomada de decisão, as tarefas e como se relacionam dentro da organização.

O nível de complexidade (Bilhim, 2006; Camara *et al.*, 2007; M. P. e Cunha *et al.*, 2007) está relacionado com o número de níveis hierárquicos existentes: horizontais (unidades ou departamentos que podem ser por tarefas ou especializados), verticais (quantidade de níveis hierárquicos do topo até ao mais baixo) e espaciais (distribuição geográfica). Quanto maior o nível destes fatores mais complexa se torna a organização e mais difícil a comunicação entre os vários níveis, bem como a coordenação e o controlo (Camara, *et al.*, 2007).

Para Burns e Stalker (1996) a estrutura organizacional é adaptada consoante as alterações que ocorrem na envolvente. Estes autores identificam dois tipos de sistemas: o mecânico e o orgânico (anteriormente já referidos).

Sistema mecânico: os problemas e tarefas são subdivididos por especialidades; alguém no topo coordena as tarefas que são definidas com detalhe; a interação entre os superiores e subordinados é vertical; o gestor detém todo o conhecimento sobre o que se passa na organização; a gestão tem um sistema de controlo simples e a informação e diretrizes são canalizadas do topo para as bases da cadeia hierárquica.

Sistema orgânico: adapta-se a condições instáveis, é flexível na distribuição de tarefas especializadas quando necessário; as tarefas são desempenhadas pelos indivíduos tendo em conta a visão do conjunto. As funções não são formalmente definidas, há sim uma permanente adequação na interação com os outros. Esta interação dá-se mais na horizontal e menos na vertical. A comunicação entre os vários níveis hierárquicos tem um carácter mais consultivo que comunicar ordens; o gestor não é detentor de todo o conhecimento.

Nas estruturas mecanicistas encontra-se uma maior diferenciação horizontal, dá-se grande importância às regras e procedimentos, as relações hierárquicas são rígidas e a tomada de decisão é centralizada. Na estrutura orgânica, as características são opostas, não há grande diferenciação hierárquica, existe pouca formalidade nas relações entre as pessoas e a tomada de decisão é descentralizada (S. Teixeira, 2004).

Formalização é para Camara *et al.* (2007) a forma como os cargos são definidos, dentro da estrutura organizacional, permitindo maior ou menor autonomia aos colaboradores na forma como executam as tarefas e na procura de soluções. Quanto maior o grau de formalismo mais regras e procedimentos internos são definidos, referem Bertrand e Guillemet (1994). A maior ou menor formalização (Bilhim, 2006; M. P. e Cunha *et al.*, 2007) e normalização são utilizadas consoante a área de atuação da organização e o nível de autonomia e iniciativa que se quer atribuir aos funcionários.

Quer Rolo (2008), quer Donnelly Jr., *et al.* (2000), quer M. P. e Cunha *et al.* (2007) identificam a centralização ligada à tomada de decisão e a que nível se localiza. Quanto maior a concentração das decisões nalguns indivíduos a nível das chefias, mais centralizada é a estrutura. A centralização, como outros autores também referem (Camara *et al.*, 2007; Robbins & Coulter, 2009; S. Teixeira, 2004), ou descentralização varia consoante o nível a que são tomadas as decisões e delegadas, ou não, as competências de decidir sobre a organização. Se as decisões são tomadas nos níveis mais baixos na hierarquia, maior é a descentralização. A delegação e descentralização podem ocorrer. Na primeira, o poder continua centralizado e na segunda, é dada maior capacidade de decisão e autonomia. O nível de centralização pode variar na organização, que pode deter um serviço com maior autonomia e capacidade de tomar decisões (Drucker, 2000).

Para o pensamento clássico da gestão, que Bilhim (2006) e Rolo (2008) apresentam, a estrutura centralizada, com maior especialização e formalização, é mais eficaz porque a definição de tarefas e funções, delineadas centralmente, são mais minuciosas. Este centralismo proporciona o exercício de um maior controlo em toda a organização, que é concretizado do topo para as bases. No seu estudo Pan e Howard (2010) referem que a centralização favorece uma maior especialização e desenvolve o conhecimento das pessoas mas limita o trabalho em escala.

A teoria das relações humanas pelo contrário, diz Bilhim (2006) defende que na organização haja uma maior autonomia, participação e menos formalismo. Enquanto que na teoria contingencial, Burns e Stalker (1996) denominaram as estruturas centralizadas de mecanicistas e as descentralizadas e informais de orgânicas. Uma estrutura centralizada tem vantagens se o ambiente envolvente da organização é estável, no caso contrário é mais apologista da descentralização e pouca formalidade.

Outra característica a considerar na estrutura orgânica, segundo alguns autores, é a amplitude de controlo ("span of control"), referida por M. P. e Cunha *et al.* (2007) e R. O. da Silva (2001) como o número de subordinados que trabalham na dependência do mesmo chefe. Para este número contribui a influência de diversos fatores, como as tarefas, geografia, motivação e nível de controlo.

A amplitude vertical, para M. P. e Cunha *et al.*(2007), e diferenciação vertical, para Bilhim (2006), refere-se aos níveis hierárquicos existentes nas organizações, do nível mais baixo para o topo. Bilhim (2006) e M. P. e Cunha *et al.* (2007) referem que quanto maior a dimensão da organização maior a diferenciação vertical, e tal como no alto nível da centralização, mais dificuldades existem na comunicação e controlo. Bertrand e Guillemet (1994) referem que a diferenciação vertical revela a hierarquia da estrutura. Por outro lado Donnelly Jr. *et al* (2000) referem que mais importante que a quantidade de funcionários que se relacionam com um gestor é a frequência e intensidade com que o fazem. Consideram M. P. e Cunha *et al.* (2007) que atualmente é recomendável uma pequena amplitude vertical, por as estruturas achatadas responderem melhor às constantes alterações nos mercados.

O nível tecnológico utilizado ditará como são divididas as tarefas e o grau de especialização das mesmas, conforme referem Camara *et al.* (2007), referindo-se aos meios utilizados para obter os *outputs* de uma organização. Inclui a informação, os equipamentos, técnicas e processos utilizados (Bilhim, 2006). Para M. P. e Cunha *et al.* (2007), quanto menor o grau tecnológico menor a exigência de conhecimentos específicos e a coordenação. A envolvente é identificada pela teoria contingencial, como um fator que se refletirá na estrutura. Mas M. P. e Cunha *et al.* (2007) aconselham a que não se veja como algo determinante. Por último, a estratégia definida através dos seus objetivos ditará qual a estrutura que melhor contribuirá para os alcançar.

A estrutura organizacional não é sempre igual, variando de acordo com alguns fatores, conforme já foi referido (M. P. e Cunha, *et al.*, 2007). A dimensão é uma variável que se vai alterando, consoante o desenvolvimento e provável crescimento da organização, e a sua estrutura vai-se adaptando para poder responder à nova realidade. Os estudos realizados em Aston concluíram que o crescimento vai influenciar o nível de especialização, a normalização e a formalização. As estruturas podem ser simples, adaptadas por pequenas organizações, com apenas dois níveis, o do gestor e dos empregados, considera Rolo (2008) e não há uma clara distribuição de tarefas (S. Teixeira, 2004). Refere Bilhim (2006) que o crescimento da organização, com o aumento do número de

empregados, leva à diferenciação horizontal e vertical para coordenação das áreas. Deixa de haver um controlo direto que é substituído por regulamentos formais e regras. Como indica S. Teixeira (2004), à medida que a organização cresce, surge a necessidade de dividir tarefas e pode-se encontrar nas organizações vários tipos de estrutura. As principais são: divisional/funcional, multidivisional, matricial, horizontal e em rede (M. P. e Cunha, *et al.* 2007).

Na estrutura funcional, segundo M. P. e Cunha *et al.* (2007) e Rolo (2008), agrupam-se as tarefas dos funcionários de acordo com as suas funções e a sua especialidade. R. O. da Silva (2001), assim como M. P. e Cunha *et al.* (2007), referem, também, que as estruturas organizacionais denominadas funcionais se caracterizam por serem estáveis e com uma coordenação e tomada de decisão centralizada, coordenada por uma pessoa. Para S. Teixeira (2004), este tipo de estrutura, que denomina de departamentalização, liberta os gestores de topo para definir as estratégias para a organização. R. O. da Silva (2001) e Donnelly *et al.* (2000) consideram que este tipo de estrutura funcional é adequado a organizações com atividades simples e, para R. O. da Silva (2001) e M. P. e Cunha *et al.* (2007) com envolventes estáveis. Favorece a eficiência, o desenvolvimento de competências dos funcionários e responde dentro do seu padrão às exigências da procura (M. P. e Cunha *et al.*, 2007; Rolo, 2008). Como limitações, refere R. O. da Silva (2001), a concentração da responsabilização, a dificuldade em se adaptar às mudanças da envolvente e M. P. e Cunha *et al.* (2007) dizem que a falta de ligação entre departamentos pode dificultar a coordenação global. Ao que S. Teixeira (2004) acrescenta que pode haver inconsistência nas políticas, nas diversas divisões, e levar a uma duplicação de especialistas e para Donnelly *et al.* (2000) pode comprometer os objetivos globais da organização.

Em organizações como as bibliotecas universitárias, a estrutura organizacional é frequentemente baseada nas funções que são desempenhadas pelos funcionários, que se podem agrupar em áreas como as aquisições, catalogação, indexação, classificação, atendimento, etc., com o objetivo de oferecer serviços que respondem às necessidades de informação científica e técnica da comunidade académica. A organização com mais ou menos subdivisões para as

funções, depende habitualmente do número de pessoas que fazem parte dos seus recursos humanos.

Por exemplo no caso da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, ocorreram mudanças na sua estrutura funcional com a alteração do seu regulamento orgânico. Esta mudança legal levou à criação de uma estrutura divisionada, com três divisões dedicadas às áreas integradas do Museu, Arquivo e Biblioteca. No âmbito deste processo de qualificação foram estabelecidas normas enquadrando-se assim num sistema burocrático. Este modelo, passados cinco anos, veio a revelar-se inadequado, quer ao nível da gestão dos recursos humanos quer nos serviços prestados ao que se seguiu uma análise dos serviços (Azevedo, 2010).

Outro tipo de estrutura, a multidivisional, caracteriza-se, segundo M. P. e Cunha *et al.* (2007), por se agrupar consoante os resultados da organização e pode fazê-lo por produto, área geográfica ou por produto conjugado com o mercado. Cada grupo ou divisão terá uma estrutura própria que detém alguma autonomia e maior flexibilidade e centram-se em áreas como a produção, contabilidade, *marketing*, finanças e pessoas, como refere R. O. da Silva (2001). Este tipo de estrutura, para M. P. e Cunha *et al.* (2007), pode trazer dificuldades na rentabilidade, por se replicarem as mesmas atividades em locais diferentes, bem como por haver o perigo de pior coordenação, entre as divisões (também o afirma R. O. da Silva (2001)) e maiores dificuldades em dar uma resposta rápida e completa a solicitações de vários produtos para o mesmo cliente. Segundo este autor, os gestores das divisões são geridos pelos gestores do topo que coordenam o desempenho geral da organização.

Para R. O. da Silva (2001), referindo-se à análise contingencial, a estrutura funcional dá uma maior atenção à eficiência e na divisional procura-se dar uma melhor resposta às solicitações do exterior.

Para obter os benefícios de ambas as estruturas existem organizações que adotam a chamada estrutura matricial. Na opinião de M. P. e Cunha *et al.* (2007), a estrutura matricial surge da necessidade de responder rapidamente e com eficiência a situações que surjam na organização. Para situações especiais, segundo Rolo (2008), na estrutura matricial pode haver a estrutura por projetos ou obras. Ocorre

em geral em organizações com áreas de atividade complexas. As equipas ou grupos de trabalho apenas existem no período em que decorre o projeto ou obra.

Num outro caso concreto, com a reestruturação organizacional da Biblioteca da Universidade de Connecticut, que ocorreu em 1996, foram criadas sete áreas funcionais em substituição de quatro divisões e quinze departamentos e nas novas áreas foram instituídas equipas (Franklin, 2003). A estrutura baseada em equipas, apesar de ter proporcionado novas ideias e iniciativas na Biblioteca de Dallas, da Universidade do Texas Southwestern Medical Center (USA), veio a revelar-se difícil de manter por requerer muito tempo das pessoas que participavam em mais que uma equipa em simultâneo (Higa *et al.*, 2005).

Na opinião de Morgan (1996), a estrutura matricial favorece o atenuar das diferentes especialidades e o trabalho conjunto, com maior partilha de saberes e uma maior adaptação ao ambiente, proporcionando um melhor aproveitamento dos recursos humanos existentes. Para S. Teixeira (2004) este tipo de estrutura favorece a circulação de informação a nível vertical e horizontal. No entanto para M. P. e Cunha *et al.* (2007), esta estrutura é mais complexa e menos clara por a autoridade estar dividida entre a estrutura funcional e divisional. O mesmo funcionário terá um chefe funcional e outro para o projeto ou produto. Ainda M. P. e Cunha *et al.* (2007) referem que há alguns obstáculos para o sucesso deste tipo de estrutura, que estão relacionados com a forma como o poder é distribuído pelas duas chefias. R. O. da Silva (2001) afirma que, caso haja o domínio de uma sobre a outra, perde-se a característica de ser matricial. Com esta situação o funcionário poderá sentir-se confuso face à dispersão do poder (M. P. e Cunha, *et al.* 2007). S. Teixeira (2004) aponta como desvantagem não só a possível indefinição de tarefas e responsabilidades, como também pode ser mais demorada a tomada de decisões e favorecer o surgir de conflitos. R. O. da Silva (2001) acrescenta que deve haver colaboração entre as chefias para áreas como a avaliação de desempenho, aumentos de salário ou promoções. Deve haver um esforço para uma comunicação permanente entre as pessoas, para que haja equilíbrio entre as linhas horizontais e verticais (M. P. e Cunha, *et al.* 2007).

Uma outra perspetiva surge com Mintzberg. Com o objetivo de perceber como as organizações se estruturam e funcionam, este autor recolheu e analisou

trabalhos publicados, para em seguida editar um livro onde, para além de sintetizar as teorias já existentes, criou a sua própria teoria (Mintzberg, 1999).

Para este autor (1999), nas organizações existem cinco componentes básicas: vértice estratégico (gestores de topo), tecnoestrutura (dedicam-se à normalização do trabalho das outras áreas), pessoal de apoio (dão apoio de forma indireta ao centro operacional), linha hierárquica (que faz a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional) e centro operacional (executam trabalhos básicos ligados com a produção e com os serviços).

Mintzberg (1999) apresenta cinco configurações tipo nas estruturas organizacionais consoante o tipo de coordenação, o papel de cada componente da organização e o tipo de descentralização aplicado:

- ❖ estrutura simples: coordenação baseada na supervisão direta do vértice estratégico e centralização a nível horizontal e vertical;
- ❖ burocracia mecanicista: normalização dos processos baseada na tecnoestrutura e com descentralização horizontal limitada;
- ❖ burocracia profissional: normalização das qualificações dos operacionais que exercem a sua influência e a descentralização a nível horizontal e vertical;
- ❖ estrutura divisionada: coordenação baseada na normalização de resultados e na linha hierárquica que retira poder ao vértice estratégico e com a descentralização vertical limitada;
- ❖ ad-hocracia: ajustamento mútuo nos diversos sectores baseado nas funções logísticas, funciona em estrela e a descentralização é seletiva.

Qualquer destas estruturas não se encontram nas organizações de forma pura, são teorias baseadas nas experiências que investigou e que ao simplificarem a realidade deturpam-na.

Novos modelos de estrutura organizacional, com menos ênfase na hierarquia, surgem para responder às necessidades dos consumidores dando origem ao que M. P. e Cunha *et al.* (2007) chamam achatamento com uma estrutura horizontal. Para este autor, isto acontece pela importância crescente que os

processos assumem em detrimento da função. Não é dado tanto relevo à especialização de cada função, mas há um agrupar das diversas especialidades para proporcionarem uma resposta mais célere, com a delegação da tomada de decisão e a criação de equipas.

Como exemplo de aplicação deste modelo nomeia-se o caso de uma universidade de pequena dimensão, a Universidade de Lethbridge, no Canadá, em que a sua biblioteca tinha uma estrutura achatada, com uma série de comités, sem diferenciação específica de tarefas, em que todos faziam tudo e ninguém era responsável ou prestava contas. No entanto havia um pequeno grupo que detinha o poder e influenciava as orientações para a biblioteca. Como resultado desta estrutura, a cultura organizacional não era favorável à mudança, demonstrando pouca flexibilidade e inovação. Por esta razão houve que proceder a alterações na sua estrutura organizacional, por se constatar a sua desadequação para dar uma resposta eficaz e eficiente à situação existente (Nussbaumer e Merkley, 2010).

Por este exemplo se verifica que a aplicação deste modelo, só por si, não obtém os resultados mais favoráveis à organização. Para Drucker (2000) a organização por equipas, defendida hoje em dia, não é o modelo mais correto porque não há uma forma única de estruturar. E Donnelly Jr, *et al.* (2000) acrescentam que é mais flexível e tem como base um conjunto de pessoas em que cada uma aprende várias tarefas e as executa consoante o que é necessário. No seu entender, há que estudar os pontos fortes e fracos da organização, para alcançar o que melhor se adequa. As equipas multidisciplinares não são convenientes para todas as áreas e podem trazer algumas dificuldades de funcionamento.

Para organizações com grande dimensão podem ser criadas estruturas em rede que, na opinião de Rolo (2008), têm como função a mediação e trabalham com alguma autonomia. As redes podem ser internas, ligando o órgão central a outras divisões, ou externas ligando organizações, com funções de produção e comercialização, por redes informáticas ou de comunicação. Filleau e Marques-Ripoull (2002) referem Fréry, que considera que na rede cada parte mantém a sua independência jurídica e estas ligam-se para alcançar um objetivo comum como por exemplo a elaboração de um novo produto. A adaptação da estrutura em rede tem

como objetivo, como referem M. P. e Cunha, *et al.* (2007) que as organizações se cinjam às suas competências especiais e que as despesas sejam reduzidas noutras áreas. As organizações deixam de controlar diretamente as tarefas especializadas por estas serem realizadas em rede de forma cooperativa. Para este autor, este tipo de estrutura foge à habitual pirâmide. Realça, no entanto, que nem sempre este tipo de estrutura tem resultados positivos para alcançar soluções e ultrapassar as limitações, que outros tipos tinham.

A estrutura organizacional, adaptada de forma correta em determinado momento, com a evolução e alterações no ambiente interno ou externo pode revelar-se contrária à estratégia, conforme referem M. P. e Cunha *et al.* (2007). Indicam estes autores alguns sintomas que podem servir de alerta para falhas a corrigir: as decisões são tomadas com pouca rapidez (excessiva centralização e falha na comunicação interna); não há soluções inovadoras face às alterações no ambiente (dificuldades de coordenação e contacto com o exterior) e situações de conflito frequentes (falta de unicidade de objetivos entre departamentos de coordenação).

Drucker (1992) refere as transformações que ocorreram no século XX na sociedade e nas organizações, nomeadamente as alterações na economia mundial, com a maior internacionalização dos mercados, o papel dos mercados financeiros e o valor da informação para esta nova realidade. Para este autor (1992), a informação e o conhecimento terão uma importância primordial nas organizações. Os objetivos de uma organização devem ser conhecidos pelos seus membros e deve-se proporcionar uma auto-avaliação dos resultados alcançados. Este autor acredita que no futuro as organizações se devem basear numa comunicação mais de baixo para cima e menos do topo para baixo. Uma estrutura baseada no fluir da informação para o topo permitirá aos gestores conhecerem o que se passa nas bases.

1.3- Liderança

No seio das organizações, o tipo de liderança que é exercida pela chefia de topo ou outras chefias intermédias é um aspeto a considerar pela influência que tem

nos indivíduos que aí trabalham e pela avaliação que é feita da sua atividade. Os diversos autores (T. Burns & Stalker, 1996; Daft, 1999; Drucker, 1992; Molinsky, Davenportlyer & Davidson, 2012; R. O. da Silva, 2001) têm diferentes abordagens para o conceito do que é liderança.

A liderança como refere R. O. da Silva (2001), é considerada uma competência da gestão: “liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos, no sentido do alcance de objetivos em uma dada situação” (p. 252). Para este autor, o gestor detém cinco tipos de poder relacionados com a posição hierárquica, que são: recompensa, coerção e especialização e os relacionados com o indivíduo que são: referência e legitimação. Refere ainda que a liderança pode ser formal, se exercida pelas pessoas escolhidas para posições de autoridade, ou informal para os que se tornam influentes pelas suas competências especiais (R. O. da Silva, 2001).

Por outro lado Daft (1999) refere que há centenas de definições para liderança, mas seleciona a que identifica as principais componentes da liderança “Leadership is an influence relationship among leaders and followers who intend real changes that reflect their shared purposes” (1999, p. 5). Referindo as bases conceptuais da liderança comuns a muitas das definições, como que é um processo, que inclui influência e a existência de objetivos comuns considera Northouse (2014) que liderança é um processo em que uma pessoa influencia os outros para que alcancem um objetivo que é comum.

Relacionando com o meio organizacional Drucker (1992) apresenta um outro ponto de vista considerando que a liderança deve basear-se na definição da missão da organização, que deve ser do conhecimento de todos os envolvidos. O líder estabelece os objetivos e as prioridades de acordo com a realidade e, compromete-se com eles.

Para se ser um bom líder são referidas várias qualidades na sua relação com os outros, com quem trabalha. Para Mary Parket Follet, segundo refere T. Burns e Stalker (1996), o líder deve preocupar-se com as questões técnicas e comerciais e proceder a ajustes internos de acordo com a situação da envolvente. A envolvente pode ser uma sociedade multicultural onde segundo Molinsky *et al.* (2012) existem

outros desafios para os gestores, por se depararem com culturas diferentes face ao trabalho e com diferentes estilos de liderança.

O verdadeiro líder delega em quem o rodeia, ao apoiar as iniciativas dos outros, a assumir os erros que possam ser cometidos, mas também a reconhecer o triunfo alcançado pelos outros sem o considerar como uma ameaça. Para Drucker (1992) o líder deve ganhar a confiança dos outros e assim angariar seguidores, que podem não gostar ou não concordar com tudo, mas confiam em quem os lidera. O sucesso do líder aumenta ou diminui consoante o seu grau de influência junto dos outros como referem Bertrand e Guillemet (1994).

Os estudos sobre a liderança que se iniciaram no século XX, têm procurado identificar os bons líderes e quais as características que devem possuir cumulativamente.

A teoria dos traços de liderança, que segundo Donnelly Jr. *et al.* (2000), surgiu no início do século XX, procurou sistematizar e definir as características dos líderes: vontade, motivação, integridade, autoconfiança, inteligência e conhecimentos. Esta teoria, ligada à crença de que as qualidades num líder são inatas, não valoriza a formação que se pode ter ou receber (Bertrand & Guillemet, 1994; Donnelly Jr *et al.*, 2000; Jesuíno, 2005). Não foi possível a esta teoria, concluir que traços devem ser incluídos e qual a sua importância. Determinadas situações vão ditar as combinações ideais destas características (Bertrand & Guillemet, 1994).

Por não serem satisfatórios os resultados da teoria dos traços da liderança, os estudos debruçaram-se sobre o comportamento dos líderes formais (teorias comportamentais). Jesuíno (2005) realça a investigação de duas universidades americanas que ocorreram em meados do século XX, as linhas de Michigan e a de Ohio, que basearam as investigações em métodos quase experimentais e em estudos realizados anteriormente por Kurt Lewin. Observaram diferentes grupos, sob a direção de líderes com comportamentos diferentes (autocrático, democrático e *laissez-faire*) do que resultaram reações diferentes nos indivíduos (Jesuíno, 2005) e no trabalho produzido (Bertrand & Guillemet, 1994). Um líder autocrático, pela sua posição hierárquica controla as recompensas e a coerção e centraliza a autoridade. Um líder democrático, incentiva a participação, delega autoridade nos subordinados

e confia no conhecimento que os outros detêm para executarem as tarefas e a sua influência é baseada no respeito que os outros têm por ele (Daft, 1999). O estilo *laissez-faire* tem uma atitude de distanciamento e não intervém, dando completa liberdade de atuação aos funcionários. A abordagem das teorias comportamentais, conforme refere Daft (1999), defende que quem tenha uma postura apropriada pode ser um bom líder.

Nos estudos realizados na Universidade de Ohio foram aplicados questionários a empregados, com questões baseadas em comportamentos dos líderes (Daft, 1999; Jesuíno, 2005), por isso, como já referimos, esta abordagem é denominada comportamental (M. P. e Cunha, *et al.*, 2007). O objetivo era identificar as principais dimensões comportamentais dos líderes (Bilhim, 2006). Os resultados que obtiveram levaram a concluir que há duas grandes dimensões no comportamento:

- ❖ Estrutura de iniciação, para S. Teixeira (2004), ou estruturação para Bilhim (2006), que é o modo como se estabelece o relacionamento entre o líder e os colaboradores e existem formas claras de organização, comunicação e procedimentos (Bilhim, 2006), e até que ponto, o líder é orientado para tarefas e o trabalho é baseado no alcance de objetivos pelos colaboradores (Daft, 1999).
- ❖ Consideração, em que o comportamento do líder é baseado na confiança recíproca com os colaboradores, no respeito (Bilhim, 2006) e o líder é sensível às ideias e sentimento dos subordinados.

Estas categorias de comportamento são independentes, como refere Daft (1999) e podem existir com maior ou menor incidência num líder.

Os estudos da Universidade de Michigan quiseram estudar os estilos de liderança, existentes em empresas, para o que entrevistaram indivíduos com posições de chefia. Conforme refere Jesuíno (2005), concluíram que chefes que se focavam mais nas pessoas e menos na produção obtinham melhores resultados. Estes estudos levaram posteriormente à criação da grelha de Lickert.

Assim, segundo Rolo (2008), nesta grelha existe a liderança centrada nas tarefas e a liderança centrada nas pessoas e considera também que esta última é

mais eficiente. S. Teixeira (2004) e M. P. e Cunha *et al.* (2007) identificam os tipos de liderança propostos por Likert como autocrático-coercivo, autocrático benevolente, consultivo e participativo. Posteriormente, estas conclusões não foram confirmadas em estudos conduzidos por Loche e Schweiger, conforme refere Jesuíno (2005). Apenas num número menor de casos concluíram que havia melhor produtividade com a liderança democrática, mas quando o critério considerado é a satisfação, os resultados melhoram.

Na linha de Likert, Blake e Mouton criaram uma grelha onde se incluem num eixo os parâmetros relacionados com a liderança com maior ênfase nas pessoas, e no outro com mais ênfase nos resultados da produção (Rolo, 2008) ou nas tarefas (M. P. e Cunha, *et al.*, 2007). Do cruzamento destes dois eixos, com uma graduação de 1 a 9, encontram-se cinco estilos essenciais de liderança, avaliados do menos para o mais eficaz. Estes estilos de liderança consoante a graduação atribuída de 1.1 a 9.9 são categorizados para M. P. e Cunha *et al.* (2007) como anémico (1.1), simpático (1.9), intermédio (5.5), autocrático (9.1) ou integrador (9.9). A. Sousa (2009) por seu lado nesta *grelha de gestão* de Blake e Mouton identifica os estilos do nível 1.1 a 9.9 como, gestão empobrecida (1.1), *country club* (1.9), homem da organização (5.5), autoridade-obediência (5.5) e tipo equipa (9.). Donnelly Jr. *et al.* (2000) e A. Sousa (2009) referem que a grelha é utilizada para que os gestores saibam mais sobre o seu estilo e os orientem na direção a tomar para alcançar uma liderança ideal.

“A Grelha de Liderança é uma abordagem de atitude, que mede os valores, as opiniões e os sentimentos das pessoas. Relaciona a eficácia da execução das tarefas e o grau de satisfação das pessoas com um programa formal de gestores” (Donnelly Jr *et al.*, 2000, p. 349). Este modelo de grelha foi utilizado em pesquisas realizadas por autores como Yuke, que apresentou mais categorias de liderança (M. P. e Cunha *et al.*, 2007).

Segundo Jones e George (2003) um líder deve atuar consoante a situação ou contexto, o que também é defendido pelos modelos contingenciais de liderança. A abordagem contingencial da liderança está ligada ao princípio de que as situações ou circunstâncias vão influenciar a forma de comportamento mais correta que um líder deve ter (S. Teixeira, 2004).

Dos modelos contingenciais, o de Fiedler tem sido muito testado (A. Sousa, 2009), baseia-se no princípio que o desempenho do líder depende da inter-relação entre o líder e a situação (Jones & George, 2003) e que tipo de liderança é mais apropriado em determinada situação. Esta teoria, considera a orientação dos líderes para a tarefa, mais preocupada em que as tarefas sejam concluídas com qualidade, e a orientação dos líderes para o relacionamento, sempre atribuindo mais importância ao relacionamento que existe com as pessoas. Para que esta teoria seja aplicada, refere Daft (1999), o líder tem de conhecer o seu próprio estilo e deve avaliar a situação em questão para optar por ser um líder orientado para o relacionamento com as pessoas ou para a tarefa, ou segundo Jesuíno (2005) observar "quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo" (p. 74).

Um dos importantes contributos deste estudo é procurar mostrar como os diferentes estilos de liderança se adaptam às situações (Daft, 1999). Apesar das muitas críticas que surgiram, este modelo foi melhorado com pesquisas de outros investigadores.

Um outro modelo contingencial foi desenvolvido por três autores, Vroom, Jago e Yetton nos anos 70/80, do século XX, para ajudar os líderes a saber quantos subordinados devem envolver na resolução de problemas (Daft, 1999; S. Teixeira, 2004). O líder tem de saber qual a relação que existe com os subordinados, a estrutura do problema e a situação do líder. Este modelo foi criticado, mas na opinião de Daft (1999) tem sido aplicado com sucesso.

O modelo de Hersey e Blanchard, que Daft (1999) identifica como a teoria situacional e Donnelly Jr. *et al.* (2000) como a teoria da eficácia do líder, baseia-se no estilo do líder face ao nível de maturidade dos colaboradores como refere também Jesuíno (2005) e Newstrom e Davis (1993).

O estilo de liderança é adaptado consoante o nível de maturidade dos subordinados. O nível de maturidade destes é definido de acordo com "um desejo de realização; a disposição para aceitar responsabilidades; educação, conhecimento e experiência para a tarefa em questão" (S. Teixeira, 1998, p. 151).

De acordo com Newstrom e Davis (1993) e Jesuíno (2005) o líder atua consoante o nível de competência e empenho dos colaboradores e por isso Hensey

e Blanchard aplicam uma combinação de orientação e apoio e criam quatro estilos principais de liderança: diretivo (dar ordens), vendedor (*coaching*), participativo e de delegação.

Apesar de muito criticada, como referem M. P. e Cunha *et al.* (2007) e Newstrom e Davis (1993), por ter insuficiente fundamentação teórica e ser ambígua em termos conceptuais, esta teoria tornou-se muito popular e alertou os gestores para a abordagem contingencial.

O conhecimento das teorias mais ou menos complexas não é suficiente para adquirir as competências de um líder, segundo refere Porter, *et al.* (2006), é um processo que é desenvolvido ao longo do tempo. O líder, não só o de topo mas dos vários níveis, deve incentivar as pessoas a atingir níveis mais elevados, deve promover a iniciativa própria e face aos erros encorajar a fazer melhor. A organização deve encorajar este tipo de liderança atribuindo-lhe um grau razoável de poder (Porter, *et al.*, 2006).

O tipo de liderança que se deve exercer deve considerar o contexto da organização. Como referem Monlinsky *et al.* (2012), o gestor terá de se adaptar fazendo pequenos ajustes para uma liderança mais autoritária ou mais participativa sem esquecer os seus próprios valores.

Para Adair (2006) o líder deve possuir algumas qualidades como integridade, entusiasmo, vivacidade, calma e ser severo mas justo. Estas qualidades são desenvolvidas pelo líder com a prática pela experiência.

É abordada por diversos autores (Adair, 2006; Afonso, 2010; Daft, 1999; R. O. da Silva, 2001) a diferença entre gestão e liderança. Apesar de gestão ser diferente de liderança, segundo R. O. da Silva (2001), um bom gestor deve ser um líder eficaz. O possuir determinados traços de personalidade ou assumir certos comportamentos não é suficiente para se ser um líder. Para Adair (2006), gestão e liderança têm pontos de intersecção e ambos estão relacionados com objetivos definidos e resultados a alcançar com a colaboração de todos os envolvidos. Daft (1999) refere que a liderança não substitui a gestão, deve ser sim, mais um elemento. A liderança apela para a criação de uma visão do futuro e para o desenvolvimento de estratégias, enquanto a gestão está mais relacionada com os

objetivos a curto prazo. Para Afonso (2010), há o consenso que liderança e gestão são dois processos distintos mas há desacordo quanto aos seus campos de aplicação.

Com origem nas pesquisas sobre liderança na área militar (E.U.A.), Bass (1998) introduziu os princípios da liderança transformacional e transacional. Para este autor, os líderes transformacionais levam a que os outros façam mais do que inicialmente pensavam ou se julgavam capazes, enquanto os transacionais colocam a ênfase numa troca entre os líderes, os colegas e os seguidores, baseado na discussão sobre o que é necessário, definindo as condições e recompensas que serão atribuídas consoante o seu desempenho. Há muitos aspetos positivos neste tipo de liderança, considera Northouse (2014), como o ser atual, ser intuitivamente atrativo, reforça a importância dos apoiantes e considera a sua evolução, valoriza a moral e os valores. Apresenta, no entanto, algumas falhas, refere este autor, como por exemplo uma base conceptual fraca, a sua base no *Multifactor Leadership Questionnaire* tem sido contestado, por vezes é considerado elitista e antidemocrático e pode ser usado negativamente de forma contraproducente pelos líderes. Apesar das críticas, para Northouse a sua aplicação parece positiva.

Surgiu a perspetiva da liderança partilhada que tem como objetivo distribuir os líderes na organização, através dos níveis hierárquicos, e promove o compromisso das pessoas para com a organização. Segundo esta teoria o sucesso das organizações assenta nas pessoas, equipas, departamentos e divisões que trabalham em cooperação envolvendo todas as funções e para além das hierarquias. Segundo Pan e Howard (2010) este tipo de liderança foi aplicado a bibliotecas por Deiss e Sullivan. Este modelo aplicado na Biblioteca Auraria da Universidade do Colorado Denver (USA) resultou numa maior coesão da equipa onde há partilha do conhecimento e de ideias inovadoras.

O estudo de Oberfield (2012) sobre gestores públicos concluiu que a liderança é importante e está relacionada com os bons resultados dos seguidores, nuns de forma mais marcante do que noutros, e influencia o modo como atuam na organização.

Afonso (2010) refere que as diferentes abordagens das teorias da liderança, que surgiram ao longo dos tempos, devem ser vistas pelos atuais líderes numa linha de continuidade e enriquecimento.

A liderança nas organizações pode ter, como se mostrou, diversas características consoante o perfil do seu gestor. As bibliotecas, entre elas as universitárias, e os fins que visam atingir, também serão influenciadas pelos seus gestores e o tipo de liderança praticado.

1.4- Motivação

A motivação é um dos elementos a incluir na gestão das organizações e vários investigadores como Max Weber, Mayo, Herzberg, entre outros, realizaram estudos nesta área.

Donnelly Jr. *et al.* (2000), S. Teixeira (2004) e A. Sousa (2009) referem as definições de autores como Mondy, Sharper e Premeaux e Koontz e sintetizam que a motivação serve como dinamizador e como orientador para o que se quer alcançar. O gestor irá atuar para desenvolver a motivação dos seus colaboradores, consoante a sua perspetiva (S. Teixeira, 2004).

Para Robbins (1994), a motivação é o resultado da interação entre as pessoas e o meio. No ambiente organizacional há uma conjugação de objetivos individuais e da organização. Os três fatores na motivação são o esforço, os objetivos da organização e as necessidades das pessoas. O esforço pode ser maior ou menor, mas deve ser canalizado para os objetivos da organização. A necessidade é algo interno às pessoas e que as estimula a alcançar algo apelativo.

De acordo com R. O. da Silva (2001), existem uma série de influências variáveis para a motivação, a nível interno e externo, que podem ser motivos psicológicos e/ou sociais.

R. O. da Silva (2001) e Donnelly Jr. *et al.* (2000) consideram que há um ciclo de motivação que tem várias fases:

- Uma necessidade a ser satisfeita;
- É procurada a solução para a satisfazer;
- Escolha do melhor caminho para a alcançar;
- O indivíduo atua para obtenção do resultado;
- O resultado alcançado é analisado;
- Necessidades satisfeitas ou não;
- Novo processo para a mesma ou outra necessidade.

Bertrand e Guillemet (1994) mencionam duas abordagens para o estudo da motivação, uma cognitiva e outra não cognitiva. A não cognitiva, considera que o mais importante é conhecer o que permite coordenar o comportamento do indivíduo. Os comportamentos reconhecidos e recompensados, tendencialmente serão repetidos e os penalizados não. Por isso, para estes autores, na motivação há que estar atento às causas dos comportamentos e não o que daí advém. Assim, a motivação é controlada com penalizações ou recompensas. O ponto de vista cognitivo é seguido pela maioria das teorias que se centram em perceber o que se passa no interior dos indivíduos, o que os motiva e os seus processos de motivação.

As várias teorias sobre motivação, segundo S. Teixeira (2004) agrupam-se em quatro tipos: teoria das necessidades, teoria da equidade, teoria do reforço e a teoria das expetativas. Donnelly Jr. *et al.* (2000) são de opinião que as teorias existentes sobre motivação, apresentam uma explicação sobre o comportamento dos indivíduos que é aceite por todos. Este autor e Bilhim (2006) categorizam-nas como teorias de conteúdo e teorias de processo. Nas de conteúdo, inclui-se as que analisam o que acontece no interior dos indivíduos ou no meio de trabalho. As teorias de processo querem explicar o comportamento humano, no processo de motivação: escolha, esforço aplicado e a persistência.

Apresenta-se em seguida, de uma forma sumária, as principais características das teorias referidas pelos diversos autores (Bilhim, 2006; Donnelly Jr *et al.*, 2000; Robbins, 1994; Rolo, 2008; R. O. da Silva, 2001; A. Sousa, 2009):

- ❖ Teoria das necessidades- Maslow
- ❖ Teoria ERC (Existência, Relação e Crescimento) – Alderfer
- ❖ Teoria dos dois factores – Herzberg
- ❖ Teoria da realização – McClelland
- ❖ Teoria da expectativa – Vroom
- ❖ Teoria da equidade – Stacy Adams
- ❖ Teoria do reforço – Skinner

➤ Teoria das necessidades- Maslow

Na sua obra *Motivation and personality* Maslow (1987) – editada pela primeira vez em 1943- apresenta a sua argumentação para a teoria das necessidades, já referida anteriormente, que as distribui sucessivamente em vários tipos. Necessidades superiores: fisiológicas, de segurança, de afeto, de prestígio e de autorrealização. Os indivíduos necessitam satisfazer estas necessidades pela ordem apresentada, sendo prioritária a necessidade de alimentação, e só depois de a alcançar, surgirão as necessidades de segurança, de afeto, de prestígio e de autorrealização sucessivamente (Maslow, 1987). Com os seus estudos, este autor influenciou ao longo dos anos a visão da motivação no ser humano e que se reflete em áreas como a psicologia, educação, negócios e a gestão.

Para Donnelly Jr. *et al.* (2000), esta teoria é aceite e utilizada por um número considerável de gestores mas tem como limitação não ser completamente esclarecedora, nem indicar como se deve motivar as pessoas. Adair (2006) refere que os estudos de Maslow são importantes, mas que a progressão nos vários níveis de necessidades não são automáticos e que para o ser humano a vida é mais do que a autorrealização. O ser humano, segundo este autor, tem a capacidade de ir mais além.

➤ Teoria ERC (Existência, Relação e Crescimento) – Alderfer

Enquanto que Maslow defende a existência de uma hierarquia de cinco necessidades, de um nível mais básico para um mais alto e mais complexo, Alderfer, nos anos 60, apresenta três: existência, relação e crescimento (Haslam, 2001). As necessidades de existência combinam os fatores fisiológicos e de segurança. As de

relação englobam o ser compreendido e aceito pelos que o rodeiam no trabalho e na vida social. As de crescimento incluem a autoestima e a autorrealização (Newstrom & Davis, 1993).

R. O. da Silva (2001) caracteriza os três níveis de necessidades e refere que, enquanto Maslow considera que as pessoas vão progredindo à medida que passam a cadeia hierárquica das necessidades, em Alderfer há um ponto único de frustração e regressão. Quando o fator seguinte não é satisfeito, o indivíduo pode regredir para o anterior. Esta teoria também se diferencia por considerar que podem surgir duas necessidades em simultâneo. Conforme exemplificam Jones e George (2003), um indivíduo que trabalhe como caixa num estabelecimento comercial pode, por um lado, sentir a necessidade de existência pelo que se apresenta regularmente no seu posto de trabalho, garantindo o seu emprego, o que confere a capacidade de pagar as suas despesas. Por outro lado, tem a necessidade de estabelecer um relacionamento com os colegas de trabalho e com a chefia.

➤ Teoria dos dois fatores – Herzberg

Herzberg (1997) refere que os estudos sobre motivação das pessoas, se iniciaram com o propósito de aumentar a produtividade, combatendo situações de absentismo e abandono do trabalho.

Nos estudos sobre o trabalho que desenvolveu em meados do século XX, identificou os fatores motivacionais e analisou as atitudes dos indivíduos através de entrevistas em várias empresas.

Os resultados destes estudos indicaram que eram os fatores extrínsecos ao trabalho que tornavam as pessoas insatisfeitas. Estes fatores foram denominados por Herzberg (1997) de higiene. Os fatores que proporcionavam satisfação eram os intrínsecos ao trabalho e foram identificados por este autor como motivação. Relaciona os fatores de higiene com o ambiente e considera que apesar de evitarem descontentamento, não contribuem para a motivação. São reconhecidos, como fatores motivadores da satisfação no trabalho, o ser reconhecido e a oportunidade de o melhorar.

As necessidades primárias para Maslow, e os fatores higiênicos para Herzberg, estão relacionados com os aspetos físicos dos indivíduos. No segundo nível, temos para Maslow, necessidades secundárias que para Herzberg são denominadas de motivacionais, ambas relacionadas com o trabalho, na relação com os outros e o que se pretende obter (Rolo, 2008).

➤ Teoria da realização ou das necessidades adquiridas– McClelland

Para McClelland (em meadas do século XX), referem A. Sousa (2009) e R. O. da Silva (2001), as pessoas de forma diferenciada têm maior ou menor desejo de realização. No âmbito dos seus estudos, apresentou a teoria das necessidades adquiridas, segundo a qual, os indivíduos têm tendência para se motivarem por necessidades que aprendem ao longo da vida, que são socialmente adquiridas e correspondem a três tipos: de realização, de poder e de afiliação.

A necessidade de realização inclui os objetivos que as pessoas decidem atingir e que são um desafio: a necessidade de poder, que permite influenciar e controlar o que os outros fazem, e a necessidade de afiliação, que leva à manutenção de relações interpessoais (Bilhim, 2006) e a evitar o conflito (R. O. da Silva, 2001). Todos os indivíduos possuem estas necessidades, mas em graus diferentes, o que os leva a adotar uma das personalidades. Para Rolo (2008), pode haver uma necessidade de poder, que dará origem ao poder pessoal, criará uma dependência e poderá servir de inspiração para os outros.

➤ Teoria da expectativa – Vroom

Nos anos 60, do século XX, Vroom apresentou a teoria da expectativa, que considera que as pessoas têm as suas próprias expectativas e necessidades. Esta teoria, segundo R. O. da Silva (2001), baseia-se em três conceitos: a escolha, a expectativa e a instrumentalidade.

São as pessoas que escolhem que empresa e que esforço farão, para alcançarem o resultado, conforme referem vários autores (Bertrand & Guillemet, 1994; Donnelly Jr *et al.*, 2000; R. O. da Silva, 2001; S. Teixeira, 2004). A expectativa é o indivíduo acreditar que vai ser bem sucedido, o que varia consoante a

probabilidade de o alcançar. A instrumentalidade é a probabilidade de, com o seu desempenho, o indivíduo alcançar o resultado que pretende.

Apesar das limitações que contém esta teoria, apontadas por R. O. da Silva (2001) e S. Teixeira (2004), esta é reconhecida como um modelo que segue o rumo correto por reconhecer a complexidade da motivação em oposição aos modelos simples.

➤ Teoria da equidade – Stacy Adams

A teoria de Adams, da mesma época que a de Vroom, segundo Donnelly Jr. *et al.* (2000), baseia-se na comparação entre pessoas que trabalham no mesmo local. O indivíduo toma como base o resultado do seu esforço e a recompensa obtida, e compara com o que os outros realizaram e se a recompensa deles é maior que a sua. Tem como base a percepção que cada um tem da sua atividade laboral e da dos outros (S. Teixeira, 2004). Quando constata que não houve justiça na recompensa recebida, a inequidade é negativa; pelo contrário, se recebeu mais que os outros a inequidade é positiva (Bilhim, 2006; Donnelly Jr *et al.*, 2000; Robbins, 1994). Conforme refere R. O. da Silva (2001), citando Adams, podem ocorrer diversos comportamentos para que haja equidade: o reduzir ou aumentar o esforço de trabalho; o tentar que haja mudança na recompensa; o ludibriar os recursos; o abandonar a situação com mudança de setor ou emprego; ou tentar atuar sobre os outros ou mudar o objeto de compensação.

Esta perspetiva do indivíduo pode não ser partilhada pelo gestor, mas este deve considerar as comparações de equidade, para evitar conflitos.

➤ Teoria do reforço – Skinner

Ainda nos anos 60 do século XX, para Skinner, segundo R. O. da Silva (2001) e S. Teixeira (2004), a teoria do reforço entende que o gestor não necessita conhecer as suas necessidades nem perceber como os funcionários selecionam o seu comportamento. Conforme referem Donnelly Jr. *et al.* (2000) e Robbins (1994), para esta teoria é o ambiente que influencia os comportamentos. Devem os gestores perceber, quais as consequências de determinados comportamentos e reforçar os

que sejam positivos e desencorajar os negativos referem R. O. da Silva (2001) e S. Teixeira (2004).

Para alguns autores, como referem Donnelly Jr. *et al.* (2000), o esforço ou recompensa é um modo de suborno e manipulação da pessoa e para outros, que este tipo de motivação é extrínseco não se incentivando a necessidade do indivíduo melhorar o seu trabalho.

S. Teixeira (2004) refere que, em várias empresas, se tem aplicado programas de modificação do comportamento, com maior ou melhor sucesso. A aplicação destes programas pressupõe algumas medidas, tais como: definir claramente o desempenho pretendido, indicar as recompensas que servirão de reforço, ligar a recompensa diretamente ao comportamento e definir o melhor programa de reforço.

O facto de as pessoas não alcançarem a meta desejada, que serviu de elemento de motivação para a ação, pode levar, segundo R. O. da Silva (2001) a vários tipos de reação: a um comportamento construtivo, como por exemplo a remoção da barreira que o impede; à reestruturação, isto é, substitui por outra alternativa, ou a um comportamento de resposta negativa como a frustração, que pode desencadear reações de agressão, regressão, fixação e retração.

Ducker (1998) interroga-se sobre que tipo de motivação leva a que o trabalhador tenha o mais alto rendimento. A resposta mais habitual, segundo este autor, é que o trabalhador esteja satisfeito. Os níveis de satisfação e insatisfação são variáveis, mas o mais conveniente à organização é que o indivíduo queira melhorar o seu desempenho. O sentimento de satisfação, não é suficiente para motivar, há que existir uma motivação própria com sentido de responsabilidade das ações e vontade de fazer melhor. A recompensa em dinheiro não é suficiente apesar de ser um fator positivo.

Para incentivar a responsabilidade no indivíduo há quatro caminhos: escolher colocação adequada, solicitar alto nível de desempenho, fornecer a informação suficiente para o seu próprio controlo e dar a oportunidade de participar de modo a que tenha uma visão da gestão. Estes caminhos são considerados, pelo autor, como motivações positivas necessárias a implementar (Drucker, 1998).

Foi testado um outro modo de aumentar a motivação e a produtividade, como refere Gomez-Miñambres (2012), que se baseia em atingir objetivos sem que seja relevante o aumento de salário. Para trabalhadores com elevado grau de exigência, a determinação de objetivos ambiciosos é um maior desafio, que quando atingido proporciona uma maior satisfação. Essa satisfação deve-se à concretização do próprio trabalho e aumenta a motivação intrínseca.

A motivação das pessoas é complexa. Os gestores devem analisar e avaliar as necessidades individuais e coletivas dos colaboradores. Referem Porter, *et al.* (2006) que a estratégia motivacional deve contemplar o reconhecimento, os resultados e o crescimento das pessoas bem como a recompensa. Os objetivos da organização devem ser traçados conjuntamente pelo empregado e empregador, tendo em conta a capacidade para os alcançar. A motivação é um fator importante e fundamental para concretizar as tarefas.

Considera Reeve (2009) que quando se tem conhecimento de como motivar os funcionários, pode-se aumentar a sua produtividade e satisfação. Quanto melhor se conhecer os princípios de motivação, mais aumenta a capacidade de encontrar soluções. A capacidade de motivar vai reforçar os pontos fortes dos indivíduos, que permitem melhorar o desempenho e ao ultrapassar as fraquezas reverte-se os aspetos mais vulneráveis de cada um.

1.5- Comunicação

A comunicação é um tema que tem preocupado e ocupado muitos autores das áreas da psicologia e gestores de instituições. No período após a Primeira Grande Guerra, afirma Drucker (1991), houve um aumento dos meios de comunicação de forma inesperada e, por outro lado, uma grande explosão da informação o que dificulta mais a comunicação. Apesar de todas estas transformações, para este autor, cada vez há menos comunicação dentro das organizações e na sociedade. As questões relacionadas com a comunicação são, para Luthans (1987), muitas vezes apontadas como a raiz de muitos problemas do mundo. Assiste-se ao crescente reconhecimento da importância da comunicação

interna nas organizações o que resultou em diversas iniciativas que visam torná-la um campo de atuação autónomo das relações públicas (Verčič, *et al.*, 2012).

Uma organização onde não há comunicação impede que os seus trabalhadores conheçam o que os seus colegas estão a fazer segundo Newstrom e Davis (1993), que os gestores recebam contributos e, aos supervisores, impossibilita que transmitam ordens. A troca de informação é fundamental para a coordenação e colaboração. A comunicação contribui para todas as funções da gestão: planeamento, organização, direção e controlo. Refere Donnely Jr. *et al.* (2000) que a comunicação é um vetor vital para a organização e transversal a todas as funções do gestor. Através da comunicação com os seus funcionários, são transmitidos os objetivos da organização, os meios para os alcançar e é monitorizada a sua evolução (Haire, 1974). Um estudo realizado na Europa sobre a comunicação interna, segundo Verčič, *et al.* (2012), reconhece que o alinhamento dos objetivos individuais com os da organização constrói culturas mais fortes. Para Camara *et al.* (2007), a comunicação deve basear-se na missão e nos valores da organização para que sejam uma referência para todos os colaboradores e guiem o seu comportamento. No entender destes autores, também a estrutura organizacional influenciará a comunicação. Uma estrutura orgânica será facilitadora, uma mecanicista, pelo contrário, torna mais difícil a comunicação e uma gestão de tipo participativo encorajará a comunicação.

Na variada bibliografia que aborda a temática da comunicação, encontram-se abordagens diversas, mas com subtemas coincidentes, nomeadamente, como o que é comunicação, a sua importância nas organizações, os meios onde ocorre, o modo como deve ser conduzida e as dificuldades que podem surgir. Sobre este tema, refere Drucker (1991), que aprendeu que a comunicação é percepção e expectativa, e que comunicação é diferente de informação. Da mesma opinião são Camara *et al.* (2007), referindo que a informação tem uma única direção e não pressupõe que haja *feedback* do recetor.

Outros autores incluem informação na definição do que é comunicação. Para M. P. e Cunha *et al.* (2007) comunicação “é a troca de informação entre um emissor e um recetor/audiência, e a inferência (percepção) de significado entre as pessoas envolvidas no processo” (p. 434). Enquanto na opinião de Jones e George (2003) e

Haslam (2001), comunicação, é a troca de informação entre pessoas ou grupos para alcançarem um entendimento comum. No processo de comunicação existe por um lado quem transmite a informação e no outro quem a recebe, sujeito às distrações que o ambiente traz (Porter, *et al.*, 2006).

O emissor pode ser uma pessoa ou conjunto de pessoas que têm como objetivo comunicar com determinado recetor. A comunicação ocorre a nível interno, com o exterior e do exterior para a organização (M. P. e Cunha, *et al.*, 2007). A comunicação para o exterior, referem Camara *et al.* (2007) pode ser concretizada pelo *marketing* ou de modo institucional.

A comunicação é feita por um código ou linguagem que pode ter um significado mais ou menos claro e está sujeito à interpretação do recetor (M. P. e Cunha *et al.*, 2007; Jones & George, 2003). O código através do qual é transmitida a mensagem, pode ser constituído por palavras escritas ou faladas - comunicação verbal- ou pela expressão facial, a postura do corpo e até pelo modo de vestir - comunicação não-verbal (Jones & George, 2003). O comportamento das pessoas, qualquer que seja, é uma forma de comunicação, mesmo quando não se movem, conforme refere Camara, *et al.* (2007), e pode ter várias interpretações. Estes dois tipos de comunicação podem transmitir informações em concordância ou discordância e em simultâneo complementam-se (Jones & George, 2003).

A comunicação deve ser eficaz e por isso o gestor deve desenvolver as suas competências o que leva a que em muitas empresas, segundo Donnely Jr. *et al.* (2000), sejam organizados programas de formação nesta área. Haslam (2001) refere que estudos de diversos autores concluem que a comunicação, nas suas várias formas ocupa a maior parte do dia de um gestor, sem comunicação não há liderança, motivação, tomada de decisão ou poder.

Na comunicação podem surgir barreiras que devem ser evitadas pelos gestores utilizando uma linguagem clara e códigos perceptíveis ao recetor. Ao escolher a melhor forma evitam a distorção da informação e o surgir de rumores (Haslam, 2001; Porter *et al.*, 2006).

As competências que um gestor deve ter ao comunicar são variadas, conforme referem Porter *et al.* (2006), quer por escrito quer oralmente. Deve haver

cuidado nas palavras empregues, para evitar mal entendidos, e colocar-se no lugar do recetor para evitar reações negativas. Haslam (2001) também refere que, para que a mensagem cumpra o seu objetivo, é preciso que quem a recebe entenda o seu propósito e significado.

A mensagem que se transmite, através do código ou linguagem, pode ser emitida com uma intenção e ser entendida pelo recetor diferentemente: podem existir outros fatores que influenciam a sua compreensão, como por exemplo o contexto e o modo como é feito (Jones & George, 2003). Os obstáculos são também de natureza física como a distância, o ruído, as paredes, e interferências em transmissão rádio. Este tipo de entraves à comunicação são habitualmente reconhecidos e procura-se ultrapassá-los, segundo Newstrom e Davis (1993).

As questões semânticas devem, também, ser consideradas para evitar a utilização de termos que não são perceptíveis. Uma incompreensão da mensagem pode provocar uma reação emocional e impossibilitar a comunicação (Newstrom & Davis, 1993). Quem recebe e envia a mensagem deve também procurar estar atento para esta seja entendida corretamente (Haslam, 2001; Porter *et al.*, 2006).

Porter *et al.* (2006) referem que podem surgir obstáculos na comunicação, relacionados com a perceção, o estatuto ou com a personalidade. Incluem as tendências do emissor, a emoção, a capacidade do emissor para enviar a mensagem, a relação existente entre o emissor e o recetor, a confiança existente ou não entre ambos ou abranger um grande volume de informação.

A mensagem é transmitida através de um canal que, como referem M. P. e Cunha, *et al.* (2007), será escolhido consoante o objetivo do emissor, os atributos da mensagem e as características do recetor. Não há um canal ideal e para o escolher, referem Jones e George (2003), há três fatores a considerar: o nível da riqueza da informação (a quantidade de informação que permite que emissor e recetor tenham um entendimento comum), o tempo (necessário para comunicar, considerando a escassez de tempo de que dispõem os gestores) e o suporte, eletrónico ou em papel (pode ser necessário um documento escrito).

À transmissão de uma mensagem segue-se o retorno da mesma, que pode ser imediato, no caso de uma comunicação oral, que é completado pela expressão

facial, pela postura do corpo, e pode levar à adaptação e reformulação por parte do emissor (M. P. e Cunha, *et al.*, 2007). Para Jones e George (2003), quando o *feedback* é recebido, o primeiro emissor verifica se a sua mensagem foi compreendida ou não e, se necessário, repete o ciclo até que haja um pleno entendimento. Este *feedback* elimina os mal-entendidos e permite alcançar uma compreensão comum. Na comunicação há que encontrar algum mecanismo que confirme que a mensagem foi recebida corretamente (Porter, *et al.*, 2006).

Os erros na comunicação podem ser fatais, como referem Jones e George (2003), em organizações como hospitais ou na aeronáutica. Quando a mensagem transmitida não é clara pode conduzir à perceção errada e levar a atos de consequências mortais. Referem estes autores que, em estudos sobre os erros ocorridos na medicação de doentes em hospitais dos E.U.A., se detetaram falhas na comunicação entre médicos ou enfermeiros. Na organização os gestores devem preocupar-se não só com a sua própria comunicação, mas também com a dos seus subordinados.

Constata-se que a perceção desempenha um papel significativo na comunicação, quer da parte do emissor quer do recetor. Se há uma visão errada sobre o destinatário da informação, o modo escolhido para comunicar pode não ser claro e influenciar a perceção do recetor (Jones & George, 2003). A pouca importância atribuída ao recetor pode provocar muitos dos problemas na perceção da mensagem, em especial na comunicação feita do topo para baixo (Luthans, 1987). A informação recebida pelo funcionário, através dos vários modos de comunicação, vai influenciar quer o modo como vê a organização quer o seu próprio comportamento. Consideram Camara *et al.* (2007) que do conjunto dos indivíduos é construída a imagem coletiva da organização.

Todos os fatores que a comunicação envolve são fulcrais para que atinja o seu fim. Porter *et al.* (2006) realça os efeitos que uma comunicação errada pode trazer para a produção, nas relações interpessoais dos funcionários, com mal entendidos, possibilidade de confusão e erros. A comunicação correta pressupõe alguns princípios a seguir pelos gestores, conforme referem Newstrom e Davis (1993): devem ter uma atitude positiva (a comunicação é uma das suas principais tarefas); estar informados (recolher e partilhar a informação relevante); planear a

comunicação (antes de a iniciar) e desenvolver a confiança (entre o emissor e o recetor).

Na organização existem vários sentidos da comunicação, do gestor para o funcionário e o inverso (Haire, 1974). Os vários tipos de comunicação existentes na organização, de acordo com Camara *et al.* (2007), têm um papel fundamental para se alcançar a eficácia. Na comunicação dentro da organização, referem Camara *et al.* (2007), podem ser utilizados diversos meios como as entrevistas, as reuniões, as ações de orientação, e de divulgação, as mensagens e as ações de diagnóstico. Newstrom e Davis (1993) referem que muitas vezes os gestores, para comunicarem com os subordinados, utilizam boletins coloridos e apresentações multimédia dispendiosas, que muitas vezes não são compreendidos pelos empregados. Para estes autores o que é necessário é uma abordagem mais humanista e uma mensagem sincera e honesta.

Segundo Porter *et al.* (2006) a comunicação flui maioritariamente na vertical, emitindo as diretrizes do topo para baixo e as sugestões e ideias na ordem inversa. Pela comunicação que recebe da chefia, o subordinado tem conhecimento do ambiente e se a sua conduta é superiormente aprovada ou não. Drucker (1991) partilha o mesmo ponto de vista e refere, também, que a comunicação predominante tem sido a descendente, e por isso não funciona de forma eficaz. Esse tipo de comunicação inclui essencialmente ordens, sem considerar o que o recetor quer ouvir. Taylor (2011), na sua teoria de gestão, recomendava que a informação tivesse a direção descendente, dos mais qualificados para os que executavam. Enquanto que Drucker (1991) refere que Elton Mayo, por reconhecer que este tipo de comunicação não funcionava, recomendou que se ouvissem as pessoas. Mas o ouvir por si só não é suficiente, porque pode fornecer as explicações de determinada situação, mas não a resolve. A comunicação deve iniciar-se de baixo para cima e incidir no que é comum ao transmissor e ao recetor. Para Newstrom e Davis (1993), os funcionários necessitam que haja comunicação quanto às tarefas a executar e os objetivos que se pretendem atingir, em especial quando a organização iniciou a sua atividade recentemente e possa haver o perigo de gerar as expectativas dos novos colaboradores face à realidade existente. Na comunicação descendente, os gestores podem servir de exemplo, o que concorre para o progresso da organização.

Na comunicação ascendente os gestores, ao conhecerem o que se passa nos níveis mais baixos da hierarquia, avaliam o seu desempenho e contribuem para encontrar soluções. A comunicação por parte do subordinado, com o seu superior, transmite informação sobre as suas características, se interpretou corretamente os objetivos transmitidos, se existem situações de tensão ou de conflito, que podem ser corrigidas (Haire, 1974). Também é importante que haja retorno do desempenho dos funcionários face aos objetivos definidos. Ao não existir comunicação ascendente, o gestor não tem conhecimento das necessidades dos funcionários e a informação é insuficiente para tomar decisões. Conforme referem Newstrom e Davis (1993), o gestor tem de ser sensível aos sinais que recebe, através de vários canais de comunicação, e acreditar que é relevante para a organização esta atitude. A comunicação ascendente pode ser lenta e filtrada, acrescentam estes autores. A lentidão pode estar relacionada com a dificuldade de comunicar a ocorrência de dificuldades, porque podem ser interpretados como incapacidade de resolver problemas. A informação também pode ser filtrada por se querer transmitir apenas aquilo que se julga que o superior quer ouvir ou, se for uma informação muito técnica, por receio que possa não ser compreendida.

A comunicação ascendente pode ser incentivada pelos gestores ao colocarem questões aos funcionários, se prestarem atenção ao que lhes é comunicado, organizarem reuniões com grupos pequenos, se mantiverem a porta aberta, forem ao encontro das pessoas e conviverem socialmente (Newstrom & Davis, 1993).

Dentro das organizações a comunicação ascendente e descendente ocorre formal ou informalmente. Através do organograma, é visível o nível formal, relacionado com as relações que são estabelecidas dentro dos vários níveis e entre eles, mas a nível informal há uma grande troca de informações. A comunicação que ocorre entre funcionários do mesmo nível é denominada de horizontal e quando entre níveis hierárquicos diferentes, de vertical (Jones & George, 2003; Newstrom & Davis, 1993). A comunicação horizontal aprofunda o conhecimento entre os departamentos ou secções e contribui para uma identidade coletiva. Para estes últimos autores, a comunicação lateral é corrente nas organizações e ocorre entre as linhas de comando de modo informal, dentro do mesmo departamento ou

unidades diferentes e mesmo com o exterior, formando redes de contactos (Camara *et al.*, 2007; Newstrom & Davis, 1993). Na comunicação com o exterior podem existir redes formais ou informais que, como referem Camara *et al.* (2007), são fundamentais por contribuírem para trazer novas ideias e conhecimentos para o interior da organização e com isso a renovarem. A comunicação informal, para Porter *et al.* (2006), ajuda à coordenação e integração das diversas funções da organização. Não são os gestores que vão determinar como é criada a rede de comunicação entre os seus funcionários. Jones e George (2003) referem que deve haver liberdade nos contactos estabelecidos, que favorecem o difundir de objetivos da organização. A circulação da informação de modo informal pode levar à rápida circulação de conteúdos e à criação de boatos (*grapevine*). Para Porter *et al.* (2006), a comunicação deficiente pode contribuir para que nesta rede circulem informações incorretas que causam efeitos negativos nas pessoas.

O impacto dos novos meios tecnológicos nas organizações também se faz sentir na área da comunicação. Com a comunicação eletrónica, segundo M. P. e Cunha *et al.* (2007), organizações geograficamente dispersas coordenam melhor as suas atividades e podem criar equipas virtuais ou mesmo o teletrabalho pode ser implementado em várias áreas de atividade. Estes novos meios permitem uma rápida troca de informação, em grandes quantidades e a sua memorização facilita uma posterior consulta. As capacidades dos novos meios tecnológicos, que proporcionam o contacto mais direto entre funcionários em localizações geográficas dispersas, utilizando por exemplo a videoconferência, são realçadas por Jones e George (2003). Newstrom e Davis (1993) manifestam a mesma opinião, consideram que o impacto dos computadores na comunicação realmente oferece como vantagens a rapidez na transmissão, mas realçam como problema a falta do contacto pessoal.

De facto este tipo de comunicação eletrónica, que não inclui o contacto direto entre as pessoas, limita a perceção visual com o interlocutor. Esta restrição, como referem M. P. e Cunha *et al.* (2007), condiciona que o emissor saiba de imediato qual a reação do recetor e se a mensagem foi percebida. Este tipo de comunicação no seio da organização limita o partilhar dos mesmos espaços para criar uma imagem coletiva, mas por outro lado facilita a divulgação dos valores e

normas comuns. Recomendam estes autores que os meios eletrónicos sejam utilizados para melhorar a comunicação, mas que não substituam o contacto direto entre as pessoas.

A utilização de ferramentas da Web 2.0 tem sido introduzida nas organizações. De acordo com Frampton e Child (2013), o uso destes meios aumenta a comunicação entre colegas, consumidores, publicidade e relações públicas. Nas organizações estes meios são utilizados com frequência para a comunicação interna e externa. No entanto, a nível profissional a rede *Linkdin* é mais utilizada. A utilização desta forma de comunicação coloca questões de gestão de privacidade, para permitir ou não o acesso à informação inserida e difundida.

A comunicação eficiente deve ser um fator relevante na gestão das organizações, porque promove um melhor desempenho e maior satisfação no trabalho por incentivar um maior envolvimento das pessoas.

As bibliotecas como organizações devem encarar a comunicação como uma área relevante a nível interno e na relação com a comunidade que servem. A nível interno, tem de se considerar toda a estrutura da própria biblioteca e a nível externo, com a instituição onde se inserem (na maioria das ocasiões é com esta que se estabelecem relações hierárquicas) não esquecendo a envolvente em geral. A perceção que a hierarquia e a comunidade têm da biblioteca está relacionada com o tipo e a qualidade da comunicação existente.

1.6- O processo de mudança nas organizações

Variadas situações no ambiente onde se enquadram as organizações pressionam a ocorrência de mudanças e são identificadas por Porter *et al.* (2006) como questões económicas, de concorrência, tecnológicas, pelos recursos disponíveis e originadas pelas pessoas. Na opinião de Donnelly Jr. *et al.* (2000), para além destas razões também a alteração da localização geográfica, a busca da qualidade e da ética levam a alterações dentro das organizações.

Na opinião de M. J. Sousa *et al.* (2008), este conjunto de transformações requerem mudanças nas organizações, com a criação de estruturas mais flexíveis, com hierarquias mais achatadas e maior descentralização das decisões.

A adaptação dos indivíduos a novas realidades é uma constante. No local de trabalho, no entanto, conforme referem Newstrom e Davis (1993) podem surgir movimentos que se opõem às mudanças. Para Bilhim (2006) e Drucker (2000) quando se pretende introduzir mudança, esta deve ser realizada garantindo uma continuidade entre o passado, o presente e o futuro. Drucker (2000) e Porter *et al.* (2006) afirmam que, como a mudança é inevitável, deve o gestor pensar em a liderar e considerá-la como uma oportunidade que deve ser aproveitada com a maior eficácia.

As alterações afetam as organizações onde elas ocorrem e algumas mudanças podem criar pressões e provocar conflitos que levam à rutura da organização (Newstrom & Davis, 1993; M. J. Sousa *et al.*, 2008). As mudanças podem ocorrer por desequilíbrio provocado por baixo desempenho, que do ponto de vista da teoria contingencial, referida por Bilhim (2006), leva a uma alteração organizacional ou influenciada pela envolvente externa e interna. O processo de reequilíbrio levará ao crescimento da organização.

Autores como Bilhim (2006) e Porter *et al.*, (2006) referem que a organização alcança um equilíbrio no relacionamento que se estabelece entre as pessoas e a envolvente. Sempre que ocorre uma mudança, há que fazer um novo ajuste que, quando não é conseguido, provoca situações de desequilíbrio. Ao gestor cabe a tarefa de preparar a mudança de um modo proativo, planeando-a e iniciando-a de forma controlada. Quando há desequilíbrio o gestor terá um papel mais reativo, de acordo com o que vai acontecendo, em que à medida que surgem os problemas procura controlar as consequências da mudança (Bilhim, 2006; Newstrom & Davis, 1993). Quando as mudanças são pequenas o ajuste é rápido e quase impercetível, mas mais difícil de gerir em alterações provocadas por fatores externos ou internos de grande envergadura (Newstrom & Davis, 1993; M. J. Sousa *et al.*, 2008).

A mudança, segundo Bilhim (2006), pode ocorrer a vários níveis: na estrutura, para redefinir tarefas; para mudar a tecnologia empregue; na reengenharia

da organização, com grandes reformulações dos processos de trabalho; nos comportamentos; nas culturas e nos produtos ou serviços oferecidos. M. J. Sousa *et al.* (2008) referem dois tipos de mudança, quanto à abrangência e quanto à origem. A abrangência depende se afeta a organização no seu todo, ou apenas em parte, e se vai modificar todo o processo, ou apenas introduz melhorias nas várias áreas. A origem da mudança pode ser prevista ou como resposta a determinada situação.

Das opiniões formuladas por variados autores quanto à mudança, nem todos a veem como forma de sucesso. Conforme refere Neves (2011), apesar de reconhecer que a mudança é a forma de ultrapassar as questões da competição, muitos dos processos de mudança não trazem benefícios para a organização. Este insucesso contribui para a dificuldade de aceitação de mudanças pelos colaboradores, que não vislumbram os seus objetivos, nem bons resultados. Para ultrapassar este insucesso, a investigação nos últimos anos tem-se centrado mais nas pessoas, para além das questões ligadas aos processos.

Outro aspeto a considerar é que todas as mudanças têm os seus custos económicos, sociais ou psicológicos. Por isso, há que avaliar os custos e benefícios da mudança, nas suas diversas vertentes, e os aspetos positivos devem ser maioritários. Cada indivíduo reagirá com maior ou menor entusiasmo e poderá ocorrer dificuldade de adaptação não a uma, mas a várias mudanças cumulativamente (Newstrom & Davis, 1993). Por vezes a mudança não é desejável e, é aconselhável, que previamente haja debate para uma melhor aceitação (Bilhim, 2006).

Na opinião de Zorrinho *et al.* (2003), o processo de mudança nas organizações nunca é pacífico, assim, há que ter este fator em consideração e inculcar nas pessoas o espírito de que é algo positivo. A resposta a situações de mudança vai depender de cada pessoa, individualmente, bem como parte do grupo onde se insere e que a vai influenciar (Newstrom & Davis, 1993).

Os vários autores apresentam as possíveis reações à mudança, do ponto de vista da organização e dos indivíduos.

Há que prever que apesar do planeamento sempre necessário, as pessoas vão reagir à mudança com atitudes de negação, podem ignorar, resistir ou aceitar e

adaptar-se (Bilhim, 2006). Ou, como refere Neves (2011), podem ocorrer situações de abertura à mudança, com maior ou menor intensidade.

Na opinião de Donnelly Jr. *et al.* (2000) deve-se refletir sobre as razões que levam a posições de resistência à mudança. A resistência à mudança, de acordo com Newstrom e Davis (1993), pode acontecer por duas razões: uma é por as pessoas não se sentirem bem com o tipo de mudança, propriamente dita, por ser contra os princípios da pessoa ou por julgarem a decisão incorreta; a outra razão pode ser o método da mudança, por a informação ser mal divulgada ou imposta de modo autoritário. Se houver desacordo em relação aos dois aspetos, a reação será mais violenta.

Newstrom e Davis (1993) e M. J. Sousa *et al.* (2008) identificam fatores organizacionais e individuais na resistência à mudança. Nos primeiros incluem M. J. Sousa *et al.* (2008): a inércia em estruturas organizacionais estáveis; uma cultura organizacional muito burocrática e polarizada; pouca sensibilidade para a mudança; grupos com normas próprias; grupos influentes que se sentem ameaçados; alterações nos poderes instituídos; alterações focadas em parte da organização e relações laborais sem diálogo entre as partes. A nível individual, referem a possibilidade de perder situações favoráveis adquiridas no trabalho, relacionadas com a incerteza sobre o futuro ou, insuficiente participação e informação sobre o processo. Outro tipo de caracterização é apresentado por Newstrom e Davis (1993) em três tipos: lógica (discordância dos factos por razões racionais); psicológica (baseada em sentimentos e emoções por receio do desconhecido ou falta de confiança na liderança); sociológica (é também lógica e ligada aos valores de um grupo). As pessoas, por se sentirem ameaçadas, conforme referem Bilhim (2006) e Camara *et al.* (2007), podem provocar situações de desequilíbrio. Zorrinho *et al.* (2003) acrescenta o receio do desemprego dos funcionários e a perda do poder que detêm, e a possibilidade de aumentarem as responsabilidades, o que nem sempre é bem aceite (Donnelly Jr *et al.*, 2000; Porter *et al.*, 2006; M. J. Sousa *et al.*, 2008). A desconfiança das pessoas pode provocar a falta de entendimento, quanto ao que a organização pretende e que consequências pode trazer a mudança. Pode não haver coincidência nos pontos de vista das pessoas e dos órgãos de gestão. Também

novas experiências e a percepção que se tem dos factos podem originar atitudes negativas, referem Donnelly Jr., *et al.* (2000) e Porter *et al.* (2006).

Estes tipos de resistência a nível organizacional e individual podem ser previstos, pelo que os gestores devem procurar criar um ambiente em que as pessoas aceitem positivamente a mudança (Newstrom & Davis, 1993). Nalguns casos, atitudes mais extremas podem levar a ações que visam forçar a aceitação da mudança mediante ameaças que podem ser implícitas ou explícitas e cujo efeito pode resultar numa maior rejeição (Camara *et al.*, 2007; Porter *et al.*, 2006).

A resistência dos funcionários pode ser benéfica, referem Newstrom e Davis (1993), por influenciar os gestores a examinarem com mais cuidado as alterações a propor. Também pode contribuir para uma gestão mais cuidada e levar a que haja maior discussão sobre o tema entre todos os envolvidos.

Bilhim (2006) e Donnelly Jr. *et al.* (2000) apontam diversas estratégias para evitar atitudes de resistência: educação e comunicação na organização, procurar a participação e o envolvimento, facilitar e apoiar, negociar e procurar o acordo e influenciar. Ou se for transmitido às pessoas que a mudança traz benefícios para cada um, e que há uma preocupação com o seu futuro, será um modo de quebrar a resistência (Zorinho, *et al.*, 2003). Opinião contrária apresenta Neves (2011), que refere que mesmo que seja reconhecida a necessidade de mudança pode haver resistência.

Para Higa *et al.* (2005) um fator importante numa reestruturação é o envolvimento das pessoas que devem estar informadas e participar ativamente. No processo de mudança, nos períodos mais turbulentos, os funcionários fazem uma análise da organização e até que ponto se sentem leais e ligados a esta (Neves, 2011).

No decurso da mudança as situações de conflito podem surgir entre as pessoas, entre grupos ou entre pessoas e grupos. Há que encontrar formas de ultrapassar os conflitos para evitar que tenham consequências nefastas. As situações de conflitos podem não ser muito visíveis e serem detetadas, por exemplo, a falta de colaboração entre departamentos, o fugir a responsabilidades em vários setores, etc. (Porter, *et al.* 2006).

A situação de conflito pode ter aspetos positivos por revelar situações encobertas, contribuir para a união entre as pessoas e aumentar a comunicação entre elas, por sentirem necessidade de exprimirem as suas opiniões (Porter, *et al.*, 2006).

As técnicas de resolução de conflitos, apresentadas por Robbins (1993), são diversas, consoante a origem do problema e procurando, com a intervenção do gestor, encontrar uma solução com a maior ou menor colaboração das partes envolvidas ou, de uma forma mais autoritária.

Para implementar uma mudança Donnelly Jr. *et al.* (2000), apresentam um modelo que visa amentar o sucesso e diminuir a resistência, que pressupõe diversas fases: estímulo- forças de mudança; reação- reconhecimento da necessidade de mudança; reação- diagnóstico do problema; estímulo- técnicas alternativas de mudança; reação- reconhecimento de restrições; reação- estratégia de mudança e reação- implementação e avaliação.

- Fase 1- Estímulo: forças de mudança: são as forças internas ou externas.

Também Bilhim (2006) refere que as mudanças podem ocorrer por influência de fatores internos ou externos. Nos internos podem surgir novos objetivos, novas políticas de gestão, introdução de novas tecnologias, bem como pelas próprias pessoas. Com frequência as mudanças são provocadas por fatores externos desde decisões governamentais, novos meios tecnológicos, pressões da comunidade onde a organização está inserida (Newstrom & Davis, 1993) ou, como indica Bilhim (2006), em geral questões que não são controladas pela organização.

- Reação - reconhecimento de necessidade de mudança: identificada mediante informações recolhidas sobre a organização;
- Fase 2- Reação - diagnóstico do problema: o que deve ser mudado e que resultados se esperam;
- Fase 3- Estímulo - técnicas alternativas de mudança: a técnica pode ser aplicada na estrutura (alterar a estrutura formal da relação da tarefa com a chefia); nas pessoas (mudança na natureza do trabalho ou alargamento do cargo e no trabalho, constituição de equipas, programa de vida e carreiras, gestão da qualidade total) ou na

tecnologia (alteração no sistema socio-técnico, *robots*, etc.) ou numa combinação entre estas. A escolha será feita consoante o que se pretende com a mudança.

- Reação - reconhecimento de restrições: relacionadas com o clima da liderança, a organização formal e a cultura organizacional.
- Fase 4- Reação - a estratégia de mudança: pode haver, segundo os autores, uma maior ou menor partilha na mudança com a opção por uma abordagem unilateral (centrada mais no topo da hierarquia), ou partilhada (com o envolvimento de membros de níveis mais baixos), ou delegada (com discussão em grupos para análise dos problemas e apontar soluções). A abordagem partilhada pode diminuir a resistência à mudança e aumentar a participação e apoio.
- Fase 5- Reação - implementação e avaliação: a escolha da data deve ser adequada ao funcionamento da organização e ao problema que se pretende solucionar. A realização da avaliação segundo os critérios internos (dentro da própria organização), externos (relacionado com a eficácia do trabalho produzido) e de reação dos participantes (o que pensam da mudança e que repercussões tem neles próprios). A avaliação destas componentes vai fornecer informação sobre os resultados da mudança (Donnelly Jr *et al.*, 2000).

Para a mudança deve ser feito um plano, que pode ser preparado com maior ou menor antecedência dependendo dos motivos que levam à alteração. Esta fase em geral é preparada pelo topo da hierarquia que analisa e avalia a organização. Preconizam Camara *et al.* (2007) que seja aplicada a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), por levar à transformação e melhoras competitivas. A análise custo-benefício deve ser feita para avaliar se o investimento a fazer é rentável face ao resultado que será obtido. Para concretizar o plano há que definir que ações serão implementadas, a quem será atribuída a responsabilidade da sua concretização, quando terminará e como será feita a monitorização. Posteriormente será divulgado e discutido com os colaboradores, de acordo com a cadeia hierárquica para recolha de contributos. Concluída esta fase será divulgado o plano com a calendarização prevista.

Porter *et al.* (2006), também prevêm a fase de planeamento da mudança que é considerada como a resolução de um problema a qual implica: decidir que mudança fazer, analisar as oportunidades e riscos em que pode incorrer, delinear um plano com objetivos de curto e longo prazo, avaliar as possibilidades de apoio ou rejeição esperadas, que opção seleccionar, estabelecer o calendário a seguir, comunicar o plano e colocar em prática a mudança.

Também Paton *et al.* (2008) referem que o planeamento deve ser feito com antecedência e deve ser o resultado da colaboração de todos os envolvidos dos vários níveis da organização. O planeamento deve englobar a transição para a situação futura, interligar todas as componentes do processo e comunicar aos colaboradores o que vai acontecer, quando e quais as razões. Na Biblioteca da Universidade de La Trobe (Austrália) o processo de mudança ocorreu em duas fases, na primeira não houve um envolvimento total das pessoas e por isso houve maior resistência; na segunda fase tendo em conta as dificuldades sentidas previamente, houve a preocupação de incentivar a participação de toda a equipa, no que resultou uma melhor predisposição para a mudança (Paton *et al.*, 2008).

Por sua vez, Drucker (2000) considera que a mudança para além de ser inovadora, deve ser feita de modo organizado, questionando o que se está a fazer, se deve ser continuado e sistematicamente inserir melhorias.

No decurso da mudança na hierarquia das organizações, os líderes vão ter um papel fundamental, segundo Neves (2011), porque sentirão a reação dos funcionários à mudança, e serão também vistos como figuras centrais do processo que podem monitorizar e ajustar às necessidades.

Na liderança transformacional no decurso da preparação da mudança devem ser tidas em atenção as possíveis dificuldades dos colaboradores em deixar práticas anteriores e em encarar a incerteza criando uma atitude de aceitação (Newstrom & Davis, 1993). Os líderes transformacionais definem estratégias que preparam mudanças para o futuro, transmitindo com o seu carisma aos colaboradores uma visão e incentivo à aprendizagem, à melhoria contínua com a mudança, estimulando as capacidades dos membros da organização (Newstrom & Davis, 1993).

Os vários autores apresentam a evolução da implementação da mudança analisando as suas fases. Para análise de possíveis situações de mudança, Porter *et al.* (2006), referem a técnica de análise de campos de força, lançada por Lewin, que considera que na organização há forças a favor e outras contra a mudança, que lutam entre elas para manter o equilíbrio. A mudança atravessa então as fases de descongelamento, mudança e recongelamento. No descongelamento, as práticas anteriores devem ser postas de lado para aprender as novas, o que não é fácil porque com frequência é o que leva a resistir à mudança (Newstrom & Davis, 1993). Na mudança são introduzidas as novas ideias e práticas e há que ajudar o colaborador a raciocinar e a executar a nova prática. É habitualmente um período agitado e de confusão, mas em simultâneo, de esperança e descoberta. Com o recongelamento, as novas práticas são assimiladas e aceites por todos (Newstrom & Davis, 1993).

Consideram estes autores que, depois de introduzidas as mudanças, há um período em que diminui temporariamente a eficiência da organização. Esta fase de adaptação comporta o ultrapassar alguns problemas, como a aceitação de novas práticas e libertação das antigas (Newstrom & Davis, 1993). Enquanto que para Drucker (2000), tem de haver um equilíbrio na mudança procurando uma continuidade no que se refere à sua missão, valores e nos níveis de desempenho e objetivos a alcançar. Acrescentam Zorrinho *et al.* (2003), que a organização deve procurar um equilíbrio dinâmico para evitar a desintegração numa época de mudança.

Para que a mudança seja um processo com êxito há que considerar diversas ações. De acordo com o modelo de mudança, apresentado por Newstrom e Davis (1993), há que criar previamente à mudança formas de a apoiar. Acrescentam Donnelly Jr. *et al.* (2000) e Porter *et al.* (2006) que é importante que os gestores demonstrem preocupação e auxiliem as pessoas de modo a reduzir os receios que possam surgir. A personalidade das pessoas também influencia a forma como é encarada a mudança. Quando a sua auto-confiança, e a capacidade de enfrentar novos desafios são altas, levam a um maior envolvimento na organização (Neves, 2011). A mudança envolve o grupo ao qual pertencem os indivíduos. Ao incentivar a

mudança no grupo, e nas pessoas que nele se destacam, contribui-se para o envolvimento dos seus membros (Newstrom & Davis, 1993).

A abordagem dos gestores deve ser cuidada. Os líderes devem apresentar as mudanças com base em necessidades impessoais e não numa base pessoal. As expectativas transmitidas pelo gestor devem ser positivas, com vista ao sucesso da mudança (Newstrom & Davis, 1993). Devem os gestores procurar a participação de todos na mudança e, deste modo, ganhar apoio e influenciar os colaboradores que participam na discussão, dão sugestões e são parte interessada no processo, o que incentiva a motivação diminuindo a resistência. Este envolvimento tem de começar no início, antes da mudança, já que um maior nível de participação e de informação dos colaboradores melhora a receptividade à mudança (Camara *et al.*, 2007; Donnelly Jr. *et al.*, 2000; Neves, 2011; Newstrom & Davis, 1993; Porter *et al.*, 2006).

Por outro lado, os funcionários devem vislumbrar algum ganho com a mudança ou esta será vista como uma diminuição de vantagens. A recompensa poderá ser de ordem económica ou de apoio e formação para as novas competências, bem como o reconhecimento (Newstrom & Davis, 1993). Quando há resistência pode haver negociações que deem lugar a recompensas em troca do apoio necessário (Camara *et al.*, 2007; Porter *et al.*, 2006). Também os benefícios já existentes para os funcionários devem ser mantidos referem Newstrom e Davis (1993).

Em situações de *downsizing* nas organizações, há diferentes perceções dos colaboradores, que mantêm os seus postos de trabalho, manifestam confiança na organização e nos seus gestores, conforme referem Camara, *et al.* (2007) e Neves (2011). Para aqueles que veem em risco o seu posto de trabalho, aumenta a desconfiança e diminui o grau de participação na mudança.

A comunicação é um aspeto crucial para obter apoio na mudança, e não deve ser descuidada, todos os membros devem ser informados ainda que não diretamente envolvidos (Newstrom & Davis, 1993). Também Zorrinho *et al.* (2003) referem que uma comunicação aberta é fundamental para conquistar as pessoas e Donnelly Jr. *et al.* (2000) acrescentam que a comunicação deve ser iniciada antes da mudança. Porter *et al.* (2006) afirmam que, caso se verifique que houve

comunicação insuficiente com as pessoas afetadas pela mudança, devem ser promovidos encontros para discutir e explicar o que se pretende para ultrapassar a resistência. É necessário selecionar a forma e os meios com que se quer comunicar, seguir a cadeia hierárquica e garantir que os funcionários recebam a informação internamente.

A mudança que ocorreu na Biblioteca da Universidade de Hong Kong, tendo em vista anexar serviços, centrou-se na tomada de decisão no topo da hierarquia o que dificultou a adesão de toda a equipa. Para ultrapassar esta situação reconhece Ferguson (2007) que deveria ter promovido encontros e publicado um boletim.

Há que considerar que quanto maior a capacidade dos gestores, para comunicarem os princípios da mudança, mais aumenta a eficácia e esclarece a participação de cada um (Neves, 2011). Segundo este autor possibilita também que os colaboradores transmitam a sua opinião e incentiva a confiança.

Na comunicação por vezes há manipulação da informação transmitida, quando a sua apresentação é mais atrativa ao contrário do seu conteúdo o que induz em erro (Porter, *et al.*, 2006).

Influenciado por conflitos internos, o processo de comunicação nem sempre é o mais correto. A informação transmitida é filtrada e difundida gradualmente por insegurança, sendo por vezes insuficiente e contraditória com as ações práticas. Assim a confiança diminui e não se obtém a colaboração dos membros da organização (A. Sousa, 2009). Referem Camara *et al.* (2007) que, para que a comunicação seja eficaz, tem que haver uma relação prévia de confiança entre as chefias e os colaboradores.

Newstrom e Davis (1993) referem cinco recomendações para a gestão da mudança responsável:

- Fazer apenas as alterações necessárias;
- Mudar pela evolução e não revolução;
- Reconhecer os possíveis efeitos da mudança e ter em atenção as necessidades das pessoas;
- Partilhar os benefícios da mudança com os funcionários;

- Diagnosticar os problemas que podem surgir depois da mudança e tratá-los.

Em qualquer organização a mudança provoca reações nas pessoas, o que se refletirá no seu funcionamento. Como foi acima referido, há que estar atento e prevenir as consequências negativas valorizando as pessoas e o modo como se comunica com a equipa. O processo de mudança deve ser considerado como uma oportunidade para introduzir melhorias na organização.

2- Tendências atuais do ensino superior

2.1- O ensino superior e o seu papel na sociedade

Cabe às universidades um papel fundamental na sociedade, pelo seu contributo para o desenvolvimento da ciência, das técnicas e da cultura fulcrais na evolução da humanidade. Conscientes da sua missão, os Reitores das universidades europeias subscreveram a Carta Magna das Universidade Europeias, em 1988, que “proclama que os Povos e os Estados devem, mais do que nunca, tomar consciência do papel que as universidades serão chamadas a desempenhar numa sociedade em procura contínua de transformação e internacionalização” (Simão, Santos & Costa, 2005, p. 25).

Refere Schramm (2008) que é relevante o papel do ensino superior no desenvolvimento das nações pelo seu contributo na inovação e na pesquisa como produtores de capital humano. Refere, no entanto, que as universidades nem sempre têm acompanhado as necessidades de inovar da sociedade. Por isso, na opinião deste autor, as universidades devem adotar um espírito mais empreendedor e participar no crescimento económico.

De facto, conforme referem Simão, Santos e Costa (2005), atualmente a sociedade espera das universidades não só a formação e a educação como também o apoio científico, a consultadoria, a empregabilidade e que estejam na frente da inovação e da evolução. Numa sociedade cada vez mais orientada pela economia, a detenção e aplicação do conhecimento são cada vez mais relevantes (L. E. Weber & Duderstadt, 2008).

A ligação destas instituições com o meio onde estão sediadas deve ser explorada. As instituições de ensino superior, para melhor contribuírem para o desenvolvimento da região onde se situam, devem, para além de se empenharem no ensino e investigação, estabelecer ligações com as entidades regionais e oferecer oportunidades de formação contínua e de formação para o emprego baseado no conhecimento. Só assim, segundo o estudo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) - *La educación superior y las*

regiones, os países serão competitivos numa sociedade baseada no conhecimento, como acontece atualmente (OECD, 2007a).

O ensino também pode contribuir para o desenvolvimento das competências dos jovens na área do empreendedorismo. As universidades devem incluir formação nesta área e aumentar o número de especialistas no corpo docente e também recorrer a indivíduos que na prática são empreendedores (Redford, 2013). Segundo este autor, os Estados-membro da União Europeia têm entre as suas prioridades o desenvolvimento do empreendedorismo nos seus países, por ser reconhecido como um fator que promove o desenvolvimento económico e incentiva a participação das pessoas. Para incrementar o empreendedorismo, há que preparar os jovens ao longo da sua formação no ensino básico, secundário e superior. Este autor refere um relatório (*Amway European Entrepreneurship Report*, 2012) que considera que o que impede o crescimento do empreendedorismo são questões de mentalidade, administrativas e estruturais. Caso haja melhores soluções legais o empreendedorismo será reforçado. A educação deve transmitir aos alunos conhecimentos e desenvolver capacidades nesta área. Devem ser capazes de concretizar as ideias o que pressupõe criatividade, iniciativa, imaginação e assumir riscos.

O que confere às universidades a sua capacidade e o seu potencial para inovar é a autonomia. Os educadores e as instituições ganham com a liberdade para cruzar boas práticas entre si, para comunicar com os seus pares, a nível nacional e internacional, e para utilizar canais de informação abertos. O processo de Bolonha poderá representar um efeito positivo nesse sentido, facilitando o contacto de professores e alunos com outros contextos internacionais. (Redford, 2013, p. 16)

As instituições, ao tomarem consciência da necessidade de estabelecerem contactos a nível internacional, devem desenvolvê-los a par dos que são desenvolvidos localmente. As parcerias entre universidades de todo o mundo são crescentes, nomeadamente a participação dos estudantes em programas de mobilidade, no âmbito do Programa Erasmus financiado pela União Europeia, integrando-se assim na globalização a que se assiste em todas as áreas.

A internacionalização do ensino superior pode ser promovida de várias formas. Para Borges (2012) faz-se por exemplo, através da qualidade do ensino, do

desenvolvimento pessoal dos que com a mobilidade melhoram as suas competências e pelas relações multilaterais que se estabelecem entre os intervenientes. Na União Europeia, é reconhecida pelos seus membros a necessidade da internacionalização dos estabelecimentos do ensino superior. Este ponto de vista está inserido na Declaração de Bolonha e na Estratégia de Lisboa 2000, que incentivam a cooperação e a competição, para melhoria das instituições de ensino superior na Europa (Borges, 2012).

Os contactos do ensino superior para fora da Europa têm crescido, em especial nos últimos dez a quinze anos, envolvendo universidades de todo o mundo e aumentando a competitividade entre elas (European Association for International Education, 2009). Segundo este relatório, a abordagem das universidades à internacionalização não é uniforme, notando-se em algumas instituições uma visão mais cooperativa e noutras mais concorrencial. Há que fazer a avaliação dos resultados e sucesso da internacionalização tendo em conta a diversidade que existe nos países e nas regiões.

2.2- O ensino superior na Europa: que orientações

Como já se referiu (Simão *et al.*, 2005), também Rego, Abreu e Cachapa (2013) partilham a ideia de que o ensino superior tem um papel ativo no desenvolvimento da sociedade em geral e, nos indivíduos em particular. Na Europa, as políticas públicas têm procurado que um número crescente da sua população tenha acesso à educação. As próprias pessoas também reconhecem as vantagens pessoais que se adquirem com a melhoria de qualificações. “A estratégia definida para a Europa, na Agenda 2000, de basear a competitividade da economia em atividades de conhecimento intensivo, mostra bem a importância do ensino superior na consolidação dos sistemas produtivos” (Rego *et al.*, 2013, p. 133).

O ensino superior nos países europeus tem modos de organização e dimensões diversas, de acordo com o definido pelos governos, ao longo da sua existência (Rego *et al.*, 2013).

Observada esta situação na União Europeia (UE) foi sentida a necessidade de definir uma política comum para o ensino superior. As primeiras decisões foram tomadas na reunião de ministros do ensino superior, que se realizou em Paris, na Sorbonne, em 1998, onde estiveram presentes representantes da Alemanha, França, Reino Unido e Itália. Como corolário do Processo de Bolonha que decorreu desde então, foi assinada a Declaração de Bolonha em 1999, por 29 países da Europa. Este documento estabeleceu os princípios para ser alcançada uma Área Europeia de Ensino Superior, mediante reformas a implementar nos sistemas de ensino dos países signatários (M. da C. A. M. Martins, 2010), o que trouxe grandes alterações ao ensino superior nos países que a subscreveram (*Declaração de Bolonha: Declaração conjunta dos Ministros da Educação Europeus*, 1999).

Esta Declaração refere como objetivos: incentivar a mobilidade dos cidadãos, o emprego e o desenvolvimento da Europa do Conhecimento, para os quais foi considerado o papel fundamental que têm as universidades (*Declaração de Bolonha: Declaração conjunta dos Ministros da Educação Europeus*, 1999). Refere M. da C. A. M. Martins (2010) que na UE é igualmente reconhecido o papel da educação para uma sociedade mais tolerante e democrática e para que o desenvolvimento seja sustentável.

Para facilitar a circulação das pessoas na UE era necessário equiparar os sistemas de ensino superior existentes até então na Europa. Estas decisões também têm em vista afirmar, a nível internacional, o sistema de ensino europeu e reforçar a sua competitividade.

Para se alcançar um Espaço Europeu do Ensino Superior (EEES) foram definidos como objetivos:

- Dar equivalência aos graus académicos de modo a contribuir para a empregabilidade e competitividade dos cidadãos europeus;
- O ensino superior ter duas fases;
- Ser baseado num sistema de créditos que incentiva a mobilidade dos estudantes;
- Promover a mobilidade não só para estudantes, como também para professores e outros funcionários;

- Incentivar a avaliação da qualidade do ensino, de modo cooperativo;
- Promover a dimensão europeia do ensino superior (*Declaração de Bolonha: Declaração conjunta dos Ministros da Educação Europeus, 1999*).

De acordo com Simão, Santos e Costa (2005) o Processo de Bolonha veio flexibilizar os

percursos da formação, no sentido de que objetivos de formação similares podem ser obtidos através de vias e percursos de formação diferentes, isto é, verifica-se uma rutura com a lógica tradicional de percursos curriculares rígidos, construídos na base de uma univocidade na sua organização científica e pedagógica. (Simão et al., 2005, p. 72)

Na adaptação ao Processo de Bolonha os cursos foram reformulados e como paradigma do ensino foram definidas as competências a adquirir e não a aquisição de conhecimentos. “As competencias convértense nos logros da aprendizaxe, en lugar da adquisición de coñecementos, e afectan os obxectivos, o papel do professor, as actividades de ensino e a própria avalicación” (Bolivar, 2009, p. 15) . Ao planear-se o currículo dos cursos têm que ser definidas as competências, o que se deve adquirir para as atingir e todos os detalhes que incluem: objetivos, ensino, aprendizagem, avaliação e tempo necessário (Bolivar, 2009).

Para que haja sintonia nas competências definidas nos países europeus foi criado, no ano 2000 o Projeto Tuning. O que se pretendia neste projeto não era uniformizar, mas sim encontrar “pontos de referência, de convergência e de compreensão mútua” (Portugal. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior. Direção Geral do Ensino Superior, 2008).

Esta viragem no ensino superior levou a uma maior focalização na aprendizagem e menos no ensino (“*The shift from teaching to learning*” (Bolivar, 2009, p. 18)). O aluno deve ser mais autónomo, de modo supervisionado, e mais responsável pelo que aprende. No método adotado pelo professor, há um apoio mais personalizado ao aluno, coordenando as atividades presenciais e as que realizará sozinho, tendo em vista induzir à aprendizagem, do saber ao saber fazer. Refere este autor que o aluno deve ter capacidade para resolver os problemas. No processo de aprendizagem são incluídos os materiais e fontes de informação como:

“(1) Bibliografia; (2) dossiers informativos; (3) carpeta de aprendizagem; (4) material virtual de libre acceso na rede e (5) outras fontes de información e prácticas” (Bolivar, 2009, p. 28). Este autor não refere diretamente a biblioteca, mas todos estes elementos estão ligados à sua missão e objetivos, quando inserida no meio académico.

Também Simon (2010) refere que as mudanças introduzidas no ensino superior requerem dos estudantes uma atitude mais ativa, não tão centrada no professor. Conforme refere esta autora, os alunos definem os seus objetivos e procuram os recursos para os concretizar. Com este modelo de aprendizagem, algumas universidades têm transformado os espaços das bibliotecas tornando-os espaços multimédia de aprendizagem denominados *learning spaces* como é o caso da Universidade de Ciências Aplicadas na Holanda, que se localiza em três cidades Breda, Tilburg e Den Bosch, com 24.000 estudantes. Estes centros foram frequentados, entre 2008 e 2010, por dois milhões de estudantes e oferecem atividades de aprendizagem. O nome escolhido para estes centros foi “Xplora”, na sua totalidade disponibilizam 2000 lugares (70% para trabalho em grupo e 30% para o estudo individual) com 800 deles equipados com computadores. O *Xplora* passou a participar na definição dos objetivos de aprendizagem dos cursos, em colaboração com o Centro de Inovação, e todo o pessoal teve um período de seis meses de formação em especial nas áreas do *e-learning*, educação, *Web 2.0*, técnicas de aconselhamento e de negociação (Simons, 2010).

Como forma de acompanhar a evolução do ensino superior europeu, os ministros europeus desta área decidiram que, para a sua monitorização, avaliação das necessidades e aprovação de novas medidas, realizariam reuniões de dois em dois anos (*Declaração de Bolonha: Declaração conjunta dos Ministros da Educação Europeus*, 1999), que têm ocorrido em diferentes cidades europeias: Praga (2001), Berlim (2003), Bergen (2005), Londres (2007), Louvain la Neuve (2009), Bucareste (2012), Yerevan (2015) e a próxima (2018) em França.

Todo o esforço para uma política educacional conjunta favorece “A harmonização das estruturas do ensino superior [e] conduzirá, por sua vez, a uma Europa da ciência e do conhecimento e, mais concretamente ainda, a um espaço europeu de ciência e de ensino superior, com capacidade de atração à escala

européia e intercontinental” (Portugal. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior. Direção Geral do Ensino Superior, 2008).

Das reuniões dos Ministros Europeus, resultaram decisões para serem implementadas novas medidas nos diversos países (Portugal. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino superior. Direção Geral do Ensino Superior, 2008), como a aprendizagem ao longo da vida, o aumento da qualidade do ensino e a mobilidade.

Na reunião que teve lugar em Praga, foi considerada a aprendizagem ao longo da vida como fundamental na Área Europeia de Ensino Superior, pela necessidade de atualização permanente da população face à evolução das tecnologias e também como meio de proporcionar a atualização de conhecimentos e diminuir as desigualdades sociais (Encontro dos Ministros Europeus do Ensino Superior, Praga, 2001).

No mesmo sentido manifestam-se Simão, Santos e Costa (2005) que referem que os países europeus devem proporcionar aos cidadãos oportunidades de formação e atualização, em especial os que têm atividade profissional, para melhorar a sua competência e produtividade.

Na reunião que se realizou em Bucareste (EHEA: Ministerial Conference, 2015), em 2012, definiram-se como prioridades para o ensino superior nos próximos anos:

- O investimento no ensino superior como contribuição para ultrapassar as dificuldades que existem atualmente;
- O espaço europeu do ensino superior tem-se alterado, é reconhecido, mas há que melhorar oferecendo um ensino de qualidade com mais empregabilidade de graduados e reforçando a mobilidade;
- Tornar acessível a todos, o acesso ao ensino superior com qualidade;
- Aumentar a empregabilidade para servir as necessidades da Europa;
- Reforçar a mobilidade para uma melhor aprendizagem;
- Desenvolver a recolha de dados e a transparência para sustentarem os objetivos políticos.

Estas prioridades, aliadas com as mais específicas definidas para 2015, reafirmam a necessidade de melhoria da aprendizagem dos alunos, o equiparar de condições para os alunos em todos os países, e a ligação com a investigação e a tecnologia, tendo em vista evoluir na área do espaço europeu.

Na última reunião realizada na Arménia (Yereven), a EHEA reafirmou o objetivo de convergir as reformas do ensino superior nos 47 países membros. Foram identificados como principais constrangimentos a crise económica e social existente, o desemprego e as suas consequências nos jovens, os conflitos, o extremismo e a radicalização. No entanto, o aumento da mobilidade dos estudantes e outros membros das instituições contribuiu para a evolução da ciência e tecnologia e do desenvolvimento da troca de conhecimentos entre os países. Como prioridade, a EHEA definiu o reconhecimento automático de habilitações para facilitar a mobilidade; a construção de uma sociedade inclusiva baseada nos direitos humanos e na democracia e que o ensino promova as competências e capacidades nos jovens. Para os próximos anos pretendem:

- Melhorar a qualidade do ensino e aprendizagem;
- Promover a empregabilidade dos graduados;
- Que o sistema de ensino seja mais inclusivo para uma população cada vez mais inclusiva;
- Consolidar o EEES com reformas estruturais acordadas entre os membros.

Também outras instituições colaboram com a Comissão Europeia para assuntos relativos ao Ensino Superior, como a European University Association (EUA), que tem contribuído para o debate e para os progressos alcançados neste nível de ensino. Refere esta Associação (2012) que a quantidade e diversidade das universidades europeias se apresenta como um ponto forte da Europa. As universidades europeias oferecem aos seus alunos a possibilidade de ligar a investigação, o ensino e a aquisição de competências, para ultrapassar os desafios e mudanças do mercado de trabalho. Esta vantagem competitiva é reconhecida por esta Associação como uma oportunidade para contribuir para o desenvolvimento local e regional em toda a Europa e atrair recursos humanos (investigadores, funcionários e alunos), não só deste continente mas de todo o mundo.

Em reunião realizada, também em Bucareste, a EUA definiu como principais prioridades para o desenvolvimento do EEES:

- Maior colaboração entre os governos e os *stakeholders*;
- Atribuição de financiamento ao ensino superior pelo Estado e a obtenção de outros recursos complementares;
- A autonomia das instituições para alcançar com sucesso os objetivos definidos deve ser reforçada;
- Colaboração das universidades com entidades locais e regionais, aprofundando o sucesso da interligação entre o ensino, a pesquisa e a inovação;
- Acompanhar a inserção na vida ativa dos alunos para analisar o impacto das competências adquiridas e melhorar a aprendizagem;
- Ser solicitada pelos governos a colaboração da EUA na revisão das European Standards and Guidelines for Quality Assurance, para que reflita a realidade das instituições e para a sua implementação;
- Aumentar a qualidade e transparência das escolas doutorais e a interligação entre o ensino doutoral e os parceiros de outros setores para além do académico;
- Desenvolver a dimensão da internacionalização das universidades europeias e aprender com as experiências de instituições de todo o mundo;
- Promover a mobilidade dos estudantes, professores e investigadores, anulando em conjunto com os governos os obstáculos que ainda existem não deixando de reconhecer as diferentes missões e estratégias das instituições (European University Association, 2012).

A monitorização do ponto da situação do ensino superior a nível europeu é uma das atividades da Comissão Europeia e de outros organismos, que publicaram um relatório em 2011, sobre o financiamento e a dimensão social, e outro em 2014 “Modernisation of higher education in Europe: access, retention and employability” (European Commission, 2014), sobre as políticas e práticas dos estudantes deste nível de ensino.

Os países englobados são os da UE, com exceção do Luxemburgo e Holanda e ainda Islândia, Liechtenstein, Montenegro, Noruega e Turquia, no total de 36 sistemas educativos. O relatório de 2014 avalia este nível de ensino na Europa mediante a análise disponível sobre as políticas e práticas em áreas como:

➤ A dimensão social e diversidade no acesso ao ensino superior:

Alguns países têm definido objetivos a alcançar para determinados grupos sociais. A disponibilização da informação sobre o país e etnia de origem dos alunos nos países analisados não é uniforme e os critérios utilizados também não, o que torna mais difícil obter uma visão da Europa.

As várias formas para aceder ao ensino superior têm sido desenvolvidas e apenas alguns países dispõem de dados sobre a quantidade de alunos para cada uma. Os dados disponíveis indicam que uma das opções é maioritária, mas não se sabe porque as outras formas de acesso são pouco atrativas para as populações.

➤ As taxas de retenção dos alunos, e que medidas existem para melhorarem o sucesso dos alunos:

A UE, definiu como um dos objetivos para 2020, que 40% da população entre os 30-34 anos obtenha o nível da educação superior. Para alcançar esta percentagem, é necessário não só aumentar o número de ingressos, como também o nível de sucesso na sua conclusão. Os governos têm responsabilidade de possibilitar o acesso e reduzir os fatores psicológicos, financeiros ou emocionais que possam levar à não conclusão do ensino superior. Muitos países não recolhem, de forma sistemática, informação sobre o abandono escolar neste grau de ensino, em geral, ou sobre determinados grupos. Para incentivo da obtenção de sucesso escolar no tempo previsto, são definidas políticas em alguns países que premeiam o sucesso, ou penalizam, quem não o consegue.

➤ A flexibilidade dos estudantes para optarem por estudar em *full-time* ou *part-time* e em regime presencial ou ensino à distância:

A flexibilidade para os estudantes do ensino superior é considerada neste relatório como um meio de adaptação à diversidade dos estudantes, melhora a qualidade e contribui para evitar a desistência. Existe a possibilidade de estudar em *part-time* na maioria dos países, no entanto o conceito deste tipo de frequência não é uniforme. O ensino à distância só está disponível em alguns dos países. A tendência maioritária é integrar este tipo de ensino no tradicional (*blended learning*) e não criar programas específicos para ensino à distância.

- A empregabilidade dos alunos graduados é medida, utilizando critérios que variam entre países:

Enquadrado na política europeia de aumentar significativamente o número de empregados com formação secundária ou pós-secundária e superior, que deverá ser em 2020 de 82%, nos indivíduos entre os 20 e os 34 anos, torna-se relevante o papel do ensino superior. Para que as competências adquiridas pelos alunos correspondam às necessidades do mercado de trabalho, devem as instituições envolver os empregadores no planeamento dos programas de ensino.

O esforço para empregar os graduados do ensino superior é desigual nos países europeus. São utilizados diferentes meios para medir a empregabilidade nos países incluídos no estudo. Alguns dos estabelecimentos de ensino superior focam-se na procura, outros na oferta do mercado de trabalho, ou em ambos. A empregabilidade dos cursos é medida, divulgada publicamente e pode influenciar o financiamento das instituições.

Este relatório conclui que há uma diversidade de medidas aplicadas pelos países europeus para aumentar a empregabilidade dos graduados o que dificulta a avaliação do seu impacto. É referido que, enquanto a realização de estudos aos graduados a nível nacional produz informação para as instituições de ensino, os de nível europeu permitem a comparação entre países e a avaliação dos impactos das políticas (European Commission, 2014).

Como já foi referido a internacionalização é uma das áreas a desenvolver no ensino superior europeu e está ligada a muitas das atividades, por isso é necessário definir uma estratégia para as universidades. Nesse âmbito, as universidades europeias têm estabelecido diálogo com outras instituições de ensino superior. A partilha de experiências é feita através de vários projetos em áreas como a qualificação; qualidade e mobilidade com a América Latina; a avaliação de qualidade em África; a educação doutoral em cooperação com Europa, África, América Latina e Ásia; o diálogo intercontinental com os E.U.A. e Canadá, com reuniões cuja realização periódica foi prevista (European University Association, 2012). No relacionamento com outros com países fora da Europa, foram organizadas, em 2013, reuniões com os países árabes, em Barcelona, e da América Latina, em Cartagena. A EUA tem procurado aumentar a sua visibilidade junto de entidades como a Comissão e o Parlamento Europeus, e outras instituições, o que tem sido assegurado com múltiplos contactos e participação em encontros dentro e fora da Europa. A divulgação das atividades e projetos desta Associação é feita por contacto direto com os membros, por correio eletrónico e, com notas de imprensa e entrevistas aos meios de comunicação (European University Association, 2013).

2.2.1- Constrangimentos no ensino superior

A crise financeira tem afetado toda a Europa e o financiamento no ensino superior tem diminuído. No entanto, segundo Duderstadt *et al.* (2008), numa escala global, há dificuldade no financiamento nos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Nos países desenvolvidos, as receitas dos impostos, anteriormente canalizadas para um ensino superior mais centrado nas elites, têm de ser também utilizadas na população envelhecida, na saúde e na segurança. Nos países em desenvolvimento, o crescimento da população jovem capta as receitas para investimento no ensino secundário.

As dificuldades financeiras são sentidas em todas as universidades, com intensidades variáveis, não só devido à crise económica atual, mas também em consequência da diminuição do número de alunos e da inflação. A EUA tem procurado identificar boas práticas que aumentem a eficiência dos financiamentos

das universidades. Igualmente tem atuado para influenciar todos os países europeus, para que haja um reforço da autonomia universitária e do financiamento do ensino superior (European University Association, 2013).

O investimento dos setores público e privado no ensino superior não é igual. Consta-se, segundo P. Teixeira *et al.* (2013), que não há o mesmo investimento na investigação, nem na oferta formativa em todas as áreas do conhecimento, e na distribuição geográfica dos estabelecimentos. O setor público tem mais instituições ligadas à investigação, maior aposta em cursos com maior valor de investimento e maior distribuição geográfica. O privado dirige a sua atividade em áreas mais rentáveis, de acordo com o ponto de vista empresarial. Quando se procura que o setor público tenha uma gestão mais eficaz e eficiente questiona-se, referem estes autores, que direção tomará o ensino superior a nível nacional, europeu e internacional.

As questões ligadas ao financiamento são alvo da atenção da EUA que, ao avaliar a sua atuação em 2013, reconhece que, tendo em vista apostar no financiamento do ensino superior e nas áreas de investigação, foi conseguido um entendimento com a Comissão Europeia, que levou ao aumento do orçamento nos programas Erasmus e Horizonte 2020, bem como para os Fundos de Desenvolvimento Regional. Ao longo de 2013, a EUA trabalhou com os seus membros para ultrapassar as dificuldades e estrangulamentos para a investigação e por outro lado deram a conhecer as boas práticas para os estudos doutorais e para a carreira de investigação (European University Association, 2013).

As estratégias do ensino superior na Europa procuram encontrar soluções para ultrapassar as dificuldades sentidas, mediante a definição de uma política comum, tendo em vista alcançar um maior prestígio internacional.

2.2.2- A qualidade do ensino superior

Outra das áreas definidas pelos países europeus é a qualidade do ensino. Para que a Europa se afirme como um Espaço de Ensino Superior Europeu tem que se garantir a qualidade do ensino que é ministrado.

Para garantir a melhoria da qualidade dos sistemas de ensino superior na Europa, foi reconhecida a necessidade de estabelecer normas, procedimentos e guias. Os Ministros do Processo de Bolonha, convidaram a European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) para criar instrumentos que permitam garantir essa qualidade. Esta Associação, em conjunto com a EUA, a European Association of Institutions in Higher Education a National Unions of Students in Europe, a Comissão Europeia e outras associações ligadas com a avaliação, colaboraram para a recolha de informações e experiências que enriquecessem o processo. Em 2009 a ENQA publicou os *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*, que contém orientações para a avaliação, considerando que cada país ou região têm características próprias. Refere este documento, que a preocupação pela qualidade não é um exclusivo da Europa e que ocorre em todo o mundo. Se a Europa se quer afirmar como a economia mais dinâmica e com mais conhecimentos, tem de demonstrar que existe qualidade (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009).

Os objetivos deste documento normalizador e orientador são

- *To encourage the development of higher education institution which foster vibrant intellectual and educational achievement;*
- *To provide a source of assistance and guidance to higher education institutions and other relevant agencies in developing their own culture of quality assurance,*
- *To inform and raise the expectations of higher education institutions, students, employers and other stakeholders about the processes and outcomes of higher education,*
- *To contribute to a common frame of reference for the provision of higher education and the assurance of quality within EHEA. (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009, p. 14)*

O documento refere que cada instituição deve definir e dar a conhecer a sua política de qualidade, envolvendo os estudantes e os *stakeholders*. A política a definir deve englobar a avaliação dos estudantes, a qualidade dos docentes, os recursos de aprendizagem e apoio aos estudantes, que incluem o que é denominado de recursos físicos, como as bibliotecas, computadores e recursos humanos. Estes recursos devem estar acessíveis aos estudantes e serem apropriados às suas necessidades bem como monitorizados e melhorados.

A avaliação deve, também, ser feita por entidades externas ao ensino superior que, terão em conta a avaliação realizada internamente, para posteriormente decorrer a avaliação de uma agência de qualidade externa (European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2009).

Para a melhoria da gestão da qualidade, a EUA preparou uma proposta de revisão do documento “European Standards and Guidelines for Quality Assurance”, que foi adotado no Encontro de Ministros de Bolonha em 2015 e foi editado em 2015 (“Standards and guidelines for Quality assurance in the European Higher Education Area (ESG”).

No 8th European Quality Assurance Forum, em Gutemburgo, discutiram-se as últimas tendências sobre qualidade. Projetos como *Promoting Quality Culture* levaram à organização de ações de formação sobre gestão da qualidade com os funcionários envolvidos nesta área e a um *workshop* com as universidades e agências ligadas a esta área, para explorarem que papel estas agências podem ter para promover uma cultura de qualidade. Um outro projeto denominado *Empowering universities to fulfil their responsibility for Quality Assurance* tem como objetivo apoiar os países do oeste dos Balcãs (European University Association, 2013).

As decisões e medidas tomadas pelos países da UE tem como última finalidade alcançar o objetivo estratégico de “transformar a sua economia na mais competitiva e dinâmica do mundo, potenciadora de um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e mais coesão social” (Simão *et al.*, 2005, p. 27).

2.3- Ensino superior em Portugal

O ensino superior em Portugal foi-se desenvolvendo, ao longo do século XX com a criação de novas universidades, faculdades, escolas superiores e institutos e adaptando os planos de estudos à evolução do país a nível social e económico. A primeira universidade criada em 1290 em Lisboa, foi transferida para Coimbra em 1537. No início do século XX, após a implantação da República, foram criadas a Universidade de Lisboa (1911) e a do Porto (1930). O Estatuto de Instrução Universitária de 1930 define estas instituições como centros de alta cultura e investigação.

Na década de 70, do século XX, no seguimento de estudos do Grupo de Inquérito ao Ensino Superior, no Gabinete de Estudos e Planeamento de Ação Educativa (GEPAE), que planeou as reformas do ensino universitário e introduziu as bases da reforma deste nível de ensino, novos estabelecimentos foram criados no ensino universitário e politécnico, noutras regiões do país. O ensino, para Arroiteia (2013) e Lourtie (2013) até à altura, era privilégio de uma elite e, ao alargá-lo a outras camadas sociais, supria a necessidade de quadros técnicos que existia na sociedade portuguesa (Arroiteia, 2013; Lourtie, 2013).

Portugal dispõe atualmente de instituições de ensino superior em todo o país distribuindo-se de norte a sul, junto ao litoral, mas também no interior, conforme refere Simão, *et al.* (2005). Na opinião destes autores a rede foi alargada para proporcionar maior oportunidade de acesso a toda a população ao ensino superior, em todo o território, baseada num sistema binário de ensino universitário e politécnico. Refere Lourtie (2013) que esta rede de estabelecimentos de ensino superior politécnico, de curta duração, foi planeada com o apoio de peritos internacionais e com financiamento do Banco Mundial e que posteriormente foram designados institutos politécnicos. Com a Revolução de Abril, o período após 1974 “caracterizou-se por uma grande volatilidade nas decisões, consequência de perspetivas diferentes entre os governos e a Assembleia e da grande rotatividade de governos e ministros” (Lourtie, 2013, p. 19). Algumas instituições criadas como institutos universitários transformaram-se em universidades (Lourtie, 2013).

Para Simão *et al.* (2005), além da proximidade das populações, estes estabelecimentos de ensino inseridos nas diferentes regiões incrementam o seu desenvolvimento económico, o que se reflete a nível nacional.

Na década de oitenta, do século XX, assistiu-se ao crescimento do número de estabelecimentos de ensino superior, públicos e privados e outros foram fundidos, em especial na área do ensino politécnico (Lourtie, 2013).

Nas décadas de oitenta e noventa, do século passado, assistiu-se a um aumento significativo de alunos no ensino superior (Lourtie, 2013). Para este autor, no início do século XXI, o número de estudantes primeiro estabilizou e depois diminuiu, o que levou ao reconhecimento de um excesso e à necessidade de rever a rede de ensino superior (Lourtie, 2013).

No documento *Linhas de orientação estratégica do ensino superior*, apresentado pelo XIX Governo Constitucional de Portugal, é referido que a qualificação da população está relacionada com a inovação e criação de riqueza do país e que, enquadrado nos esforços feitos para melhorar o nível educacional da população, as instituições de ensino superior têm um papel fundamental (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior, 2014).

De acordo com a Lei de Bases do Sistema Educativo (Lei nº 49/2005, de 30 de agosto), os dois sistemas de ensino, universitário e politécnico, têm diferentes orientações. O ensino universitário, direcionado para a investigação e criação do saber, tem como objetivo que os alunos obtenham conhecimentos científicos e culturais, para que possam ter uma atividade profissional e cultural. Em simultâneo, devem adquirir competências para poder criar, inovar e ter capacidade crítica. O ensino politécnico, mais dirigido à investigação aplicada e de desenvolvimento, tem em vista a resolução de problemas concretos, mas também deve formar os alunos cultural e tecnicamente, promover as competências de inovar e ter um espírito de análise crítica, transmitir conhecimentos científicos com aplicação na vida profissional (*Lei nº 49/2005 de 30 de agosto da Assembleia da República*, 2005).

Os ensinamentos universitário e politécnico requerem diferentes metodologias de ensino e aprendizagem. Enquanto o primeiro “encara o *saber* numa perspetiva dominante de elaboração mental lógica construtiva, o ensino politécnico privilegia a

sua aquisição a partir de situações experimentais do *fazer*, em que a exigência qualitativa de *saber-fazer* determina a construção ou consolidação do *saber*” (Simão *et al.*, 2005, p. 74). Com fins diferentes, estes tipos de ensino, para estes autores, implicam no processo formativo dos alunos atividades de pesquisa, mas o ensino universitário com mais projeção para o futuro e o politécnico com uma faceta de experimentação e aplicação do saber.

Há diversos pontos de vista sobre o que deve ser o ensino politécnico. Lourtie (2013) é de opinião que o prestígio do ensino politécnico nunca se igualou ao das universidades, por estar relacionado com o ensino médio e ao oferecer formação próxima das universidades perde o seu carácter profissionalizante. Por outro lado, o ensino universitário tomou uma via mais profissionalizante, para melhor resposta ao mercado de trabalho enquadrado no processo de Bolonha. Apesar desta aproximação dos dois tipos de ensino os governos pretendem o reforço de um sistema binário. O XIX Governo refere nas *Linhas estratégicas para o ensino superior* que é um objetivo deste governo prosseguir com o sistema binário (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior, 2014). “A discussão sobre as vantagens e inconvenientes do sistema binário é inevitavelmente uma discussão inconclusiva” (Lourtie, 2013, p. 24). Também Mourato (2013) concorda que o ensino superior em Portugal deve continuar a ter um sistema binário. O relatório produzido pela OCDE (2007b) manifesta a mesma ideia, referindo que este sistema deve ser mantido e reforçado. Indicam que o governo deve definir quais as áreas do ensino universitário e do politécnico, com uma mudança da atribuição de verbas, maior autonomia das instituições, criando condições para um futuro diferente do das universidades e que o ensino politécnico deve oferecer outros tipos de formação, como diplomas pós-secundários e graus de duração curta. A OCDE refere que é necessária uma clarificação sobre que diferentes capacidades se esperam dos alunos que terminam o ensino universitário e o politécnico (OECD, 2007b).

Opinião contrária manifestam H. Figueiredo, *et al.* (2013) que referem que não será o sistema binário a melhor resposta para o ensino superior português. A evolução do ensino superior em Portugal tem mostrado que o que caracterizava o ensino politécnico, a abordagem profissionalizante tem sido tomada pelo ensino

universitário. Por outro lado, a massificação do acesso tem esbatido as diferenças entre os dois sistemas, para os candidatos ao ensino superior. A questão da localização geográfica dos estabelecimentos tem sido mais marcante no preenchimento das vagas disponíveis através do sistema de *numerus clausus*. O ensino politécnico segundo as orientações do CCISP (Conselho Coordenador dos Institutos Superiores Politécnicos), deve rentabilizar os recursos, oferecer cursos para a formação ao longo da vida, melhorar a qualidade do ensino, desenvolver a investigação aplicada e promover a internacionalização. No conjunto destas instituições, devem ser estabelecidas parcerias e consórcios sem a perda da identidade de cada uma (Mourato, 2013). No entanto para P. Teixeira *et al.* (2013), não se deve limitar a atuação dos politécnicos num único sentido, já que nalguns casos, referem estes autores, há capacidade das instituições em optar por dinamizar a sua missão noutras áreas.

Considerou o XIX Governo que, para que a rede de ensino superior evolua, há que melhorar a qualidade das instituições deste nível de ensino. Mourato (2013) apresenta como caminho a seguir a criação de consórcios ou fusão de unidades orgânicas. Os consórcios poderão ser criados com instituições geograficamente próximas, coordenadas por um órgão onde estão todas representadas. Aponta que muitos países têm optado por reorganizar desta forma o ensino superior, para superar a competitividade e reforçarem-se perante situações como a procura e manutenção dos serviços de apoio ao ensino e investigação.

Para o XXI Governo, é necessário “Aproveitar e desenvolver a diversidade do ensino superior universitário e politécnico, promovendo um quadro referencial de instituições que estimule a qualificação de todos os portugueses” (Portugal. Governo Constitucional, 2015, p. 117).

Nas *Linhas de orientação estratégica para o ensino superior* (2014) do XIX Governo é referido que a questão da qualidade merece uma atenção especial e que ambos os subsistemas, politécnico e universitário, devem igualar os melhores exemplos a nível internacional. O Programa do XXI Governo (2015) inclui, nas orientações para a modernização e qualificação do ensino superior, a necessidade de uma avaliação e acreditação independente nas instituições e na oferta formativa.

Enquadrado nos objetivos definidos para o ensino superior na Europa, Portugal, como membro da União Europeia, subscreveu a Declaração de Bolonha, que tinha como meta criar até 2010 um “espaço europeu de ensino superior, coerente, compatível, competitivo e atractivo para estudantes europeus e de países terceiros, espaço que promova a coesão europeia através do conhecimento, da mobilidade e da empregabilidade dos seus diplomados” (*Decreto-Lei nº 42/2005 de 22 de fevereiro do Ministério da Ciência Inovação e Ensino Superior, 2005, p. 1494*). Esta legislação determina: a estrutura e funcionamento dos cursos dos diversos graus a serem ministrados nos estabelecimentos de ensino superior; o acesso ao ensino superior para maiores de 23 anos; a adoção de três ciclos de estudos; o ensino deixa de ser baseado na transmissão de conhecimentos e passa a ser baseado em competências; e é adotado o sistema europeu de créditos curriculares.

A necessidade de regulamentar a Lei de Bases do Sistema Educativo (publicada em agosto de 2005) levou à aprovação do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, para a organização do ensino superior de acordo com o Processo de Bolonha. Neste decreto-lei são definidos os graus académicos e diplomas no ensino superior; o processo de acreditação dos cursos existentes ou a criar nas instituições; as regras transitórias para criar novos cursos, antes do funcionamento da agência de acreditação e, como proceder para alterações dos planos de estudo dos cursos.

Realça-se, nesta legislação, referência a áreas relacionadas com a área das bibliotecas. A primeira, sobre o depósito-legal, tendo em vista a preservação e acesso à literatura cinzenta, com a disposição que determina que as teses de doutoramento e as dissertações de mestrado defendidas sejam obrigatoriamente entregues na Biblioteca Nacional em formato eletrónico e em papel. Em seguida, é feita referência a práticas relacionadas com a atividade das bibliotecas. A legislação menciona a disponibilização de recursos e a formação de alunos para que saibam pesquisar, aceder ao conhecimento e que a transformem em informação. A obtenção do grau de licenciado está relacionada com a “Capacidade de recolher, seleccionar e interpretar a informação relevante, particularmente na sua área de formação, que os habilite a fundamentarem as soluções que preconizam e os juízos que emitem, incluindo na análise os aspectos sociais, científicos e éticos relevantes”

(Decreto Lei nº 74/2006 de 24 de março do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2006, p. 2245).

Para completar este requisito, o aluno encontrará na biblioteca um forte apoio, dado que é o local privilegiado para aceder a informação com credibilidade científica.

No seguimento da solicitação feita pelo Ministro da Educação português, em 2005, à OCDE, foi elaborado um estudo por um conjunto de peritos desta organização e de universidades estrangeiras que seria publicado em 2007. Previamente a esse estudo, foi entregue pelo governo português um relatório. Em seguida, decorreu uma visita do grupo a Portugal durante a qual contactou instituições de ensino superior, empresários, elementos ligados aos bancos e membros da administração pública da área jurídica. Posteriormente foram feitas diversas recomendações, que fazem parte do documento publicado *Tertiary education in Portugal*. Nesta publicação, estes peritos consideram que o ensino superior em Portugal não tem respondido da melhor forma às dificuldades. Por um lado, a diminuição de novos alunos e que resulta num excesso de vagas face à procura de áreas temáticas e das instituições regionais. Por outro, Portugal deve aumentar o número de alunos formados para atingir os níveis europeus (OECD, 2007b). No entanto, este estudo refere que o ensino superior em Portugal não foi bem gerido, porque a sua expansão não foi bem planeada o que deu origem a um ambiente instável. Mas segundo Lourtie (2013), o que mais fez aumentar a oferta formativa foi a criação de cursos novos ou replicados de outras instituições para responder ao aumento da procura.

As *Linhas de orientação estratégicas para o ensino superior* (2014), do XIX Governo Constitucional, refletiam a mesma opinião referindo que é necessário que a oferta seja racionalizada, evitando a criação dos mesmos cursos em diversas instituições, quando são muito procurados pelos candidatos ao ensino superior. Para alterar esta realidade, haverá que oferecer cursos, de acordo com as necessidades do mercado de trabalho e a estratégia a definir deve prever um equilíbrio entre as necessidades do país e as de cada região, para que em simultâneo responda às carências quer da população, quer de quem oferece emprego.

A diferença entre a oferta e a procura também se deve à redução demográfica, com menor número de alunos a finalizar o ensino secundário e a diminuição de outros potenciais candidatos, o que leva a que se questione sobre que política para a rede de ensino superior? Para Lourtie (2013), primeiro deve-se definir qual o papel do Estado e dos estabelecimentos privados para se desenhar a rede. Há, então, que considerar a análise de diversos fatores relacionados:

- *Taxa de frequência do ensino superior*
- *Procura por domínios*
- *Dispersão/concentração geográfica da rede*
- *Dimensão crítica das instituições/escolas/domínios*
- *Acessibilidade aos potenciais candidatos*
- *Articulação com o desenvolvimento local/regional*
- *Oferta formativa e emprego/desemprego*
- *Custos. (Lourtie, 2013, p. 27)*

A capacidade do Ensino Superior não deve esquecer a necessidade de aumentar o número de graduados na população para atingir níveis próximos dos definidos na União Europeia. Referem os peritos da OCDE (2007a) que uma população com maior nível de escolaridade é habitualmente mais inovadora e, por isso, com uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas fundamental para o desenvolvimento do país, para que seja mais competitivo e se melhorem os níveis de produtividade.

Apesar do elevado número de alunos no ensino superior, o nível de escolaridade da população portuguesa entre os 25 e 64 anos continua baixo e a percentagem de pessoas entre os 25 e os 34 anos com formação terciária é dos mais baixos da OCDE (2007b).

No documento *Linhas de orientação estratégica do ensino superior* (2014), do XIX Governo de Portugal, foi feita referência à Estratégia Europa 2020, que pretende aumentar os níveis de qualificação com ensino superior para 40%, na faixa etária dos 30 aos 34 anos, que atualmente é de 29,2% em Portugal. O Programa do XXI Governo reafirma a necessidade de Portugal atingir estes objetivos e em

simultâneo pretende reforçar o emprego para os jovens com recursos humanos com qualificações (2015).

Uma das estratégias do XIX governo (2011-2015), para aumentar o nível de qualificação, foi a criação de cursos técnicos superiores profissionais, em substituição dos Cursos de Especialização Tecnológica (CET) e do programa Retomar. O primeiro, com caráter mais profissionalizante e o segundo para incentivar os estudantes, que entretanto abandonaram os cursos, a voltarem para concluir a formação iniciada ou uma outra diferente. Para apoiar alunos financeiramente desfavorecidos, foi planeado o reforço do sistema de bolsas de estudo, para evitar o abandono da formação iniciada. O ensino à distância também é apresentado como uma alternativa, que devia ser desenvolvida, garantindo o seu nível de qualidade (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior, 2014).

Foi referido nestas *Linhas estratégicas do XIX Governo* que o reforço das instituições de ensino superior passa pelo trabalho em colaboração, o estabelecer de parcerias, a oferta de formação para os estudantes estrangeiros, o que inclui o ensino à distância, e o incentivo à mobilidade de estudantes e professores. O Estatuto do estudante estrangeiro, que foi publicado, pretende garantir que as instituições portuguesas captem alunos de outros países (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior, 2014).

Outra crítica, apontada no estudo da OCDE de 2007, é sobre a gestão incorreta, nos anos em estudo, em especial no que diz respeito às finanças e regulamentos, que é considerado limitador da capacidade de liderança e da flexibilidade para gerir a mudança e alterações que se verificam na procura (OECD, 2007b).

A questão financeira foi abordada no documento sobre as linhas estratégicas, do XIX Governo, onde se afirma que o financiamento público assegura que há igualdade para todos os cidadãos para aceder ao ensino superior. Este documento mostra que o governo pretendia alterar o sistema de financiamento dos estabelecimentos, que tem sido atribuído por fórmula e já não se adequa à realidade. Havia que introduzir o fator qualidade no modelo de financiamento, primeiro com a oferta formativa adequada ao que procuram os estudantes e em

resposta à sociedade. Depois de se definir a quantidade, há que analisar a qualidade por critérios que se possam verificar (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior, 2014).

Também é relevante o reconhecimento da necessidade da qualidade da formação superior, nas respetivas instituições, como na Europa. É essencial que haja qualidade para afirmar o lugar deste continente no mundo. Como já foi referido, os Ministros do Ensino Superior na Europa, em 2003, solicitaram à European Network for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) que, em colaboração com outras entidades produzisse um documento com normas, procedimentos e guias, para assegurar a qualidade nas instituições de ensino superior dos países subscritores dos princípios de Bolonha. No seguimento da apresentação desse documento (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher education Area*), em 2005, e do parecer dos peritos da OCDE sobre a educação em Portugal (*Tertiary education in Portugal, 2007*), foi aprovada em Portugal, em 2007, a legislação que aprova o regime jurídico da avaliação da qualidade do ensino superior (Lei nº 38/2007, de 16 de agosto) e ainda no mesmo ano, com o Decreto-Lei nº 369/2007, de 5 de novembro, foi criada a Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior.

Com a criação de uma entidade externa e independente, o governo português procurou que todas as instituições de ensino superior em Portugal garantissem a qualidade dos cursos oferecidos, através da acreditação (Decreto-Lei nº 369/2007 de 5 de novembro do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, 2007).

Propôs esta Agência, como foi referido nas *Linhas estratégicas do XIX Governo*, criar em 2014/2015 um examinador externo para verificar de forma simples o nível de aprendizagem que vigora nas instituições (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior, 2014). Para o XXI Governo, esta avaliação deve aplicar critérios internacionais sem grandes burocracias. No seu Programa do Governo (Portugal. Governo Constitucional, 2015) é referido que para consolidar o ensino superior, é necessário modernizar continuamente a aprendizagem dos alunos, a reestruturação das redes das universidades e politécnicos e promover a qualidade para um uso mais eficiente dos recursos públicos.

O setor privado é visto como parte integrante do sistema de ensino português e os peritos da OCDE referem que pode responder às necessidades de programas mais profissionalizantes. No entanto, a formação oferecida deve ser de qualidade, com as mesmas regras que no setor público. Pode também responder nas áreas em que o sistema público não tenha capacidade de o fazer.

A evolução e transformações no ensino superior levaram à atualização da legislação existente para o funcionamento interno das instituições de ensino superior. Foi publicada a 10 de setembro a Lei nº 62/2007, que estabelece o regime jurídico das instituições de ensino superior, que regula a sua "constituição, atribuição e organização, o funcionamento e competência dos seus órgãos e ainda, a tutela e fiscalização pública do Estado sobre as mesmas, no quadro da sua autonomia" (Lei nº 62/2007 de 10 de setembro da Assembleia da República, 2007, p. 6358). É apresentada nesta legislação a missão do ensino superior, considerando o sistema binário universitário e politécnico em instituições públicas e privadas, as questões da autonomia, órgãos de gestão como devem ser constituídos e eleitos e as suas competências; o relacionamento com a tutela, as obrigações legais quanto à gestão de recursos humanos, financeiros e património, a ligação à comunidade, com a integração de elementos externos no Conselho Geral, a proteção social aos estudantes e punições por infrações cometidas. Entre os requisitos referidos como necessários para o funcionamento destes estabelecimentos, é estipulado ser necessário dispor, entre outros espaços, da biblioteca, sem qualquer definição da sua missão e objetivos (Lei nº 62/2007 de 10 de setembro da Assembleia da República, 2007).

2.3.1- O papel da tecnologia no meio académico

Ao nível da população em geral, a evolução tecnológica trouxe grandes alterações na sociedade, nos processos de trabalho a todos os níveis e com repercussões a nível económico e nos hábitos da população. Segundo a informação disponibilizada pela Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, sobre "A sociedade de informação em Portugal: 2012" (Portugal. Ministério da Educação e

Ciência. Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência, 2013), há um aumento acentuado da utilização de novos meios tecnológicos aos diversos níveis:

- grande implementação da rede telefónica móvel (em 2012 uma penetração de 159%);
- utilização da Internet nos agregados familiares (66% tinha computador);
- utilização em grande maioria dos serviços públicos (95% dos organismos ligados à Internet com largura de banda superior ou igual a 2 Mb/s);
- verifica-se nos vários graus de ensino um aumento de computadores portáteis ligados à Internet (de 82 780 em 2004/5 para 611 229 em 2010/11);

No ensino superior grandes melhorias foram implementadas na rede e novos serviços lançados para benefício da comunidade académica:

- a Rede Nacional de Investigação e Educação (NREN - National Research and Education Network) tinha em 2012 uma cobertura de 89% do ensino superior e oferecia uma série de serviços à comunidade científica: Eduroam – Education Roaming (sistema de autenticação), RCTS – Rede de Ciência, Tecnologia e Sociedade, b-on- Biblioteca do Conhecimento Online e RCCAP - Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.

2.3.1.1- Recursos de apoio

O ensino superior possui uma infraestrutura para a investigação científica e para o ensino, desde a criação da Rede Ciência Tecnologia e Sociedade (RCTS), que é gerida pela Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN). Esta Fundação, que iniciou a sua atividade em 1987, foi em 2013 integrada na Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT), que absorveu as atribuições da FCCN. Entre as atribuições da FCT encontra-se: “Promover e apoiar a criação e a modernização de

infraestruturas de apoio às atividades de investigação científica e do desenvolvimento tecnológico, nomeadamente o desenvolvimento da Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade (RCTS)” (*Decreto Lei nº 55/2013 de 17 de abril do Ministério da Educação e Ciência*, 2013, p. 2258).

E também que “Os serviços prestados pela Fundação para a Computação Científica Nacional – FCCN, através da sua rede dedicada à investigação, ciência e ensino, são, desde a sua implementação, vitais para o bom funcionamento e desenvolvimento estrutural do Sistema Científico e Tecnológico Nacional e do Sistema de Ensino Superior” (*Decreto Lei nº 55/2013 de 17 de abril do Ministério da Educação e Ciência*, 2013, p. 2257).

Rede Ciência Tecnologia e Sociedade (RCTS)

A RCTS “é um recurso através do qual os investigadores e os estudantes de ensino superior têm acesso a uma diversidade de recursos científicos e de ensino: a Internet, instrumentos científicos remotos, biblioteca científica digital de 17000 revistas em formato digital, video-conferência ou conteúdos educativos multimédia” (Veiga, 2010, p. 87). Com a evolução tecnológica da RCTS, dotando grande parte do território nacional de fibra ótica, ficou disponível uma plataforma de comunicações com grande capacidade (Veiga, 2010).

Atualmente, esta rede (RCTS-IP) garante a comunicação eletrónica direta entre a comunidade científica que, para além das instituições de ensino superior, engloba os organismos nacionais públicos e privados ligados à investigação. Garante também a ligação à rede espanhola RedIRIS e à rede europeia GEANT e através desta a outras redes de outros continentes.

Rede de mobilidade e-U / eduroam

Esta rede é uma infraestrutura de acesso baseada em tecnologia *wireless* e com elevados patamares de segurança; foi disponibilizada em 2002 pela UMIC (Agência para a Sociedade do Conhecimento), com a responsabilidade técnica da

FCCN. É a Fundação que faz a gestão dos servidores centrais que garantem as ligações nacionais e internacionais entre as instituições que pertencem à rede. O serviço Eduroam (Education Roaming) tem por objetivo principal disponibilizar à comunidade académica Europeia um serviço de mobilidade entre campus Universitários (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015a).

VoIP@RCTS: a rede privativa de voz sobre IP da RCTS

A RCTS tem sido reforçada mediante o investimento na sua infraestrutura com a instalação de aproximadamente 1000 km de cabo de fibra ótica. Por outro lado as instituições ligadas à RCTS aumentaram a largura de banda, a evolução dos produtos e serviço de voz sobre IP possibilitaram a implementação de uma rede privada de voz e foi criado o serviço VOIP@RCTS (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015b).

Rede de Videoconferência

A FCCN disponibiliza uma rede de vídeo-conferência, que tem como principal objetivo dotar os membros das instituições de meios para realizar reuniões, discussões de trabalhos e provas académicas. Desde que haja equipamento compatível com a Internet, podem participar até seis pessoas por cada sala, com garantia de som de alta-fidelidade que permite também gravar e vídeo-chamadas móveis (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015).

Educast@fccn.pt

Com o Educast as instituições da RCTS têm meios de produzir conteúdos audiovisuais que podem ser disponibilizados de forma controlada. Os conteúdos são de diversa natureza e em geral destinam-se aos alunos, com a possibilidade de serem integrados em portais institucionais ou de *e-learning*, de que a *Moodle* é um

exemplo (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015c).

Ambiente Colaborativo Multimédia "COLIBRI"

Esta ferramenta pode ser utilizada para a realização de aulas, reuniões, trabalhos de grupo por meio da Internet. Podem ser realizadas de modo síncrono ou ser gravado e visualizado a posteriori, assim como pode ser ligado a ferramentas do *e-learning* (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015d).

Arquivo da Web Portuguesa: pesquisa sobre o passado

O Arquivo da Web Portuguesa foi iniciado em 2007 e tem como objetivo principal a criação de um serviço que permita preservar informação publicada na Web de interesse para a comunidade portuguesa.

Este Arquivo caracteriza-se por disponibilizar a qualquer pessoa mesmo fora da rede ensino superior, um sistema de pesquisa que dá acesso a informação publicada na Web e que entretanto desapareceu (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015e).

Entre os meios disponíveis os que têm maior impacto junto das bibliotecas do ensino superior são a criação do Repositório Científico Nacional e a b-on (Biblioteca do Conhecimento Online).

Repositório Científico "RCAAP"

Relevante para o Movimento do Acesso Livre ao Conhecimento (Open Access) a Declaração de Budapeste (2012), resultou de uma reunião de investigadores provenientes de diversos países, em que foi decidido definir uma estratégia que facilitasse o acesso à produção científica que é realizada com financiamento público (<http://www.budapestopenaccessinitiative.org/boai-10-translations/portuguese>) (Friend, 2013).

O preço crescente das assinaturas das revistas científicas dificultava o acesso aos artigos publicados, não só nos países da Europa Ocidental e E.U.A., mas de modo mais acentuado nos países menos desenvolvidos. Refere Friend (2013) que este movimento inicial tem como base a comunidade de cientistas e não as bibliotecas porque os cientistas é que decidem onde publicar. Os desenvolvimentos tecnológicos permitiram que os textos científicos se tornassem acessíveis através das páginas pessoais dos autores ou dos repositórios institucionais.

Consciente da dimensão deste movimento internacional e da sua importância também na UE, a EUA criou um grupo de trabalho sobre o acesso livre às publicações científicas. Este grupo deu um relevante contributo para a discussão sobre a investigação, com outras organizações como a Science Europe (Association of European Research Funding Organisations e Research Performing Organisations) e a League of European Research Universities (LERU) (European University Association, 2013).

Tem-se assistido à criação e divulgação de repositórios institucionais com um incentivo aos autores, membros de instituições de ensino superior, a depositarem os resultados da sua investigação, sem restrições à sua pesquisa e acesso ao texto integral.

O movimento de Acesso Aberto ao Conhecimento tem, em Portugal, uma grande adesão da parte das instituições do ensino superior. A Universidade do Minho, com a criação do seu repositório em 2003, através dos Serviços de Documentação, teve um papel relevante na divulgação deste projeto internacional. A divulgação deste projeto em Portugal e nos países de Língua Portuguesa levou à criação de um Grupo de Trabalho Nacional sobre o Open Access e à aprovação pelo Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas de uma Declaração sobre o Acesso Livre ao conhecimento em 2006 (Rodrigues & Saraiva, 2013). É um exemplo de como se pode tornar relevante a atuação das bibliotecas no meio universitário. Analisando os 10 anos de existência do RepositóriUM reconhece Rodrigues (2013) que a este projeto é reconhecido o sucesso pelos membros da Universidade do Minho e pelos seus líderes institucionais, pela visibilidade que dá à própria instituição e às publicações científicas fruto da investigação desenvolvida. Esta

imagem potencia a vinda de alunos, investigadores e a obtenção de apoio financeiro a projetos de investigação.

No seguimento deste RepositóriUM, foi criado por iniciativa da UMIC-Agência para a Sociedade do Conhecimento, com a FCCN (Fundação para a Computação Científica Nacional) e a Universidade do Minho um repositório nacional denominado RCCAP (Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal) para que a produção científica nacional tenha uma maior visibilidade, haja uma maior facilidade no seu acesso e que Portugal possa participar em projetos internacionais e haja uma melhor ligação com centros de investigação em todo o mundo (J. Carvalho, Moreira & Saraiva, 2013).

O projeto RCCAP oferece a possibilidade, a todos os membros das instituições de ensino superior e de investigação, de divulgar e disponibilizar a sua produção científica, sem restrições de direitos de autor e o acesso ao texto integral de teses, dissertações, artigos, comunicações em congressos, etc. (Veiga, 2010).

Foi definida como missão do RCAAP:

Promover, apoiar e facilitar a adopção do movimento de acesso aberto ao conhecimento científico em Portugal e tem, como objetivos:

- *Aumentar a visibilidade, acessibilidade e difusão dos resultados da atividade académica e de investigação científica portuguesa;*
- *Facilitar a gestão e o acesso à informação sobre a produção científica nacional;*
- *Integrar Portugal num conjunto de iniciativas internacionais através da disponibilização de um agregador e de um diretório da produção académica e científica que facilitam a interoperabilidade e a interligação com o crescente número de centros de investigação, organismos financiadores de investigação e instituições de ensino superior que, na Europa e no mundo, dispõem também de ferramentas deste tipo. (Fundação para a Computação Científica Nacional, 2015)*

Em 2014, o RCAAP agregava os repositórios de 38 instituições tendo os seus depósitos superado os 200.000 documentos, que permitem pesquisa e acesso à produção científica nacional.

A nível governamental houve um reforço da política de acesso aberto que se refletiu na aprovação da Resolução do Conselho de Ministros nº21/2016, de 11 de abril, que refere que deve haver uma aproximação da ciência à sociedade possibilitando o acesso ao conhecimento científico e a sua divulgação a nível internacional, nomeadamente nos países de língua portuguesa. São aprovados os princípios orientadores de uma Política Nacional de Ciência Aberta a ser seguidos pelas instituições do Estado, que determinam que haja acesso aberto às publicações resultantes da investigação financiada por fundos públicos; e se garanta a preservação e acesso às publicações e dados científicos para a sua reutilização (*Resolução do Conselho de Ministros nº 21/2016 de 11 de abril da Presidência do Conselho de Ministros, 2016*).

Biblioteca do Conhecimento Online- "b-on"

Este recurso começou a ser planeado em 1999 e nos anos seguintes foram feitos estudos sobre as assinaturas de revistas científicas existentes em Portugal. Em 2000, através do Observatório das Ciências e Tecnologias, foi possível às instituições ligadas ao ensino superior e à investigação ter acesso à *Web of Knowledge (WOK)*, que contém referências e resumos de milhares de publicações periódicas (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2015f).

Em 2004, a criação da Biblioteca do Conhecimento Online (b-on) teve como objetivo disponibilizar à comunidade científica e académica um conjunto de recursos científicos, promovendo o “acesso universal ao saber por parte da nossa comunidade científica e académica, procurando gerar economias de escala e promovendo as condições de universalidade de acesso à produção científica” (Vasconcelos, 2004, p. 117).

Considerando que o conhecimento constitui um dos pilares base da Inovação e a Sociedade da Informação, tornou-se claro que alavancar as condições de acesso, utilização e difusão desse conhecimento, são passos imprescindíveis para que esta iniciativa venha a ser um grande contributo para aumentar a produção científica, a inovação e, por consequência, o desenvolvimento económico em Portugal. (Veiga, 2010, p. 92)

Reconhece Vasconcelos (2004) a necessidade de criar a b-on, caracterizando-o como um projeto inovador por permitir a pesquisa de conteúdos multidisciplinares à população em geral, a utilização de um portal integrador com um motor de busca e a poupança que representa, a nível nacional, com as aquisições negociadas em consórcio.

Inicialmente foram incluídas as seis principais editoras internacionais de publicações científicas (Elsevier, Wiley Interscience, IEEE, Springer Link, Kluwer Online e SAGE CSA), com acesso a mais de 3500 títulos e, uma grande parte, com acesso ao texto integral dos seus artigos.

A Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC) e o Ministério da Ciência e Ensino Superior, promotores da criação da b-on, atribuíram a gestão técnica e de conteúdos à FCCN, como entidade responsável pela RCTS. Os custos foram financiados em 50% pelo Programa Operacional Sociedade de Informação (POSI) e os restantes 50% pelas instituições aderentes baseado no número de utilizadores (Vasconcelos, 2004).

A b-on progressivamente enriquecida com mais conteúdos, em 2005, da Annual Reviews, Association for Computing Machinery, Institute of Physics, American Chemical Society, Royal Society of Chemistry, Society for Industrial and Applied Mathematics, Taylor & Francis e Zentralblatt, de modo a abranger algumas áreas até então pouco representadas (Moreira & T. Costa, 2005). Com este incremento a b-on passou a disponibilizar mais de 16.000 títulos de publicações periódicas em texto integral. Todos estes conteúdos eram acessíveis para todos os membros do consórcio, no regime denominado “All for All” mas, em 2007, outras editoras foram disponibilizadas às instituições que tiveram interesse e capacidade financeira para a sua aquisição, com um regime “Some for Some” (T. Costa, 2010). A partir de 2009 foram disponibilizados *e-books* alargando a tipologia documental acessível.

O número de instituições pertencentes à b-on tem variado ao longo dos anos. No início, em 2004, eram 48. Em 2005 surgiu o interesse de instituições hospitalares em terem acesso aos conteúdos na área da saúde e foi criado um pacote hospitalar. Com o número de instituições aderentes a aumentar, atingiu em 2007 as 75 instituições, de ensino superior, laboratórios, organismos da

administração pública, e outros, sem fins lucrativos e os hospitais. Este valor tem sofrido alterações e diminuído com a fusão de instituições ou a incapacidade orçamental de suportar os custos (T. Costa, 2010). Em 2013, desceu para 59, registando-se que o maior número de instituições que deixou de pertencer ao consórcio pertence a organismos da administração pública (P. Lopes, Matos & T. Costa, 2013).

A disponibilização destes conteúdos tem um grande impacto no ensino superior e nas outras instituições aderentes. A forma de aceder à bibliografia científica está facilitada a toda a comunidade e em especial aos docentes, investigadores e alunos das universidades e institutos politécnicos. A utilização da b-on tem crescido ao longo dos anos, totalizando, em 2013, mais de 9 milhões de *downloads* e, em 2014, mais de 10 milhões, para mais de 23.000 periódicos (P. Lopes *et al.*, 2013).

A intensa utilização da b-on reflete-se na produção científica nacional. Segundo a investigação de T. Costa (2013), referindo-se à comunidade académica: “The creation and availability of b-on was one of the most important actions in favor of that community, providing flexibility and democratizing access to scientific knowledge” (p. 386). Para análise da produção científica nacional, considerou esta autora, as instituições com maior número de *downloads* e os artigos na Web of knowledge e na Scopus, de afiliação portuguesa, concluindo que se registou um aumento de resultados de cerca de 8000 em 2000, para mais de 21000 em 2010.

Apesar de tudo o que se alcançou na educação, o estudo sobre Portugal elaborado pela OCDE, em julho de 2014, refere que o sistema de ensino continua a não responder à necessidade de pessoas qualificadas. Esta situação não permite às empresas aumentar o seu nível de produtividade com a adaptação de novos meios tecnológicos. Para ultrapassar este nível educativo e desenvolver as competências da população, há que melhorar o ensino secundário e a formação de adultos. No nível secundário, há que reduzir o alto insucesso escolar que se verifica.

As recomendações nesta área apresentadas pela OCDE são:

- *Use evaluation systems to raise educational attainment: track individuals and cohorts over time to inform policy changes and ultimately improve the learning outcomes of children from less affluent socio-economic backgrounds.*

- *Reduce grade repetition by investing in alternative ways of supporting those with learning difficulties.*
- *Involve employers in updating vocational education and training curricula development, monitor the labour market outcomes of participants, and adjust programmes accordingly.*
- *Build an effective system of adult education and training to help develop the key information processing skills that are currently in deficit. (OECD, 2014, p. 30)*

3- Métodos de investigação

A investigação em ciências sociais, como em outras áreas, visa encontrar a explicação sobre o que acontece na sociedade. Para que seja reconhecida, deve ter rigor científico e considerar as características do estudo em causa (Coutinho, 2011).

Considera-se método, conforme refere Lor (2012), citando Dervin, “the specific practical procedures that are judiciously selected to collect, analyze and interpret data” (2012, p. 4).

Neste capítulo não serão referidos todos os métodos aplicáveis às ciências sociais, mas apenas os que, de algum modo, são pertinentes para a investigação em causa.

Na opinião de Lor (2012), os trabalhos publicados na área da biblioteconomia tem-se centrado em duas principais áreas: estudos que incidem sobre determinada área geográfica, muitos deles mais informativos que comparativos, ou temáticos, tratando de fazer comparações entre países e sociedades, mas sem emergirem grandes teorias. Nesta investigação, foi feito um estudo comparativo, considerando as experiências de outros países e a portuguesa na área da gestão, mais especificamente sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias, como já foi referido, e as alterações de que foram alvo nos últimos anos.

3-1-As perspetivas quantitativa e qualitativa

As questões metodológicas são intrínsecas a um trabalho de investigação e acompanham-no desde a sua génese até à sua conclusão. Ao investigador cabe avaliar as opções e decidir que método vai adotar nas várias fases do seu trabalho.

No entender de Coutinho (2011), a investigação segue determinado paradigma, termo que, no entender daquela autora, é o mais referido na literatura

para identificar “um conjunto articulado de postulados, valores conhecidos, de teorias comuns e de regras que são aceites por todos os elementos de uma comunidade científica num dado momento histórico” (p. 9). Outros termos como programa, tradição e perspectiva de investigação são adotados para definir os conceitos e modelo metodológico a adotar num trabalho de investigação.

Citando Lincoln e Guba, Pickard (2013) refere que há três principais aspetos a considerar no paradigma de uma investigação: a questão ontológica, a epistemológica e a metodológica. “*Ontology* is the nature of reality; *epistemology* is the philosophy of how we can know that reality; and *methodology* is the practice of how we come to know that reality” (Pickard, 2013,p. 6).

Os principais paradigmas onde se enquadra a investigação são o positivismo, o pós-positivismo e o interpretativismo (Pickard, 2013) e Coutinho (2011) refere ainda o socio-crítico. O movimento positivista, iniciado no século XIX por August Comte, alarga a utilização dos métodos das ciências físicas, que se baseiam na experiência, observação e experimentação, às ciências sociais (Coutinho, 2011). Foi continuado por Russel, Wittgenstein e Carnap com o positivismo lógico, que consideram os aspetos físicos fundamentais, conforme refere Pickard (2013), ao contrário do que defendiam as filosofias teológica e metafísica. Segundo Cohen (2001), que refere Giddens, o cientista social é como um observador do que se passa na sociedade e a investigação pode ser desenhada como nas ciências naturais. A influência deste tipo de investigação nas ciências humanas e sociais é feita em dois níveis, como é referido por Coutinho (2011), que cita Usher: um nível baseado no conhecimento de factos, que conduzem à criação de teorias aplicáveis ao geral para chegar ao conhecimento, e um outro nível, com a adoção de métodos das ciências naturais, considerados os únicos com validade científica. Segundo Pickard (2013), a investigação positivista utiliza métodos quantitativos que relacionam as variáveis, derivadas da observação realizada.

Este paradigma tem sofrido muitas críticas, tendo em consideração que as questões sociais são imprevisíveis e não se regem por leis, como sucede nas ciências naturais. No entanto, continua a ser muito utilizado na área das ciências sociais, o que, segundo Guba, referido por Coutinho (2011), se deve à adaptação das bases teóricas em que se apoia, dando origem ao que é conhecido por pós-positivismo.

Nos anos 60, do século XX, houve uma alteração na investigação das ciências naturais que influenciou também as ciências sociais. Segundo Pickard (2013), esta grande alteração deveu-se ao surgir da teoria da relatividade de Einstein, em alternativa ao determinismo das leis mecânicas de Newton. Esta nova corrente, o pós-positivismo “is rooted in the premise that any perception of reality cannot be an objective picture but is drawn from empirical observation and existing theory” (Pickard, 2013, p. 10). Apesar desta alteração há continuidade na utilização de métodos quantitativos na investigação em ciências sociais.

Os métodos de investigação mistos são para Pickard (2013), uma forma do pós-positivismo. Para alguns, a utilização dos métodos quantitativo e qualitativo serve para ultrapassar o que um tem de negativo com o que o outro tem de positivo (Bryman, 2012; Pickard, 2013). No entanto, esta última autora refere que o que é importante na investigação é o rigor e a confiabilidade. Ainda Pickard refere que a base da investigação pós-positivista continua a ser a experimentação e testar de hipóteses. As variáveis são identificadas e utilizadas técnicas estatísticas para a manipulação dos dados.

Para Denscombe (2007), o método misto apesar de ser utilizado há mais tempo, só no final do século XX, início do século XXI, começou a ser reconhecido como credível “the term mixed methods has come to be used in a general sense to cover the spectrum of ways in which mixing can occur in the research process” (Denscombe, 2007, p. 108). Este autor define três características nesta abordagem:

- A utilização conjunta do método quantitativo e qualitativo na investigação;
- Justificação sobre as vantagens da utilização desta abordagem dupla e do papel da triangulação;
- A principal preocupação ser a aplicação dos métodos de acordo com as questões da própria investigação e não com o paradigma em que se enquadram.

O paradigma interpretativo teve origem no século XX, pretende responder às limitações do positivismo. Segundo Pickard (2013), foi Max Weber quem primeiro utilizou o método empírico interpretativo, depois aplicado em estudos etnográficos na Europa e nos E.U.A.. É mais centrado no indivíduo e em compreender as suas atitudes e comportamentos. Mas, enquanto que para o paradigma positivista, os

comportamentos respondem a estímulos internos ou externos que aconteceram previamente, o paradigma interpretativo baseia-se na ação, virada para o futuro (Cohen *et al.*, 2001). Pickard (2013) refere que, de acordo com a sua epistemologia, há sempre uma troca entre o conhecido e o conhecedor e desta surge o conhecimento. Para Bryman (2012) o *interpretivism* é um termo oposto ao positivismo e inclui a visão de diversos autores que consideram que o modelo do método científico não deve ser utilizado nas ciências sociais, pelas diferenças entre o ser humano e as ciências naturais.

Segundo Cohen (2001) e Coutinho (2011), na perspetiva positivista, as teorias são validadas com a experiência, com a finalidade de criar teorias universais para o comportamento humano. Para a perspetiva interpretativa, a teoria advém dos dados obtidos na investigação, o que deu origem à *grounded theory* que se adapta às situações. Na metodologia qualitativa, a investigação é indutiva; a partir da realidade estudada, os dados emergem e a teoria é construída, como refere Coutinho (2011).

A *grounded theory*, que surgiu nos anos sessenta do século XX com Glase e Strauss, segundo Denscombe (2007), pretende gerar teorias baseadas na experiência e à medida que os dados são recolhidos e analisados. Este tipo de análise utiliza o método qualitativo.

Os dois paradigmas, quantitativo e qualitativo, são alvo de discussão por diversos autores, em que alguns defendem posições extremas e outros optam pela conciliação e consideram que os dois podem ser complementares. Esta opinião é partilhada pelos que consideram que se deve utilizar uma estratégia de acordo com a investigação (Coutinho, 2011). Assim, a melhor opção deve ser equacionada, tendo em vista a investigação em si, com adaptações consoante a sua evolução.

3.2- Validade e fiabilidade (reliability) da investigação

A investigação científica em qualquer área do saber, para ser reconhecida como válida, tem que respeitar determinados princípios, que são referidos por

diversos autores (Bogdan & Biklen, 2006; Bryman, 2012; Coutinho, 2011; Pickard, 2013). Considerando os paradigmas qualitativo e quantitativo, nas ciências sociais, Pickard (2013) refere que os critérios de rigor devem ser apropriados a cada método.

Ao selecionar os instrumentos a utilizar na investigação deve-se procurar que sejam fiáveis e válidos para os dados a recolher. Segundo Coutinho (2011), a fiabilidade e validade estão mais associadas à investigação quantitativa do que à qualitativa. Bryman (2012) refere que a fiabilidade (*reliability*), está relacionada com os métodos quantitativos, as unidades de medida e o repetir o estudo e alcançar os mesmos resultados. Também Gorman e Clayton (2005), citando Kirk e Miller, referem fiabilidade quando o mesmo procedimento na pesquisa conduz aos mesmos resultados.

Para a validade, apresenta Bryman (2012) vários tipos: a validade da medida (*measuring validity*) ou validade do construto, quando a medida usada está corretamente aplicada; a validade interna, relacionada com a causalidade, se é um fator que causa determinado efeito, ou se há outra razão. O fator que causa impacto é a variável independente, o efeito é a variável dependente. E ainda a validade externa: se os resultados de um estudo podem ser generalizados para lá de um contexto específico e validade ecológica, se as conclusões alcançadas se aplicam a qualquer pessoa.

Há várias tendências na avaliação dos conceitos de fiabilidade e validade. Os investigadores do paradigma qualitativo argumentam que esses critérios são positivistas e devem ser adotados para as Ciências Naturais. Os mais moderados reconhecem que a investigação qualitativa deve procurar atingir níveis de qualidade mas seguindo outros critérios. Uns terceiros que, segundo Coutinho (2011), surgiram mais recentemente, que advogam que estes conceitos de fiabilidade e validade devem ser aplicados na investigação qualitativa como na quantitativa, para que seja mais considerada e valorizada. Refere ainda esta autora que a fiabilidade e validade estão relacionadas não com o instrumento utilizado na recolha de dados, mas sim com os próprios dados (Coutinho, 2011).

Também Pickard (2013), que se refere à investigação na área das ciências da informação, aponta quatro conceitos que são usados para avaliar a investigação: valor próprio (*truth value*), aplicabilidade (*applicability*), consistência (*consistency*) e neutralidade (*neutrality*).

Consoante o método adotado, há critérios mais específicos, dos quais se detalha, em tabela, o método misto que Pickard (2013), baseando-se em Lincoln e Guba, refere: para o valor próprio a validade e credibilidade; para a aplicabilidade a generalização; para a consistência a fiabilidade síncrona; e para a neutralidade a objetividade. Na tabela 3.1, que se mostra em seguida, apresenta-se, sinteticamente, o que caracteriza estes conceitos.

Critérios de avaliação para o método de investigação misto	
Validade	Interna: relação causal entre a variável dependente e as alterações na variável independente Externa: generalização dos resultados demonstrados pela probabilidade estatística
Credibilidade	Confirmação pelos participantes na investigação e a utilização de múltiplas técnicas
Generalização	Aplicação dos resultados nouro contexto
Fiabilidade síncrona	Os resultados da investigação são estáveis ao longo do tempo e em diferentes localizações e aplicados noutras investigações
Objetividade	Independentemente do investigador os resultados serão os mesmos

Tabela 3. 1- Critérios de avaliação da investigação para o método misto
Adaptado de *Research methods in information* de A. J. Pickard, 2013, p. 20

Uma outra abordagem na pesquisa na área da informação é apresentada por A. M. da Silva e Ribeiro (2002), que adotam o esquema de Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt, com as seguintes etapas:

- 1- a pergunta de partida;
- 2- a exploração com leituras e entrevistas exploratórias;
- 3- a problemática;

- 4- a construção do modelo de análise;
- 5- a observação;
- 6- a análise das informações;
- 7- as conclusões. (2002, p. 86)

Referido por estes autores, o método quadripolar, criado por P. de Bruyne, J. Herman e M. de Schoutheete, aplica na investigação os polos epistemológico, teórico, técnico e morfológico. A vantagem deste método é que se baseia na interação entre estes polos.

*No **pólo epistemológico** opera-se a permanente construção do objecto científico e a definição dos limites da problemática de investigação, dando-se uma constante reformulação dos parâmetros discursivos, dos paradigmas e dos critérios de cientificidade que orientam todo o processo de investigação; no **pólo teórico** centra-se a racionalidade do sujeito que conhece e aborda o objecto, bem como a postulação de leis, a formulação de hipóteses, teorias e conceitos operatórios e consequente confirmação ou infirmação do “contexto teórico” elaborado; no **pólo técnico** consuma-se, por via instrumental, o contacto com a realidade objectivada, aferindo-se a capacidade de validação do dispositivo metodológico, sendo aqui que se desenvolvem operações cruciais como a observação de casos e de variáveis e a avaliação retrospectiva e prospectiva, sempre tendo em vista a confirmação ou refutação das leis postuladas, das teorias elaboradas e dos conceitos operatórios formulados; no **pólo morfológico** formalizam-se os resultados da investigação levada a cabo, através da representação do objecto em estudo e da exposição de todo o processo de pesquisa e análise que permitiu a construção científica em torno dele. (Ribeiro, 2008, p. 7)*

3.2.1- Triangulação

Denscombe (2007) considera triangulação como os diversos pontos de vista que se podem obter ou, tome-se a definição de Bryman (2012), como “The use of more than one method or source of data in the study of a social phenomenon” (p. 717). Para esta investigação foi utilizada a triangulação com a aplicação do questionário que recolheu maioritariamente dados quantitativos e com o estudo de caso, com a análise qualitativa de múltiplas fontes (entrevista, observação, documentos internos, página *Web* e publicações).

A aplicação da triangulação é vista como vantajosa para Denscombe (2007) por permitir confirmar ou questionar dados e completar informação que se obtém com os diversos métodos. O cruzamento pode ser realizado: com os dados recolhidos, reforçando a sua validade; quando se obtiveram dados com diversos investigadores, pela influência que podem ter incutido; e com teorias que podem influenciar a recolha de dados ou as conclusões alcançadas.

Este autor vê, como vantagens, o aumento do conhecimento do que está a ser investigado, reforçando a sua validade e rigor, e que leva à obtenção de mais dados que se complementam. Como desvantagem, consome mais tempo e dinheiro de que o investigador pode não dispor.

3.3- Opção metodológica

Com foi referido, as opções sobre que método ou métodos adotar na investigação baseiam-se, essencialmente, na opção pelo quantitativo ou qualitativo, conforme refere Coutinho (2011), e é representado na figura 3.1.



Figura 3. 1- Paradigma da investigação

Pickard (2013) comunga da mesma perspetiva e refere que a opção pelo quantitativo, qualitativo ou a conjugação de ambos será opção do investigador.

Consideradas as diversas perspetivas, referidas nesta investigação, e avaliadas as suas vantagens e desvantagens e áreas preferenciais de aplicação, optou-se por um método misto, tendo em vista o tipo de dados a obter com características diferentes, que se complementam (Bell, 1997; Coutinho, 2011). Na opinião de Pickard (2013), os métodos mistos são uma combinação de métodos, que se enquadram no paradigma pós-positivista e têm sido aplicados na investigação em ciências da informação.

Há aspetos da investigação que são mensuráveis/quantificáveis, por isso, é vantajoso o método quantitativo, para melhor analisar os dados resultantes da aplicação do questionário, aos quais foram aplicadas técnicas estatísticas. Há outros dados ligados a informação mais subjetiva, conectados com os processos de mudança nas bibliotecas universitárias, que beneficiaram da análise qualitativa (Coutinho, 2011). Conforme refere Denscombe, a utilização de mais que um método pode melhorar, a investigação que assim obtém dados complementares que levam a uma visão mais completa do tema em estudo (2007).

No desenrolar desta investigação, percorreram-se diversas fases, como é referido por Bryman (2012) e Pickard (2013), que transpomos na figura 3.2.

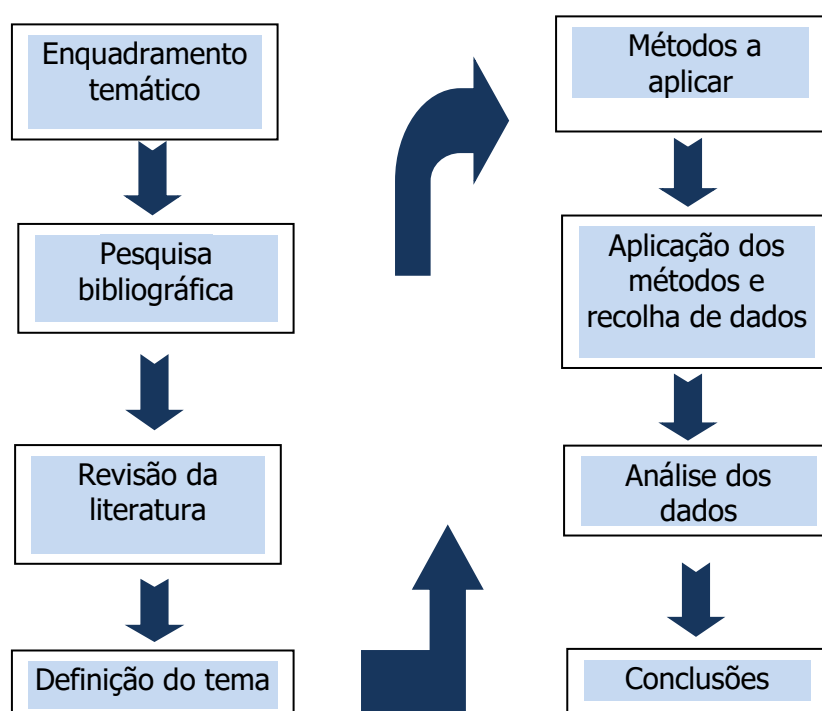


Figura 3. 2- Processo de investigação

Para enquadramento da área definida a explorar, realizaram-se as primeiras pesquisas de bibliografia e, após a revisão inicial da literatura, foi definido o tema com maior precisão e definidos os meios de recolha de dados, conforme refere Bryman (2012). Foi inicialmente delineado que seriam aplicados, para além da revisão da literatura, também o questionário e o estudo de caso com entrevistas, a observação não participada, a análise de artigos publicados, de documentos internos e de páginas *Web*.

A aplicação do método misto concretizou-se primeiro com a recolha de dados relativos às bibliotecas, com a aplicação do questionário, que foram usados para a seleção das que seriam objeto do estudo de caso. Posteriormente, os dados obtidos no estudo de caso (Denscombe, 2007) foram alvo de uma análise qualitativa.

Optou-se pela criação do questionário para melhor conhecer a situação atual das bibliotecas universitárias portuguesas, com a recolha de dados maioritariamente quantitativos, em especial no que se refere às estruturas organizacionais implementadas. A análise dos dados quantitativos recolhidos permitiu uma análise das bibliotecas, quanto ao meio onde se inserem, os recursos financeiros e humanos de que dispõem, a sua dependência hierárquica, como se organizam internamente e se adaptam às mudanças que ocorrem internamente e por influência do ambiente interno e/ou externo. Com o estudo de caso em três bibliotecas, obteve-se informação qualitativa sobre a visão dos entrevistados sobre as bibliotecas universitárias portuguesas, e especificamente para questões internas, em especial a experiência da mudança.

O estudo de caso foi planeado com base nos conhecimentos teóricos e experiências práticas, que foram recolhidas e sistematizadas na revisão da literatura, e orientaram para a natureza de dados a recolher nos locais objeto do estudo (Bryman, 2012).

Como resultado dos dados obtidos ao longo da investigação, novas hipóteses foram surgindo, para os métodos a utilizar para recolha de informação sobre as bibliotecas universitárias portuguesas.

Por exemplo, as primeiras pesquisas levadas a cabo mostraram a exiguidade de publicações sobre Portugal na área em estudo e a necessidade de aplicar o inquérito por questionário, para recolha de dados que permitissem uma posterior análise.

3.4- Revisão da literatura

A investigação científica deve considerar os estudos já realizados que enriquecerão os conhecimentos do investigador e ajudarão a planear todo o processo (Coutinho, 2011). Para esta autora, a “revisão da literatura consiste na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema de uma investigação específica” (p. 55).

Tendo em vista conhecer e analisar os estudos já realizados na área objeto da investigação, foram utilizados na pesquisa os procedimentos referidos por Bryman (2012), como a exploração de bases de dados eletrónicas, mediante a utilização de palavras chave selecionadas e de autores, sempre que pertinente. Definida a área temática a investigar, a organização de bibliotecas universitárias, foi iniciada a pesquisa bibliográfica em diversas bases de dados, para uma primeira aproximação ao tema. A pesquisa incidiu sobre as bibliotecas universitárias e/ou académicas e a sua gestão, em Portugal e noutros países, sem restrições no tempo ou no espaço. Os documentos encontrados, na sua grande maioria disponíveis em texto integral, em linha, foram lidos e analisados. Destas leituras, emergiu o tema mais específico a investigar: as estruturas organizacionais, a sua alteração, adaptação às realidades, com as consequências que daí advêm.

Posteriormente, ao longo da investigação, a pesquisa bibliográfica foi aprofundada em todos os temas que se pretendiam abordar:

- Questões teóricas ligadas à gestão, como as estruturas organizacionais, liderança, motivação, comunicação e processos de mudança nas organizações. Para além dos pontos de vista teóricos, procuraram-se, na literatura, exemplos da sua aplicação prática em bibliotecas, com interesse para a investigação em curso;

- Sobre a metodologia de investigação, para definir os métodos a adotar, consoante o tipo de informação que se pretendia recolher, nomeadamente os métodos quantitativos e qualitativos: questionários, entrevista, estudo de caso, análise de conteúdo e a análise quantitativa de dados;
- O ensino superior em geral, e mais especificamente em Portugal, em especial quanto às suas tendências atuais para obtenção de informação, que permitisse uma breve caracterização do ambiente onde as bibliotecas universitárias atuam;
- As bibliotecas universitárias portuguesas e estrangeiras e sua evolução, a sua gestão e mais especificamente as estruturas organizacionais, gestão da mudança e liderança, que foram atualizadas ao longo da investigação.

Estas pesquisas foram realizadas em fontes de vários tipos (tabela 3.2): sistemas de pesquisa federados, bases de dados bibliográficas na área das ciências da informação e da gestão, organizações ligadas às bibliotecas, páginas na Internet e catálogos de bibliotecas. Para refinar os resultados das pesquisas, foram utilizados sempre que necessário os operadores *booleanos and/e, or/ou e not/não* (de acordo com a língua do sistema de pesquisa) e outras opções quando disponíveis e pertinentes, como data, língua e localização geográfica.

Fontes pesquisadas	Conteúdos pertinentes
ABI-Inform Global	Gestão de bibliotecas universitárias e estruturas
BAD- Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas: <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de Trabalho das Bibliotecas do Ensino Superior • Encontros, Congressos, Cadernos BAD 	Atividades, atas, estudos, investigação principalmente sobre Portugal
B-on recursos mais relevantes: Academic Search Complete <ul style="list-style-type: none"> • Business Source Complete • Library, Information Science & Technology Abstracts • Elsevier- Science Direct • Wiley • RCAAP 	Para todos os temas relacionados com a investigação e, em maior profundidade, a gestão (teorias, motivação, liderança, mudança organizacional, recursos humanos, etc.), bibliotecas universitárias/ académicas em especial sobre gestão, estruturas organizacionais nos diversos países
Catálogos de Bibliotecas universitárias: Universidade de Aveiro, Algarve, Évora, ISCAL, ISCTE, ISEG, Lisboa , Porto.	Pesquisa e localização de bibliografia sobre os temas em estudo
EBLIDA	Bibliotecas universitárias na Europa
Emerald	Publicações especializadas na área da gestão de bibliotecas
Ministério da Educação e Ciência	Ensino superior em Portugal e bibliotecas universitárias
FCCN	Serviços disponibilizados nas bibliotecas universitárias e ensino superior
IFLA Library: Conferências anuais e “IFLA journal”	Artigos, comunicações apresentadas nas conferências sobre bibliotecas universitárias
LISA (Library & Information Science Abstracts): Através do CILIP (Chartered Institute of Library and Information Professionals)	Pesquisa exaustiva sobre os temas ligados às bibliotecas universitárias
Páginas na Internet	Bibliotecas com atividade relevante para o tema em estudo Bibliotecas objeto do estudo de caso
Proquest- Dissertations and Thesis Full Text	Trabalhos académicos na área em estudo
PROQUEST Library Science	Revistas de biblioteconomia
SCOPUS	Para bibliografia não disponível na B-on

Tabela 3. 2- Fontes pesquisadas

Como refere Bryman (2012), a revisão da literatura deve servir para reforçar conhecimentos e ser credível perante os especialistas na área, e as ideias recolhidas podem ser utilizadas para fundamentar pontos de vista. Com este objetivo, foi recolhida informação sobre os estudos e práticas já desenvolvidas noutros países e em Portugal.

Para além das fontes secundárias utilizadas, resultado das pesquisas realizadas nos diversos recursos, foram também consultados documentos primários, como os documentos oriundos das bibliotecas onde se realizou o estudo de caso e disponibilizados antes das entrevistas, e as páginas Internet.

3.5- O questionário

São reconhecidas vantagens e desvantagens na aplicação de questionários. Como vantagens são indicadas: pouco dispendiosos, em comparação com as entrevistas; fáceis de gerir por serem enviados em simultâneo para um grande número de pessoas; sem influência do entrevistador e flexibilidade para responder, quando mais conveniente para quem responde; possibilidade de obter dados, contactando um grande número de pessoas, num tempo relativamente reduzido, conforme pretendido (Bryman, 2012); possibilidade de as respostas serem anónimas e confidenciais (Pickard, 2013). Como desvantagens: não há possibilidade de esclarecer diretamente alguma questão menos clara, nem explorar mais as questões de resposta aberta; para perguntas pouco significativas, para quem responde, pode não se obter resposta (Bryman, 2012).

A escolha pela aplicação do questionário deve estar ligada aos objetivos da investigação (Pickard, 2013) e, como refere Bryman (2012), permite recolher informações sobre factos e opiniões.

Com o objetivo de obter uma visão global das bibliotecas universitárias a nível nacional, em especial quanto à estrutura organizacional implementada, se tinha havido alterações na mesma nos últimos dez anos e, em caso afirmativo, se tinha sido avaliada, decidiu-se lançar um inquérito por questionário.

Foi ponderado o universo a abranger, se bibliotecas universitárias públicas e/ou privadas, se todos os estabelecimentos de ensino superior, ou selecionar algumas instituições que se revelavam paradigmáticas pelo trabalho desenvolvido, nomeadamente em áreas ligadas à gestão, com atividades como a formação em literacia da informação, ou por terem características comuns ou pelo contrário, pela diferenciação de tipologias, na dimensão, estrutura e organização.

Após reflexão, foi definido que o questionário sobre as estruturas organizacionais seria direcionado para o universo das bibliotecas universitárias públicas e privadas e, deliberadamente, não foram incluídas as bibliotecas do ensino superior politécnico. Esta opção deve-se ao facto de se querer que o estudo se centrasse no meio universitário. A falta de informação estatística fiável não permitia conhecer antecipadamente os dados sobre as bibliotecas. As universitárias, criadas há mais tempo, teriam recursos humanos em maior número que seriam mais exemplificativos para as estruturas organizacionais.

Dada a pequena dimensão do universo, não foi selecionada nenhuma amostra, conforme é habitualmente recomendado e referido por Pickard (2013).

Com o universo identificado, houve que recolher informação sobre os contactos dos estabelecimentos de ensino universitário existentes em Portugal, no ensino público e privado, para o que se consultou a página da Direção Geral do Ensino Superior, para o ensino superior público universitário (<http://tinyurl.com/ou8ocbp>) e para o ensino superior privado universitário (<http://tinyurl.com/oq4zut3>), que disponibiliza uma tabela Excel com todos os dados, como o nome, morada, telefones, etc.. A consulta de outros trabalhos de investigação, na área das bibliotecas do ensino superior português, facilitou o acesso a uma tabela, onde constavam todas as bibliotecas incluídas nesse estudo. A sua atualização foi feita para posterior envio dos questionários ao total do universo de 74 bibliotecas do ensino universitário público e 11 do privado, selecionando os estabelecimentos que ofereciam formação para os três ciclos de estudos (licenciatura, mestrado e doutoramento), em Portugal Continental e Ilhas.

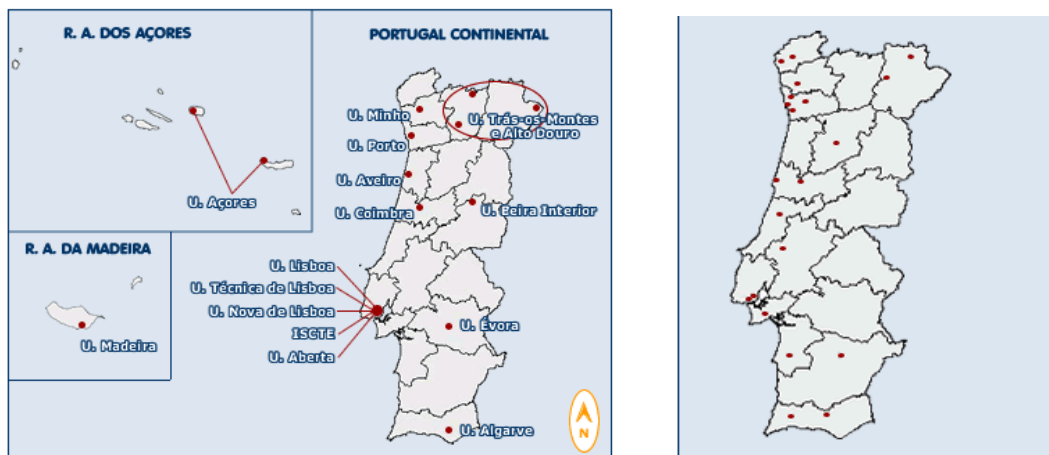


Figura 3. 3 - Rede de ensino universitário público (esq^a) e privado (dt^a)

No decorrer da investigação houve alterações em instituições do ensino universitário, como a fusão da Universidade de Lisboa e da Universidade Técnica de Lisboa. No entanto, como as respostas ao questionário foram anteriormente completadas, não foi esta mudança considerada na análise dos dados coligidos.

O ensino universitário português apresenta uma grande diversidade de instituições quanto à sua dimensão, em termos absolutos e para cada faculdade ou departamento, o que muitas vezes se vai refletir nas bibliotecas que detém. Há universidades com um sistema de bibliotecas mais centralizado e outras, com inúmeras bibliotecas departamentais numa única faculdade.

Para sistematizar os contactos das bibliotecas (dirigentes, contactos de correio eletrónico e telefónico), foi criada uma tabela no Microsoft Excel (apêndice 1) com os dados recolhidos em diversas fontes como páginas *Web*, fontes pessoais e a dissertação de Segurado (2009). Após a aplicação do questionário houve mudanças nalgumas bibliotecas, em especial no que se refere aos técnicos superiores que exerciam funções de chefia.

As instituições universitárias identificam as unidades documentais com diversas denominações. Nesta investigação, a denominação biblioteca é utilizada para todas as unidades documentais existentes nas instituições universitárias, qualquer que seja a sua denominação atual como biblioteca, biblioteca geral ou central, serviço de documentação, centro de documentação, por vezes com a inclusão do arquivo e museu.

No questionário, conforme recomenda Pickard (2013) foi incluído um texto inicial que explicava o âmbito da investigação, os seus objetivos, a possibilidade de interromper o seu preenchimento, o tempo previsto para o completar, a intenção de prosseguir a investigação com estudo de caso, a garantia da confidencialidade dos dados, quem teria acesso a estes, o prazo estipulado para responder (inicialmente um mês) e um contacto de correio eletrónico para exposição de alguma dúvida que surgisse.

No desenho do questionário foram tidas em conta as recomendações referidas na bibliografia consultada (Bell, 1997; Bryman, 2012; Denscombe, 2007; Pickard, 2013), para a tipologia das questões, sempre com os objetivos da investigação como foco de orientação. No entanto, a necessidade de recolher dados que permitissem a análise de diversas variáveis, tornou-o um pouco longo, o que pode ter influenciado a dificuldade de obter respostas mais rapidamente.

Resultado da revisão da literatura, foram definidas as questões a incluir. Consoante as características da informação que se pretendia obter, foi desenhado o questionário com 13 subtemas, com questões de respostas alternativas, dicotómicas, múltiplas com texto opcional, outras a solicitar dados quantitativos e também sobre acontecimentos ou factos e utilizando numa delas uma escala de avaliação. Em algumas questões abertas (facultativas), foi dada a oportunidade aos respondentes de explicitar as respostas quantitativas ou de fazer comentários sobre determinado assunto Pickard (2013).

No final, foi incluída uma questão a inquirir sobre a disponibilidade de colaboração neste projeto, numa fase posterior, para o estudo de caso. As instruções para as respostas foram dadas para que houvesse um mínimo de dúvidas (Denscombe, 2007).

O questionário (tabela 3.3 e apêndice 2) foi estruturado para no início conter questões que permitiam a identificação e enquadramento da instituição, localização geográfica e dados para a recolha de informação sobre os temas relacionados com o estudo em causa. Foi evitada a utilização de termos ambíguos, não incluindo duas questões na mesma pergunta, não usando acrónimos ou siglas, e sem influenciar a resposta (Bryman, 2012).

Questionário	
Tema	Objetivo
1 - Identificação da Instituição	Dados da universidade/Faculdade/Instituto/Departamento
2 - Comunidade académica	Conhecer o enquadramento e utilizadores que servem
3 – Identificação da biblioteca	Identificar a sua denominação
4 – Fundo documental	Conhecer os recursos que disponibilizam (tipo e quantidade)
5 – Recursos humanos	Obter dados sobre o número de funcionários e que formação detém
6 – Recursos financeiros	Ter a perceção do investimento feito em recursos humanos e aquisições, por tipologia documental
7 – Organização	Identificar se possuem uma ou várias bibliotecas e como se relacionam entre elas, caso existam
8 – Estrutura organizacional existente	Caracterizar o tipo de direção e a relação hierárquica com quem detém a tomada de decisão
9 – Organização interna	Caracterizar o tipo de estrutura: como se estruturam, a execução das funções e que alterações ocorreram
10 – Documentação produzida	Identificar documentos internos produzidos, pertinentes para o estudo de caso
11 – Avaliação da biblioteca	Conhecer se é feita e que instrumentos são aplicados
12 – Disponibilidade para o estudo de caso	Identificar para posterior seleção
13 - Resultados	Divulgar os resultados do estudo aos interessados

Tabela 3. 3- Questionário: temas e objetivos

Para elaboração do questionário, foram analisadas várias plataformas disponíveis que permitiam a sua criação, envio e resposta em linha. Este tipo de questionário, em linha, em geral oferece uma estrutura e funcionamento que facilitam a sua construção e aplicação (Bryman, 2012; Denscombe, 2007).

Como plataforma para criação e envio do questionário em linha, optou-se pelo *Online survey* do *esurveycrator* que, para além de disponibilizar o acesso gratuito aos estudantes da Universidade de Évora, ao pacote *business*, apresentava,

como opção, vários tipos de questões: escalas nominais e dicotômicas (sim/não), abertas (espaço para respostas curtas ou mais longas), fechadas (respostas de seleção única ou múltipla com *droplist*, opção de inserir outra resposta para além das indicadas), tabelas (escalas de medida relacionadas com grau de satisfação, de múltipla escolha, campos abertos e escalas visuais), inserção de texto e de imagens. Permitia também enviar por correio eletrónico o *link* para o questionário, inserir mensagens, verificar as respostas recebidas, completas ou não, o seu reenvio sem restrições, a análise dos dados e a sua exportação para Excel e CSV.

Bryman (2012) refere as vantagens e desvantagens de utilizar questionários na *Web*. Como vantagens: oferecem maior variedade de formatação, são mais atrativos visualmente, pelas possibilidades que o programa pode oferecer para os tipos de questões; se houver respostas com filtro remete automaticamente para a questão seguinte; as respostas podem ser inseridas em caixas, com sinalização no texto e ir automaticamente para uma base de dados, o que dispensa a sua codificação e se poupa tempo; pode indicar ao respondente a percentagem do questionário já respondida; as respostas abertas são preenchidas com mais qualidade do que em questionários enviados por via postal ou por telefone; tem um baixo custo no processamento para envio, por ser feito por correio eletrónico e há menos respostas não respondidas. Como desvantagens são apontadas: a possibilidade de ser necessário conhecer o *html*, ou haver um pagamento para usar o *software*; os respondentes poderem ter mais que um endereço de correio eletrónico; tendência para uma baixa taxa de respostas, pelo que deve haver um acompanhamento; pode haver mais questionários incompletos; requer mais interesse pelo tema para ser mais motivador; deve-se garantir a confidencialidade e anonimato aos respondentes.

Foi considerado relevante recolher a opinião dos profissionais das bibliotecas sobre o questionário, numa fase de teste, para garantir mais respostas e melhor compreensão do tipo de informação que se pretendia recolher (Bell, 1997). A fase de teste teve início a 8 de janeiro de 2013 e o questionário foi enviado a 20 bibliotecários, pertencentes ao universo em análise (apêndice 3). Um segundo envio foi feito a 20 de janeiro para quem não tinha respondido (apêndice 4). Obtiveram-se onze respostas, no total, com comentários e propostas de melhorias, quanto à

clareza das questões colocadas, quanto ao seu conteúdo e formas de preenchimento que foram considerados para a versão final.

Após esta primeira fase e introduzidas algumas melhorias, com base no que foi transmitido, o questionário foi enviado a 5 de março de 2013 a todo o universo selecionado, num total de 85 bibliotecas universitárias do ensino público e privado e foi estipulado o prazo de um mês para envio da resposta (apêndice 5). Através desta plataforma, foi enviada uma mensagem de correio eletrónico aos visados, a explicar quais os fins e objetivos desta investigação e que importância teria no planeamento futuro das bibliotecas, quanto à sua estrutura organizacional e serviços prestados aos utilizadores (Denscombe, 2007; Pickard, 2013).

A plataforma utilizada facilitava o reenvio de nova mensagem, para insistência junto dos destinatários, e fornecia informação sobre mensagens devolvidas e razão do erro. Após terminado o prazo estipulado, tinham-se recebido 21 respostas. Para aumentar o número de respostas recebidas, o prazo inicialmente previsto foi largamente ultrapassado. Nos meses de março e abril, o questionário foi reenviado várias vezes, tendo sempre em atenção que os dados a enviar eram referentes ao ano de 2012.

Como refere Pickard (2013), a baixa taxa de resposta do questionário pode ser contrariada com a administração direta do investigador. Para reforçar o número de respostas, foram contactados telefonicamente os técnicos (41) que dirigiam as bibliotecas, confirmando a receção do questionário, se havia alguma dúvida e a disponibilidade para participarem no seu preenchimento, realçando a importância da resposta para a investigação. Nestes contactos, houve bibliotecas que informaram que não poderiam responder (2), outras que tinham sido fundidas (6), alguns endereços de correio eletrónico utilizados não estavam ativos ou havia dificuldades nos sistemas utilizados nas instituições. Novos contactos foram fornecidos, mas as dificuldades persistiram nalguns casos (4). Para facilitar a visão completa do questionário, foi reenviado por correio eletrónico em PDF às bibliotecas em falta e posteriormente utilizado o sistema do *esurveycrator* para inserção dos dados. À medida que os questionários foram preenchidos, foi enviada uma mensagem de agradecimento aos técnicos pela colaboração prestada. No entanto, apesar da insistência continuada junto das bibliotecas em falta, infelizmente, algumas

respostas nunca se obtiveram (13). No total, depois de todos os contactos e envios, foram recebidas 60 respostas, 52 de instituições públicas e 8 de privadas, o que é um número que se considera bastante satisfatório, mas seria preferível um valor mais perto do total. Há que reconhecer que o questionário era um pouco longo, mas as respostas às questões formuladas eram a única possibilidade de recolher os dados necessários para a posterior análise.

A análise dos dados recolhidos permitiu a posterior seleção das bibliotecas onde se realizou o estudo de caso. Esta análise foi feita aos dados quantitativos recebidos utilizando o Microsoft Excel, para a estatística descritiva, que levou à caracterização das bibliotecas que responderam ao questionário. Para uma análise de correlações bivariadas, foi utilizado o programa SPSS, versão 21, utilizando testes paramétricos e não paramétricos.

Os dados, resultado das questões abertas do questionário, foram utilizados para melhor compreender as realidades das diversas bibliotecas. Foram analisados em conjunto com a questão relacionada, cuja resposta tinha dados quantitativos.

3.6- Estudo de caso

Esta investigação, que utilizou métodos mistos, iniciou a recolha de dados, relativos às bibliotecas portuguesas com um questionário. Este questionário foi utilizado, como já foi referido, entre outras razões, para selecionar as bibliotecas a incluir no estudo de caso (Denscombe, 2007). Quando se refere estudo de caso, toma-se a definição dada por Yin (2005) que o considera como um estudo empírico que estuda um determinado fenómeno no seu contexto e utiliza diversas fontes de informação.

Optou-se pelo estudo de caso por possibilitar, num curto espaço de tempo, estudar com alguma profundidade determinado problema (Bell, 1997), ou como refere Pickard (2013): “The purpose of a case study is to provide a holistic account of a case and in-depth knowledge of the specific through rich description situated in context” (p. 102).

Stake (2007) define o estudo de caso como algo concreto e que está a decorrer. Este autor identifica três tipos de estudos de caso: o intrínseco, o instrumental e o coletivo. O intrínseco é para estudar, de modo mais aprofundado, o caso de um serviço, por exemplo. O instrumental tem em vista estudar determinado fenómeno ou teoria. O coletivo é o que investiga mais do que um caso, utilizando o caso instrumental diversas vezes.

Sintetizando a opinião de vários autores, Coutinho (2011) apresenta as cinco principais características do estudo de caso:

- É um sistema cujos limites devem ser bem definidos;
- Sobre *algo* a identificar;
- É único;
- Realiza-se em ambiente natural;
- Utiliza várias fontes com diferentes métodos na sua recolha.

Para além destes aspetos, decidiu-se pelo estudo de caso dadas as questões que se colocaram nesta investigação. Para Yin (2005), este método deve ser utilizado quando se pretende estudar *como* e *porque*, é mais exploratório sobre o que aconteceu. Depois de conhecidas as alterações nas estruturas organizacionais, através do questionário, pretendeu-se saber como foram realizadas as mudanças que ocorreram e porque foram feitas e com que objetivos (Bickman & Rog, 1998; Yin, 2009). Tratando-se de um acontecimento contemporâneo, o estudo de caso serve os fins desta investigação (Yin, 2009).

O estudo de caso é por vezes colocado em causa por se considerar poder ter falta de rigor, o que acontecerá se não se seguirem os devidos procedimentos. Também recebe críticas por não se julgar válida a generalização a partir de um caso único, mas Yin (2009) refuta que é feito para propósitos teóricos e não é uma amostragem. Outros argumentam que é um método que carece de demasiado tempo, o que no entender deste autor, não é uma afirmação correta porque a recolha de dados não precisa de tanto tempo como outros métodos exemplificando com a observação participada ou a etnografia geral.

Segundo Pickard (2013), há três fases na investigação que se podem aplicar no estudo de caso, citando Lincoln e Guba: a de investigação, o foco na exploração e a verificação. Enquadrado na primeira fase, definiu-se a área de estudo, o tipo de estudo de caso a ser feito, se caso único ou múltiplos casos. Como se selecionou a última opção referida, cada caso foi tratado individualmente e as suas conclusões foram utilizadas, procurando que a amostra selecionada contribua para a investigação com informação relevante. A segunda fase do foco na exploração foi concretizada com a recolha de dados das diferentes fontes e a verificação foi feita com a colaboração dos entrevistados.

Para Yin (2009), é utilizado o mesmo método no caso único e em casos múltiplos, por isso, não faz distinção entre eles, como acontece noutras áreas de estudo. Referindo Herriot e Finestone, diz que os resultados dos casos múltiplos são mais credíveis e que “The evidence from multiple cases is often considered more compelling, and the overall study is therefore regarded as being more robust” (p. 53).

O estudo de caso que se realizou enquadra-se no que Stake (2007) refere como estudo de caso coletivo, por se visar estudar diversas bibliotecas e compreender a sua evolução quanto à área em análise, selecionando casos típicos variados com diferenças conhecidas à partida. A comparação de bibliotecas com realidades de características diferentes (Bryman, 2012) é referida por Coutinho (2011) como estudo de caso múltiplo-comparativo.

A utilização de outras fontes de evidência para o estudo de caso é referida por Yin (2009) e Pickard (2013), citando Miles e Hubermann. Com a utilização de diferentes fontes há uma complementaridade pelas suas diferentes facetas, o que é referido por Pickard (2013) como triangulação de diferentes fontes. Das fontes que se podem utilizar, refere Yin (2009) documentos, registos em arquivo, observação direta e participativa, entrevista e artefactos físicos.

Para aprofundar o conhecimento sobre as estruturas organizacionais e as alterações que ocorreram nas bibliotecas selecionadas, escolheram-se técnicas de recolha dos dados à medida que a investigação foi avançando e os dados foram analisados (Pickard, 2013).

Como fontes de informação no estudo de caso, selecionou-se a entrevista, documentos provenientes das próprias bibliotecas, artigos publicados sobre estas, páginas *Web* e a observação direta não participativa. As várias fontes de informação convergem, permitindo aumentar a qualidade do estudo como refere Yin (2009).

Em muitos estudos de caso, sabe-se antecipadamente o que vai ser alvo da investigação (Pickard, 2013) mas, para este estudo, e com base nos resultados do questionário, decidiu-se pela amostra extrema, por alguns dos casos merecerem um especial interesse. Patton (2002) refere que os casos extremos são aplicados para situações com características particulares, que se distinguem por falhanços ou sucessos e que podem servir como exemplos. Ou de acordo com Stake (2007), por serem uma amostra de casos típicos que são representativos e diferentes entre si e de políticas diferentes face à organização das bibliotecas (Coutinho, 2011).

Conforme refere Yin (2009), não é nada fácil a seleção de caso ou casos a estudar. Se houver vários candidatos, deve-se primeiro recolher as informações disponíveis e definir os critérios para estratificar ou reduzir os candidatos. Este autor recomenda que haja duas fases na seleção, quando o número de possíveis casos tem uma certa dimensão. Na primeira fase deverão ser utilizados dados quantitativos. Nesta investigação, a primeira seleção baseada em dados quantitativos identificou, através das respostas ao questionário, os dados quanto à dimensão dos recursos humanos da universidade/faculdade e da própria biblioteca, o tipo de estrutura existente, se esta tinha sido alterada e quando, num limite de dez anos. Como dados complementares, a sua localização e a disponibilidade para participar no estudo de caso.

Constatou-se que existem bibliotecas nas diferentes universidades, com dimensões e organização interna diferentes, e tendo como base os objetivos da investigação foram definidos os critérios operacionais a aplicar na triagem das três bibliotecas a incluir (Yin, 2009) que são a seguir indicados:

- Representatividade de diferentes universidades;
- Localização geográfica diversificada;

- A facilidade de acesso e a previsão que fizessem um bom acolhimento à investigação;
- Disponibilidade manifestada para participar;
- A dimensão da organização;
- Tipo de estrutura existente;
- Se a alteração na estrutura organizacional ocorreu há menos de cinco anos.

Aplicados estes critérios foram selecionadas:

- bibliotecas de diferentes universidades;
- bibliotecas com várias localizações geográficas;
- bibliotecas que apresentam mais fácil acesso;
- bibliotecas que tinham anuído em participar.

A análise de

- sua dimensão, quanto aos recursos humanos (serem constituídos por um conjunto de profissionais em número que pressupunha a existência de uma estrutura organizacional significativa), eliminou bibliotecas com menos de dez pessoas;
- o seu tipo de organização levou à seleção de casos extremos de estrutura centralizada, descentralizada ou mista. Como centralizada foi selecionado um caso de biblioteca única (não existem bibliotecas departamentais) de uma universidade de grande dimensão; como descentralizada uma outra instituição com uma biblioteca central e outras departamentais, sem dependência hierárquica desta; e para a mista uma universidade que tem diversas bibliotecas, mas com uma única direção;

- as alterações na sua estrutura organizacional ocorridas há menos de cinco anos.

A preparação do estudo de caso das três bibliotecas incluiu, conforme refere Yin (2009), a elaboração do protocolo, para uma maior coerência dos dados a obter (apêndice 10). Foi sintetizada a teoria, como ponto de partida, e considerado um conjunto de proposições que guiaram a sua orientação e a recolha de dados nos locais selecionados (Bryman, 2012). Definiram-se os procedimentos na recolha de dados, um esboço do relatório a produzir para cada local estudado, as questões específicas a explorar nos estudos de caso e a respetiva avaliação da qual poderiam resultar melhorias nos locais a seguir contactados (Yin, 2009).

A sua aplicação permitiu recolher dados mais detalhados sobre a sua estrutura organizacional e os processos de alteração que implementaram.

3.6.1- Entrevistas

A entrevista foi um dos métodos de recolha de dados por permitir, como refere Pickard (2013), informação qualitativa e em profundidade, neste caso relativa às experiências de alteração na estrutura organizacional vivenciadas nas bibliotecas selecionadas.

Tomada a decisão quanto às bibliotecas onde incidiria o estudo de caso foram, os técnicos superiores, com funções de chefia, contactados por telefone, para confirmarem a sua disponibilidade e agendar a visita. Em seguida, foi preparada uma mensagem que foi enviada por correio eletrónico a comunicar formalmente o tipo de estudo que se estava a fazer, para confirmar datas e solicitar o envio de documentos relacionados com a gestão e planeamento da biblioteca. Como havia a intenção de gravar as entrevistas, foi perguntado se concordavam, afirmando que a privacidade seria preservada.

Não foi preparada carta de apresentação a entregar por existirem contactos pessoais anteriores, ligados à experiência profissional da investigadora.

A visita às diferentes bibliotecas incluía uma entrevista semi-estruturada. Para que as entrevistas incluíssem os mesmos temas foi preparado um guião (apêndice 11) que serviu de fio condutor à conversação com os dirigentes das bibliotecas (Pickard, 2013). A entrevista, referida como semi-estruturada para esta autora, é denominada por Yin (2009) como entrevista focada (*focused interview*), caracteriza-se por ser espontânea e informal e tem como base o protocolo.

Previamente à deslocação, providenciaram-se os equipamentos necessários à gravação, que permitissem a sua transcrição; meios de digitalizar e de copiar documentos fornecidos na ocasião; planearam-se as viagens e transportes a utilizar e o alojamento; foi feita a pesquisa das páginas *Web* das bibliotecas, para recolha de informação e de documentos disponibilizados, com interesse para o estudo, bem como, de artigos publicados sobre as bibliotecas em causa.

Assim, o guião da entrevista semi-estruturada foi preparado, tendo em conta os assuntos que se pretendiam aprofundar, as informações contidas nas respostas recolhidas no questionário, na página *Web* e os documentos previamente solicitados e enviados pelas bibliotecas. Os temas foram estruturados logicamente, como indica Pickard (2013), para cada um, criou-se uma *checklist* de subtemas que serviram para, sempre que necessário, orientar as respostas recolhidas. Nalguns casos, no decorrer da entrevista, outras questões surgiram, por haver interesse em aprofundar alguma informação fornecida pelos entrevistados.

Previamente, foi realizada uma entrevista piloto (Stake, 2007) e o guião da entrevista foi testado, com a colaboração de uma dirigente de outra biblioteca universitária. Esta entrevista piloto foi relevante para avaliar o tempo que seria necessário prever no decorrer das visitas às bibliotecas, testar a ordem de colocação dos temas e perspetivar o fluir da conversa com os entrevistados.

No início da entrevista, foi indicado o tempo previsto e solicitada por escrito a concordância em gravar o diálogo, para uma mais fiel transcrição das informações transmitidas. Na entrevista, procurou-se obter resposta a algumas das questões que tinham emergido com a revisão de literatura inicial e com as respostas ao questionário. De acordo com a orientação referida por Yin (2009), apresentaram-se primeiro as questões mais gerais e depois as mais específicas; neste caso, de início

as questões relacionadas com as bibliotecas universitárias em geral e em seguida a situação concreta da biblioteca objeto de estudo.

A entrevista foi orientada pelos princípios mais corretos, colocando as perguntas pertinentes de acordo com o que se pretendia recolher, ouvindo atentamente as respostas dos inquiridos, deixando a conversa fluir, com as adaptações necessárias no desenrolar da entrevista e de acordo com o ambiente onde decorreu, sem ideias pré-concebidas que pudessem deturpar as opiniões expressas (Stake, 2007; Yin, 2009).

A transcrição das entrevistas foi efetuada logo de seguida, ouvindo as gravações e registando palavra por palavra para garantir que na análise fossem consideradas todas as opiniões e informações transmitidas. Por outro lado, como também refere Pickard (2013), quanto mais perto da entrevista é feita a transcrição, mais fácil é relembrar o que ocorreu. Esta fase é indicada como análise iterativa (*iterative analysis*) por Pickard (2013), e refere que a vantagem de ser o próprio entrevistador a transcrever as entrevistas é que vai recordando o que se passou e também identificando as categorias de assuntos que vão emergindo progressivamente.

A fase de verificação pelos participantes referida por Pickard (2013) e Stake (2007), foi incluída neste estudo de caso com o envio das transcrições aos entrevistados. Para dúvidas pontuais, que surgiram no decorrer da análise dos dados, foram contactados os entrevistados, tendo em vista um maior rigor nas informações transmitidas.

3.6.2- Observação

Optou-se por dedicar algum tempo da visita à observação, nos locais selecionados para o estudo de caso. Assim, foi possível conhecer o comportamento dos utilizadores destas bibliotecas face aos recursos de que dispõem. Pickard (2013), citando Patton refere que existem cinco dimensões na observação: o papel de quem observa, a descrição desse papel aos outros, descrição do objetivo da investigação, duração da observação e foco da observação.

A intenção de dedicar parte do tempo da visita à observação das atitudes dos leitores nas salas da biblioteca foi previamente comunicada. O papel que se assumiu na observação foi não participativo. A atuação como um mero utilizador da biblioteca, sem qualquer interação com os restantes membros da comunidade académica, permitiu a maior descrição e não interferência nas atitudes dos utilizadores. Este tipo de observação é identificado por Pickard (2013) como “the researcher to be as ‘interesting as wallpaper’” (p. 229).

Os espaços internos às bibliotecas também foram visitados, para conhecer o modelo de espaço, individualizado ou *open space*, pelo qual haviam optado. Segundo Yin (2009), este tipo de observação permite conhecer a organização e fornecer informações sobre a mesma. Não foi solicitado o consentimento prévio aos observados conforme recomenda Pickard (2013), dado se tratar de uma observação sumária e não haver qualquer objetivo de análise detalhada. Houve recolha de notas durante e após a observação.

Foi feito um esboço para o relatório a elaborar após cada visita do estudo de caso que incluía a avaliação da mesma.

3.6.3- Outras fontes de informação

A utilização de documentos externos à investigação é referida por Pickard (2013), Stake (2007) e Yin (2009) e neste caso, como já se referiu, incluíram-se as páginas *Web* das bibliotecas e artigos publicados sobre as mesmas.

Das páginas *Web* de cada biblioteca, extraíram-se os conteúdos que se enquadravam no tema a analisar, como visão, missão, horário, serviços gerais e especiais, coleções, guias e formas de comunicação com a comunidade. Para identificação de artigos publicados sobre estas bibliotecas, foram realizadas pesquisas nas respetivas páginas *Web* e em sistemas de pesquisas e para todas foram localizadas publicações.

Como forma de preservar o anonimato e confidencialidade dos dados referentes ao estudo de caso, optou-se por seguir as recomendações de Pickard

(2013) e apenas serão referidos os tipos de documentos, sem incluir as suas referências bibliográficas.

Para documentos direcionados para o exterior das instituições, há o perigo de procurarem dar uma imagem que não corresponde à realidade (Pickard, 2013), ou porque redigidos de determinada forma, tendo em vista determinado objetivo (Yin, 2009). Por isso, na sua análise, esta possibilidade foi tida em conta. Mas com a vantagem, na opinião de Yin (2009), de valorizarem e confirmarem a informação contida noutras fontes (tabela 3.4).

As três bibliotecas enviaram documentos que tinham produzido previamente, mas de características diferentes; desde planos estratégicos, planos de atividades, relatórios de atividades e ainda sobre as funções atribuídas aos funcionários.

FONTES DE EVIDÊNCIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Documentação	Estável- sem limite de consulta Discreta- não foi criada pelo estudo de caso Exata- contém informações precisas Ampla cobertura no espaço e no tempo	Pode ser diminuta a possibilidade de recuperação A seleção pode ser tendenciosa se a recolha não for completa Reflete as ideias do autor Pode ser negado o acesso
Entrevistas	Direcionadas para o tópico do estudo de caso Perceções- fornecem inferências causais percebidas	Contratempos por questões mal colocadas Respostas tendenciosas Imprecisão por fraca memória do entrevistador O entrevistado responde ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observações diretas	Realidades - tratam de acontecimentos em tempo real Contextuais- tratam do contexto do evento	Consumem muito tempo Seletividade – excetuando se houver grande cobertura Reflexibilidade – o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada por que está a ser observado Custo – horas necessárias aos observadores humanos

Tabela 3. 4- Fontes de informação (adaptado de *Case study research* de R. K. Yin, 2009, p.102)

Para a análise dos dados referentes ao estudo de caso, foi utilizado o método *framework analysis*, que prevê a construção de tabelas em Microsoft Excel, onde se inseriu a informação relacionada com os temas e subtemas existentes na documentação recolhida e consultada, e que se identificaram como relevantes para a investigação.

3.7- A análise dos dados

As diferentes características dos dados recolhidos levaram à aplicação da análise quantitativa, para os dados do questionário, e qualitativa, para as entrevistas, observação e documentos externos à investigação, como relatórios, estudos, artigos publicados e páginas da *Web*.

O questionário continha essencialmente questões fechadas, o que levou à sua análise quantitativa utilizando dois *software*: o Microsoft Excel e o SPSS 21.0. Para isso, foram extraídos todos os dados quantitativos para uma tabela em Excel e para SPSS. Para Pickard (2013) é essencial compreender como se chega aos resultados e como estes contribuem para as conclusões.

Os dados foram analisados no Microsoft Excel para caracterizar o universo através da estatística descritiva, através da estimação de medidas de localização central (média, moda e mediana), e dispersão (desvio padrão).

No SPSS, foi feita a análise da correlação bivariada paramétrica e não paramétrica dos dados, para encontrar relações estatisticamente significativas entre as variáveis. Para além disso, realizou-se também análise discriminante, no sentido de compreender quais as variáveis que poderão contribuir para a distinção dos diversos tipos de organização das bibliotecas universitárias.

Numa segunda fase, foi empreendida a análise qualitativa dos dados. Diversas opções surgem na literatura para a análise qualitativa, que vai fazer emergir progressivamente os resultados da investigação. Optou-se pela *framework analysis*, desenvolvida pelo National Centre for Social Research, do Reino Unido,

que se baseia numa abordagem temática e por caso, e que ultimamente foi adotada pelo *software* Nvivo. Dado o reduzido número de entrevistas incluídas no estudo de caso, tomou-se apenas o método de análise e a sua aplicação não automática. Como refere Pickard (2013), o programa NVivo deverá apenas ser usado para projetos de grande escala, considerando que, para conhecer as suas características e utilizá-lo para a análise dos dados, é necessário investir muito tempo o que não se justificava para três entrevistas.

Este método enquadra-se no método qualitativo que, de acordo com Ritchie e Lewis (2013), é utilizado quando no estudo se pretende encontrar explicação ou compreender fenómenos sociais e o seu enquadramento. Segundo Bryman (2012), uma das abordagens da análise qualitativa é a análise temática e a *framework* enquadra-se neste tipo de análise. A análise temática para Boatzis, citado por Braun e Clarke (2006), não é um método específico mas um instrumento a utilizar com outros métodos. Para Braun e Clarke (2006), uma das vantagens da análise por temas é a sua flexibilidade e a potencialidade de se explicar detalhadamente os dados. “Thematic analysis is a method for identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data” (Braun & Clarke, 2006, p. 79). Deve ser apresentada com clareza para que seja possível avaliar o estudo e os procedimentos aplicados. O que distingue a análise temática de outros métodos é que não procura encontrar padrões no conjunto dos dados encontrados, nem em dados individuais como uma entrevista.

Thematic analysis can be an essentialist or realistic method, which reports experiences, meanings and the reality of participants, or it can be a constructionist method, which examines the way in which events, realities, meanings, experiences and so on are the effects of a range of discourses operating within society. (Braun & Clarke, 2006, p. 81)

Bryman (2012) considera que a análise temática não é uma abordagem com muita tradição, apesar de reconhecer que muitos estudos qualitativos a ela recorrem e que a sua aplicação tem aumentado nos últimos anos. Indica este autor, como método para a análise temática, a *framework* que ordena e sintetiza os dados. “The idea is to construct an index of central themes and subthemes, which are then represented in a matrix” (p. 579).

A primeira utilização deste método (anos 1980) foi feita usando folhas A3, mas está prevista a possibilidade de utilizar um dos *software* disponíveis para a análise qualitativa (CAQDAS- Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) como o Nvivo, Atlas.ti, ou MAXQDA (informações sobre estes software podem ser encontradas em <http://www.surrey.ac.uk/sociology/research/researchcentres/caqdas/about/index.htm>). É contemplada, também, a possibilidade de utilizar *software* mais genérico, como o Microsoft *Word* ou o Microsoft Excel. Para este estudo, utilizou-se este último programa para, mediante a análise dos conteúdos das entrevistas e, da informação que se obteve na restante documentação, se identificarem os temas e subtemas que se distribuíram em tabela, com os extratos ou resumos referentes aos mesmos.

Com esta análise temática e por caso, como refere Ritchie (2013), a gestão dos dados qualitativos implica a identificação, a atribuição de etiquetas e a sua organização de acordo com os temas em análise. A *framework*, para além deste processo que pressupõe a indexação dos dados e a sua distribuição temática, inclui também o resumo e apresentação dos dados. Para cada estudo, é criado uma *framework* com os temas descritivos subdivididos por subtemas, criados de acordo com o material recolhido. Nesta investigação, a criação dos temas e subtemas baseou-se no guião e no conteúdo das entrevistas.

A principal característica da *framework analysis* é que é usada num conjunto de matrizes nas quais para cada participante é atribuída uma linha e cada coluna com um subtema. Nestas matrizes inseriram-se os dados das entrevistas, para cada caso em linhas diferentes, e foram indexados segmentos significativos do texto que formaram subtemas. Para cada subtema, foi identificado o texto que o refere e o mesmo transcrito ou resumido com ligações com os dados originais.

O formato de matriz facilita a análise em diferentes níveis e avançar ou recuar entre os diferentes casos, bem como organizar os dados, estabelecer a sua ligação com o texto original, neste caso a transcrição das entrevistas e dos outros documentos e, em seguida, a análise dos temas e subtemas definidos para cada caso.

A aplicação deste método reparte-se em cinco fases que serão em seguida discriminadas:

- 1ª fase- Conhecimento do conteúdo das entrevistas e outros documentos,
- 2ª fase- Criação de uma estrutura (*framework*) teórica para identificação dos temas,
- 3ª fase- Indexação dos temas e subtemas identificados,
- 4ª fase- Resumo dos dados,
- 5ª fase- Síntese dos dados, sua distribuição e interpretação.

Com a aplicação deste método, pretendeu-se obter, por um lado, o ponto de vista dos profissionais face a algumas questões colocadas e, por outro, procurou-se conhecer com mais detalhe os processos de mudança que atravessaram.

Fase da aplicação:

- 1ª fase- Conhecimento do conteúdo das entrevistas e outros documentos

É nesta fase que Ritchie e Lewis (2013) recomendam que se procure conhecer e captar uma visão global dos dados. Facilitou, para a aquisição do conhecimento destes dados, a recolha de informação efetuada pela investigadora, bem como a tarefa de transcrever as entrevistas, que proporcionaram a identificação dos temas, subtemas e dos pontos de vista transmitidos pelos comunicadores da informação. O número limitado de bibliotecas alvo nesta fase do estudo facilitou a apreensão do conteúdo do conjunto das fontes utilizadas.

Na primeira leitura e análise, identificaram-se vinte e um temas, a partir dos temas abordados nas entrevistas e utilizaram-se cores para realçar a sua ocorrência e localização nas transcrições. Os vinte e um temas, inicialmente identificados a partir do guião das entrevistas, foram subdivididos em subtemas que resultaram das respostas dadas ao conjunto de questões propostas aos entrevistados. Alguns desses subtemas ocorreram transversalmente em diferentes respostas, isto é, a propósito da questão inserida, os entrevistados abordaram determinadas temáticas

que do seu ponto de vista eram relevantes para um completo esclarecimento do assunto em causa. Em biblioteconomia, os assuntos não são estanques e é frequente a interligação de áreas.

A documentação reunida, que não é toda do mesmo tipo para todas as bibliotecas (regulamentos internos, organogramas, planos de atividades, planos estratégicos, relatórios de atividades, páginas *Web* e artigos publicados), foi igualmente analisada e identificados os temas pertinentes para o estudo em causa, em cada uma delas.

- 2ª fase- Criação de uma estrutura (*framework*) teórica para identificação dos temas

Partindo dos temas e subtemas previamente identificados nas diversas fontes e que emergiram das respostas dos entrevistados, foram criadas listagens com tópicos, para organização dos dados e criação do esboço de uma estrutura temática. A estes temas e subtemas organizados, foi atribuída uma numeração, para que fosse estabelecida uma relação hierárquica entre eles, que facilitasse a posterior análise, o que deu origem ao esboço de uma *framework*.

- 3ª fase- Indexação dos temas e subtemas identificados

Com a *framework* desenhada, foram relidas as transcrições das entrevistas, frase a frase, parágrafo a parágrafo, e revista a localização e indexação dos temas e subtemas, previamente identificados e sinalizados nas margens com a numeração e tema a que correspondiam para a sua classificação e indexação. “Indexing simply shows which theme or subtheme is being mentioned or referred to within a particular section of the data, in much the same way that a subject index at the back of a book works” (Ritchie & Lewis, 2013, p. 300).

Uma nova leitura, análise e comparação de todos os temas e subtemas conduziram a uma reorganização e aperfeiçoamento da *framework*, com base na convergência ou divergência dos mesmos. Sempre que necessário, foram os temas ou subtemas excluídos, fundidos ou renomeados para que cada um estivesse reunido apenas numa única classificação, para evitar repetições desnecessárias e

que a nova organização fosse mais clara, favorecendo a posterior análise de conteúdo.

- 4ª fase- Resumo dos dados

O resumo torna mais fácil a gestão de todos os dados reunidos, que podem tornar muito extensas as tabelas. Neste caso, como a transcrição das três entrevistas tem uma dimensão reduzida, comparativamente com outros estudos de maior dimensão, optou-se por transcrever para a tabela, na maioria dos casos, o conteúdo das transcrições, opção também apresentada por Ritchie e Lewis (2013). Assim, também não se perde a linguagem e a essência do que foi transmitido pelos entrevistados.

Conforme preconiza a *framework analysis*, e já se referiu, cada tema deu origem a uma folha Microsoft excel, com os respetivos subtemas colocados em colunas, e para cada caso uma linha na horizontal, com a mesma localização em todas as tabelas, para se poder comparar posteriormente as *framework* temáticas para cada caso e, entre casos, com maior facilidade. Para os temas e subtemas, foram extraídos os dados das citações das entrevistas e dos outros documentos, que foram copiados para as células, com a ligação à página e linha, para quando necessário voltar ao seu contexto. Sempre que o mesmo conteúdo se relacionava com mais que um subtema, o que por vezes ocorreu dada a interligação entre áreas, o mesmo foi inserido sempre que necessário. Esta organização, como refere Ritchie e Lewis (2013), permitiu reunir num único ponto todas as referências feitas a determinado assunto nas entrevistas, e outros documentos, o que facilitou a análise de toda a informação.

A gestão de todos os dados pode propiciar perder a noção de conjunto, por isso deve-se rever os dados para os diferentes casos e temas (Ritchie & Lewis, 2013). Assim, após preenchimento de todas as tabelas, foram os seus conteúdos revistos e comparados com os dados, para evitar perder alguma informação importante.

Segundo Ritchie e Lewis (2013), nesta fase, deve-se planear a estratégia de análise dos dados, tendo em mente as questões essenciais previamente definidas para os objetivos a alcançar, que podem ser refinadas ou subdivididas e outras que podem emergir dos dados.

- 5ª- fase Síntese dos dados, sua distribuição e interpretação

Finalizada a nova organização, foram reanalisados todos os temas e subtemas, com os objetivos do estudo como base da análise, e considerou-se vantajoso fundir os temas existentes e criar quatro grandes temas onde se enquadraram os subtemas relacionados, o que deu origem a outra tabela em Microsoft Excel, com os dados organizados segundo a nova classificação. Nesta nova classificação, foram considerados quatro grandes temas: o primeiro (ambiente externo às bibliotecas universitárias), para um enquadramento das bibliotecas, o segundo (ambiente interno), que dá a conhecer a realidade dos serviços das bibliotecas, o terceiro (o processo de mudança), com informação sobre como decorreu e o quarto (que características para uma estrutura organizacional?), para conhecer a opinião dos inquiridos quanto ao futuro das bibliotecas e suas estruturas organizacionais. Foram, de novo, revistas as transcrições das entrevistas e toda a documentação recolhida para certificar que todos os dados pertinentes estavam incorporados na tabela. Os temas e subtemas foram organizados e hierarquizados, conforme se indica em seguida:

Tema 1- Ambiente externo às bibliotecas universitárias

- 1.1- Bibliotecas universitárias: funcionamento e cooperação
- 1.2- Constrangimentos atuais
- 1.3- Meio universitário/Conhecimento científico
- 1.4- Dependência hierárquica

Tema 2- Ambiente interno

- 2.1- Recursos humanos
- 2.2- Serviços aos utilizadores
- 2.3- Recursos documentais
- 2.4- Formação de utilizadores
- 2.5- Relacionamento com a comunidade académica

Tema 3- O processo de mudança

3.1- O que levou à mudança

3.2- Equipa: comportamento face à mudança

3.3- Liderança

3.4- Aperfeiçoamento profissional

3.5- Comunicação interna

3.6- Objetivos e resultados alcançados

3.7- Expetativas face ao futuro

Tema 4- Que características para uma estrutura organizacional?

4.1- Perspetivas dos gestores

Tabela 3. 5- *Framework analysis*: temas em análise

Assim, foi possível agregar todos os dados de acordo com novos temas e subtemas, tendo em vista obter respostas às questões, objeto do estudo em curso, como o meio universitário, as próprias bibliotecas, e em especial porque ocorreram as alterações; como foram realizadas as mudanças, que objetivos pretendiam alcançar, a sua evolução e como se caracterizam atualmente as suas estruturas organizacionais.

A análise de dados foi concluída para cada estudo de caso e daí emergiram conteúdos que foram utilizados para a análise global (Pickard, 2013).

3.8- Questões éticas

Um projeto de pesquisa que envolve pessoas deve sempre seguir e respeitar os princípios éticos, com o espírito de salvaguardar o respeito pelas opiniões manifestadas (Denscombe, 2007; Pickard, 2013).

Foi com este espírito em mente que foram desenvolvidas as diversas etapas da investigação, no questionário e no estudo de caso, em especial nas entrevistas realizadas.

O texto que introduzia o questionário, enviado às bibliotecas universitárias, explicava o âmbito do mesmo, os seus objetivos e garantia a confidencialidade dos dados transmitidos, quer referentes às pessoas, quer às instituições, de acordo com as recomendações de Bryman, Lawal e Pickard (2012; 2009; 2013). É também recomendado por Lawal e Pickard (2009; 2013) o anonimato dos questionários, o que não foi possível seguir, por os dados a recolher serem utilizados para a seleção das bibliotecas objeto do estudo de caso. Mas a confidencialidade, de acordo com o indicado por Pickard (2013), foi respeitada para o questionário e para o estudo de caso. Para o tempo previsto com o seu preenchimento, conforme referem Bell (1997) e Bryman (2012), foi dada informação, tendo como base o tempo despendido na fase de teste, em que participaram onze bibliotecas.

O questionário previa a possibilidade de interromper o seu preenchimento, bem como de manifestar a opinião de que não pretendia ser contactado posteriormente o que foi respeitado pela investigadora (Bryman, 2012; Denscombe, 2007; Lawal, 2009).

Uma das questões finais inquiria do interesse em receber informação sobre os trabalhos a serem publicados, resultado da análise dos dados, como recomenda Lawal (2009), o que foi concretizado para os inquiridos que responderam afirmativamente.

4- Bibliotecas universitárias: uma revisão da literatura

Com o objetivo de traçar uma perspectiva das bibliotecas universitárias, foram realizadas pesquisas em sistemas federados, por agregarem uma multiplicidade de recursos, em organizações ligadas às bibliotecas e em bases de dados bibliográficas, que incidiram principalmente no tema da investigação.

Com base nessas pesquisas, foi elaborada a revisão da literatura que incluiu áreas em que as bibliotecas se têm envolvido para melhor responderem aos seus utilizadores, sem se aprofundarem e sobre casos referidos da bibliografia sobre questões organizacionais.

A primeira parte aborda as áreas sobre os utilizadores e o que esperam das bibliotecas, referindo-se, em seguida, alguns modelos de organização e as questões da avaliação. A segunda parte procura dar uma visão da realidade portuguesa em algumas áreas a que se quis dar destaque. A última parte é baseada em estudos e práticas em estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias, oriundas de bibliotecas, essencialmente, de outros países

4.1- As bibliotecas universitárias: enquadramento

A visão do papel das bibliotecas na universidade tem-se modificado. Nos anos 1960, refere Brophy (2002), a biblioteca foi identificada como o coração da universidade e questiona se ainda será adotada hoje em dia. As bibliotecas universitárias têm evoluído ao longo dos séculos, adaptando-se às mudanças da sociedade, das instituições que as tutelam e às necessidades dos seus utilizadores. O crescente volume de documentos e o modo de os disponibilizarem, para consulta, para a investigação e ensino, tem-se alterado de acordo com o que exigem os diferentes suportes. Gradualmente o número de exemplares publicados e existentes nas bibliotecas foi aumentando: na Antiguidade, as bibliotecas com os papiros, a reprodução de manuscritos, na época medieval e a invenção da imprensa por

Gutenberg, no século XV, proporcionou a edição de mais exemplares, até ao século XVIII, mas nos séculos seguintes, o volume foi exponenciado com a Revolução Industrial (Brophy, 2002).

O desenvolvimento da imprensa com a Revolução Industrial facilitou a produção de livros, jornais e revistas. Para Wieers (1996), após a Revolução Industrial, que culminou na segunda parte do século XIX e primeira metade do século XX, surgiu uma nova época denominada a idade da informação. Esta época caracterizou-se por um aumento da produção das publicações científicas, atingindo, no princípio do século XIX, 10.000 títulos de revistas e no ano 2000, 1 milhão, como refere este autor. Este volume de publicações dificulta nas bibliotecas a seleção nas aquisições e o armazenamento das coleções.

Com a evolução da idade da informação, novas soluções das tecnologias da informação e comunicação foram integradas nas bibliotecas, como a automatização dos seus serviços de aquisição, catalogação e empréstimos, que melhoraram os serviços aos utilizadores. A necessidade das bibliotecas rentabilizarem os recursos disponíveis influenciará o seu futuro. “The information age determines the world we live in, now and in years to come. For librarians and for libraries, both dedicated to information services, it offers a challenge, at least if they succeed in integrating this new development into their functioning” (Wieers, 1996, p. 5). Esta opinião, apesar de escrita no final do século passado, continua a manter a sua atualidade nos dias de hoje, quanto ao desafio que as bibliotecas encaram para fazer face a todas as mudanças tecnológicas, económicas e às comportamentais dos utilizadores.

Como relata Jantz (2012), a evolução das tecnologias da informação e comunicação é um dos fatores que influencia as mudanças que devem ser implementadas nas bibliotecas que, caso contrário, poderão correr o risco de serem marginalizadas, pelo que se impõe que haja inovação.

As bibliotecas pela sua ligação a instituições com uma hierarquia vincada e formal, como são as universidades, não têm alterado significativamente a sua missão, cultura e estrutura o que pode dificultar a inovação. A inovação pode ser dificultada pelo tipo de gestão e organização, que estão muito ligadas às instituições a que pertencem e que em geral são muito hierárquicas e formais (M. A. C.

Carvalho, 2010). Também Jantz (2012) concorda que o ambiente nas universidades é muito burocrático, o que se reflete nas suas bibliotecas e no controlo administrativo e financeiro, o que não favorece a sua inovação.

As restrições económicas e as novas necessidades dos utilizadores, numa sociedade como a do século XXI, requerem, como referem Roberts e Rowley (2004), que os profissionais da informação sejam líderes nos processos de mudança e inovação, para o que precisam de ser curiosos, inovadores, flexíveis, sociáveis, bons comunicadores, com capacidades para oferecer um serviço rigoroso e de qualidade.

Para Jantz (2015), a inovação é fundamental na mudança, e define inovação como “the result of personal creativity, inspiration, and the fortuitous convergence of a variety of external factors, none of which can be predicted or managed” (p. 512). Segundo Musman, referido por Jantz (2012), para além dos aspetos tecnológicos, também, a estrutura organizacional tem de ser considerada. O autor refere que Howard estudou como esta última influencia a inovação nas bibliotecas. Para Jantz (2012), quanto mais horizontal for a estrutura hierárquica, maior será a autonomia permitida às pessoas, o que favorece a inovação. Na opinião deste autor (2013), o processo de inovação tem duas fases: no seu início, para uma inovação mais radical, é favorável a existência de uma estrutura mais complexa, informal e descentralizada e, na fase de implementação, é preferível uma tomada de decisão mais centralizada. Nas suas palavras, “These shifting structural requirements highlight the importance of flexibility in the organizational structure and the inherent challenge to the leadership of the organization to create optimal organizational structures” (Jantz, 2013, p. 32). Como inserir a inovação nas bibliotecas com a colaboração dos utilizadores? Scupola e Nicolajsen (2010) analisam as possibilidades dos utilizadores participarem em projetos de inovação. A interação com os utilizadores permite conhecê-los e ir ao encontro dos serviços que procuram. Os utilizadores podem assumir o papel de fonte de informação, de participantes no processo de criação e de consumidores. É possível conhecer as suas opiniões em reuniões, encontros, *workshops*, por observação ou no contacto direto. Apesar destes autores reconhecerem as potencialidades de colaboração dos utilizadores em projetos inovadores, o estudo que fizeram, na Universidade de Roskilde (Finlândia), mostra que são as chefias quem tem maior influência na inovação; nesta

biblioteca são as chefias e os funcionários de outras áreas. As propostas dos utilizadores foram principalmente para uma inovação gradual, para pequenas melhorias, como por exemplo ser disponibilizado um projetor, ou um novo serviço eletrónico. Outro contributo pode ser conhecido, indiretamente, com a análise dos dados estatísticos de utilização de recursos e serviços eletrónicos. Referem que este estudo e a revisão da literatura nesta área mostram que é possível um maior envolvimento dos utilizadores na inovação de serviços (Scupola & Nicolajsen, 2010).

A visão dos utilizadores quanto à necessidade da existência das bibliotecas na atualidade, considera Jennings (2013), pode ser influenciada através de contactos informais. Para este autor, quando se recebe nas bibliotecas a comunidade académica em eventos de carácter social, estreitam-se os contactos e pode-se dar a conhecer as áreas onde o papel das bibliotecas contribuirá para o ensino, aprendizagem e investigação.

De acordo com Brophy (2002), a visão do que são as bibliotecas varia consoante cada indivíduo. Para uns, são apenas edifícios, para outros, locais onde se podem ler jornais ou revistas, quando a sua experiência está mais ligada às bibliotecas públicas; para outros ainda, é o local onde se deslocar para obter alguma informação ou ainda onde se armazenam livros.

As bibliotecas universitárias têm, entre os seus principais utilizadores, desde os alunos, com um percurso do 1º ao 3º ciclo com cursos presenciais, os de ensino à distância, e os cursos de curta duração, que utilizarão a biblioteca num período limitado. A todos se disponibilizam uma grande diversidade de documentos e suportes também variáveis, com acessibilidade direta ou remota a recursos digitais, alojados em servidores remotos que poderão ser consultados no exterior da biblioteca (Brophy, 2002).

As bibliotecas, no seu planeamento, preveem habitualmente o apoio ao ensino, à aprendizagem da pesquisa, bem como a outros serviços para os diferentes utilizadores, para além dos alunos, os investigadores em todas as áreas do saber, agindo como intermediárias do acesso à informação (Roberts & Rowley, 2004). Para Chang e Bright (2012) na universidade, as bibliotecas, para além de apoiarem as atividades de ensino e aprendizagem, têm que estabelecer as pontes com os

diversos serviços da universidade o que beneficiará a sua imagem. Também Forrest e Bostick (2013) referem que as bibliotecas não são unicamente prestadoras de serviços. Onde antes ofereciam aos utilizadores as fontes de informação e recursos, agora são parceiras nos processos de aprendizagem e pesquisa e são avaliadas, não pelas suas atividades e o que disponibilizam, mas o que resulta destes fatores, como o sucesso dos alunos e a produtividade da instituição.

Segundo Serrano-Vicente (2007), o aumento do número de alunos, o advento das novas tecnologias e diminuição de orçamentos influenciaram as recomendações para que, no ensino superior, se construíssem novos edifícios para as bibliotecas prepararem os alunos para a pesquisa e recuperação da informação. Com esta orientação, foram criados em bibliotecas do Reino Unido os *Learning Centres* ou *Learning Resource Centres* ou, nos E.U.A., os *Information Commons* ou *Learning Commons*.

A utilização destes termos é analisada por Turner, Welch e Reynolds (2013), que fazem uma revisão da literatura sobre estas questões e consideram que têm sido usados alternadamente, porque têm elementos comuns. As opiniões iniciais (anos 1990) referem que *information commons* é um espaço partilhado com outros serviços ligados às novas tecnologias; outros consideram que é um espaço para responder à pesquisa em recursos digitais, ou outros métodos de pesquisa; ou que é um espaço não só de ensino e aprendizagem, mas também com apoio na área das novas tecnologias; e é onde os funcionários da biblioteca e da tecnologia trabalham em conjunto. Mais tarde, no início do século XXI, considerou-se que os *learning commons* podiam ser um novo caminho para as bibliotecas e que poderiam completar o processo de ensino-aprendizagem no ensino superior, como preconizado pelas novas teorias, que consideram que a aprendizagem é feita em atividades sociais de aprendizagem. Em resumo, “it is evident that there are overlapping attributes and features of information commons, learning commons and learning spaces [...] the borders between these concepts are not fixed and can shift subjectively or be permeated” (Turner *et al.*, 2013, p. 232).

Foram implementadas em algumas bibliotecas universitárias remodelações ou a criação de novos espaços e serviços nas bibliotecas, tendo em mente também as alterações dos hábitos de trabalho, estudo e até do relacionamento entre os

jovens. Appleton *et al.* (2011) referem os casos das Universidades de Liverpool, Glasgow, Warwick, Sheffield, Northumbria e Cumbria, em que depois de um trabalho conjunto com os estudantes, da observação dos seus hábitos e da estratégia da instituição onde se enquadram, planearam os edifícios novos ou adaptados com espaço para o estudo em grupo, para o estudo mais silencioso, com condições para a utilização de meios tecnológicos variados, com as características constantes nas tendências mencionadas nos documentos da ACRL (Association of College & Research Libraries – E.U.A.). “Through continually adapting to and facilitating change many academic libraries are in a strong position within their institution and the student teaching, learning and support experience is much improved through this responsiveness” (Appleton *et al.*, 2011, p. 357).

No estudo realizado por Serrano-Vicente (2007) sobre os serviços denominados Learning Commons do Reino Unido, mais especificamente nas Universidades de Bath, Reading, Sussex, Birckbeck, Royal Holloway e York, procurou-se saber se estavam a seguir estas orientações e o que resultou dessa experiência. Concluiu que o maior apoio das bibliotecas na aprendizagem teve bons resultados. Muitos estudantes aderiram mais por ser um local para estarem e usarem os computadores do que o serviço dito tradicional das bibliotecas. Para esta autora, a grande preocupação com os alunos na conceção de serviços e espaços existentes prejudicaram os investigadores, que preferem ambientes mais silenciosos.

Este modelo também foi seguido pelas bibliotecas espanholas, com o objetivo de assumirem o seu papel face às novas exigências do ensino superior pós-Bolonha, através da sua rede (REBIUN - Red de Bibliotecas Universitarias Españolas). Em 2003, considerando as práticas dos *Learning and Research Resources Centers* já existentes em bibliotecas de outros países, como o Reino Unido, Austrália, Nova Zelandia e E.U.A., foi enviado um questionário aos 70 diretores ou superiores das bibliotecas universitárias espanholas, para conhecer o nível de integração conseguido, que razões impediram a adoção deste modelo e que serviços eram disponibilizados. Dos resultados obtidos, concluíram que nem todas as bibliotecas aplicaram este modelo, muitas delas por falta de apoio institucional. Das que o adotaram, nem todas estão ao mesmo nível e a maior parte não

completou o processo de adoção destes serviços, dos quais o que está mais implementado é a literacia da informação (Reyes Pacios, 2015).

Marques de Oliveira (2003), citando Phipps, vê a biblioteca como uma organização de aprendizagem, que tem de competir com outros meios de pesquisa e com a mudança dos próprios utilizadores e do ensino superior. A estrutura organizacional, ao observar o ambiente macro-ambiental, procurará ser flexível, para se adaptar. Todos os que trabalham nas bibliotecas devem poder participar no planeamento dos serviços a disponibilizar.

A Association of College and Research Libraries (ACRL) através do Planning and Review Committee, divulga as tendências, não só das bibliotecas do ensino superior, como também do ambiente envolvente, que identifica como *Top ten trends in academic libraries*. Estes resultados são baseados na revisão da literatura mais atual, na consulta aos membros da ACRL e, mediante a sua análise, são reconhecidas as tendências das bibliotecas académicas. Veja-se as tendências identificadas para 2010 (Association of College & Research Libraries. Research Planning and Review Committee, 2010), 2014 (Association of College & Research Libraries. Research Planning and Review Committee, 2014) e 2015 (Association of College & Research Libraries. Research Planning and Review Committee, 2015). Para este último ano, são identificadas num documento mais extenso, denominado *Environmental scan 2015*. Na tabela 4.1, os temas são indicados por ordem alfabética e não seguem qualquer classificação.

Das tendências para as bibliotecas universitárias, contidas nos documentos referidos e conforme se regista na tabela, pode-se realçar:

- A relação e comunicação com a instituição em que se inserem devem ser intensificadas. Só com um trabalho e planeamento realizados conjuntamente é possível enquadrar os objetivos das bibliotecas com os da universidade a quem têm de servir, sem esquecer as adaptações nas estruturas organizacionais;
- Os novos meios tecnológicos são um desafio e oferecem às bibliotecas oportunidades de desenvolvimento e criação de novos serviços, para os utilizadores, com o alargamento de recursos e com a digitalização de

coleções especiais, aumentando a sua acessibilidade em dispositivos móveis, a partilha de conteúdos e coleções com outras bibliotecas;

- Os espaços físicos e virtuais têm de se adaptar aos novos hábitos e comportamentos dos utilizadores, para que nas bibliotecas encontrem resposta para o processo de aprendizagem;
- No apoio à investigação e publicação, em que assumem cada vez maior importância as publicações em acesso livre e a gestão de dados que carecem de normas, princípios de organização e ética, para que a sua consulta e utilização seja uma realidade;
- A capacidade da biblioteca para acompanhar toda a evolução influenciará o reconhecimento da sua participação nos objetivos da universidade e mostrará o seu valor perante a comunidade.

Não é fácil prever que serviços deverão ser planeados com antecedência para as bibliotecas universitárias servirem adequadamente as suas instituições. Para que as bibliotecas possam antecipadamente preparar-se para os desafios futuros e para mostrar o valor das bibliotecas académicas, a ACRL fez um estudo em que recolheu e analisou as perspetivas de diretores e profissionais de bibliotecas, quanto às tendências no ambiente interno e externo, que podem influenciar as bibliotecas nos próximos 15 anos. São apresentados 26 possíveis cenários, que estão relacionados com a cultura académica, ensino à distância, ensino e aprendizagem, financiamento, globalização, infraestruturas/serviços, valores sociais, tecnologia, ambiente político, demografia e qual o seu nível de impacto, probabilidade e que ameaças ou oportunidades trazem (Staley & Malenfant, 2010). “Effective future work requires observation, intuition, interpretation, creativity and imagination. [...] For the futurist Gordon, the worth of a forecast is in how well it prepares us for an inherently uncertain future” (Staley & Malenfant, 2010, p. 23).

Tabela 4. 1- Tendências nas bibliotecas Adaptado de *2010 top ten trends in academic libraries* de ACRL, 2010, *Top trends in academic libraries* de ACRL, 2014, *Environmental scan 2015* de ACRL, 2015

2010	2014	2015
As bibliotecas liderarão os esforços para desenvolver a comunicação académica e os serviços de direitos de autor	Altmetrics – métricas alternativas como <i>tweets, likes</i> do Facebook e <i>blog spots bookmark</i> e <i>download</i>	Dificuldades económicas nos E.U.A. conduzem à diminuição dos orçamentos atribuídos aos estabelecimentos de ensino superior e à investigação e ao aumento da competitividade entre estes;
A definição de biblioteca mudará e o espaço físico será remodelado e ampliará o espaço virtual	Aprendizagem baseada nas competências	Os novos meios tecnológicos permitem a oferta de outros modelos de ensino como Massive Open Online Courses (MOOCs) e a educação baseada na evidência (competency-based education (CBE))
A tecnologia continua a mudar os serviços e requer competências	Colaboração no apoio à gestão de dados obtidos na investigação	Aquisições e coleções: avaliação das coleções, oferta das editoras face aos livros eletrónicos não é uniforme e muitas têm limitações no empréstimo e na impressão
Alterações no ensino superior requerem novas competências dos bibliotecários	Colaboração entre investigadores, repositórios e editores de revistas	As coleções em papel e eletrónicas servem propósitos diferentes
Aumentam as pressões para o prestar contas e mostrar valor	Parceria na descoberta e na reutilização de dados	Não há uniformidade de opiniões quanto à continuidade e importância das coleções em papel
Aumentará a digitalização de coleções únicas o que implica maior partilha de recursos	Digital humanities – apoio das bibliotecas à investigação em humanidades	Existência de repositórios de livros em papel a serem partilhados por diversas bibliotecas mas que podem incidir mais em coleções retrospectivas que podem ser armazenadas em locais fora das bibliotecas
Aumento explosivo de aparelhos móveis e de aplicações influenciará os serviços	Adaptação de conteúdo, páginas Web para aparelhos móveis	A partilha e acesso aos dados científicos estão previstos nas obrigações das entidades financiadas pelo governo federal. No entanto, é reconhecida a necessidade de proteção de dados pessoais com a promoção do acesso generalizado aos dados
Crescimento do fundo documental de acordo com o solicitado pelo utilizador	O envolvimento do ensino superior com o acesso aberto	Existem dificuldades dos investigadores em disponibilizar os dados por falta de tempo, de normas e princípios éticos
Maior colaboração levará a aumentar o papel das bibliotecas na instituição e para além dela	Ensino baseado nas competências	A literacia dos dados é reconhecida como uma importante componente da literacia da informação
Persiste o constrangimento nos orçamentos o que influenciará a evolução das bibliotecas	O sucesso dos estudantes e a ênfase nos resultados obtidos com as bibliotecas	Necessidade de melhorar as competências dos bibliotecários na gestão dos dados
		Será necessária maior colaboração entre as diferentes unidades na universidade com as bibliotecas o que poderá influenciar a alteração da sua estrutura organizacional
		A pesquisa em muitas das bibliotecas já é disponibilizada através de um serviço de descoberta e dá acesso a recursos em papel, eletrónico, serviços e quias o que requer do pessoal competências para os poder explorar
		O serviço de descoberta já é feito em regime de cooperação entre instituições
		O espaço das bibliotecas tende a oferecer aos alunos outras valências na vertente tecnológica que se devem enquadrar na estratégia da instituição
		As bibliotecas passam a ser locais onde há condições para trabalhar acedendo a espaços para estudo individual ou em grupo, a utilização de tecnologia (impressoras 3D, scanner, produção multimédia, etc. e, obter o apoio de pessoal especializado para que o sucesso do estudante seja global e desenvolvam a sua criatividade
		As bibliotecas têm em grande parte um serviço de edição e os bibliotecários podem dar um grande apoio à publicação em livre acesso e na área dos direitos de autor
		Altmetrics- outra forma de avaliação que também é disponibilizada por alguns editores
		Há que comprovar o impacto das bibliotecas no sucesso e aprendizagem dos estudantes. Os estudos mostram que a avaliação da biblioteca melhora quando há maior colaboração com os outros serviços da universidade
		O envolvimento dos bibliotecários na reformulação dos cursos, na aprendizagem e desenvolvimento das competências de pesquisa
		Os materiais produzidos pelas bibliotecas são integrados no sistema de gestão dos cursos e assim os alunos têm acesso
		Na educação baseada nas competências para pessoas fora do ensino tradicional, é avaliada a fluência digital e a literacia da informação

As tendências definidas pela ACRL, e sistematizadas na tabela 4.1, definem caminhos que as bibliotecas universitárias já iniciaram e irão desenvolver nos próximos anos, desde o tipo de serviços, os espaços físicos, o ultrapassar dificuldades financeiras, o promover o acesso à informação mediante a sua gestão e novos meios de acesso, e que se abordam em seguida.

Consoante os diferentes utilizadores, serão disponibilizados serviços que se enquadrem nas suas necessidades. No caso da Universidade de Queensland, na Austrália, existem programas de formação próprios para os alunos estrangeiros como visitas, seminários (*Discovering the Library*), pesquisa da informação e serviços especiais, para ultrapassarem dificuldades linguísticas, acesso a jornais internacionais e ao correio eletrónico em todos os computadores da biblioteca, e na página *Web* é disponibilizada informação especialmente destinada a estes estudantes (Saw, Lui & Yu, 2008).

Para Brophy (2002), no início de 2000, as bibliotecas eram procuradas com maior frequência, para estudo em grupo e para usarem computadores e fotocopiadoras. Também Franks & Asher (2014) referem que a utilização dos espaços se tem alterado ao longo dos anos. A biblioteca tradicional, vista como um local apenas de estudo e silêncio, tem-se transformado e os espaços procurados já abrangem diferentes comportamentos dos utilizadores, como refere Rogers (2007), para apoiarem a aprendizagem e a utilização de tecnologias.

A observação do comportamento dos alunos é recomendada por Franks e Asher (2014), para a identificação dos tipos de espaços e a sua localização dentro da biblioteca. O estudo realizado por estas autoras, em quatro bibliotecas, mostrou que os estudantes necessitavam de espaços para elaborarem os trabalhos em grupo, que como já se referiu são frequentes no processo de aprendizagem. Os ambientes mais informais, nas bibliotecas onde é possível comer e beber, tornam-se mais barulhentos, e para os alunos que procuram lugares para estudo individual podem-se criar zonas mais silenciosas.

A mudança e renovação dos edifícios foi efetuada ao longo de várias décadas na biblioteca da Universidade da Cidade de Missouri- Kansas e na última intervenção foram criados uma série de espaços de aprendizagem colaborativa (*collaborative learning spaces*). Depois de avaliada a sua utilização, em 2012,

constatou-se que houve um aumento de 40% na afluência à biblioteca entre 2010 e 2011 (Forrest & Bostick, 2013).

A transição da biblioteca tradicional, com serviços baseados nas coleções em papel, para o acesso maioritariamente a documentos eletrônicos é identificado, por Yang (2013), como a revolução digital ou a terceira revolução industrial. Para este autor, as bibliotecas inglesas, ao longo das últimas décadas, têm procurado encontrar um equilíbrio entre a gestão e disponibilização das suas coleções e os recursos eletrônicos. Moran (2001) refere que, nos E.U.A., estão a transformá-las em organizações de aprendizagem, onde todos os funcionários se empenham em resolver os problemas e há uma maior orientação para os utilizadores, com serviços mais adaptados às necessidades de cada um.

As bibliotecas oferecem “the provision of services for its own organization’s teaching and research, as well as the formation of a collection supporting these capabilities” (Hormia-Potanen, Kuusinen, Saarti & Vattulainen, 2011, p. 605).

A orientação dos utilizadores nas bibliotecas era feita tradicionalmente pelo serviço de referência, mas a sua continuidade foi posta em causa por alguns autores, referidos por O’Neill e Guilfoyle (2015). Na biblioteca da Universidade de Regis (E.U.A.), optaram por não o eliminar e, com a contratação de novos bibliotecários para esta área, foi feito um estudo junto dos utilizadores. Com este estudo, queria-se conhecer a sua visão, o seu conhecimento e como identificavam este serviço, com o propósito de estudar a possibilidade de ser alterado o seu nome. Os resultados mostraram que os alunos do primeiro ciclo utilizavam este serviço, para a pesquisa e localização de livros e a palavra *help* (ajuda) era a que constava de mais respostas, pelo que o seu nome foi alterado para *Research help desk* (O’Neill & Guilfoyle, 2015). Outras bibliotecas, incluídas num outro estudo nos E.U.A., optaram por transformar os balcões de referência em balcões de informações, que funcionavam, por vezes, com a colaboração de alunos (Franks & Asher, 2014).

A reformulação dos serviços e locais de atendimento, por ocasião da renovação do interior do edifício na biblioteca de Ciências Biológicas da Universidade de Queensland (Austrália), criou, em substituição do balcão, o *Welcome desk*, com técnicos de biblioteca, e um *Ask/IT*, com técnicos com experiência em novas tecnologias. Para pedir apoio aos funcionários, os utilizadores usavam telefones e os empréstimos eram realizados, pelos leitores, em

equipamentos próprios. No interior da biblioteca, existiam espaços com computadores que permitiam o trabalho e discussão em grupo ou podiam ser utilizados para sessões de formação organizada pela biblioteca, como por exemplo, sobre os *software* da Microsoft (Saw *et al.*, 2008).

O utilizador atual espera encontrar toda a informação de forma fácil e rápida, em qualquer local onde se encontre. Como referem Chang e Bright (2012), os rápidos desenvolvimentos tecnológicos do século XXI influenciam como as pessoas aprendem, comunicam e usam a informação e obrigam a biblioteca a acompanhar esta tendência.

A utilização de telemóveis pelos jovens é referida, por Bomhold (2015), como muito elevada e há bibliotecas a implementar aplicações que permitem pesquisas de diversos tipos, através destes meios, o que também é referido por Rogers (2007). No estudo referido por Bomhold (2015), os resultados mostraram que a página *Web* da biblioteca era muito importante para os estudantes, essencialmente os de primeiro ciclo. As suas preferências iam para a consulta do catálogo e para as pesquisas em bases de dados. A investigação junto das páginas *Web* de 53 bibliotecas americanas mostrou que grande parte entendia, como muito relevante, a existência de aplicações para equipamentos móveis, mas apenas 30% destas tinham os serviços mínimos. As possíveis justificações apresentadas foram as reduções orçamentais, entre 2008 e 2013, que podiam ter influenciado a capacidade das bibliotecas em responder às necessidades dos alunos (Bomhold, 2015).

Um outro serviço implementado em bibliotecas americanas é o empréstimo de *tablets* para o que foi necessário definir uma política e, como os outros materiais, tinham regras gerais e específicas para a utilização, armazenamento e carga. Derr e Tolppanen (2015) fizeram um estudo para conhecerem as políticas e práticas de empréstimo para estes equipamentos. Da análise das respostas de 112 bibliotecas, concluíram que não havia uma política única para todas as bibliotecas, mas o que se destacou foi a necessidade de haver flexibilidade. As decisões iniciais deviam ser ajustadas às necessidades práticas que surgissem com a sua implementação (Derr & Tolppanen, 2015).

Para decidir como reorientar e inovar os seus serviços, referem Forrest e Bostick (2013) que se podem fazer estudos, entrevistas, grupos focais e observação, como aconteceu na biblioteca da Universidade do Missouri-Kansas. A análise dos resultados mostrou que a biblioteca tinha que reorientar os seus serviços para áreas completamente diferentes do tradicional, já o que principal objetivo dos estudantes era conseguir um emprego seguro. A instituição onde se inseriam apostava bastante no apoio à carreira dos seus alunos, porque a beneficiava nos *ranking*, por isso, havia que estabelecer os limites da atuação da biblioteca nesta nova área. Foram ponderadas as condições que existiam, para se oferecer um serviço que apoiasse os estudantes, para autonomamente utilizarem a informação resultante das pesquisas nos recursos eletrónicos, em questões ligadas às carreiras. A sua implementação foi beneficiada pelo facto de, entre os seus recursos humanos, existir um bibliotecário, com experiência nesta área. Após a sua implementação a avaliação do impacto deste serviço é positiva para a biblioteca e na sua relação com a Escola. “The library now confident concludes that the effort to re-position the library as a proactive partner of the College of Business has proved to be a success” (Song, 2009, p. 17).

Como referem Saw, Wai e Fei (2008), as bibliotecas já não são apenas um local para empréstimo de documentos e acesso aos recursos eletrónicos, servem igualmente como ponto de encontro, consulta do correio eletrónico, para realização de seminários e utilização de outros equipamentos. Uma das bibliotecas na área da física e engenharia, da Universidade de Queensland (Austrália), dispõe de videoconferência e teleconferência, que são muito procurados pelos alunos de pós-graduação e docentes.

Ao determinar como ajustar as necessidades com os serviços oferecidos, há que decidir não só sobre os espaços nas bibliotecas, mas também que tipo de horário praticar. As horas de abertura das bibliotecas têm aumentado ao longo dos anos, acompanhando os hábitos dos alunos universitários. Na Universidade de Emory, nos E.U.A., os alunos solicitaram o alargamento do horário da biblioteca para 24h, nos sete dias da semana. Em determinados períodos do ano, abria às 12h de domingo e encerrava na sexta-feira às 20h. Foi realizado um estudo para avaliar se o horário seria alterado, conforme o desejo dos alunos, que concluiu que, quando a biblioteca tinha um horário mais alargado, a afluência era maior. Foi decidido abrir a

biblioteca na sexta e sábado até à meia-noite, em regime experimental (Forrest & Bostick, 2013).

Hoje em dia, o papel dos bibliotecários, para responder a todas as necessidades, como referem Amante e A. F. da Costa (2012), é multifacetado, desde gestor dos fundos documentais que existem localmente, mediador de vários tipos de informação e com papel de formador na literacia da informação, para colaborar na aprendizagem. Para além destas facetas, na opinião de Corrall (2004), o bibliotecário deve também ser prestador de serviços e consultor de informação, produtor de metadados, fornecedor de serviços de referência virtuais, mediador e validador da informação, analista simbólico, gestor do conhecimento e editor de conteúdos, formador em direito de autor, gestor de relacionamentos e de comunidades e dinamizador de ações culturais.

Conforme refere Powis (2004), todos os que exercem funções na biblioteca devem ter uma função de facilitadores da informação, para todos os utilizadores, contribuindo para a atividade de ensino da instituição onde se inserem. Também a participação em atividades de ensino e aprendizagem da instituição reforça os conhecimentos dos bibliotecários nestas áreas. A formação dos utilizadores torna-se mais exigente pela multiplicidade de recursos em todos os formatos, o volume de informação disponível em linha, que é necessário saber filtrar de acordo com critérios rigorosos (Corrall, 2008).

Também no relatório do Consortium for Educational Technology in University Systems (CETUS), do Reino Unido, citado por Corrall (2008), é referido que os bibliotecários são indispensáveis no ambiente eletrónico, para aconselharem e ensinarem os membros da comunidade académica e assim terem uma ação mais ligada ao ensino. As áreas de apoio ao ensino e investigação têm-se transformado nos últimos anos conforme referem Kenan, Corrall e Afzal (2014), com os desenvolvimentos no modo de comunicação entre os investigadores, a evolução tecnológica e a diminuição da capacidade de investimento. Rogers (2007) refere a experiência da biblioteca da Universidade do Estado do Ohio, tendo em vista o futuro. Os repositórios, como novos meios de gestão de conteúdos, serão a oportunidade de as bibliotecas atuarem como facilitadoras, gestoras de conteúdos e aconselharem no desenvolvimento destes processos.

As instituições universitárias são chamadas a prestar contas da sua atividade e a utilização da bibliometria serve para avaliar a qualidade da investigação desenvolvida e justificar a atribuição de financiamentos para novos projetos. Os dados resultantes da investigação e a sua partilha são reconhecidos como um valor e por isso devem ser armazenados e organizados para que sejam acessíveis. “It can be suggested that decreasing state funding, a drive towards accountability, and budding technological changes are presenting a milieu in which academic libraries are leaning towards providing new research support services, and at the same time challenged to resource them” (Kennan *et al.*, 2014, p. 669). Esta nova área que está a surgir e na qual os bibliotecários já começam a se envolver é a curadoria de dados. Tenopir, Birch e Allard (2012) referem que a ciência pressupõe um trabalho colaborativo, com muitos dados que precisam de uma gestão planeada e as bibliotecas podem ocupar-se dessa área. Estes autores referem que poucas bibliotecas nos Estados Unidos da América e Canadá já oferecem estes serviços (*research data services - RDS*) mas outro grupo maior (entre um quarto e um terço) planeiam fazê-lo em breve. Num estudo realizado por Kennan *et al.* (2014) em bibliotecas académicas na Austrália, Reino Unido, Irlanda e Nova Zelândia, para conhecer o que se está a passar quanto aos serviços prestados à investigação, é visível que há um envolvimento crescente com os dados bibliométricos. Tenopir *et al.* (2012) são da mesma opinião e consideram que a colaboração interna, com setores mais ligados à investigação, servirá também para valorizar a imagem da biblioteca na universidade. O relacionamento com outras bibliotecas, de outras instituições, e a promoção de conferências e *workshops* promoverão o desenvolvimento do conhecimento na curadoria de dados.

Para uma integração das bibliotecas nas suas instituições, há que identificar qual a estratégia a seguir no envolvimento com a sua comunidade, em áreas como a comunicação científica, nomeadamente o acesso aberto, os direitos de autor e a literacia da informação, desenvolvendo a sua atividade como parte do processo de ensino e aprendizagem. O envolvimento e o acompanhamento das mudanças que ocorrem na instituição modificam os papéis para os bibliotecários, o que, conforme é referido pela Association of College & Research Libraries (2013), mudará a descrição das tarefas e a sua identificação e levará a novas estruturas organizacionais, o que já está a acontecer muitas vezes influenciado pelo ambiente digital. “Organizational structures are evolving from our traditional structures of public

services and technical services, particularly in the development of information literacy directors and scholarly communication positions” (Association of College and Research Libraries, 2013, p. 19).

4.1.2- Modelos de organização

A estrutura organizacional que é adotada nas instituições reflete, por um lado, a estrutura da organização onde se inserem e, por outro, vai condicionar a sua ação. Roberts e Rowley (2004) referem que a estrutura organizacional poderá ser de dois tipos ou *top-down* ou *bottom up*. O tipo *top-down* inicia-se com a definição da estratégia e dos objetivos e que ações são necessárias definir para os atingir. Em função das ações definidas são as mesmas distribuídas pelos departamentos e equipas. Para o *bottom up* são identificadas as tarefas a desenvolver e agrupam-nas em funções, que são reunidas em departamentos.

Como já referido anteriormente, as estruturas podem, também, ser identificadas como mais hierárquicas ou matriciais. Para Roberts e Rowley (2004), uma hierarquia mais horizontal, com menos níveis, tem-se tornado mais frequente nos últimos anos e caracteriza-se por ser mais fácil de compreender, de a comunicação e os níveis de responsabilidade serem mais claros. A horizontalidade da estrutura facilita a comunicação, mas tem como desvantagem dificultar a promoção das pessoas, sendo necessário encontrar outros fatores de motivação.

Se a estrutura for mais matricial, as pessoas podem estar hierarquicamente dependentes de mais que uma chefia, consoante as diferentes tarefas que lhes estão atribuídas. Este tipo de estrutura proporciona que as competências dos recursos humanos sejam desenvolvidas em mais áreas, se tornem mais flexíveis na mudança de funções, mas a diminuição do controle pode ser positiva, para quem tem mais autonomia, ou negativa para quem gosta de trabalhar com uma hierarquia mais controladora (Roberts & Rowley, 2004).

Evans e Aline (2013) apresentam as diversas opções para uma estrutura organizacional que se sintetiza em seguida (tabela 4.2):

Opções para uma estrutura organizacional	
Funcional	Método tradicional e o mais antigo, mas a sua aplicação não é tão simples como parece. A partir dos anos 90, as bibliotecas afastaram-se deste modelo. A sua orientação pode ser feita por zonas geográficas, pelo produto, para o utilizador, pela frequência de utilização. Cada opção tem vantagens e desvantagens e a solução encontrada pode resultar no momento e mais tarde ser alterada.
Matricial	É uma combinação da opção funcional e por produto em que os bibliotecários não estão afetos apenas a um setor, o que na prática nem sempre tem resultado.
Equipas	Utilizado há bastante tempo. Nos últimos 20 anos, as bibliotecas têm achatado as suas estruturas. A sua implementação requer um planeamento cuidadoso, uma avaliação das capacidades dos funcionários e da capacidade de se adaptarem. As equipas têm de ter uma missão e estarem bem definidas a autoridade e a responsabilidade.
Comités	A sua criação promove a cooperação e a comunicação.
Span of control	Há que definir quantas pessoas em cada tarefa. Quanto maior o <i>span of control</i> mais níveis terá a estrutura e menos achatada será.

Tabela 4. 2- Estruturas organizacionais - Adaptado de *Management basics for information professionals* de Evans e Alire, 2013, pp 138-150

Optar por uma estrutura mais ou menos centralizada/descentralizada, segundo Evans e Alire (2013) que citam Dale, vai influenciar o nível em que são tomadas as decisões e qual o seu grau de importância, quanto menos monitorizadas e controladas mais descentralizadas serão as estruturas das bibliotecas. A descentralização, na tomada de decisões, pode ser implementada nalgumas áreas e as mudanças constantes no ambiente envolvente podem motivar também esta opção, desde que se respeite o plano estratégico das bibliotecas.

Na análise que fez das bibliotecas universitárias dos E.U.A., Moran (2001) considerou que havia neste país maior uniformidade nas suas estruturas organizacionais que nos países europeus, onde os serviços eram mais descentralizados. Refere que, até 1930-1940, estas bibliotecas nos E.U.A. organizavam-se por departamentos, depois da 2ª Guerra Mundial, começaram a ganhar maior dimensão e a sua gestão tornou-se mais complexa, o que conduziu ao seu agrupamento em divisões, cujo chefe reportava ao bibliotecário.

Nos anos 1950, a maioria das grandes bibliotecas adotou uma estrutura organizacional bipartida, com os serviços técnicos e os serviços aos utilizadores e muito hierárquica. No final dos anos 1980, as estruturas organizacionais começaram a sofrer mudanças com a criação de comités para as tomadas de decisão (Moran, 2001). Nos anos 90, muitas das bibliotecas mantinham as funções tradicionais e surgiram outras novas, como os coordenadores e especialistas na área da informática. No final desta década, muitas bibliotecas tinham feito alterações, ainda que não muito profundas e noutras estavam em curso apesar da estrutura continuar do tipo bipartido, mas com maior descentralização.

Outros estudos dos anos 1990, refere Brophy (2002), influenciaram as decisões quanto ao tipo de organização a implementar nas bibliotecas universitárias, como é o caso das instituições de ensino superior inglesas que, seguindo as recomendações do Follet Report (1995), adotaram uma política organizacional que preconizava a união, sob a mesma direção, dos serviços de biblioteca e de informática, para em conjunto gerirem os recursos de informação e meios tecnológicos. A utilização dos novos meios tecnológicos pelas bibliotecas e as questões apresentadas pelos seus utilizadores, muitas vezes relacionadas com a utilização destes meios, aproximou estes dois setores (Brophy, 2002). Da mesma opinião Corral e Appleton (2012; 2004) referem que o facto da biblioteca disponibilizar cada vez mais recursos eletrónicos proporciona que haja maior colaboração entre estes dois setores.

As alterações nas políticas de ensino superior na União Europeia, a necessidade de redução de despesas, por influência da crise económica e o aumento dos recursos eletrónicos favoreceram, em países como a Finlândia, uma maior centralização de serviços e a diminuição de bibliotecas departamentais. De acordo com Hormia-Poutanen, Kuusinen e Saarti e Vatuulainen (2011), foram criados serviços centralizados na Biblioteca Nacional e no Repositório Nacional para:

- Preservação centralizada e empréstimo de documentos impressos menos utilizados;
- Manutenção e aquisição de um sistema de gestão de bibliotecas;
- Aquisição, por um consórcio nacional, das publicações periódicas científicas e de outros recursos eletrónicos para estudantes e professores.

Noutros países, as transformações organizacionais foram mais lentas. Para Kont e Jantson (2014), a organização do trabalho nas bibliotecas universitárias da Estónia não registou grande alteração nos últimos 100 anos. Reconhecem que ocorreram transformações noutros países, mas referem que estas bibliotecas, neste país, continuavam a funcionar segundo os princípios da era soviética. Estas estruturas com longa tradição requerem um estudo prévio sobre a situação existente, quanto à sua organização, gestão e divisão do trabalho e a avaliação das vantagens e desvantagens de qualquer alteração.

4.1.3- Avaliação e afirmação

Forrest e Bostick (2013) recomendam uma política para uma avaliação periódica e constante, como meio de desenvolver uma cultura de avaliação e responder às necessidades de atualização permanente das bibliotecas. Também para Bruns e Bai (2013), as bibliotecas devem desenvolver uma estratégia de avaliação. Para Hiller, Kyryllidou e Self (2008), as primeiras motivações para a avaliação são externas, de prestação de contas (*accountability*) e acreditação, e as internas para medir o que foi alcançado e melhorado, nos serviços aos utilizadores. A avaliação tornou-se ainda mais relevante, com a maior orientação das bibliotecas para o utilizador e para os resultados que são alcançados. Vários autores (Bruns & Bai, 2013; Forrest & Bostick, 2013) referem que é importante obter a opinião dos utilizadores e conhecer o que esperam das bibliotecas. Para Bowlby (2011), mais que nos anos 1990, atualmente o ambiente exterior às bibliotecas, em que às condições financeiras adversas, às constantes mudanças no ensino e na investigação, se juntam as exigências dos *stakeholders*, que querem ver evidências da eficiência e da contribuição das bibliotecas para a missão da instituição onde atuam, é determinante, pelo que é importante ter conhecimento da opinião dos alunos e saber o que procuram na biblioteca. Para além dos estudos de satisfação, através do contacto com os membros da instituição, recolhe-se informalmente a opinião de todos. Formalmente pode existir um comité das bibliotecas, um grupo de utilizadores, um meio de receber as críticas e queixas dos utilizadores que devem ser respondidas (Brophy, 2002). A opinião dos utilizadores serve para saber que novos papéis deverão ter as bibliotecas, que devem observar o que o mundo

comercial e de lazer tem de inovador para ser usado como inspiração (Forrest & Bostick, 2013).

Num estudo realizado em bibliotecas americanas e canadianas por Hiller, Kyrillidou e Self (2008), sobre as práticas de avaliação, concluíram que, apesar de muitas já o fazerem, muito há a melhorar na infraestrutura e cultura organizacional, incentivando uma maior recolha, análise e utilização dos dados que se obtenham. A informação que se recolhe nos processos de avaliação mostra a opinião dos utilizadores, que pode ser utilizada para melhorar os serviços e para influenciar a tutela na tomada de decisões quanto à biblioteca.

O relacionamento com a tutela e como influenciar as decisões que são tomadas no topo é um tema referido por Gwyer (2009), que identificou alguns aspetos a considerar na sua revisão da literatura. Para esta autora, citando Robert Munn, muitas vezes a tutela não se preocupa demasiado com a biblioteca, por ser um setor que não perturba de forma positiva ou negativa a instituição, e tem um orçamento estável, apesar do investimento em recursos poder ser crescente. Gwyer (2009) indica vários modos de influenciar o topo, mas realçam-se as recomendações que este autor compila e que são de carácter mais prático:

- Pensar estrategicamente para incluir a biblioteca na instituição;
- Em situações de crise aproveitar essa oportunidade para intervir a favor da biblioteca;
- Realçar os valores da informação, o acesso à informação com os serviços e apoio prestados;
- Ser ativo e influenciar o que está na agenda utilizando fatores como:
 - Pressão dos utilizadores;
 - Interligar os interesses da biblioteca com os objetivos da instituição;
 - Obter apoio das pessoas influentes na organização;
 - Não impor, mas mostrar os benefícios;

- Ter uma solução preparada para áreas que julgue relevantes.

Em organizações ligadas ao conhecimento, devia haver um apoio incondicional às bibliotecas mas, atualmente, pode haver a visão que na Internet está toda a informação e desvalorizar o seu papel (Gwyer, 2009). Esta ideia pode dar origem a que seja questionada a continuidade das bibliotecas, pela sua tutela ou mesmo pela comunidade académica. A Association of College and Research Libraries (E.U.A.) tem publicado vários documentos, desde 1999; o que foi editado em 2000 justifica a importância das bibliotecas nas instituições de ensino: pela validade das suas coleções impressas, partilha de recursos eletrónicos entre bibliotecas, a intermediação na pesquisa e avaliação da informação disponível nos diversos meios que estão acessíveis (Hardesty, 2000).

Assim, refere Gwyer (2009) citando Rowley, é necessário que os profissionais da informação sejam capazes de demonstrar o seu valor dentro da organização e desenvolver novos modelos de trabalho, com estruturas organizacionais mais horizontais e uma menor separação entre departamentos. Estes novos modelos serão mais aprofundados no capítulo 4.3.

4.2- As bibliotecas universitárias portuguesas

Raul Proença (1920) refere as bibliotecas universitárias como locais privilegiados de acesso ao conhecimento e que devem ser complementares à Biblioteca Nacional, adquirindo e disponibilizando bibliografia especializada, não só aos alunos e professores, como aos investigadores. O princípio da acessibilidade aos fundos especializados para todos os alunos é uma forma de rentabilizar o investimento das bibliotecas na sua aquisição.

Ao longo das décadas seguintes, os bibliotecários portugueses procuraram criar melhores condições para a recolha, tratamento e difusão da documentação e informação, em prol dos seus utilizadores. Os Encontros de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, organizados pelos profissionais de biblioteca e arquivo, serviram nas décadas de 70 e 80, do século XX, para lançar novas ideias, que contribuíram para o seu desenvolvimento profissional e dos

serviços. A organização dos Congressos Nacionais, e outras publicações editadas na área da biblioteconomia e arquivística (Cadernos BAD e Revista a & b), são resultado da continuidade desta prática. Como referem Vivas e Oliveira (2015), os Encontros contribuíram de forma significativa para a criação de uma identidade profissional na área da biblioteconomia.

A criação pelo Ministro da Educação Nacional de uma Comissão, para realizar um estudo sobre as bibliotecas universitárias portuguesas, deu origem ao Relatório apresentado, em 1971, que aponta como principal deficiência nestas bibliotecas: a falta de uma política geral que favoreça uma coordenação entre as instituições universitárias. Como principais carências: as instalações e equipamentos por serem inadequados e os recursos humanos insuficientes e com falta de formação específica. Para que a biblioteca universitária cumprisse a sua função, de apoiar o ensino e a investigação, foi proposta uma estrutura a nível de cada faculdade, da universidade e a nível nacional e a criação de um Conselho Superior de Coordenação das Bibliotecas Universitárias, com funções de planeamento, coordenação e desenvolvimento, com técnicos das bibliotecas como representantes das universidades, à altura existentes (Portugal. Comissão Ministerial Para o Estudo da Situação Actual e Evolução Futura das Bibliotecas Universitárias, 1971). Esta proposta acabou por não ser posta em prática, por razões não identificadas, e esta iniciativa não se repetiu da parte de organismos governamentais.

No *V Encontro de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses*, realizado em Braga, em 1976, foi proposta por Calado (1976a) uma estrutura a aplicar nas bibliotecas universitárias portuguesas. Defendia este autor que o órgão - Serviços de Documentação - criado para as *novas* universidades também deveria ser aplicado nas restantes; que estes serviços deviam ser vistos como parte integrante na universidade e não serem considerados como de menor importância, como segundo a sua opinião ocorria. A dependência hierárquica da Reitoria proporcionaria uma troca de informações recíproca, entre os órgãos de gestão e os Serviços de Documentação, e uma colaboração para atingir interesses comuns. Considerando o diálogo com os utilizadores, um fator importante, foram propostas formas de comunicação informais e formais e atividades de formação, para os alunos, sobre a pesquisa e localização de informação.

Numa outra comunicação no mesmo V Encontro, Calado (1976a) apresentou os princípios que deviam seguir os serviços de documentação, a implementar em todas as universidades, considerando para esta proposta as experiências de outros países:

- Ser criada uma estrutura comum em todas as universidades;
- Seguir o princípio da unidade dos serviços de biblioteca e documentação em toda a universidade;
- Mais que um serviço de biblioteca convencional, ser um serviço de informação científica e técnica;
- Que as condições de funcionamento preconizassem a confiança dos utilizadores no serviço;
- Implementar uma estrutura funcional;
- Estabelecer uma hierarquia dos setores, agrupados por funções ou objetivos, mas prevendo a permeabilidade entre os setores sempre que necessário;
- As estruturas evoluírem de acordo com os desenvolvimentos na área da biblioteconomia;
- Adotar processos automatizados;
- As estruturas deviam estar ligadas à prestação de serviços;
- Apoiar outros serviços de documentação a nível regional;
- Inserção noutras redes nacionais e numa rede a nível das universidades;
- Viabilização económica com base nos orçamentos anuais.

Dentro da estrutura global, foram preconizadas um conjunto de unidades funcionais, uma de coordenação e outras de núcleos intermédios e de utilização, descentralizadas por faculdades e departamentos, laboratórios e centros de investigação. Todas estas subdivisões foram descritas quanto aos seus objetivos e

funções a executar, prevendo que o serviço de documentação tivesse uma atividade alargada, para além do mero processamento técnico dos documentos e sua disponibilização. Também a aplicação de modernas teorias na gestão deviam ser consideradas tendo em atenção os objetivos dos serviços e a evolução e promoção de conhecimentos dos recursos humanos envolvidos (Calado, 1976a).

Este ponto de vista foi reforçado, numa outra obra editada por Calado (1980), e apresentada a visão para uma biblioteca inserida numa instituição universitária, com características diferentes das tradicionais (estas foram criadas na sua maior parte no início do século XX), que visava oferecer, para além dos serviços correntes de leitura e empréstimo numa biblioteca geral, um serviço coordenador para outras bibliotecas que pudessem existir ou viessem a ser criadas nos departamentos da universidade. Esta estrutura permitiria ter serviços de leitura e consulta descentralizados, mas haveria sempre a oportunidade de qualquer utilizador ter acesso à informação sobre o que existia, em termos de recursos documentais, à época apenas em suporte papel, através dos catálogos tradicionais organizados por autores, títulos e assuntos.

A nível governamental foi publicada legislação (*Decreto Lei nº 413/80 de 27 de setembro do Ministério da Educação e Ciência*, 1980) que referia a necessidade de dotar o país de recursos documentais especializados, para as várias áreas do conhecimento, com a criação de bibliotecas nacionais. Estas bibliotecas seriam selecionadas entre as existentes nas universidades pela riqueza do seu património documental, e reconhecidas pelos Ministros das Finanças e do Plano e da Educação e Ciência. A sua direção era atribuída a um diretor, professor da universidade na área científica da biblioteca, em mandatos trianuais renováveis, com atribuições de direção, planeamento e relacionamento interinstitucionais. O subdiretor era um técnico especializado na área (integrado na carreira de biblioteca, arquivo e documentação criada em 1979), com funções de carácter técnico. Esta legislação (Decreto Lei 413/80) realça os procedimentos a seguir para as aquisições e desenvolvimento da coleção especializada.

Numa outra iniciativa dos profissionais, as *II Jornadas de bibliotecários das universidades*, realizadas em Coimbra, em 1983, foi preparada e enviada uma proposta ao Conselho de Reitores das Universidade Portuguesas (CRUP), tendo em

consideração a nova legislação que dava maior autonomia às universidades (Decreto-Lei nº 188/82, de 17 de maio), em que se referiam os serviços de documentação e informação das universidades, como um sistema integrado que incluía todas as bibliotecas com o objetivo de recolher, tratar e difundir a documentação de interesse para a instituição (II Jornadas dos bibliotecários das universidades, 1983).

Face à situação destas bibliotecas, foram apresentadas, por M. F. M. N. de Andrade e Pereira (1985), propostas de carácter legislativo para serem aplicadas em todas as tipologias de bibliotecas, nos arquivos e centros de documentação, como a criação de um órgão ministerial, com o objetivo final da criação de uma rede nacional. Como complemento, foi recomendada a elaboração de legislação para as bibliotecas, definindo a sua posição nas instituições que serviam, qual a participação dos profissionais e dos seus utilizadores e a revogação da legislação então em vigor, por ser obsoleta e limitadora do desenvolvimento das bibliotecas e dos seus recursos humanos especializados.

Para melhor conhecer e obter informação sobre estas bibliotecas, foi realizado um inquérito por questionário, pela Comissão das Bibliotecas Universitárias, da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD), em 1985, que identificou, mais uma vez, o número insuficiente de profissionais especializados a exercer funções. Das 134 bibliotecas existentes, 102 tinham apenas um técnico especializado de nível superior ou médio (técnicos auxiliares nessa altura), três tinham mais de 20. Assim como os fundos documentais existentes em cada biblioteca eram pouco significativos.

Numa visão global do estado das bibliotecas universitárias portuguesas apresentada por Moura (1987) na Conferência da IFLA, foi referido que havia falta de coordenação dos serviços das bibliotecas em cada universidade, no caso das mais antigas (Coimbra, Lisboa e Porto) e também a nível nacional. Apesar da criação de serviços de documentação, com o objetivo de coordenar a nível de cada instituição, a sua efetiva ação não foi possível, por dificuldades em recrutar recursos humanos e a nível financeiro, pela completa dependência que havia do Ministério da Educação e da Cultura (denominação à época). No entanto, refere Moura (1987) que, no caso das universidades criadas nos anos 70 (principalmente as de Aveiro,

Açores e Minho), os seus Serviços de Documentação conseguiram ter uma ação efetiva, com a centralização das aquisições e do tratamento técnico e a descentralização dos serviços de leitura e empréstimo.

Na perspetiva de Moura (1987), esta situação teria tendência para se alterar, por influência da informatização dos catálogos, que estava a dar os primeiros passos. Com o objetivo de coordenar este processo de automatização dos catálogos, a par com a criação de uma base de dados bibliográficos nacional, na Biblioteca Nacional, foi assinado um protocolo entre esta Biblioteca e a Universidade de Coimbra, que já detinha, em conjunto com a Universidade de Aveiro, um catálogo coletivo, tradicional em fichas, que se planeava automatizar (Moura, 1987).

Um outro estudo foi realizado, tomando como ponto de partida a análise dos dados relativos às bibliotecas universitárias, em Portugal, disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (Estatísticas da cultura, desporto e recreio:1989). Foi feita uma análise da situação, quanto aos fundos documentais, instalações, orçamentos, recursos humanos e serviços prestados. Foi referido que, para que as bibliotecas pudessem melhor contribuir para o ensino, investigação e desenvolvimento do país, “é necessário que os seus fundos estejam atualizados e convenientemente tratados, que os seus espaços estejam adaptados às funções que lhes cabem desempenhar e que o seu pessoal esteja preparado para responder às questões que lhe forem postas” (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1992, p. 552). A cooperação institucionalizada foi vista como um meio de desenvolver as bibliotecas, utilizando os novos meios tecnológicos disponíveis, criando uma rede Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1992). Moura (1998) refere que, apesar dos avanços ocorridos, a inexistência de uma estrutura coordenadora a nível nacional impedia um planeamento como requeria a evolução do ensino e da investigação. A nível da informatização, poucas bibliotecas na época tinham adquirido um *software* integrado, apesar da reconversão retrospectiva dos catálogos com a parametrização do CDS/ISIS disponibilizada gratuitamente pela Biblioteca Nacional.

No início de 1990, nem todas as bibliotecas das universidades tinham o mesmo tipo de organização. Refere o Grupo de Trabalho das Bibliotecas

Universitárias da BAD (1993) que a maioria destas bibliotecas se formaram a partir de uma única e que, ao longo do tempo, se desdobraram em bibliotecas departamentais ou de setores, mas algumas à época tinham uma estrutura de coordenação centralizada. A característica das pertencentes às universidades mais antigas era de possuírem bibliotecas mais tradicionais e, das mais recentes, com um serviço de documentação e nalgumas a existência de bibliotecas departamentais, mas a maioria com uma descentralização coordenada. O seu desenvolvimento desigual, com “as estruturas organizativas obsoletas contribuem para que as bibliotecas universitárias vivam um momento crítico perante o desafio que se lhes depara” (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1993, p. 132).

Eduardo de Freitas (1998) publicou um estudo sobre as bibliotecas em Portugal e, para o ensino superior, foi referido que o número de bibliotecas existentes neste grau de ensino (236) não tinha aumentado na mesma proporção que o número de alunos inscritos a partir de 1985 (102.137) e em especial a partir de 1989 (124.362) (tabela 4.3).

Número médio de estudantes do ensino superior por biblioteca do ensino superior no período compreendido entre 1985 e 1994			
Ano	Nº de bibliotecas	Nº de estudantes matriculados	Nº de estudantes por biblioteca
1985	157	102 137	651
1989	229	124 362	543
1990	204	131 014	642
1994	236	276 396	1171

Tabela 4. 3- Alunos e bibliotecas no ensino superior: 1985-1994 Adaptado, *As bibliotecas em Portugal: elementos para uma avaliação* de Eduardo de Freitas, 1998, p.24

Este estudo analisa também o número de documentos existentes nas bibliotecas portuguesas em 1995. Para o ensino superior, indica que 51 das bibliotecas tinham mais de 10.000 documentos e apenas 29 mais de 20.000.

Para os recursos humanos existentes nas bibliotecas de ensino superior em Portugal, Freitas (1998) refere que a média de pessoas com formação superior ou com formação específica, na área de bibliotecas, era sempre abaixo das outras bibliotecas no país, exceto de 1994 em diante, em que houve um aumento do número médio de pessoas com formação específica.

Mais recentemente, no *2º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior* (2014), considerando a fase que as bibliotecas do ensino superior atravessavam, considerou Eloy Rodrigues (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, Grupo de Trabalho de Bibliotecas do Ensino Superior, 2014) que os principais desafios gerais e estruturais que se enfrentavam eram:

- A mudança do suporte dos documentos do físico para o digital;
- Os custos da informação em si e dos seus recursos;
- As alterações no ensino superior;
- A mudança no sistema de investigação científica, com a divulgação de dados, os modelos de financiamento, meios de publicação, etc.;
- Os sistemas de avaliação e recompensa vigentes para os recursos humanos das bibliotecas;
- Uma diminuição populacional que se reflete no menor número de estudantes;
- Um défice de conhecimento histórico e reconhecimento das instituições;
- Dificuldade de afirmação das bibliotecas e falta de proximidade do poder;
- Bibliotecas centradas nelas próprias;
- Limitação no alargamento da sua ação e na cooperação.

Para que fosse ultrapassada esta situação, era necessário, segundo este autor: que as bibliotecas decidissem um rumo independentemente das hierarquias de topo; tivessem uma intervenção nas suas instituições, melhorando os serviços como intermediários da informação; criassem novos serviços, assumindo novas funções na área dos repositórios, curadoria de dados científicos e apoio às áreas do editorial; e reafirmassem a necessidade de se retomar o projeto de implementação de uma rede, bem como a necessidade da realização de mais estudos a nível

nacional (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Trabalho de Bibliotecas do Ensino Superior, 2014).

Este 2º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior (2014), organizado para reunir os profissionais desta área, teve entre os objetivos propostos para debate: a pesquisa, acesso e utilização da informação no processo de aprendizagem e investigação, o selecionar novas ideias e boas práticas para futuros trabalhos; definir em que áreas poderiam as bibliotecas do ensino superior intervir; encontrar meios de incentivar o trabalho cooperativo entre estas bibliotecas e como melhorar e manter atualizadas as competências dos profissionais.

Como resultado do debate e reflexões, neste 2º Encontro, foram definidas orientações das quais se destacam:

- Partilha de experiências e mais diálogo dentro de cada biblioteca e entre estas e os *stakeholders*;
- Criação de um portal com acesso a todos os catálogos das bibliotecas do ensino superior;
- Partilha de materiais produzidos em literacia da informação;
- Criar meios para maior colaboração entre bibliotecas: leitores, dados estatísticos, publicações duplicadas, regulamentos e empréstimo interbibliotecas.

A temática dos espaços das bibliotecas, considerados muitas vezes desadequados, levou às seguintes recomendações:

- Princípio da flexibilidade e acessibilidade;
- Reorganização/centralização de serviços, com uma maior rentabilização dos profissionais, em áreas como o *marketing*, a informática e a gestão da informação.

Ao longo das décadas, várias deficiências e limitações têm sido referidas pela literatura da área, para além dos recursos humanos e documentais, a atribuição

da direção da biblioteca nas universidades portuguesas e os modelos que têm sido aplicados.

Na revisão da literatura, a primeira referência a este tema é do início do século XX, num artigo de Raul Proença (1920), em que refere como era feita a seleção de quem dirigia as bibliotecas das Faculdades de Ciências e de Medicina da Universidade de Lisboa. É referido que, quem exerce a direção, é o bibliotecário, que é um professor eleito por um conselho, entre os professores das faculdades, por um prazo de três anos, com a possibilidade de ser reeleito indefinidamente. Na segunda linha da hierarquia, é referido um chefe de serviços, que era um professor ordinário e, no terceiro nível, o conservador que devia possuir o curso de biblioteconomia e arquivística (Proença, 1920). Apesar de em 1979 ter sido publicada a legislação que instituiu as carreiras específicas para a área de bibliotecas, arquivo e documentação (*Decreto Lei nº 280/79 de 10 de agosto do Ministério das Finanças e do Plano, 1979*) não houve outras decisões governamentais que reconhecessem o papel das bibliotecas ou dos seus profissionais. Com a publicação do Decreto-Lei nº 536/79 (*Decreto Lei nº 536/79 de 31 de dezembro de 1979 do Ministério da Educação, 1979*) foi instituído que a biblioteca funcionava na dependência direta do presidente do Conselho Diretivo, mas com subordinação hierárquica e disciplinar ao secretário, o que trouxe uma grande ambiguidade e dificuldades aos bibliotecários em muitas ocasiões ao longo dos anos (Gama, A. M. M. B., 1985).

Ao analisarem as estruturas orgânicas existentes em muitas das bibliotecas universitárias, consideram M. F. M. N. de Andrade e Pereira (1985) que, “quando as há e mesmo quando traduzíveis em aparatosos organigramas, têm uma existência fictícia e não correspondem a realidades” (p. 283). Estes autores criticam o ressurgimento da figura do professor bibliotecário, por o considerarem desnecessário e absurdo e defendem que o bibliotecário pela sua formação superior (licenciatura e grau complementar) e pelas funções de planeamento e gestão, que na prática exerce, deve ser dirigente, com cargo de chefia legalmente definido. É aceite pelos autores a criação de bibliotecas especializadas, nos departamentos ou institutos, mas que deviam ser integradas num sistema de toda a universidade, para evitar falhas na sua organização e na área técnica.

Anos mais tarde, foi apresentado o ponto de vista dos profissionais, para o enquadramento das bibliotecas na estratégia das universidades. Foi referido (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1992) e considerado como necessário, o reconhecimento das capacidades dos profissionais para os novos requisitos das bibliotecas.

Esse reconhecimento deverá, em nossa opinião traduzir-se em:

- *Inteira responsabilidade pelo seu trabalho,*
- *Autonomia de decisão,*
- *Participação em actos que se revistam de importância para o planeamento do Ensino e Investigação na sua Universidade,*
- *Subordinação hierárquica a nível dos órgãos máximos de gestão da Universidade ou Faculdade. (p. 571)*

Para além da questão da subordinação hierárquica e do papel a atribuir aos profissionais, foi referido, ainda em 1993 (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1993), que as bibliotecas universitárias necessitam, para além de recursos físicos (instalações, equipamentos e lugares de leitura), de um planeamento e de uma estratégia adequada no conjunto das bibliotecas e com um enquadramento institucional.

Para além destes estudos, só mais recentemente, foi proposto por P. Saraiva (2015) um modelo colaborativo com serviços partilhados, a implementar em cada universidade, que se baseia na centralização das tarefas de tratamento técnico, num único serviço, libertando as bibliotecas para o apoio aos utilizadores nas vertentes de ensino e investigação.

4.2.1- Novas exigências, novas competências

Este subcapítulo refere áreas onde as bibliotecas universitárias têm assumido novos papéis, como a avaliação, as ferramentas da *Web 2.0*, a formação em literacia da informação, o acesso aberto e os repositórios.

Os temas da qualidade e avaliação têm sido alvo de diversas investigações no nosso país, em vários tipos de bibliotecas, nomeadamente no ensino superior. Recentemente em Portugal, as bibliotecas universitárias têm aplicado formas de

avaliação, com alguma frequência, influenciadas pelas práticas da administração pública, onde a maioria se insere, mas não são conhecidos os resultados práticos, resultantes destes processos de avaliação nos serviços (Machado & Ochôa, 2012). Rodrigues e Guimarães (2007) são da mesma opinião e referem que a avaliação ao desempenho e à qualidade dos serviços prestados pelas bibliotecas é uma prática cada vez mais comum. Estes dois últimos autores referem que as ferramentas a utilizar são diversas e agrupam-nas em dois grandes tipos: as estatísticas e indicadores, e estudos ou inquéritos aos utilizadores reais e/ou potenciais. Realçam as normas ISO (ISO 11620: *International Standard on Library Performance Indicators*, ISO 2789: *International Library Statistics e o relatório técnico ISO/TR 20983: Performance Indicators for Electronic Library Services*) e as publicadas pela IFLA, *Guidelines for Performance in Academic Libraries*.

Os estudos e práticas de avaliação nas bibliotecas universitárias portuguesas têm utilizado, por exemplo, o inquérito por questionário nos Serviços de Documentação da Universidade do Minho em 2005 (Rodrigues & Guimarães, 2007) e, em 2014 o LibQUAL (Universidade do Minho. Serviços de Documentação, 2015); o modelo LibQUAL e BibQUAL nos Serviços de Documentação da Universidade de Trás os Montes e Alto Douro, em 2005-2006 (M. M. M. de Carvalho & Dominguez, 2012); na Biblioteca da Universidade Lusíada do Porto, as Normas ISO 11620, as *Guidelines* da IFLA e as recomendações da Comissão Europeia (Melo & Monteiro, 2001); e um grupo de bibliotecas (Departamento de Matemática Aplicada e Matemática Pura da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto, do Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar da Universidade do Porto, da Universidade Lusíada de Famalicão, do Centro de Documentação Europeia da Biblioteca Geral da Universidade dos Açores e do Centro de Documentação da Escola Superior de Enfermagem do Porto - S. João) (Melo *et al.*, 2007) recorreu às técnicas de *benchmarking* para identificar boas práticas e proceder à avaliação de desempenho dos serviços prestados, baseado no CAF – Estrutura Comum de Avaliação e no *Balanced Scorecard* (BSC).

As avaliações realizadas nestas bibliotecas referidas mostraram:

- O espaço da biblioteca tendia a ser utilizado para o estudo e procura de informação em suporte digital e a diminuição dos empréstimos e

das fotocópias. Quanto ao nível de satisfação dos seus utilizadores, houve uma melhoria da opinião que mantinha a tendência de anos anteriores (Universidade do Minho. Serviços de Documentação, 2015).

- Havia um nível satisfatório, para fatores como o acesso à informação, serviços básicos e avançados, instalações, e recursos de informação, sendo o mais elevado o relativo às instalações e o mais baixo o dos recursos de informação (Segurado & Amante, 2010).
- Que se deviam redefinir as funções dos seus serviços, nas áreas ligadas à missão da própria instituição. Essas funções deviam contribuir para a aquisição e aprofundamento das competências de aprendizagem. A perceção de satisfação incidia na oferta de informação, no horário de abertura e nos recursos disponibilizados (M. M. de Carvalho & Dominguez, 2012).

Nestes estudos referem os autores:

- Os instrumentos de avaliação são relevantes para a definição de medidas de gestão, orientadas para dar respostas às tendências manifestadas pelos utilizadores (Melo *et al.*, 2007);
- Que se revelam fundamentais para definir as estratégias para as atividades futuras da biblioteca e melhorar a qualidade dos serviços prestados (Melo & Monteiro, 2001);
- A sua aplicação é uma forma de *marketing* e leva os utilizadores a refletirem sobre os serviços de que usufruem, para além de servirem para aferir a qualidade do serviço prestado e introduzir melhorias sempre que possível (A. B. de J. Martins, Justino & Gabriel, 2010).

No estudo exploratório que Machado e Ochoa realizaram nas bibliotecas universitárias portuguesas, afirmam “considerando que devem ser avaliados custos, eficácia e benefícios usando diferentes perspectivas ou ângulos: utilizadores, gestão e tutela, constatamos que nenhuma biblioteca participante faz avaliações custo/eficácia, custo/benefício ou qualidade/custo e nenhuma compara os resultados com as suas congéneres” (Machado & Ochoa, 2012, p. 6). Referem também que

não há coincidência entre os referenciais e parâmetros de medida, o que impede que haja projetos de *benchmarking* e uma análise global ou comparativa entre bibliotecas (Machado & Ochôa, 2012).

A análise da situação das bibliotecas do ensino superior e a consciencialização dos desafios que enfrentam levou à definição, em 2016, de dez recomendações pelo Grupo de Trabalho das Bibliotecas do Ensino Superior da BAD, que se passam a transcrever:

- 1- *Reafirmar a relevância das competências de literacia da informação na comunidade académica;*
- 2- *Desenvolver competências dos profissionais das bibliotecas para apoio às atividades de ensino e aprendizagem;*
- 3- *Apoiar projetos editoriais de publicação académica e científica;*
- 4- *Assegurar repositórios institucionais alinhados com os padrões de interoperabilidade e preservação;*
- 5- *Criar serviços de apoio à gestão de dados científicos;*
- 6- *Potenciar o papel da biblioteca no apoio à investigação;*
- 7- *Fomentar parcerias com estruturas de apoio à comunidade académica;*
- 8- *Promover e facilitar o acesso às fontes de informação;*
- 9- *Reinventar e potenciar os espaços das bibliotecas;*
- 10- *Aprofundar redes de colaboração entre profissionais e instituições. (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Trabalho de Bibliotecas do Ensino Superior, 2016, p. 1)*

As recomendações elencadas refletem a vontade de uma maior participação da biblioteca nas vertentes de aprendizagem e investigação e dirigem-se aos profissionais e às instituições que tutelam esta área.

Como nas bibliotecas de outros países, Portugal é influenciado pela utilização de novas ferramentas, que transformam os hábitos a que as bibliotecas têm de corresponder. O impacto da *World Wide Web* na sociedade, refere Antoniou (2003), reflete-se na forma como as pessoas comunicam entre si, no

armazenamento, na pesquisa e no acesso à informação. Com a sua evolução, surgiram novas ferramentas da *Web 2.0*, adotadas também pelas bibliotecas. Para Maness, referido por Coelho (2010), há quatro aspetos fundamentais a considerar nas bibliotecas *Web 2.0*: foco no utilizador, que pode interagir com a criação de novos conteúdos; proporciona uma experiência multimédia, integrando áudio e vídeos nos recursos disponibilizados e nos serviços; incentiva as relações entre os utilizadores que podem trocar opiniões entre si de modo síncrono e assíncrono; e permite a influência da comunidade e a atualização contínua.

As bibliotecas universitárias são um meio onde, com facilidade, se instituem os conceitos da *Web 2.0* porque, segundo Coelho (2010), a faixa etária da maioria dos estudantes se enquadra nos que mais conteúdos produzem na Internet. Como referem A. B. de J. Martins, Justino e Gabriel (2010), é necessária a comunicação entre a biblioteca e os seus utilizadores, que na sua maioria pertencem à geração *Digital Natives* que, de acordo com Robinson, citado pelas autoras, é a geração que quando nasceu já existiam as *novas* tecnologias e sempre viveram com computadores, vídeo câmaras, telefones celulares, etc. Mas, como refere Coelho (2010), a Internet pode ser o maior rival das bibliotecas, porque os estudantes podem preferir o Google ao catálogo da biblioteca, para pesquisar, o que é lamentado pelos autores citados, como Quint e Godwin. Os estudantes consideraram que as bibliotecas não respondiam ao que procuravam, quer quanto a conteúdos, quer quanto à rapidez na resposta.

Por isso o futuro das bibliotecas académicas dependerá da sua capacidade de acompanhar o desenvolvimento das novas tecnologias, explorá-las e integrar as inovações proveitosas nos seus serviços, para reassumirem a sua posição tradicional de liderança na descoberta de informação de qualidade. (Coelho, 2010, p. 2)

A integração das potencialidades da *Web 2.0* nas práticas das bibliotecas, com a disponibilização de recursos bibliográficos e a criação de serviços que permitam uma interação com os utilizadores, e a criação de conteúdos contribuem para a transformação das bibliotecas.

As ferramentas da *Web 2.0*, frequentemente utilizadas em bibliotecas universitárias portuguesas são os blogues, as tecnologias de *streaming media*, as *wikis*, os sistemas de sindicância/agregação de conteúdos, os sistemas de *bookmarking* social e as aplicações de troca de mensagens instantâneas e as redes

sociais. Coelho (2010) apresenta a definição de cada uma destas ferramentas, que se apresentam:

- *Blogue*: é a abreviatura portuguesa de *weblog*, um termo inventado em 1977 por *Jorn Barger*, para descrever o seu processo de acesso e navegação na *Web*. Desde então, a grande difusão desta ferramenta que permite a criação fácil de sítios *Web* levou à constituição daquilo a que se dá o nome de *blogosfera*. No entanto, ainda hoje não possui uma definição comumente aceite. Três características que quase todos possuem são a organização cronológica inversa dos artigos, a actualização periódica e a presença de ligações a recursos semelhantes na *Internet*. (Coelho, 2010, p. 2)
- Tecnologia *streaming media*: “são uma forma de distribuição de informação multimédia numa rede, utilizada frequentemente para transmissão de documentos audiovisuais através da *Internet*” (Coelho, 2010, p. 3).
- Wikis: “são aplicações de *software* colaborativo para construção de sítios *Web* onde cada membro registado pode não só ler, mas também criar e editar páginas, estabelecendo-se uma interacção que favorece o intercâmbio de ideias e o trabalho colectivo” (Coelho, 2010, p. 3).
- Sindicacão/agregação: “estão interrelacionados: o primeiro corresponde à sua disponibilização e o segundo à sua recolha, através de ficheiros do tipo *RSS* (*Really Simple Syndication*, *Rich Site Summary* ou *RDF Site Summary*)” (Coelho, 2010, p. 2).
- *Bookmarking* social: “foi desenvolvido como forma de aumentar a eficiência da recuperação de informação na *Internet*. Em termos gerais, permite guardar endereços *URL* num sítio *Web* público, etiquetando-os com palavras-chave” (Lomas, 2005) (Coelho, 2010, p. 2).
- Mensagens Instantâneas: “permite o envio e a recepção de mensagens de texto em tempo real” (Coelho, 2010, p. 3).
- Redes Sociais: “são uma forma de representação dos relacionamentos afectivos ou profissionais dos seres humanos. Na *Internet*, facilitam a

discussão e a difusão de ideias entre pessoas geograficamente distantes, com interesses comuns” (Coelho, 2010, p. 3).

O estudo efetuado por Coelho (2010), sobre a utilização das ferramentas da *Web 2.0* em bibliotecas universitárias portuguesas, em 2008 e 2009, concluiu que havia uma boa utilização das ferramentas, mas nem todas as funcionalidades eram exploradas. No caso dos Serviços de Bibliotecas, Informação Documental e Museologia (SBIDM) da Universidade de Aveiro eram utilizadas: a página *Web* para informar e manter o contacto com os utilizadores através do boletim *Biblioteca Informa*, o *Facebook* e *Twitter*, e ferramentas para partilha de ficheiros *Media Sharing Services*, como o *YouTube* e o *SlideShare* e um *blog* denominado *Intangível*. Com base na análise da utilização desta ferramenta eram introduzidas melhorias e novos recursos (A. B. de J. Martins, Justino & Gabriel, 2010). Provavelmente, segundo Coelho (2010), a maior divulgação e o aumento de popularidade influenciou um aumento de utilização destas ferramentas em 2008 e 2009.

As bibliotecas, ao analisarem as potencialidades da *Web 2.0* e as suas práticas, têm a possibilidade de ajustar os seus serviços aos hábitos de pesquisa dos seus utilizadores, nomeadamente catálogos. É neste âmbito que surgem os catálogos de nova geração ou catálogo 2.0, conforme referem T. Cunha e Leitão (2014). Este novo tipo de catálogo disponibiliza ao utilizador não só o que existe na biblioteca, mas também, outros recursos que ajudam na pesquisa e navegação de conteúdos externos. Os catálogos em linha (OPAC - *Online Public Access Catalog*) da nova geração podem proporcionar aos utilizadores algumas funcionalidades como:

- Cálculo de relevância dos resultados
- Navegação facetada
- Recomendação de termos alternativos
- Recomendação de recursos relacionados
- Acesso centralizado
- Conteúdo enriquecido
- Pesquisa simples com opção de avançada

- Partilha em redes sociais
- RSS
- Participação dos utilizadores com comentários, etiquetas e avaliação

Nos estudos realizados noutros países, referidos por T. Cunha e Leitão (2014), concluiu-se que para os utilizadores eram relevantes as funcionalidades do cálculo da relevância e o acesso centralizado a conteúdos, mas a maior preocupação dos profissionais eram as questões técnicas de catalogação, as hiperligações dos catálogos com outros conteúdos e a participação social com comentários, etiquetas ou avaliação dos conteúdos. Da análise dos catálogos das bibliotecas universitárias portuguesas, em 80%, as funcionalidades características da nova geração eram reduzidas. Estas bibliotecas, para desempenharem o seu papel de mediadoras, devem procurar implementar e desenvolver as ferramentas da *Web*, referem os autores (T. Cunha & Leitão, 2014) .

A rentabilização dos recursos informativos disponibilizados pelas bibliotecas universitárias é uma área que, ao longo das décadas, tem preocupado os bibliotecários, que nestas instituições exercem funções. Nas décadas de 1980 e 1990, era referida a formação de utilizadores, que previa a realização de atividades diversas, desde as visitas à biblioteca (A. B. de J. Martins, Silva & Dias, 2015), com sessões de demonstração de pesquisa e exploração de catálogos e posteriormente de bases de dados, ou outros sistemas de informação. O aumento de produção da informação e as novas exigências do ensino universitário, ao preconizarem o desenvolvimento de competências por parte dos estudantes e uma maior autonomia no seu processo de aprendizagem, têm influenciado as atividades de formação dos utilizadores (Amante, 2010). C. S. Lopes e Ramos (2015) referem que visam que os indivíduos adquiram competências para pesquisar, localizar, avaliar e utilizar a informação de que necessitam (Hardesty, 2000; C. Lopes, 2015). Algumas das bibliotecas oferecem a formação presencial e em sistemas em linha (C. S. Lopes & Ramos, 2015; A. B. de J. Martins *et al.*, 2015). Esta nova intervenção da biblioteca tem renovado a sua importância no meio universitário (Amante, 2010). Para Amante (2010), os docentes desconhecem muitas vezes as competências e capacidades dos bibliotecários no acesso à informação, mas para A. B. de J. Martins *et al* (2015) existe esse reconhecimento.

A oferta formativa tem sido dirigida principalmente aos estudantes dos dois primeiros ciclos de estudos (Amante, 2010; C. S. Lopes & Ramos, 2015; C. Lopes, 2015; A. B. de J. Martins et al., 2015; Sanches, 2015), mas nalgumas universidades no 3º ciclo (I. Andrade *et al.*, 2015), ou dirigida aos docentes (Sanches, Revez & Lopes, 2015). A colaboração entre bibliotecários e professores tem-se revelado muito importante, para melhor conhecerem as necessidades dos alunos e tornar a formação mais pertinente (Amante, 2010; I. Andrade *et al.*, 2015; C. S. Lopes & Ramos, 2015; C. Lopes, 2015; A. B. de J. Martins *et al.*, 2015), e nalguns casos, tem-se concretizado a integração desta componente nos currículos dos cursos de licenciatura, mestrado (C. Lopes, 2015) e doutoramento (I. Andrade *et al.*, 2015; C. Lopes, 2015). A avaliação realizada nestas atividades é bastante positiva, de acordo com a opinião manifestada pelos formandos (I. Andrade *et al.*, 2015; C. S. Lopes & Ramos, 2015), quanto ao interesse na temática (I. Andrade *et al.*, 2015) e na aquisição de novas competências (C. S. Lopes & Ramos, 2015).

O tema da literacia da informação foi um dos temas em discussão no já referido *2º Encontro das Bibliotecas de Ensino Superior*, realizado em 2014, por ser uma área de interesse para muitos profissionais. No debate foram identificadas linhas de ação para as bibliotecas:

- *Planear e avaliar as atividades;*
- *Melhorar as estratégias de comunicação;*
- *Partilha de documentação e tutoriais entre instituições [...];*
- *Reforço da importância das competências de literacia da informação junto da comunidade académica;*
- *As literacias devem ser vistas como competências transversais;*
- *Importância de promover e aplicar todas as competências de informação nos programas de formação;*
- *Necessidade imperativa de haver uma integração da literacia no currículo académico: a este propósito sublinhada a necessidade de desenvolvimento de competências pedagógicas por parte dos bibliotecários e uma aposta nas parcerias com docentes. (Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Trabalho de Bibliotecas do Ensino Superior, 2014, p. 12)*

Outra área que tem sido desenvolvida em conjunto com os docentes é o acesso aberto às publicações científicas, que tem o seu reflexo no crescimento dos repositórios científicos nas instituições universitárias.

Como já foi anteriormente referido (cf. 2.3.1.1), a adesão ao movimento, com a criação do respetivo repositório, foi gradual e as instituições ponderaram sobre as suas vantagens e desvantagens. No caso da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, L. M. Costa e Azevedo (2007) alertam para os custos que pressupõe e a necessidade deste investimento ter resultados vantajosos, para as instituições os implementarem e desenvolverem. Como vantagens, para os autores/depositantes, o armazenamento e divulgação da investigação realizada; para as instituições, promoverem o seu prestígio e visibilidade; para os utilizadores, que facilmente têm acesso aos resultados da investigação científica (L. M. Costa & Azevedo, 2007).

A colaboração das bibliotecas nos repositórios é benéfica, como referem Amante e Segurado (2009), citando um estudo do Council on Library and Information (USA), as bibliotecas são líderes, em 90% dos repositórios, o que se reflete num reconhecimento dos bibliotecários, pela academia universitária, como participantes na investigação e pela sua ação na preservação da investigação científica, facilitando o acesso à bibliografia, a divulgação e prestígio da atividade da instituição. Na opinião das autoras, os bibliotecários, ao participarem nestes projetos desenvolvem a comunicação, dentro da organização de modo formal ou informal, e ficam conhecedores dos fluxos de informação interna e da estratégia em curso.

Nalgumas instituições, a decisão de implementação de um repositório pode ser tomada no topo da hierarquia, e não caber à biblioteca a possibilidade de definir o projeto, sem fazer um estudo das necessidades, ou pode ser uma iniciativa da biblioteca e, por isso, haver dificuldade em transmitir os objetivos delineados. Por isso, os bibliotecários procurarão sensibilizar os órgãos decisores, para a definição de uma política clara sobre o depósito das publicações, e realizar ações de divulgação e promoção junto do corpo docente. Como referem as autoras, os bibliotecários “De gestores de colecções passam a gestores de conteúdos e a gestores do conhecimento” (Amante & Segurado, 2009, p. 6).

Nos seus estudos R. Saraiva e Rodrigues (2010; 2012) concluem, que a produção científica portuguesa, apesar de estar a crescer, era, em 2010 e ainda em 2012, maioritariamente em papel, para a área das ciências sociais e humanas e para a da ciência e tecnologia era publicada em revistas estrangeiras. Consideram que os repositórios científicos portugueses têm aumentado o número de documentos disponibilizados, mas não é uniforme em todas as instituições. Para estes autores o movimento de Acesso Aberto tem evoluído positivamente e referem o projeto Blimunda, que fez o levantamento das políticas das editoras e revistas científicas em Portugal, e o estudo sobre a situação de repositórios de dados científicos. A evolução do Repositório Nacional (RCAAP) tem sido bastante positiva e, em 2012, já tinha ultrapassado os 100.000 documentos depositados (R. Saraiva *et al.*, 2012). No *2º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior* (2014), realçou-se o empenho dos bibliotecários no desenvolvimento desta iniciativa, a sua colaboração com os docentes nas respetivas instituições, não só nos repositórios, mas também nas métricas da produção científica, as vigentes e outras que existem noutras áreas do conhecimento (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Trabalho de Bibliotecas do Ensino Superior, 2014).

A aposta das bibliotecas em se integrarem nas suas instituições é evidente, com o investimento na comunicação e com a comunidade académica nas áreas da literacia da informação, dos repositórios e da curadoria de dados.

4.2.2- Cooperação

A cooperação entre bibliotecas é estabelecida por motivos económicos, tecnológicos ou pelas necessidades dos utilizadores e começou a surgir mais formalmente no último terço do século XX. As relações de cooperação são definidas entre os membros que procuram mutuamente obter vantagens e alcançar objetivos (Kaufman, 2012).

Kaufman (2012) refere, como exemplos de colaboração, os consórcios, as *joint venture*, cooperativas e parcerias, reconhecendo que nunca foram tão necessárias. A decisão para cooperar, por vezes, é decidida não por vontade das

bibliotecas, mas por ser a forma viável para aceder a determinado bem, cujo preço é impossível suportar isoladamente. Fatores como o bem comum, a partilha de interesses ou mesmo convites que são formulados conduzem a situações de colaboração entre as bibliotecas universitárias. Na opinião desta autora, a colaboração deve-se alargar a outros parceiros, para lá das bibliotecas, para, em conjunto, serem definidas a missão e objetivos comuns, para elevar o nível de qualidade de serviços e a importância no meio académico (Kaufman, 2012).

A nível nacional, através dos encontros organizados pelo Grupo de Trabalho das Bibliotecas Universitárias, da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, concretizaram-se algumas ações que preconizavam a cooperação, conforme referem Lemos e Macedo (2003), e serviram para elencar questões de interesse comum:

- Inquérito às bibliotecas universitárias portuguesas sobre os recursos existentes, utilizadores e instalações (1983);
- Avaliação da situação global mediante a análise da informação recolhida (1984-1985);
- Carreiras profissionais e processos de informatização (1988);
- Discussão e aprovação de um documento intitulado *Bibliotecas universitárias: alicerces para uma estrutura de cooperação*, que foi enviado ao CRUP (1992).

Ao longo destes anos, surgiram projetos de cooperação entre as bibliotecas, como o processo de constituição da Base Nacional de Dados Bibliográficos - PORBASE (iniciado com a informatização dos catálogos em 1987), que deu origem à utilização do formato UNIMARC e à compatibilização de linguagens documentais nalgumas áreas do conhecimento (Lemos & Macedo, 2003).

Para a automatização dos catálogos nas bibliotecas portuguesas em geral, e também nas universitárias, é reconhecido o contributo da adaptação do programa da Unesco (Mini-Micro CDS/ISIS), parametrizado e distribuído gratuitamente pela Biblioteca Nacional de Portugal (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1993). É

referida, no Relatório da PORBASE de 1996, a colaboração que foi iniciada com a FCCN, para disponibilizar, através da RCCN, a PORBASE, tornando possível o acesso à base a qualquer pessoa ou instituição, a nível nacional ou no estrangeiro (PORBASE: Base Nacional de Dados Bibliográficos, 1996). Em 1998, como refere Moura (1998), a parametrização do Mini-Micro CDS/ISIS) estava instalado em 140 destas bibliotecas e a automatização resultou numa melhoria qualitativa para as bibliotecas e para os utilizadores no acesso à informação (Barreto & Coimbra, 1993). A PORBASE, onde participavam grande número das bibliotecas portuguesas, permitia a localização dos documentos, por constituir um catálogo coletivo, conforme referem Campos (1991) e Leite e Leite (2000) Estes últimos autores consideram que a PORBASE facilitou o empréstimo interbibliotecas, às instituições e aos utilizadores. Anteriormente, para viabilizar o empréstimo interbibliotecas (EIB), era indispensável a prévia localização da obra, e era necessário contactar outras bibliotecas por telefone, ou via postal, enviando a mesma questão a diversas bibliotecas (Leite & Leite, 2000). Com o advento dos catálogos na Internet, os problemas de identificação, localização e obtenção dos documentos foram muito facilitados e deram uma nova dinâmica ao EIB. Como refere Veloso (1993), este serviço servia como uma forma de ultrapassar as limitações de algumas bibliotecas, com fundos documentais mais reduzidos. Segundo as Linhas de estratégia e Plano de atividades de cooperação para a PORBASE, de 1996/1997, é necessário haver uma “definição conjunta de modelos operacionais para esse serviço [o EIB], em termos de condições e procedimentos, os quais poderão ser um modelo comum para as bibliotecas do âmbito da PORBASE que o pretendam disponibilizar e/ou utilizar” (PORBASE: Base Nacional de Dados Bibliográficos, 1996, p. 9). Apesar da importância do EIB, até à atualidade, não foi definida qualquer política transversal às bibliotecas universitárias portuguesas, persistindo práticas diferenciadas e a inexistência de um sistema comum para a pesquisa e localização da documentação.

No início do século XX, foram esboçadas algumas tentativas de criação de um catálogo coletivo das bibliotecas portuguesas. A legislação publicada criou em 1937, no Instituto de Alta Cultura, um Serviço de Inventariação de Bibliografia científica portuguesa, para conhecer as publicações estrangeiras existentes. A criação do Centro de Documentação Científica, dependente do Instituto Nacional de Investigação Científica (INIC), tinha entre os seus objetivos fazer o inventário e um catálogo coletivo das publicações periódicas portuguesas, cuja primeira edição

surgiu em 1973 (J. M. M. de Sousa, 1973), e atualizado com alguma periodicidade até 1994 (edição em papel). Com a extinção do INIC, em 1992, cessaram as suas funções (Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia, 2014). Este catálogo coletivo foi durante muitos anos o único meio para localizar e aceder a este tipo de publicações (Moura, 1998).

Face ao impasse na criação de funcionalidades, que facilitem a pesquisa e recuperação da informação contida nos catálogos das bibliotecas universitárias portuguesas, e no seguimento do estudo que foi apresentado pelo Grupo de Trabalho sobre *Arquitectura e serviços do catálogo distribuído* da RUBI (Rede Universitária de Bibliotecas e Informação), foi possível implementar uma melhoria. Como refere Bento (2004), com a evolução tecnológica e a disponibilização dos catálogos nas páginas *Web* das bibliotecas, foi possível aplicar um modelo simplificado, desenvolvido nos Serviços de Documentação da Universidade de Aveiro e criar o ColCat (Catálogo Coletivo das Bibliotecas Portuguesas). A pesquisa feita pelo utilizador dava como resultados as existências, ou não, de documentos que respondessem ao pretendido, em bibliotecas nacionais e estrangeiras, sem restrição no *software* utilizado em cada uma das bibliotecas. Este sistema permitia assim, num curto espaço de tempo, localizar documentos, cuja referência bibliográfica já se conhecia, para o conjunto de bibliotecas que constam do ColCat, ou fazer uma pesquisa por assunto, autor ou título.

A aplicação de novos meios tecnológicos nas bibliotecas pode trazer aos profissionais possibilidade de cooperar de forma estruturada, não só na área dos catálogos mas, à imagem do que acontece noutros países, com a criação de consórcios e redes que as congreguem (Lemos & Macedo, 2003). A necessidade de haver uma interligação entre as bibliotecas, constituindo uma rede, já era referida por Calado (1976^a) nos anos 1970, e na década de 1990, foi referida pelo Grupo de Bibliotecas Universitárias da BAD, numa mesa redonda que decorreu por ocasião do 4^o Congresso de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (1992): “o estabelecimento de uma rede vai permitir um conhecimento mais alargado das fontes disponíveis e divulgar importantes colecções; vai ainda possibilitar a cooperação na divisão de tarefas e na prestação de serviços comuns” (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1992, p. 571).

Este Grupo de Trabalho apresentou ao Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), em julho de 1992, um estudo sobre a situação das bibliotecas universitárias portuguesas, com propostas concretas, para que fossem tomadas decisões, que contribuíssem para uma melhor resposta às necessidades da comunidade académica. Na opinião de A. D. de Figueiredo (1995), docente da Universidade de Coimbra, havia a necessidade de criar uma rede de bibliotecas universitárias e de definir a sua missão, objetivos, aspetos organizativos e de recursos humanos, e uma estratégia para a sua implementação, que contribuísse para a divulgação e acesso às fontes de informação a nível nacional e internacional. Uma nova proposta foi apresentada, em fevereiro de 1996, pelos Serviços de Documentação da Universidade de Aveiro, ao seu Reitor, num documento *Fundamentos para uma Rede de Bibliotecas Universitárias*, que o levou ao CRUP e posteriormente foi divulgado por todas as universidades. O bom acolhimento por todos os reitores levou à realização de uma primeira reunião, em dezembro de 1996, em que participaram os bibliotecários das universidades. A partir desse momento, foi definida a metodologia de trabalho, criada uma Comissão Instaladora e outros grupos, com missões e objetivos específicos, que foram concretizados, dando origem a relatórios para implementação da Rede Universitária de Bibliotecas e Informação (RUBI):

- *do catálogo colectivo virtual das bibliotecas universitárias portuguesas – criação do catálogo colectivo distribuído, OPAC;*
- *das necessidades de conversão retrospectiva e da metodologia a seguir, tendo em atenção os fundos disponíveis em suporte informático;*
- *do empréstimo inter-bibliotecas e fornecimento de documentos, onde se destacava a definição da política de preços e uniformidade de procedimentos;*
- *de estratégias nacionais para a contratualização comum de serviços e implementação de assinaturas e acessos a bases de dados em consórcio;*
- *de uma biblioteca digital de ciência e tecnologia;*
- *da interação entre a rede de bibliotecas universitárias e outros sistemas de informação;*
- *do regulamento da futura RUBI com vista à institucionalização da rede e algumas recomendações para o seu funcionamento. (Lemos & Macedo, 2003, p. 4)*

Em reunião do CRUP, foi discutida a questão do financiamento da RUBI, com o Ministro da Ciência e Tecnologia, e avançada a possibilidade do Ministério assumir esse encargo, o que nunca se concretizou. Apesar da integração da RUBI na Fundação das Universidades Portuguesas, em 1999, e da criação dos órgãos para a esta rede, o processo acabou por não avançar porque nunca se convocou a reunião da Assembleia de Representantes, onde estariam representadas as bibliotecas. Na análise feita por Lemos e Macedo (2003), como razões da não concretização da RUBI foram apresentados fatores como a diversidade das bibliotecas, com autonomias muito diversas; a inexistência de sistemas informáticos em todas elas; poucos hábitos de cooperação; exiguidade de recursos humanos qualificados, com competências nas áreas técnicas, de planeamento e gestão, para que pudessem assumir lugares de direção das próprias bibliotecas. Um aspeto menos positivo apontado foi a falta de colaboração com a Biblioteca Nacional, que tinha já fomentado o trabalho conjunto entre as bibliotecas. Reafirmaram a necessidade de se avançar, que algumas bibliotecas teriam tido condições para tal e que as falhas que existiam só teriam sido ultrapassadas com uma mudança estrutural e organizativa. Apesar de mais de uma década ter passado, a rede de bibliotecas universitárias ou do ensino superior ainda não é uma realidade.

No decorrer do *2º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior* (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Trabalho do Ensino Superior, 2014), foi debatida a importância de cooperação entre bibliotecas e redigidos alguns tópicos que a seguir se referem:

- Existe uma mentalidade de cooperação entre as bibliotecas, como o mostraram experiências como a RUBI, a B-on e o RCAAP;
- Devem ser criados canais de comunicação entre os profissionais;
- Há que identificar o que esperam os profissionais para as suas bibliotecas, identificando prioridades e recursos existentes;
- Algumas ações a curto prazo:
 - Partilha em áreas como: eventos culturais, utilizadores comuns, dados estatísticos, intercâmbio de duplicados, como números de revistas;

- Projetos como plataforma anti plágio, regulamentos comuns, empréstimo interbibliotecas;
- Maior cooperação a nível internacional (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Trabalho do Ensino Superior, 2014).

Uma das outras áreas desenvolvidas por um dos grupos de trabalho da RUBI foi a possibilidade de contratualizar em consórcio recursos já subscritos por muitas das universidades (Lemos & Macedo, 2003), por ser reconhecida a vantagem de aquisições partilhadas, para publicações periódicas e bases de dados. Por iniciativa governamental (através do Observatório das Ciências e das Tecnologias), em 2001, foi subscrita e disponibilizada, nas instituições do ensino superior, a base de dados *Web of Knowledge*. Por proposta do Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), em 2002, a Universidade do Porto coordenou o projeto para criação de um consórcio. Mais tarde, em 2004, a Unidade de Missão Inovação e Conhecimento (UMIC), após negociações com as principais editoras, lançou a b-on (Biblioteca do Conhecimento Online), com acesso a milhares de títulos de revistas científicas (Lemos & Macedo, 2003), que já foi referida anteriormente (cf. 2.3.1.1). R. Saraiva e Rodrigues (2010) reconhecem que a criação do consórcio b-on transformou e melhorou o acesso às publicações periódicas científicas. Anteriormente, a consulta era dificultada pela existência das publicações em locais distantes o que foi ultrapassado pelo acesso em linha através da b-on. (T. Costa, 2015). Esta mudança teve repercussões na produção de artigos científicos, com afiliação portuguesa, com diferenças entre as áreas das ciências sociais e a das ciências e tecnologia.

A acessibilidade à bibliografia publicada pelas principais editoras não é, no entanto, suficiente para a comunidade académica. A pesquisa e localização de documentação existente nas próprias instituições universitárias também são fundamentais. Nas universidades de maior dimensão (Coimbra, Lisboa e Porto), com a distribuição de bibliotecas por faculdades e departamentos, os catálogos, por vezes individualizados, não facilitavam o acesso aos fundos documentais. Apesar de outras iniciativas e avanços prévios na informatização dos catálogos (Ferreira, 2014) estas universidades, através da aquisição de programas integrados de biblioteca,

criaram catálogos coletivos, que abarcam a generalidade das existências em cada uma das instituições: a Universidade de Coimbra com o SIBUC, a Universidade de Lisboa com o SIBUL e a Universidade do Porto com a Biblioteca Virtual.

Um grupo de especialistas na área da documentação e de professores realizaram um estudo que deu origem à criação do catálogo coletivo da Universidade de Coimbra. O Relatório apresentado pelo grupo (Relatório: reorganização e reestruturação das bibliotecas da Universidade de Coimbra) concluiu que havia um número desproporcionado de bibliotecas em toda a Universidade (90), com 2 milhões de volumes de documentos. A dispersão das faculdades e departamentos na cidade e a inexistência de coordenação, entre todas as bibliotecas, dificultava o acesso e rentabilização dos recursos. A própria organização da Universidade e os limitados recursos financeiros e humanos tinham dificultado uma resolução conjunta, apesar de algum trabalho, anteriormente liderado pela Biblioteca Geral da Universidade para a utilização de um *software* de gestão das bases de dados bibliográficos.

Foi decidido criar o Serviço Integrado das Bibliotecas da Universidade de Coimbra, conforme recomendado no referido Relatório, cujo Regulamento foi aprovado pelo Senado da Universidade de Coimbra, por proposta do Reitor em 2006. O SIBUC é um serviço dependente da Reitoria, do qual fazem parte 20 bibliotecas, dirigido pelo Diretor da Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra (BGUC) e das suas áreas de atuação destacam-se:

- A coordenação do Sistema Integrado de Informação Bibliográfica da UC
 - Sistema informático: manutenção e desenvolvimentos;
 - Normalização dos procedimentos técnicos;
 - Formação dos técnicos de biblioteca;
- Apoiar a Biblioteca do Conhecimento Online - B-on
- Apoiar a Biblioteca Digital
- Gerir o repositório da UC - Estudo geral

- Apoiar a BAES - Biblioteca Aberta do Ensino Superior
- Propor alterações e melhorias para o equipamento informático;
- Prestar assessoria técnica à Reitoria na área das bibliotecas.

Desde que iniciou funções, o SIBUC tem colaborado com as bibliotecas da Universidade e com outros serviços internos e externos, desenvolvendo as áreas que lhe estão atribuídas. O acesso a todos os fundos documentais é facilitado por um sistema de pesquisa único, o repositório tem crescido anualmente e a digitalização dá acesso a um volume significativo de documentos.

Para a Universidade de Lisboa, foi criado o Sistema Integrado das Bibliotecas da Universidade de Lisboa (1998), que teve como finalidade ser um projeto cooperativo, para incentivar uma maior partilha dos recursos informativos e permitir a todas as bibliotecas desta Universidade constituírem um sistema integrado, para uma maior rentabilização de recursos e uma maior eficácia, mantendo a sua autonomia (Universidade de Lisboa. SIBUL, 2005). Naturalmente que a comunidade académica beneficia deste serviço, com o acesso aos fundos documentais e aos recursos eletrónicos disponíveis numa única página *Web*. Entre os objetivos definidos para o SIBUL destacam-se:

- Criação de um catálogo coletivo e melhoria no acesso aos fundos documentais (em funcionamento desde 2000 com 330.000 registos bibliográficos) e ao empréstimo interbibliotecas;
 - Este catálogo coletivo tem uma base de dados única, com uma base administrativa individual para cada biblioteca (utilizadores, empréstimos e aquisições);
- Cooperação no tratamento documental, partilha de recursos e ligação a outras redes nacionais e internacionais;
- Definir uma política comum de desenvolvimento de coleções, evitando duplicações desnecessárias;
- Apostar nas novas tecnologias e promover a formação dos recursos humanos nesta área;

- Integrar outras iniciativas, em especial do meio universitário, para desenvolver a cooperação entre bibliotecas.

Quando iniciado o projeto, realizaram-se ações de formação para todos os funcionários e foram definidas regras e procedimentos comuns, de acordo com normas internacionais (Universidade de Lisboa. SIBUL, 2005). Foi definida uma gestão do sistema centralizada, no que diz respeito ao sistema informático, para as 13 bibliotecas que pertencem ao SIBUL.

Com a fusão, em 2013, da Universidade de Lisboa (UL) com a Universidade Técnica de Lisboa (UTL), o universo alargou-se a todas bibliotecas existentes nas faculdades e institutos anteriormente ligados à UTL. Cada uma das suas bibliotecas, como refere Sanches (2015), depende hierarquicamente da sua faculdade ou instituto e constitui um sistema dentro da sua instituição. O SIBUL, implementado como o catálogo único para todas as faculdades, continua a disponibilizar os recursos das bibliotecas iniciais, mas as anteriormente ligadas à UTL utilizam outros sistemas. O objetivo será que exista um sistema único, para todas as bibliotecas da atual Universidade de Lisboa. A solução a adotar ainda se encontra, contudo, em fase de análise, tendo em vista assegurar um serviço de qualidade a todos os utilizadores.

Na Universidade do Porto, a Reitoria decidiu, em 2002, criar o Gabinete de Apoio às Bibliotecas da Universidade do Porto (GABUP), para uma melhor coordenação, cooperação e desenvolvimento das bibliotecas existentes, incidindo a sua ação na formação dos recursos humanos, na implementação de um catálogo comum, na uniformização de regulamentos de leitura e empréstimo em todas as bibliotecas e para a partilha de recursos eletrónicos e publicações periódicas. A sua denominação foi alterada para Biblioteca Virtual, mas as suas competências continuam a incidir: na colaboração com e entre as bibliotecas, na partilha dos recursos existentes, para dar resposta às necessidades dos serviços e na sua avaliação, na divulgação da informação sobre atividades e novos produtos existentes, na formação em diversas áreas, que promovam e integrem as Bibliotecas da Universidade do Porto na comunidade nacional e internacional. A sua ação tornou acessíveis, através de um portal, os catálogos das várias bibliotecas, as bases de dados bibliográficas subscritas pela Universidade, livros e outros

documentos eletrônicos e *software* de gestão bibliográfica. A definição de uma política global para a Universidade do Porto permite uma melhor gestão de todos recursos e a diminuição das assimetrias existentes entre as diversas bibliotecas. Em 2013, foi constituído um Conselho Consultivo para Conteúdos Eletrónicos da Universidade do Porto, do qual fazem parte bibliotecários e docentes, que devem emitir recomendações para uma melhor gestão do orçamento, para a aquisição de recursos eletrónicos para toda a Universidade. Mais recentemente, em 2015, houve uma reorganização dos serviços na Universidade do Porto e foi criada a Universidade Digital, da qual fazem parte os Serviços de Gestão de Documentação e Informação (SGDI), que englobam as bibliotecas, os arquivos e os museus. O SGDI tem entre as suas competências, na Universidade do Porto:

- Gerir e divulgar os diversos recursos existentes;
- Desenvolver a política de acesso aberto;
- Atuar na área dos sistemas de informação para um melhor acesso à informação;
- Preservar e divulgar os fundos antigos;

No panorama das bibliotecas do ensino universitário, desde o século XX, constata-se que houve uma evolução positiva a nível dos recursos bibliográficos e no acesso aos mesmos, que conheceu um grande desenvolvimento com a criação da b-on. No entanto, não foi definida uma política global, que vise o desenvolvimento equilibrado e uniforme para todas.

4.3- Visão organizacional das bibliotecas universitárias

A biblioteca universitária no futuro, segundo Noon (2004) que refere a visão da Society of College, National and University Libraries (SCONUL) do Reino Unido, conservará o seu papel no ensino superior mas as diferentes funções a desempenhar não serão tão estanques. A necessária adaptação permanente requer dos funcionários a flexibilidade para a execução de uma diversidade de serviços, que será necessário oferecer aos utilizadores. Uma das áreas referidas por Smith

(2011), em que essa mudança é fundamental, é no desenvolvimento da capacidade de pesquisa e utilização da informação mas sem esquecer a qualidade.

If they are to provide high quality resources and services which are relevant and responsive to the needs of their clients they need to be fluid and flexible in their goals and their actions. Academic libraries should strive for organizational effectiveness and fitness for purpose “[...] organizational cultures, structures and ways and means of working cannot be assumed to be optimal as they are currently established. (Smith, 2011, p. 112)

Evans e Alire (2013) enquadram as bibliotecas num ambiente tripartido, dependentes do seu próprio ambiente, da instituição a que estão ligadas e da sociedade. Primeiro, a biblioteca tem o seu próprio ambiente que é controlado por quem faz a sua gestão. A nível interno, segundo Düren (2012), muitas mudanças acontecem, como no trabalho em equipa, no salário baseado no desempenho ou, como refere Moran (2001), por redução orçamental e remodelações internas a nível dos processos ou das chefias. Em segundo, referem Evans e Alire (2013), as necessidades dos utilizadores, outras bibliotecas com as quais possam competir, a diminuição de recursos, as fontes de financiamento, os fornecedores de recursos informativos e de equipamentos. Em terceiro, o ambiente externo à organização, sobre o qual não há qualquer controlo, como o mercado de trabalho de pessoas qualificadas, questões legais ou reguladoras, as tendências da tecnologia, tendências ou mudanças políticas, fatores socioculturais e a economia, porque todos estes fatores influenciam as bibliotecas. É preciso estar atento a todos eles para que a biblioteca tenha sucesso.

As influências que as bibliotecas recebem do ambiente interno e externo provocam transformações e refletir-se-ão na sua estrutura e na forma como respondem às transformações (Chan & Soong, 2011). “One might hypothesize that libraries as complex organizations have differentiated (or departmentalized) to respond more effectively to parts of their external environment user needs, supplier requirements, and the objectives of their parent organizations” (Shaughnessy, 1977, p.269-270). Para Moran (2001), todas as organizações, entre elas as bibliotecas, devem estar atentas, analisarem a sua estrutura organizacional e considerarem a mudança como fator essencial para se manterem ativas. O formato eletrónico da documentação adquirida, digitalizada e consultável na *Web*, requer dos funcionários novas competências (Tam & Robertson, 2002).

Mas para Moran (2001), o ambiente universitário é conservador e não favorece a mudança, o que poderá limitar a implementação de modelos de gestão inovadores, como os que, segundo M. A. C. de Carvalho (2010), podem ser observados nas empresas para processos de mudança. A criação de uma nova estrutura organizacional, ou a mudança de uma já existente, na opinião de Evans e Alire (2013), em regra é antecedida de uma reflexão sobre quatro aspetos:

- Conhecer as prioridades da biblioteca;
- Avaliar as potencialidades, competências e conhecimentos da equipa;
- Que recursos estão disponíveis para as transformações a promover;
- Identificar as limitações que possam existir em termos de espaço e para utilização de novas tecnologias.

Na definição da próxima estrutura, há que criar grupos de forma lógica, como por exemplo, em departamentos, assegurando que há uma ligação entre eles e uma coordenação. Há que monitorizar a mudança que se inicia e os resultados que se obtêm para que, à medida que o ambiente envolvente se altera, sejam feitos ajustes, porque não há uma solução que esteja certa (Evans & Alire, 2013). Como exemplo de percursos, na adaptação e inovação, percorridos pelas bibliotecas universitárias, o de maior impacto nos E.U.A. é o das bibliotecas da Universidade do Arizona, que foi seguido por outras. Esta Universidade organizou uma série de conferências ao longo dos anos, iniciadas em 1996, com o tema *Living the future: process improvement & organizational change at the University of Arizona Library*, a que assistiram profissionais de outras bibliotecas e os influenciou (Bowlby, 2011; Franklin, 2009).

Entre as experiências identificadas na literatura, que reportam processos que decorreram em bibliotecas motivadas pela necessidade de adaptação aos ambientes internos e externos (Ferguson, 2007), foram referidos os tipos de mudanças que ocorreram, as atividades de planeamento e estudos que foram levados a cabo para saber quais as alterações mais adequadas às necessidades auscultadas e o que daí resultou ou está em curso (Ferguson, 2007). Foi referida a importância do tipo de liderança, para o bom sucesso das alterações que se querem fazer (Gwyer, 2010; Paton *et al.*, 2008), e os meios de comunicação na biblioteca

(Ferguson, 2007; Gwyer, 2010; Higa *et al.*, 2005), com a hierarquia, com os utilizadores e com a universidade onde se inserem (Nussbaumer & Merkley, 2010).

4.3.1- Fatores de mudança

As organizações têm de se transformar e a mudança constante contribui para a sua sobrevivência (Kotter, 2007; Stoffle, Renaud & Veldof, 1996). Para Roberts e Rowley (2004), o desempenho das organizações está dependente da sua capacidade de continuamente se adaptarem e reformularem as estruturas e serviços, de acordo com as necessidades dos utilizadores e *stakeholders*. Kotter (2007) refere o mundo empresarial, de dimensões variadas em todo o mundo, que tem feito mudanças atribuindo-lhe nomes diferentes, mas o que é relevante é que sejam feitas com sucesso. Para que se alcance um maior sucesso, realça este autor que a mudança deve percorrer uma série de fases que requerem tempo. O saltar alguma das fases tem resultados negativos e, se nalguma delas for cometido algum erro, poderá causar um impacto devastador. As fases para a mudança apontadas por Kotter são: considerar a mudança como algo urgente, criar um grupo que a conduza, criar uma visão, comunicar a visão, dar poder a outros para trabalharem nessa visão, planear e criar vitórias no curto prazo, consolidar as melhorias, promover mais mudança e institucionalizar novas abordagens.

Mas como decidir qual a melhor solução para implementar a mudança numa biblioteca universitária? No entender de Baughman (2008), quer a revisão da literatura, quer a sua experiência na Biblioteca da Universidade de Maryland levam a concluir que não há um modelo ideal para fazer a mudança. Da parte dos dirigentes, não é possível controlar as influências que venham do exterior ou as da própria biblioteca. Os processos de mudança acarretam constrangimentos que devem ser ultrapassados, como a resistência a qualquer mudança (Cuillier, 2012; Kotter, 2007; Roberts & Rowley, 2004), o espírito negativo, as questões económicas e o desejo de manutenção do que já existe (Cuillier, 2012).

Para evitar a relutância das pessoas envolvidas, que se podem sentir desmotivadas e com pouca vontade de aderir, há que preparar a mudança,

mostrando os aspetos positivos do que vai melhorar e inovar e os negativos como descontinuidade e receio do desconhecido (Roberts & Rowley, 2004). Também Chang e Bright (2012) referem que depende das pessoas o sucesso da mudança. Os gestores devem preparar as pessoas, não procurando identificar quem são os elementos que se opõem à mudança, mas sim perceber o que contribui para a resistência e minimizar essas causas, transmitindo um espírito positivo. Para ultrapassar a resistência dos funcionários, refere Jeal (2005), há que identificar como as pessoas se sentem e qual a cultura organizacional existente. Este autor, que cita Kotter e Cohen, considera que primeiro é necessário influenciar as emoções da equipa, o que se refletirá na cultura organizacional.

A capacidade de adaptação e reconfiguração da biblioteca e seus recursos são fundamentais na sua dinâmica, na opinião de Chan e Soong (2011), mas fazer as necessárias alterações não é um processo fácil, porque cria ansiedade nos funcionários. No decorrer da reorganização que ocorreu na Universidade de Ciências e Tecnologia de Hong Kong, mostraram aos funcionários os principais objetivos da reorganização da estrutura, para responder de forma rápida aos novos desafios e às reformas a implementar no ensino. Foi feita a análise dos pontos fortes e fracos da estrutura anterior, mediante um conjunto de questões que lhe foram colocadas, e a que a nova estrutura deveria responder (Chan & Soong, 2011). Para Ferguson (2007), cada pessoa tem a sua visão da mudança, para uns é uma oportunidade de melhorar e para outros é uma ameaça à posição que têm na situação existente. Estas diferentes posturas foram identificadas pelo autor quando foram reorganizadas as bibliotecas na Universidade de Hong Kong.

Com o envolvimento de toda a equipa, será mais provável que haja sucesso nos objetivos definidos (Lakos & Gray, 2000; Nussbaumer & Merkley, 2010; Pan & Howard, 2010), no âmbito da mudança. Na maior parte dos casos referidos na literatura, esse envolvimento ocorreu de formas variadas, por exemplo, com a constituição de equipas; quando não aconteceu, houve menos sucesso na implementação do plano desenhado (Ferguson, 2007). A opção pela constituição de equipas deve ser explicada e as dúvidas esclarecidas para evitar surpresas (Tam & Robertson, 2002). Para além da constituição de equipas em projetos de mudança da estrutura organizacional, outras opções, como a criação de grupos de trabalho, a

contratação de consultores externos ou a mudança por fases, foram soluções seguidas nas bibliotecas.

Para a mudança na organização da biblioteca da Universidade de Maryland, foi criada uma equipa *facilitadora (facilitators team)*, que apoiava as outras, em variadas situações. Foi criado um lugar de assistente do reitor para o desenvolvimento organizacional, o que fez crer aos bibliotecários que o trabalho em curso era importante e, por outro lado, foram dadas oportunidades de formação que desenvolveram as suas capacidades (Baughman, 2008).

Na Universidade de Nevada, Las Vegas, optou-se por criar um grupo de trabalho que envolveu elementos de todos os níveis e que apresentou ao diretor uma proposta com várias hipóteses, para criar um novo departamento que coordenasse as áreas digital e da Internet. No final, foi decidida a criação de um departamento (*Web and Digitization Services*), com uma melhor coordenação de todas as áreas que antes funcionavam separadamente (Bierman & Eden, 2005).

Na Universidade de Arizona, em 1992, um comité de bibliotecários foi encarregue de identificar os valores, missão e orientação que a nova estrutura organizacional deveria ter, e decidiu-se que a biblioteca seria uma organização de qualidade, baseada em equipas (sistema horizontal) e focada no utilizador. Estes princípios orientaram os objetivos da biblioteca durante dez anos e deram origem a uma grande transformação na organização e nas atitudes dos funcionários. A liderança passou a ser partilhada por todos, as diversas equipas tornaram-se mais participativas, o que contribuiu para o desenvolvimento e reconhecimento do serviço (Phipps, 2004).

Em bibliotecas com uma gestão participada, os funcionários rentabilizarão melhor as suas potencialidades, como referem Tam e Robertson (2002), o que não acontecerá num tipo de gestão mais centrada no topo da hierarquia.

Nas bibliotecas da Universidade de Southern California, o diretor criou um comité, com oito elementos provenientes de todas as bibliotecas, para o desenvolvimento do plano estratégico. Foi analisado o ambiente interno e externo e organizaram fóruns de discussão que definiriam a visão, a missão e os objetivos. Para a implementação dos 14 objetivos definidos e de 200 tarefas que estes

envolviam, nomearam algumas *task force*, uma para cada objetivo, que tinham que identificar o que era necessário para a sua execução. Esses resultados foram transmitidos nos fóruns das bibliotecas (Quinlan & McHarg, 2012).

A opção por uma mudança faseada pode ser vantajosa por permitir uma adaptação mais lenta e diluída ao longo do tempo. Luce e Grohsgal (2012), que incentivaram a implementação de um espírito inovador na biblioteca da Universidade de Emory (E.U.A.), consideram que a mudança deve ser gradual porque, por um lado, não requer um investimento tão grande, e por outro, é mais favorável para a mudança de mentalidades, que tem uma evolução mais lenta.

A Universidade de La Trobe, na Austrália, também decidiu fazer a sua mudança por fases e iniciou-a com os serviços ao utilizador, para melhor rentabilização dos recursos humanos. Na primeira fase, iniciada em 2002 e implementada em 2003, a proposta para uma maior concentração do pessoal, nalgumas áreas ligadas aos serviços ao utilizador, foi elaborada por um grupo de bibliotecários, o que trouxe alguma insatisfação aos restantes funcionários. Esta proposta foi, então, apresentada a todo o pessoal dos vários níveis das áreas afetadas, o que contribuiu para a sua melhor concretização. Numa segunda fase, durante 2003, e em consequência da experiência anterior, quando foram revistos os locais de atendimento, a abordagem foi diferente. Todo o pessoal da biblioteca do principal campus universitário foi convocado, no início do processo, para uma reunião onde puderam expor as suas opiniões quanto ao funcionamento dos serviços de atendimento. Para divulgação dos documentos produzidos sobre este processo, foi usado o sítio *Web* da biblioteca (Paton *et al.*, 2008).

A reorganização das bibliotecas da Universidade do Kentucky foi apresentada num relatório, pela equipa mandatada (*Technical Services Process Team*), e foi recomendada a implementação por fases, para que as pessoas recebessem formação e se envolvessem nas fases seguintes (McLaren, 2001).

Na Universidade de New South Wales, na Austrália, houve uma consulta inicial a todo o pessoal, foi criado um grupo para um estudo mais detalhado e depois a discussão foi alargada a toda a Universidade, com a criação do *Library Futures Group*, onde todos estavam representados, de modo a serem envolvidos no processo e decidirem sobre as áreas onde intervir. Apesar de todo o envolvimento

da equipa e da Universidade, houve um clima de incerteza e medo da mudança, que foi ultrapassado com a discussão que decorreu ao longo de dois anos (Wells, 2007).

Na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, para envolvimento e participação de toda a equipa, no decorrer do processo de mudança foram realizadas reuniões individuais e em grupo, que usaram para seleccionar o modelo que estivesse de acordo com a sua realidade (Azevedo, 2010).

Para evitar reacções negativas da parte dos funcionários envolvidos, ligados às aquisições e tratamento técnico, na reorganização dos serviços da biblioteca da Universidade do Estado de Colorado, o *Reorganization Committee* convidou-os a participar nas reuniões dedicadas à análise dos processos e tarefas, para apresentarem sugestões para mudanças (Erb, 2015).

Com o novo plano estratégico da Universidade, como ponto de partida, as bibliotecas da Universidade do Estado de Oregon iniciaram, no princípio de 2010, a análise de como deveriam proceder para se prepararem para o que surgisse no futuro. Como referem Nutefall e Chadwell (2012), nas primeiras reuniões estiveram presentes o bibliotecário da Universidade e outros dois bibliotecários com funções de topo, que definiram as áreas prioritárias. Depois, foi pedida a colaboração dos chefes de departamento e foram esboçadas as atividades que poderiam ser mais coincidentes no futuro e criaram uma primeira lista de possíveis configurações de unidades e as suas missões. Em seguida, pediram a colaboração das equipas e foram criados grupos a quem foi transmitida a informação sobre o que estava pensado. Os chefes de departamento partilharam o conhecimento do que tinham lido na bibliografia e da experiência de outras bibliotecas, contactadas para o efeito. Aos grupos criados foram dados dois meses para apresentarem a proposta para uma nova estrutura organizacional, a descrição dos departamentos a criar e um novo organograma. Das propostas apresentadas pelos grupos e analisadas, foi definida a estrutura seguindo as recomendações, para a criação de seis departamentos (Nutefall & Chadwell, 2012).

A Universidade de Manchester, durante 18 meses, discutiu a estratégia, por fases, que envolveram gradualmente todos os funcionários. Inicialmente, uma equipa de gestores (*leadership team*) definiu a nova visão e as áreas a desenvolver, que pressupunham mudanças, em seguida, equipas de todas as áreas funcionais

foram envolvidas na discussão, incentivando a criatividade e a troca de ideias, que resultaram num conjunto de projetos que, de acordo com critérios estabelecidos, foram discutidos em conjunto numa reunião geral. No entanto, a decisão final foi tomada pela equipa de gestores (Jeal, 2014).

Na Universidade de Hong Kong, as alterações foram decididas e, posteriormente, foram comunicadas em reuniões aos funcionários, o que tornou o seu envolvimento mais difícil. Para ultrapassar a rejeição inicial, foram conquistando progressivamente a confiança de toda a equipa, que veio a compreender as vantagens das mudanças introduzidas (Ferguson, 2007).

Em muitos casos, foram chamados consultores externos que, após análise do funcionamento da biblioteca, propuseram medidas para alterar a estrutura e modo de funcionamento: Universidade de Lethbridge (Nussbaumer & Merkley, 2010), Universidade de Colorado Denver-Biblioteca Auraria (Pan & Howard, 2010), Hong Kong (Ferguson, 2007; Sidorko & Yang, 2009), Universidade de New South Wales, Austrália (Wells, 2007), Universidade de Connecticut (Franklin, 2003) e no New College of Florida (Doherty & Piper, 2015). No caso da Universidade de Salford (Reino Unido), foi contratado um consultor externo para gerir o projeto de criação do Customer Resolutions and Information Services (CRISP) (Jeal, 2005). Na biblioteca da Universidade de Manchester, o consultor teve como objetivo desenvolver os valores e a forma de trabalhar dos gestores intermédios e incentivar o trabalho em equipa (Jeal, 2014). No New College of Florida, o mesmo aconteceu para avaliar a situação existente e determinar possíveis melhoramentos e mudanças, para fazer face aos cortes no orçamento e redução de funcionários (Doherty & Piper, 2015).

Os processos que se referiram ilustram as realidades e percursos definidos para a mudança de estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias. Para cada situação, quem tomou as decisões teve que liderar estas transformações e o modelo seguido, para o fazer, está ligado ao tipo de liderança que assumiu.

4.3.2- Liderança

Como referem Roberts e Rowley (2004), o sucesso da mudança está muitas vezes associado à liderança existente na organização. Com a mesma opinião, Cuillier (2012) refere que a mudança está ligada à liderança e indica 11 facetas a incluir num plano para a mesma:

- Inculcar um sentido de urgência a toda a equipa;
- Explicar porque é necessária a mudança;
- Ter uma visão e um plano para o futuro;
- Ter como objetivo o progresso e não a perfeição;
- Procurar as oportunidades;
- Modificar a cultura organizacional com o foco na mudança;
- Pensar em grande;
- Não recear pensar de forma diferente dos outros;
- Não esquecer os utilizadores, que devem ter uma visão positiva da biblioteca;
- Nunca deixar de aprender e estar atento aos exemplos de sucesso;
- Manter a boa disposição e divertir-se (Cuillier, 2012).

Na opinião de Cawthorne (2010), o envolvimento de todos os que trabalham nos vários níveis hierárquicos, numa organização como a biblioteca universitária, leva à liderança partilhada em oposição a uma liderança centrada numa única pessoa. “As academic libraries change, they need to foster a new, more flexible, inclusive leadership approaches that recognizes ideas and leadership ability of staff at all levels” (Cawthorne, 2010, p. 156).

Ao líder cabe promover uma boa articulação entre os vários níveis e acolher as sugestões dos funcionários. Um trabalho conjunto, entre os líderes e quem

trabalha diariamente na área, leva a uma mudança mais efetiva: “Attending to and handling well the human factor in any change process can be the key to success. Conversely, poor handling of the people element may be the biggest hurdle to achieving change and may exacerbate all of the other common causes of change failure” (Paton *et al.*, 2008, p. 98).

As instituições devem procurar que haja um ambiente estável, em que a hierarquia não seja demasiado rígida, porque não permite às pessoas terem liberdade de ação. “Members of an organization tend to produce more when given freedom to perform and interact in conformity with demands and tasks, whereas excessive freedom (lack of clear organizational values and goals) results in indecision, confusion, and malcoordination” (Honea, 1997, p. 186).

Para Gwyer (2010), um bom líder deve conseguir manter o otimismo, valores éticos, transmitir uma visão que contribua para ultrapassar as dificuldades, trabalhar em conjunto e não esquecer comunicar com as pessoas. É papel do líder, na opinião de Phipps (2004), construir uma organização onde as competências dos seus funcionários são rentabilizadas e existe flexibilidade, orientação para resultados e aprendizagem, com atenção ao meio que a rodeia.

Na Biblioteca Auraria, da Universidade de Colorado Denver, as alterações implementadas com a participação de todos, com o modelo de liderança distribuída, resultaram num ambiente que incentivou a partilha de responsabilidades e permitiu a identificação dos problemas e uma rápida solução dos mesmos (Pan & Howard, 2010).

As qualidades de liderança não são importantes apenas nas chefias de topo, todos os envolvidos no processo de mudança podem assumir atitudes de liderança que contribuem para o sucesso. Foi o que aconteceu nas bibliotecas da Universidade de North Caroline, em Chapel Hill: para além do administrador e do diretor de recursos humanos, que lideraram com muito sucesso a reorganização dos serviços técnicos, outro técnico, de nível intermédio, apesar das dúvidas que tinha, transmitiu aos colegas segurança para ultrapassar as dificuldades. No resto da equipa, outros elementos tiveram o mesmo tipo de comportamento, o que deu mais confiança às pessoas (Michalak, 2012).

4.3.3- Comunicação

Nos contactos com as equipas e na globalidade das organizações, como nas bibliotecas, os modos de comunicar são transversais e são um fator primordial para o desempenho, para o sucesso individual e para a progressão na carreira de cada um, referem Roberts e Rowley (2004). Os gestores ocupam grande parte do seu tempo em reuniões, os novos meios tecnológicos trouxeram outros modos de comunicar, a comunicação com as equipas torna-se cada vez mais importante pelo volume de informação a transmitir e pela necessidade de as pessoas se sentirem informadas. Também Evans e Alire (2013) reforçam que a comunicação nas suas várias formas ocupa a maior parte do tempo das pessoas, e ao longo da carreira de um profissional da informação, as competências para comunicar oralmente e por escrito e para ouvir vão influenciá-la.

Como já foi referido (cf. 1.5), na comunicação deve-se evitar o *ruído* por interferir na receção e interpretação da mensagem (Evans & Alire, 2013). A nível das organizações, a comunicação é influenciada pelas relações de trabalho que se estabelecem entre as pessoas, pela hierarquia existente e pela estrutura da autoridade. As diferentes pessoas, consoante a sua faixa etária, têm formas preferenciais de comunicar e diferentes linguagens. Há que, também, considerar o volume de informação a ser enviado no seio da organização, cada elemento tem uma perceção diferente quanto à quantidade que é necessária emitir, pelo que há que ajustar, tendo em conta qual o meio mais conveniente, se será escrito, tradicional ou eletrónico, ou oral.

Para a comunicação escrita, referem Evans e Alire (2013), há alguns princípios a respeitar quanto à mensagem a transmitir: ser clara, concisa, planeada, com respeito pelo recetor e indicam algumas interrogações a colocar previamente:

- *What am I trying to convey?*
- *With whom am I communicating?*
- *When is the best time to do this?*
- *Where is the best place?*
- *What is the best channel?*
- *Why am I communicating? (Evans & Alire, 2013, p. 193)*

A comunicação, que usa como canal a Internet, tem algumas vantagens, mas também tem limitações. Burns e Bossaler (2012) referem que a comunicação é relevante em organizações, como as bibliotecas, mas há que ser cauteloso no volume de informação enviada. A utilização do correio eletrónico possibilita uma fácil comunicação, no entanto, estes autores, que referem Dawley e Anthony, alertam que um grande volume de informação, por este meio de comunicação, provoca um excesso de informação.

As redes sociais têm sido utilizadas pelas bibliotecas com grande intensidade, por exemplo, com a criação de *blogs* e *wikis*. Há que definir a política a seguir para os equipamentos e *software*, quais os seus objetivos, quem pode inserir informações e notícias (Evans & Alire, 2013). As *wikis* são formas de comunicação, por permitirem a inserção de informação, a sua edição ou remoção, e para Evans e Alire (2013), têm como vantagem estarem atualizadas e permitirem reunir diversos assuntos no mesmo local. No entanto, a sua atualização pode ser pouco rigorosa, por nem sempre serem as pessoas mais informadas que as utilizam. Este meio de comunicação foi adotado nas bibliotecas da Universidade de North Caroline, em Chapel Hill, para a comunicação para fora e entre os funcionários e em simultâneo contribuiu para uma melhor familiaridade com as novas tecnologias (Michalak, 2012).

Na comunicação oral, recomendam Evans e Alire (2013) que os gestores não devem levar demasiado a sério a sua posição hierárquica, devem ouvir e deixar os outros falarem, manter a conversa objetiva, simples e direta, conhecer o nível de compreensão do outro e não discutir. Se quem fala não aceita as ideias dos outros naturalmente que não haverá diálogo. Ao comunicar, seja com membros do topo hierárquico ou da base, há que ter diplomacia e dosear, para que a informação não seja transmitida nem por excesso, nem por defeito.

Em tempos de mudança, a comunicação com os funcionários assume maior relevância para o sucesso. “Communicating with staff serves both to alleviate anxiety and to stop the rumor mill generating worst-case scenarios” (Gwyer, 2010, p. 10); (Paton *et al.*, 2008) e, para Moran (2001), a nível externo também é importante manter a comunidade ao corrente do que se está a passar. Mas, como indicam Paton, Beranek e Smith (2008), há algumas regras a considerar na comunicação em

contexto de mudanças: os métodos para comunicar devem ser escolhidos em função de cada organização; é importante não só transmitir informação, mas também ouvir as opiniões contra ou a favor; informar regularmente, transmitindo honestamente o que se passa, sem omitir as falhas e ocupar o tempo necessário a comunicar. As alterações nas estruturas organizacionais das bibliotecas americanas influenciaram também o fluxo da comunicação. Antes, direcionava-se mais do topo para baixo e, com as estruturas mais horizontais é mais ao mesmo nível, entre todos os setores, departamentos e equipas, para o que também contribuiu o desenvolvimento da Internet (Moran, 2001). Com a mesma opinião, Düren (2012) refere que durante o processo deve-se manter as pessoas informadas sobre o que vai acontecer, envolvê-las com a sua participação na discussão, em especial sobre os objetivos dessa mudança. É também importante que haja discussão presencial, sobre aspetos relevantes, em vez de utilizar o telefone ou o correio eletrónico (Düren, 2012). Tam e Robertson (2002) concordam que a comunicação externa e interna não devem ser descuradas, devem ser permanentes e avaliadas, incentivando a participação das equipas.

Nas bibliotecas que atravessaram fases de mudança, foram adotadas diversas formas de comunicação, como as reuniões em grupo com todos os funcionários. Nomeadamente, nas bibliotecas da Universidade de Kentucky, discutiram questões relacionadas com a reorganização do pessoal, como a delegação de poder, a formação e a mudança (McLaren, 2001). Phipps (2004) defende a troca de ideias e R. Andrade e Zaghloul (2010) referem que, na Universidade do Arizona, entre 2007 e 2008, as equipas encarregues de fazer o estudo de alteração e de implementação das novas medidas comunicaram a toda a biblioteca o seu projeto, recolheram opiniões mas a decisão final coube a estas equipas (R. Andrade & Zaghloul, 2010). Nesta biblioteca, têm-se promovido reuniões internas mensais com o pessoal e com o diretor, para, de modo informal, colocarem questões ou dizerem o que pensam. Outros métodos, para promover a comunicação dentro da instituição, têm sido utilizados, como o sítio *Web*, *Facebook* e contactos regulares com os estudantes (Stoffle & Cuillier, 2010).

A biblioteca da Universidade de La Trobe, para que todos estivessem informados e fossem englobados, realizou reuniões individuais e de grupo, fórum de discussão, correio eletrónico e usou a página *Web*. Depois de distribuída a proposta

de reestruturação, realizaram reuniões também com os sindicatos (Paton *et al.*, 2008).

Formas indiretas para recolha de opiniões foram adotadas pela Universidade de Lethbridge (Canadá), com uma caixa de correio eletrónico anónima que qualquer funcionário podia utilizar para expor a sua opinião (Nussbaumer & Merkley, 2010), e na Universidade do Texas Southwestern Medical Center, Biblioteca de Dalas, para além de uma caixa de sugestões tradicional, foram realizadas reuniões regulares com as pessoas, para comunicar e receber sugestões e envolver a equipa (Gwyer, 2010).

Outros procedimentos foram seguidos, com resultados nem sempre positivos, como na Universidade de Hong Kong, onde as decisões foram tomadas sem qualquer contributo da equipa, a quem apenas no final foi transmitida a informação. Para Ferguson (2007), este método não foi adequado e refere que a comunicação entre as bibliotecas e com os utilizadores é fundamental. Gwyer também refere que “one must not stop listening to customers, but build mutual commitment for mutual success” (2010, p.8). Para incentivar uma mudança contínua dos produtos e serviços oferecidos, foi introduzido um método de recolha de informação sobre as necessidades dos utilizadores, denominado *The voice of the customer*, na biblioteca da Universidade de Emory (EUA). Baseando-se na perspetiva dos utilizadores, recolhida através do inquérito anual e de entrevistas aos membros da faculdade sobre os processos de ensino e pesquisa em curso, foi definida uma política de carácter inovador com a oferta de serviços e produtos (Luce & Grohsgal, 2012).

4.3.4- Fatores económicos

Os fatores externos e internos, que contribuíram para que as bibliotecas universitárias iniciassem processos de mudança da sua estrutura organizacional, são diversos, como já foi referido, mas as questões económicas são transversais à maioria das transformações ocorridas, como se pode constatar nas experiências que constam da literatura.

A pressão económica, a diminuição significativa dos orçamentos atribuídos às bibliotecas universitárias e a impossibilidade de manter a despesa na aquisição das suas coleções em papel e na contratação de pessoal, levaram à redefinição das prioridades (Ferguson, 2007; Franklin, 2009; Higa *et al.*, 2005; Luce & Grohsgal, 2012; Pan & Howard, 2010; Paton *et al.*, 2008; Stoffle & Cuillier, 2010; Wells, 2007). Segundo Stoffle e Cuillier (2010), muitas bibliotecas aproveitaram para fazer alterações que garantissem a sua ação e o seu desenvolvimento.

Carver (2010), que analisou a evolução dos serviços de atendimento aos utilizadores em bibliotecas universitárias, identificou uma primeira alteração, na década de 1980, com a mudança de denominação de *circulation departments* para *access services*, o que segundo esta autora, se deveu às mudanças tecnológicas e à redução nos orçamentos no ensino superior e nas suas bibliotecas. Com a estagnação económica, procurou-se reduzir as despesas e a sobreposição de tarefas, o que se refletiu na organização das bibliotecas. Refere esta autora que a organização por funções, herdada da teoria de Taylor, se tornou cada vez mais anacrónica e que as novas componentes, para uma boa organização, são a comunicação, os relacionamentos e a colaboração (Carver, 2010).

Já em 1989, a biblioteca da Universidade de Arizona criou um grupo de trabalho para estudar o que fazer face ao crescente aumento de preço das assinaturas das revistas e o custo do seu armazenamento. Foi recomendada a criação de uma nova estrutura organizacional e a adoção de uma estratégia baseada no acesso à informação (Phipps, 2004). Mais tarde, com as grandes reduções no orçamento, o número de equipas na biblioteca da Universidade do Arizona foi reduzido de onze para oito, com o objetivo final de fazer o mesmo com menos pessoas (R. Andrade & Zaghoul, 2010). As reduções orçamentais estão na origem da reorganização departamental da Biblioteca Real da Dinamarca e Biblioteca da Universidade de Copenhaga que, com a aplicação do *Balanced scorecard*, redefiniu a estratégia e os objetivos dos departamentos (Krarup, 2004). Na Universidade de Maryland, nos anos 1990, acentuou-se a diminuição de verbas e foi recomendado que se fundissem os serviços e o pessoal, para as bibliotecas dos alunos do primeiro e segundo ciclo. Esta oportunidade foi aproveitada pelos novos gestores em vários setores, para mudar a estrutura organizacional. Depois de analisadas as divisões existentes foram criadas equipas nos serviços aos

utilizadores (em 1998) e nos serviços técnicos (em 2000) (Baughman, 2008). Para Luce e Groshgal (2012), as dificuldades orçamentais destas bibliotecas, em conjunto com as potencialidades dos motores de busca da *Web*, reforçaram a necessidade de se demonstrar constantemente a relevância das bibliotecas no ensino universitário.

4.3.5- Fator tecnológico

Para além das limitações que a crise económica trouxe às bibliotecas universitárias, é inquestionável a influência que as tecnologias da informação e comunicação também têm exercido e como alteraram o processamento técnico da documentação e potenciaram o acesso à informação. O estudo de Davis (2016) incidiu precisamente sobre os serviços técnicos das bibliotecas académicas americanas e concluiu que são as restrições orçamentais e as inovações tecnológicas que mais influenciaram as alterações nestes serviços e que essa influência perdurará nos próximos anos.

A biblioteca da Universidade de New South Wales (Australia), refere Wells (2007), também se ressentiu das limitações financeiras e do desenvolvimento dos recursos digitais, bem como da mudança de comportamento dos utilizadores. Com uma estrutura direcionada para uma realidade pré-digital, para o contacto direto com o utilizador e a consulta dos documentos no local, decidiu passar a investir mais nos recursos digitais. A necessidade de se adaptar às inovações tecnológicas levou a biblioteca da Universidade de Nevada a rever a sua organização, para responder às questões relacionadas com a digitalização de documentos e a gestão da página na Internet (Bierman & Eden, 2005). A maioria das bibliotecas criaram um departamento para se dedicar à digitalização e a todas as tarefas que lhe estão ligadas; outras criaram mais recentemente programas de digitalização ligados aos arquivos, às coleções especiais e ao departamento de sistemas (Boock, 2008). Na biblioteca da Universidade do Estado de Oregon, no início da digitalização, em 1994, eram os departamentos de coleções especiais ou arquivo que tinham esta responsabilidade, mas, à medida que este trabalho crescia, foi repensada uma nova estrutura organizacional e identificados os departamentos que poderiam assumir

estes projetos. Em 2003, foi criado na biblioteca um grupo de projeto para a área de digitalização e um grupo (*task force*) com funcionários pertencentes a outras equipas que se adaptaram às novas tarefas (Boock, 2008).

A aquisição de recursos eletrónicos pela biblioteca da Universidade de Science and Technology, de Hong Kong, tem sido dificultada pelas questões orçamentais mas, para responder às necessidades dos utilizadores, têm procurado oferecer, para além do acesso ao texto integral, outros meios como *RSS feeds* e outras aplicações da *Web 2.0* (Chan & Soong, 2011). Com o objetivo de responder às necessidades da sociedade da informação e manter um alto nível de desempenho, a biblioteca da Universidade de Harvard iniciou, em 2009, a alteração da sua estrutura organizacional, recomendada pelo Library Board após uma consulta nas bibliotecas (“Harvard Library Leaders Discuss Reorganization, New Portal,” 2015). Neste novo sistema, cada biblioteca passou a pertencer a um dos cinco grupos transversais, com base nas necessidades da coleção, serviços comuns ou atividades especializadas, com a preocupação de respeitar a individualidade de cada biblioteca e em simultâneo o trabalho coletivo. A criação do novo portal consolidado dá acesso à informação de todas as bibliotecas e aos serviços transversais. “The new portal is the outgrowth of one of the library’s main priorities in information technology: the improvement of search and discovery on behalf of patrons” (*Harvard Library Leaders Discuss Reorganization, New Portal, 2015*).

Os serviços técnicos foram reestruturados em função das restrições orçamentais e dos novos suportes, como na biblioteca da Universidade de Colorado Denver-Biblioteca Auraria, que, seguindo o parecer do consultor, aumentou o número de funcionários na área dos suportes digitais e a melhoria do nível dos seus conhecimentos (Pan & Howard, 2010). Enquanto na biblioteca da Universidade de New South Wales, Austrália, as áreas identificadas para melhoria foram: a integração das coleções dispersas e uma racionalização dos locais de atendimento ao utilizador (Wells, 2007). A vontade de dotar as bibliotecas da Universidade de North Carolina, em Chapel Hill, de meios para a época digital levou ao reinvestimento, em 2004, quando houve uma melhoria na economia e subida das receitas, segundo Michalak (2012). Aumentaram salários e as aquisições, criaram um novo local de armazenamento, que libertou espaço para a coleção, e foi adquirida mais tecnologia em *hardware* e *software*. A melhoria de condições

incentivou a equipa de liderança das bibliotecas a reorganizar os seus serviços e promover a inovação, o que foi conseguido apesar da longa tradição e ambiente da biblioteca não serem favoráveis às alterações (Michalak, 2012).

4.3.6- Que estruturas organizacionais?

Há que considerar se é possível uma estrutura que valorize a delegação de tarefas, que haja uma maior ou menor centralização, como será feito o controlo, que custos operacionais e como são atribuídas responsabilidades às pessoas. Recomendam Evans e Aline (2013) que se deve escolher uma estrutura mista, para ser flexível, nos vários serviços da biblioteca. O Relatório da ACRL recomenda que, para acompanhar as mudanças do meio académico e as repercussões que o mesmo tem nas atividades e ação das bibliotecas, as estruturas organizacionais devem ser flexíveis para uma melhor adaptação à intercessão entre duas áreas: a literacia da informação e a comunicação científica (Association of College and Research Libraries, 2013). Para Neal (2015), deve ser incentivada a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis que desenvolvam, também, a comunicação e a colaboração a nível interno e externo. Deste modo, para Savenije (2002), esbatem-se as fronteiras entre as tarefas dos funcionários e, não havendo mais que três níveis de chefias, com estrutura mais horizontal haverá melhor comunicação interna. Na opinião de Dewan e Steelworthy (2013), as bibliotecas devem considerar um modelo de gestão por equipas e implementar as melhores práticas para este tipo de gestão, de acordo com o que recomenda Peter Druker.

Segundo Dewan e Steeleworthy (2013), às equipas cabe:

- *Organize tasks and workload;*
- *Develop and maintain reporting mechanisms with other teams inside the library;*
- *Establish measurable performance targets;*
- *Maintain professional development for its group members. (p. 289)*

Alguns dos autores consideram que este novo modelo deve ser mais flexível e menos formal, para uma melhor adaptação à transformação permanente no

ambiente externo e interno (Association of College and Research Libraries, 2011; Baughman, 2008; Davis, 2016; Luce & Grohsgal, 2012; Michalak, 2012; Moran, 2001; Paton *et al.*, 2008; Savenije, 2002). Paton *et al.* referem “We had embarked on a process to move to a more flexible organisation, more easily able to respond to the changing environment, and therefore the review did not attempt to see beyond the next few years” (Paton *et al.*, 2008, p. 90).

A criação de equipas nas bibliotecas americanas iniciou-se nos anos 90, do século XX, como refere Baughman (2008), para tornar as estruturas menos hierárquicas, facilitar a tomada de decisão, aumentar a comunicação entre os funcionários de setores diferentes, ir de encontro à necessidades dos utilizadores, haver melhor adaptação às alterações orçamentais, acompanhar as transformações tecnológicas mais rapidamente, melhorar o ritmo dos processos e empenho na melhoria contínua e na aprendizagem. Este tipo de organização pode ser mais flexível e o conjunto de competências de todos os que compõem a equipa são canalizadas para determinado objetivo, o que permite responder mais rapidamente às novas situações (Baughman, 2008). O processo de alteração que a biblioteca da Universidade do Arizona iniciou, em 1989, na estrutura organizacional, foi para que esta fosse compatível com os novos objetivos, permitisse uma maior partilha nas decisões, que os funcionários antecipassem as necessidades dos utilizadores (Phipps, 2004) e acompanhasse a evolução interna e externa (Paton *et al.*, 2008). Este modelo preconiza uma orientação dos serviços para os utilizadores e não para os fundos documentais. “Our basic approach has been to: stay focused on our customers and their changing needs; and enable the creation of library as service rather than library as collection” (Stoffle & Cuillier, 2010, p. 132). A solução implementada nesta biblioteca baseou-se em equipas funcionais que podiam ser temporárias ou permanentes; foi-lhes dada autonomia para as decisões a tomar e para evitar o isolamento, o trabalho individualizado e a falta de noção de que faziam parte de um todo, o diretor assegurava a manutenção de comunicação entre elas e a sua dinâmica. A constituição das equipas foi alterada ao longo dos anos, consoante as necessidades dos serviços a criar para os utilizadores (Stoffle & Cuillier, 2010).

A tomada de consciência da ineficácia e baixa eficiência do modelo existente, pela duplicação de tarefas e falta de coerência nos serviços prestados, foram os impulsionadores da mudança, na Faculdade de Engenharia da

Universidade do Porto. Do processo de mudança, resultou a implementação de um modelo baseado no trabalho em equipa com maior autonomia e na pluralidade de funções (Azevedo, 2010).

Para a biblioteca da Universidade Sejong, na Coreia do Sul, foi necessário adaptar a sua estrutura organizacional, para um modelo onde o utilizador encontrasse melhor resposta de acordo com a sua área temática. A biblioteca, como referem Eun-Ja, e outros (2002), tinha uma estrutura hierárquica tradicional que foi alterada para um conjunto de divisões por áreas temáticas, que favoreceram a especialização dos bibliotecários, uma maior ligação com as faculdades e uma melhor orientação dos utilizadores na exploração dos recursos digitais existentes localmente e na Internet. Estes bibliotecários (*subject librarians*) tinham, no âmbito da sua área temática, as tarefas das aquisições, orientação e formação para as bases de dados e a difusão seletiva da informação, com o objetivo de melhor apoiar o ensino e investigação. Para projetos específicos, o trabalho foi realizado de forma cooperativa com os cinco bibliotecários das várias áreas. Refere este autor que outras bibliotecas, na Coreia, adotaram esta estrutura por divisões e por equipas (Shin *et al.*, 2002).

A previsão da mudança de instalações em 1998 para um novo edifício, preparado para o século XXI, incentivou mudanças na estrutura organizacional das bibliotecas da Universidade de Kentucky (EUA). Quando foi criado o *Organizational Development Committee*, em 1995, nomearam três equipas (*Technical services, Mediation e Management*), para avaliar e reformular os processos funcionais, transversais a todas as bibliotecas da Universidade, para que a mudança para o novo local beneficiasse de uma estrutura atualizada, menos direcionada do topo para as bases, mais equilibrada e por equipas (McLaren, 2001). A biblioteca da Universidade de Manchester, também, optou por uma estrutura menos hierárquica, com a criação de uma equipa de liderança (*Leadership team*), que definiu as áreas estratégicas a desenvolver e, para a execução das mesmas, contribuíram todas as equipas das áreas funcionais da biblioteca (Jeal, 2014). Nas bibliotecas da Universidade de North Carolina, em Chapel Hill, foi implementada uma estrutura menos rígida, com uma maior flexibilidade dos funcionários para a execução de tarefas mais diferenciadas e transversais. A formação que receberam dotou-os de competências para mudarem dos suportes em papel para os recursos eletrónicos (Michalak, 2012). A transição de um modelo hierárquico, para outro mais matricial,

mais horizontal e com a diminuição dos níveis de gestão, com a criação de comités, *task force* e grupos de trabalho que podiam ser transversais, são referidos por Tam e Robertson (2002). Referem estes autores que as equipas deviam passar a liderar a gestão, pela sua maior proximidade dos problemas e possibilidade de apresentarem soluções mais adequadas. Também Moran (2001) corrobora estes pontos de vista e considera que as novas estruturas organizacionais, agora mais horizontais:

- Têm maior acesso à informação;
- Os funcionários têm mais possibilidade de decidir;
- Existem menos níveis hierárquicos de gestão;
- A liderança está distribuída por todos os níveis;
- Os gestores exercem mais coordenação que direção;
- Muitos departamentos estão mais ligados ou fundiram-se;
- Os serviços técnicos e ao utilizador uniram-se;
- Muitas das estruturas adotadas são matriciais.

Apesar da adoção da estrutura organizacional baseada em equipas, em muitas bibliotecas americanas, e de muitas reconhecerem os impactos positivos da mesma, as opiniões não são unânimes. Enquanto a estrutura horizontal, com a criação de equipas, alcançou resultados positivos no Arizona, o mesmo não sucedeu na Universidade do Texas Southwestern Medical Center, Biblioteca de Dalas. A possibilidade de pertencer a diversas equipas em simultâneo levou a um excesso de trabalho e dificuldade em estabelecer prioridades (Higa *et al.*, 2005). Lihong Zhu (2011), na sua revisão da literatura, refere um conjunto de bibliotecas que optaram pela organização por equipas para os serviços técnicos, citando autores que referem as vantagens e desvantagens deste tipo de organização, e mais de metade dos respondentes reconheceram como positivos os resultados. Refere Davis (2016) que o trabalho em equipa favorece a comunicação e interação entre os funcionários. Zhu (2011) refere Katzenbach e Smith, que apresentam como argumentos para a opinião contrária a não adaptação de equipas pela falta de convicção, o desconforto pessoal

e questões éticas do desempenho organizacional e ainda que não é uma solução que resolva todos os problemas, para além de que a sua má aplicação pode redundar em resultados desastrosos (Zhu, 2011). Por exemplo, os 50 funcionários da biblioteca da Universidade de Salford (UK), que asseguravam o serviço de *helpdesk* em sistema rotativo, estavam organizados em equipas. Este tipo de organização conduziu a uma falta de identificação individual com os problemas a solucionar. Como solução, Jeal (2005) propôs a criação de um grupo para o contacto com os utilizadores e um outro a apoiar, ou então criar uma equipa com funções diferentes, que partilhavam os problemas e os resolveram. O estudo referido por Zhu (2011) considera negativo o impacto deste tipo de estrutura e algumas bibliotecas voltaram à estrutura hierárquica anteriormente existente. Reconhece este autor que há pouca bibliografia e formação nesta área e refere um documento do U. S. Department of Labor, que indica como fatores muito importantes para o sucesso a formação, a comunicação, o apoio dos gestores, o prestar contas (*accountability*) e um comportamento de apoio às equipas como a cooperação entre todos, honestidade no *feedback*, desenvolver o relacionamento interpessoal e as tarefas orientadas por objetivos.

Em consequência da análise das bibliotecas da Universidade do Kentucky, foram extintas divisões e/ou departamentos e criadas equipas com funções transversais, mas direccionadas, por exemplo, para as monografias e a sua aquisição, catalogação em linha e ofertas, permutas e disponibilização na estante. Dentro da equipa, foi selecionado o modelo de trabalho por processos e um coordenador sem funções de chefia. Nos outros locais, foram criados *Services Centers* que tinham autonomia, orçamento próprio, funcionamento autónomo, funções de serviços técnicos e para o público e serviam um conjunto de pessoas definidas. Esta nova organização, que se iniciou com os serviços técnicos, alargou-se progressivamente a outras áreas (McLaren, 2001). Outras bibliotecas também optaram por alterar os seus departamentos, como nas bibliotecas da Universidade Estadual de Oregon, onde foi definido que haveria seis departamentos: *The collection and Resources Sharing, Teaching and Engagement, The Center for Digital Scholarship and Services, Emerging Technologies and Services, Branch Libraries e Special Collections and Archives Research Center*. Como referem Nutefall e Chadwell (2012), os processos de readaptação e reorganização nunca estão completos, sendo necessária flexibilidade para agir consoante o que é necessário.

O modelo de organização por equipas, na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, teve por base duas áreas o *backoffice* e o *frontoffice* e resultou na criação de quatro equipas para a primeira área e duas para a segunda. No *frontoffice* as equipas de Apoio e Descoberta e ÁGORA (para promover inovações) e no *backoffice* as equipas de Representação de Informação, a de Memória e Acesso Perenes, a de Serviços Eletrónicos e de Suporte à Administração (Azevedo, 2010).

Os novos serviços eletrónicos, na biblioteca da Universidade de Roskilde (Dinamarca), influenciaram o seu funcionamento. A sua estrutura organizacional, que se repartia em departamentos, foi reorganizada para um sistema matricial e passou a ser constituída no topo por um diretor da biblioteca, um chefe do planeamento e um outro dos serviços aos utilizadores. É completada por cinco linhas/departamentos, com o respetivo pessoal e um chefe de linha ou chefe de departamento. Existe também um comité coordenador, com três executivos e os chefes de linha/departamento e uma secretária (Scupola & Nicolajsen, 2010).

Noutros casos, houve a fusão de departamentos, como na Universidade de Auburn (Alabama, E.U.A.), que juntaram os departamentos ou divisões ligadas aos serviços técnicos e aos serviços aos utilizadores. Nesta opção, foram consideradas como vantagens uma melhor comunicação entre as duas áreas, o que facilitava a resolução de problemas que pudessem surgir da parte dos utilizadores e uma maior sensibilidade para os vários pontos de vista. Igualmente, pode permitir o desenvolvimento de projetos conjuntos que beneficiem os utilizadores, como por exemplo, a resposta da área técnica a necessidades de pesquisa nos registos de catalogação. As pessoas que possam exercer funções, quer nos serviços técnicos, quer no atendimento ao público, recolhem informações úteis, quanto às questões que possam surgir, e cada um com a sua especialidade colabora em benefício dos utilizadores (Olivas & McCurley, 2006). Alterações nos cinco departamentos existentes foram implementadas na Universidade de Sciences and Technology de Hong Kong, que passaram a ser três: *Collection and user services*, *Technical Service* e *Systems and Digital Services*, e também nos comités e grupos de trabalho que passaram a ser dez. Seguidamente, dentro de cada departamento, procurou-se que todos os seus elementos estivessem alinhados com a missão da biblioteca. Foi incentivada a comunicação entre os diversos setores, com a realização de reuniões

informais com os bibliotecários e supervisores, todos os meses, que em seguida partilharam com a restante equipa. Decorreram durante um mês ações de formação de curta duração, com toda a equipa, sobre os diversos processos relativos às tarefas de cada departamento, independentemente das tarefas desenvolvidas por cada um. Estes programas foram muito bem aceites por todos e foram completados com a apresentação de manuais e orientações para tarefas mais complexas (Chan & Soong, 2011).

Na Alemanha na década de 1990, procurou-se desenvolver, nas universidades, cooperação entre as áreas ligadas às infraestruturas de informação, como as bibliotecas e os centros de informática, para melhorar o acesso à informação disponibilizada aos investigadores e estudantes. Degkwitz & Schirmbacher (2008) referem a experiência do Reino Unido nesta área, que atingiu, em mais de 50% das suas universidades e outras instituições de ensino superior, a integração dos serviços de informática com as bibliotecas; os mesmos autores referem a raridade deste modelo organizativo nos Estados Unidos da América. Para estes autores, as limitações legais, que existem na Alemanha para recrutamento de mais funcionários nas universidades, não permitiram às suas instituições de ensino superior ter a mesma flexibilidade que as suas congéneres americanas ou inglesas. A integração destas duas áreas não deverá ser feita em detrimento de qualquer uma delas e encontrará reações contrárias. Esta alteração não será facilmente implementada, devido à tendência para os serviços serem mais orientados para tarefas do que para processos. Este estudo foi realizado ainda numa fase inicial, pelo que não refere se este projeto foi bem-sucedido. Como outros autores (Baughman, 2008; Dewan & Steeleworthy, 2013; Moran, 2001), também, Degkwitz & Schirmbacher (2008) referem que não há uma estrutura organizacional certa mas sim uma adaptação constante aos sistemas de ensino das universidades (Degkwitz & Schirmbacher, 2008).

Quanto às bibliotecas da Universidade de Southern California, depois da sua separação dos serviços de informática, criaram *task forces* que apresentaram propostas para o futuro. Foi criado um Gabinete do Diretor, em substituição da Equipa de Liderança, ao qual pertenciam dirigentes de vários setores, aumentando a representatividade na direção. Para as bibliotecas existentes por áreas, foram criados lugares de direção, com o objetivo de fomentar a comunicação e a

colaboração dentro de cada faculdade, no entanto, esta estrutura, que antes funcionava por equipas, provocou insatisfação. As pessoas sentiram-se mais limitadas, menos reconhecidas pelo seu trabalho e com menos oportunidade de criar e contribuir com as suas iniciativas. No plano para os anos seguintes, foi previsto rever o orçamento e incluir outras atividades para implementar uma maior autoridade e responsabilidade em cada biblioteca (Quinlan & McHarg, 2012). Decorridos cinco anos da implementação do novo modelo, este foi analisado e corrigidos os erros na definição do novo plano. Para recolher diferentes pontos de vista, foi criado um comité do qual faziam parte todas as pessoas das bibliotecas e das faculdades (Quinlan & McHarg, 2012).

Apesar de nos E.U.A. não ser frequente a fusão da biblioteca com os serviços de informática, apontada por Degkwitz & Schirmbacher (2008), McKinzie (2007) refere a avaliação feita quanto aos resultados obtidos e relatados em artigos analisados. Conclui, este autor, que houve instituições onde essa fusão resultou e noutras isso não aconteceu. Na sua opinião, o que pode influenciar não é a existência de uma estrutura organizacional mágica, mas sim as condições específicas e a liderança que consegue que as pessoas trabalhem em conjunto e que o seu funcionamento sirva a comunidade académica (McKinzie, 2007). No caso específico da Universidade de Southern California (E.U.A.), a fusão das bibliotecas com os serviços de informática (Information Services Division) foi mantida entre 1997 e 2007 e não foi benéfica, como referem Quinlan e McHarg (2012). A motivação existia no início da experiência, mas a sua execução foi difícil para quem trabalhava nas bibliotecas. Funcionários que não eram bibliotecários foram contratados para gerir bibliotecas, o que desvalorizava os profissionais especializados. Com uma estrutura muito horizontal havia uma sobrecarga para alguns dos gestores porque todos a eles reportavam. Houve, também, um crescimento da parte tecnológica nos anos 1990, com a intensificação de utilização destes meios pelos docentes e investigadores, que levaram à criação de novo *software* para suprir as suas necessidades, no entanto nem todas foram completadas e aplicadas. Com esta situação, o seu novo reitor entendeu que não havia vantagens nem para um serviço nem para o outro em prosseguir e as bibliotecas passaram a constituir um serviço independente (Quinlan & McHarg, 2012).

As transformações nas universidades tomam diferentes rumos de acordo com as experiências já vividas. Na Universidade John Moore de Liverpool, foi decidido reunir num único departamento as áreas da biblioteca, serviços académicos (*Student administration services* e *Programme administration support*), o apoio informático, o de acesso a carreiras, empregabilidade e serviços de ação social e foi denominado Biblioteca e Apoio ao Estudante (*Library and Student Support*). Uma das áreas estudadas e desenvolvidas foi um sistema de avaliação de qualidade que fosse comum a todos. Baseado em práticas de empresas, foi definido o modelo de avaliação, mas Appleton (2012) refere que para ser avaliada a sua qualidade há que aguardar mais algum tempo.

A reestruturação que ocorreu na Biblioteca da Universidade do Arizona, entre 2007 e 2008, teve como resultado a fusão não de departamentos mas sim de algumas das equipas existentes. As equipas de bibliotecários especialistas para as áreas do saber (ciências sociais, ciência e engenharia, artes aplicadas e humanidades) foram fundidas numa, a Research Support Services Team (RSST), para centrar as suas atividades na ligação dos temas relacionados com o desenvolvimento, em projetos de digitalização e gestão de recursos de informação e a formação para todo o *campus*. Para fomentar o espírito de equipa e criar um grupo unido que conseguisse comunicar, trabalhar e ter sucesso como um todo, realizaram uma atividade de *team-building* durante quatro dias. Nestas sessões, tinham que definir as suas prioridades de atuação e o que fariam e como. Os resultados desta sessão determinaram como as equipas trabalhariam no futuro e como se articulariam as diversas tarefas (R. Andrade & Zaghloul, 2010).

Apesar de todas as experiências e modelos de estrutura organizacional implementados em bibliotecas universitárias, partilha Moran (2001) a opinião de outros autores, em como não existe um modelo ideal ou único, mas há alguns elementos que são comuns em projetos de sucesso:

- Identificar a estrutura que melhor se enquadra com a estratégia da organização onde se insere;
- Avaliar se as pessoas conseguirão trabalhar com esse modelo;
- Planear a transição do que existe para o que se quer implementar.

Antes de decidir que modelo implementar, recomenda esta autora as seguintes fases:

- Saber o que se quer alcançar e qual o modelo que serve esse propósito, também referido por Nutefall e Chadwell (2012);
- Ler sobre o tema e falar com quem já tem experiência;
- Selecionar de acordo com as necessidades e não por imitação;
- Considerar como trabalharão as pessoas segundo esse modelo;
- Verificar se quem dirige tem perfil ou se pode adaptar-se ao modelo bem como os dirigentes intermédios;
- Se se conjuga com a cultura organizacional vigente (Moran, 2001);
- Fazer a ligação com a universidade (Nutefall & Chadwell, 2012).

Depois de tomada a decisão, há outros fatores que são relevantes para a sua implementação com sucesso (Moran, 2001):

- Definir a estratégia:
- Identificar claramente as razões para a alteração;
- Envolver todo o pessoal para que compreenda e participe;
- Comunicar a nível interno e externo para manter todos informados (Moran, 2001; Nutefall & Chadwell, 2012)
- Definir como vai ser feita a avaliação do processo (Moran, 2001; Nutefall & Chadwell, 2012).

4.3.7- Avaliação

A avaliação da implementação de uma nova estrutura organizacional é uma fase indispensável, na opinião de Moran (2001), para identificar o que resultou de positivo e negativo e serem feitos os necessários ajustes. É recomendável que haja

uma continuidade e flexibilidade, para que sejam introduzidas outras mudanças sempre que necessário.

Para grande parte destes processos de reestruturação das bibliotecas, é referida a avaliação dos seus resultados, utilizando diversos instrumentos, entre eles estudos e inquéritos aos utilizadores e a nível interno, como por exemplo o LibQual+ na Universidade de Connecticut (Franklin, 2003, 2009), associado aos instrumentos do plano estratégico; na do Arizona, em conjunto com ARLinquéritos (Phipps, 2004; Stoffle & Cuillier, 2010); SERQUAL e LibQual+tm na Universidade de Hong Kong (Ferguson, 2007; Sidorko & Yang, 2009). Outras bibliotecas optaram por outras formas de avaliação, como grupos de trabalho para acompanhamento, no caso da biblioteca Universidade do Texas-Southwestern Medical Center de Dalas (Higa *et al.*, 2005), ou reuniões periódicas para avaliar sucessos e falhas na Universidade de la Trobe (Paton *et al.*, 2008).

Dois anos depois de adotado o modelo por equipas, a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto aplicou um questionário aos funcionários, igual ao que tinha sido aplicado previamente, e o nível de satisfação tinha subido (Azevedo, 2010).

“Even though we have made many changes at the University of Arizona, our work is not over by a long shot[...] We have to keep refining and improving” (Stoffle & Cuillier, 2010).

Bird, McBride e Cramer (2014) referem que as bibliotecas académicas devem ser avaliadas, para que sejam identificados os resultados da sua ação para o ensino e sejam introduzidas melhorias de acordo com o que é necessário. Recomendam estes autores que os planos estratégicos das bibliotecas incorporem o que é referido nas normas da Association for College & Research Libraries (ACRL) – *Standards for Libraries in Higher Education*. Foi reconhecida a necessidade de avaliar a estrutura por equipas, na Universidade de Maryland (USA), para saber como estavam a reagir. Decidiu-se fazer um estudo com a ferramenta Individual-Team-Organization (ITO survey), que avalia as pessoas como membros da organização, as equipas e a organização no seu todo. Em três momentos diferentes, foi aplicado o estudo às diferentes equipas: 1998, 2000 e 2003. Os resultados obtidos revelaram que quer os bibliotecários, quer o restante pessoal tinham

opiniões positivas, apesar das variações de equipa para equipa. No último estudo, verificou-se uma melhoria mas, de acordo com o autor, havia necessidade de melhorar a questão das recompensas e o reconhecimento e a capacidade de ver o trabalho num contexto mais alargado (Baughman, 2008).

O modelo ideal de organização não existe, mas há que ter consciência que o próprio ensino se vai transformando e as bibliotecas têm de acompanhar essa tendência (Moran, 2001). No entanto, para esta autora, há uma tendência para estruturas mais horizontais e orgânicas.

4.3.8- Integração da biblioteca nas universidades

As bibliotecas, como serviços integrados nas universidades, em diversos casos têm colaborado com os membros da academia e recolhidos as suas opiniões, para direcionarem as suas atividades. Das estratégias adotadas por algumas bibliotecas, apresenta-se em seguida um breve apontamento.

Na opinião de Michalak (2012), é de promover o contacto entre as bibliotecas e os utilizadores. Ao sair dos seus edifícios, podem melhor mostrar a sua importância no meio universitário. Apesar do volume de documentação disponível em linha, para este autor, as bibliotecas continuam a ser muito usadas, com horários prolongados por 24 horas e são para os alunos um local de aprendizagem. O conhecimento dos objetivos da universidade, em geral, e dos planos estratégicos são documentos que podem dar as orientações para as atividades das bibliotecas. A política definida para toda a Universidade do Connecticut levou à adaptação pela biblioteca do plano estratégico da universidade, com a colaboração de elementos da universidade e do pessoal da biblioteca, e à reorganização da sua estrutura organizacional (Franklin, 2009). O mesmo veio a acontecer nas bibliotecas da Universidade Estadual de Oregon, cujo estudo de caso cita a experiência de Connecticut (Nutefall & Chadwell, 2012). O novo plano estratégico para a Universidade tinha como objetivos reestruturar administrativamente e a nível académico, reduzir as despesas, criar um sistema que monitorizasse a sua evolução, a prestação de contas (*accountability*) e poupanças. Tomando esta oportunidade, procuraram rever as funções da biblioteca e a sua organização, com

intenção de anteverem as necessidades dos utilizadores (Nutefall & Chadwell, 2012).

A equipa criada para os Serviços técnicos (*Technical Services Process Team*), nas bibliotecas da Universidade de Kentucky, quis conhecer o ponto de vista dos utilizadores e lançou um questionário, nos departamentos e noutros locais da Universidade, quanto às preferências, expetativas e níveis de satisfação relativamente a este setor. A criação de grupos focais, em conjunto com os questionários, serviu para recolher sugestões, áreas a desenvolver, a avaliação do que já existia e propostas de novos serviços; a informação serviu para definir os objetivos das equipas criadas. Na implementação das áreas definidas para a estratégia da biblioteca da Universidade de Manchester (U.K.), foi envolvida a comunidade académica com a realização de reuniões, entrevistas, grupos focais, observação e dados estatísticos, para desenvolver a metodologia a seguir e os conteúdos a desenvolver (Jeal, 2014). Tendo em vista promover a biblioteca e os seus serviços, na Universidade do Texas Southwestern Medical Center, em Dalas, criou-se um programa para fazer a ligação com departamentos pertencentes a hospitais, escolas e investigação. Foi criada uma equipa (*Liaison Advisory Team*), que no segundo ano foi transformada em departamento (*Liaison, Marketing and Outreach*), à qual pertenciam vários funcionários não especializados em qualquer área específica. Os seus elementos receberam formação inicial na área de referência, política de coleções, direitos de autor e informação, que lhes permitiu identificar a questão que lhes era colocada e encaminhar para os colegas da biblioteca com perfil para responderem à mesma. Os resultados, após a avaliação no seu segundo ano, foram positivos do ponto de vista da biblioteca e dos departamentos (Crossno, DeShay, Huslig, Mayo, & Patridge, 2012).

A biblioteca da Universidade de New South Wales, na Austrália (Wells, 2007) e a de Hong Kong (Sidorko & Yang, 2009) sentiram a diminuição da sua importância na universidade, com a preponderância da Internet, aliada com a pressão financeira. As soluções encontradas variam na forma, mas o objetivo é o de reforçar a visibilidade da biblioteca no meio universitário. Ao reconhecer que é necessário reforçar a visibilidade da biblioteca na universidade, o bibliotecário da Universidade de Hong Kong tomou um papel mais ativo na instituição e foi criada o *Knowledge Team*, para desenvolver novas estratégias, para melhorar a utilização da

informação científica e técnica no ensino e aprendizagem (Sidorko & Yang, 2009). Numa outra fase, para conhecer os resultados da educação e a aprendizagem dos alunos, as bibliotecas avaliaram a sua atividade e contribuíram para estes resultados. Para apoiar as atividades de aprendizagem dos alunos, a Universidade de Ciências e Tecnologia de Hong Kong criou um novo espaço denominado *Learning commons*, que apoia outras unidades académicas e será gerido pela biblioteca (Chan & Soong, 2011). Para Neal (2015), as bibliotecas académicas progredirão ao conhecerem melhor os seus utilizadores; os serviços disponibilizados corresponderão às expectativas e apoiarão os seus objetivos académicos.

Ultimately, the academic library needs to be passionately focused on user expectations and user loyalty. Users want more and better content, more and better access, convenience, new capabilities, ability to manage costs, participation and control, and individual and organizational productivity. The ability to satisfy and advance these requirements will define library success. (Neal, 2015)

O desenvolvimento do ensino à distância nos E.U.A. e Canadá, em conjunto com todos os dispositivos móveis cada vez mais utilizados pelos alunos, levam à adaptação da oferta formativa da própria biblioteca. Dewan e Steeleworthy (2013) referem que, para definir que tipo de oferta, a biblioteca da Universidade de Wilfrid Laurier, no Canadá, criou um grupo de trabalho que tinha como missão “to assess the instructional goals, resources, and governance required to create an effective online instruction program” (p. 279). Com base na análise dos modelos pedagógicos e nas estruturas existentes, foram estabelecidos um conjunto de objetivos, considerando os princípios da universidade, as recomendações para os alunos de ensino à distância e o envolvimento de todos os bibliotecários ligados à formação. A formação em linha, de acordo com Dewan e Steeleworthy (2013), está em consonância com os meios que os alunos usam habitualmente e permite que sejam utilizados quando deles necessitam, no entanto, pode criar alguma relutância a quem não domine as novas tecnologias e impedir o contacto pessoal com a biblioteca. A formação pode ser acessível por diversos meios: vídeos com tutoriais, *power point*, tutoriais de empresas que fornecem os conteúdos, documentos em PDF, *Webinars*, vídeo-conferências e jogos em linha que incentivem a solução de problemas.

Não há um modelo organizativo perfeito, os fatores como tamanho, data da fundação, o relacionamento da biblioteca com os outros grupos da universidade, distinguem as bibliotecas, umas das outras, e levam a diferentes soluções. A criação de planos e modelos de formação de utilizadores deve ser ajustada com a estrutura organizacional. Os bibliotecários devem procurar incluir nos seus planos a partilha do conhecimento dentro da biblioteca e com os seus parceiros externos. A gestão dos recursos de informação é, para estes autores (Dewan & Steeleworthy, 2013) uma tarefa fundamental da biblioteconomia.

A biblioteca da Universidade de Kuopio (Finlândia) definiu que o desenvolvimento dos funcionários seria nas áreas do relacionamento com instituições externas, a nível da própria universidade e dentro da equipa. Para o relacionamento com o exterior, procurou-se que os funcionários tivessem uma maior intervenção em instituições nacionais e internacionais, com visitas de trabalho, participação em redes e grupos de trabalho, a comparação das suas práticas com as de outras bibliotecas, como meio de introduzir melhorias nos próprios serviços. Na relação com a universidade, procurou-se que a biblioteca estivesse representada nos diversos comités e outros órgãos de decisão. A nível interno, da própria biblioteca, reforçou-se as capacidades das equipas para que tivessem mais autonomia. As equipas tinham de planear o seu trabalho diariamente e reportar ao resto da biblioteca. A partir do conjunto destas participações, é desenhada a estratégia e os objetivos de cada equipa da biblioteca.

A utilização das bibliotecas tem-se alterado nos últimos anos, por parte dos alunos, mas também dos docentes e investigadores das universidades. A biblioteca da Universidade de Helsínquia (Finlândia), refere Engeström (2013), sentiu a necessidade de introduzir algumas alterações devido a três razões: o elevado número de documentos acessíveis eletronicamente, que leva à diminuição da consulta de documentos em suporte físico, por utilizadores como os investigadores; a fusão de pequenas bibliotecas departamentais numa só; e a construção de um novo edifício para a biblioteca no campus universitário. Foi decidido criar um novo serviço, de facto necessário aos seus investigadores, que seria estabelecido através de uma parceria para gestão de dados, a edição e seguimento do percurso das publicações. Para o fazer, desenvolveu um projeto durante dois anos, em conjunto com um grupo destes utilizadores, e aplicaram o método de *expansive learning*. Este

método, conforme refere Engeström (2013), pressupõe várias fases durante as quais, partindo do abstrato para o concreto, em conjunto com todos os intervenientes, são definidas as mudanças e alterações a introduzir numa organização. Este novo serviço para os investigadores, segundo este autor, acarreta novas práticas de trabalho e estruturas organizacionais. A estratégia de introduzir continuamente uma mudança, para incentivar a inovação, procurou substituir uma estrutura rígida por outra mais flexível, que facilita a substituição de um projeto por outro, sem alterar o processamento das operações. Foi criado um grupo experimental, que procurou antecipar-se às necessidades, transformando o que é habitualmente reconhecido como serviços da biblioteca, oferecendo produtos que interligam a investigação com a tecnologia. Os projetos têm incidido nos espaços disponibilizados, que são progressivamente renovados, programas ligados aos arquivos e coleções especiais e curadoria de dados de investigação. Mas para Luce e Grohsgal (2012), apesar do sucesso alcançado, ainda há questões a resolver, como a sustentabilidade dos programas e projetos, para o que apontam como solução a colaboração e interoperabilidade entre instituições e países, em áreas como a curadoria de dados e a preservação digital.

Como refere Davis (2016), esta área da curadoria de dados é uma oportunidade única para as bibliotecas mostrarem e melhorarem as suas competências, na descrição organização e preservação, habitualmente parte dos serviços técnicos. “However, this opportunity is not easily achievable and presents challenges” (p. 55).

Os processos de mudança implicam uma análise das situações existentes a vários níveis e há que estar atento não só aos objetivos que se pretendem atingir, mas também às pessoas envolvidas.

5- Questionário- análise dos dados

A investigação científica pressupõe a utilização de um ou mais métodos para a obtenção de dados que consoante a sua natureza e após analisados, conduzem a determinadas conclusões e possíveis teorias.

O objetivo de dispor de informação atualizada sobre as bibliotecas universitárias portuguesas, pertinente para a investigação em curso, levou a optar pela aplicação de um inquérito por questionário.

As bibliotecas universitárias em Portugal distribuem-se pelos estabelecimentos de ensino que se encontram localizados de norte a sul do país e nas ilhas. Previamente a investigadora já detinha informações sobre esta distribuição e uma perceção da existência de múltiplas realidades, relacionadas com o percurso e evolução das universidades e suas faculdades e/ou departamentos. Assim, como já foi referido no terceiro capítulo, foram identificados e atualizados os contactos das unidades documentais a partir das tabelas existentes na página *Web* do Ministério da Educação e Ciência-Direção Geral do Ensino (denominação vigente na data em que foi elaborada a tabela com as informações necessárias), para o envio dos questionários ao total do universo, que perfazia 74 bibliotecas do ensino universitário público e 11 do privado. Destes últimos, foram selecionados os estabelecimentos que oferecem formação para os três ciclos de estudos (licenciatura, mestrado e doutoramento).

As primeiras questões, incluídas no questionário enviado, forneceram informações e dados para enquadramento das bibliotecas nas instituições das quais dependem e servem: identificação e comunidade académica. Os dados sobre os recursos existentes foram solicitados porque poderiam clarificar as razões da estrutura organizacional existente: fundo documental, recursos humanos e financeiros. No entanto, não foram analisados os recursos financeiros porque nem todas as bibliotecas tinham acesso a estes dados, ou não estavam autorizadas a revelá-los. A estrutura organizacional revelou como se estabelecem as relações hierárquicas com as chefias da instituição e dentro da própria biblioteca:

organização, estrutura organizacional existente e organização interna. Foram solicitadas informações complementares que poderiam ser utilizadas para prosseguir o estudo às bibliotecas inquiridas: documentação produzida, avaliação da biblioteca e disponibilidade para o estudo de caso. No final a investigadora averiguou se estariam interessados em receber posteriormente informações sobre a investigação.

QUESTIONÁRIO		
Enquadramento institucional		
1-Identificação da Instituição	2-Comunidade académica	3-Identificação da biblioteca
Recursos da biblioteca		
4-Fundo documental	5-Recursos humanos	6-Recursos financeiros
Estrutura organizacional		
7-Organização	8-Estrutura organizacional existente	9-Organização interna
Informação complementar		
10-Documentação produzida	11-Avaliação da biblioteca	12-Disponibilidade para o estudo de caso
13-Resultados		

Tabela 5. 1- Temas do questionário e questões exploradas

Com base nas repostas ao questionário, apresenta-se, neste capítulo a sua análise e discussão. Na análise dos resultados e respeitando os princípios de confidencialidade, não foi feita referência a nenhuma instituição em particular e também se evitaram raciocínios que pudessem conduzir à identificação da informação transmitida individualmente. A confidencialidade aplica-se quer na apresentação dos dados no texto, quer nos gráficos e tabelas ilustrativas dos resultados.

5.1- Taxa de respostas

No universo selecionado para esta investigação, sobressaiu o grande peso do setor público, com um total de 74 bibliotecas (87,06%), em comparação com o setor privado, que tinha 11 (12,94%). Todos os resultados que se obtiveram foram influenciados por esta discrepância entre as bibliotecas de instituições públicas e privadas, como, por exemplo no total de respostas recebidas (tabela 5.2).

Das respostas recebidas, uma larga maioria, 52 bibliotecas, tinham origem em estabelecimentos de ensino público o que corresponde a 61,18%; nas instituições privadas, foram oito o que representa 9,41%. Somando estas duas parcelas, constatou-se que se obteve uma taxa de resposta de 70,59% ao questionário. As restantes bibliotecas, que não responderam ao questionário, somam 25 (29,41%) sendo 22 da área do ensino público (25,88%) e três do privado (3,53%). Mediante o contacto telefónico com bibliotecas que não tinham respondido, foi possível verificar que algumas não poderiam responder por razões como: a necessidade de responder a questões internas, a impossibilidade de obter autorização superior para o fazer e por fusão de algumas.

Bibliotecas universitárias contactadas e respostas recebidas				
Bibliotecas universitárias	Contactadas		Respostas recebidas	
Públicas	74	87,06%	52	61,18%
Privadas	11	12,94%	8	9,41%

Tabela 5. 2- Questionário: bibliotecas contactadas e respostas recebidas

Como há uma grande concentração de estabelecimentos de ensino universitário em Lisboa, foi desta cidade, que se obtiveram a maioria das respostas, como se pode ver no gráfico a seguir apresentado (gráfico 5.1).

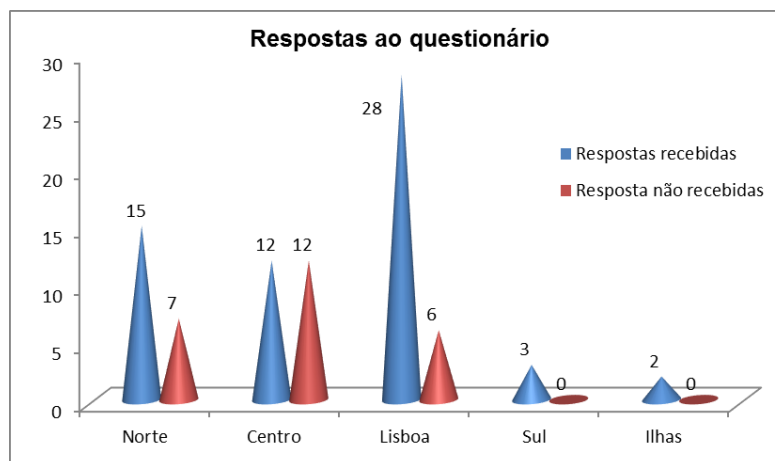


Gráfico 5. 1- Questionário: distribuição geográfica do envio e das respostas

Identificada a dimensão do universo a quem foi enviado o questionário, os valores e percentagem de respostas recebidas e não recebidas, assim como a sua distribuição geográfica, passou-se a considerar apenas os dados recebidos das 60 bibliotecas de estabelecimentos universitários públicos e privados que responderam ao questionário.

5.2- A que comunidades respondem as bibliotecas

O universo selecionado nesta investigação é, à partida, muito heterogéneo, com instituições de ensino superior universitário diferenciadas na sua dimensão e tipo de organização. O questionário foi dirigido a cada biblioteca, sem discriminar se se enquadravam num departamento, faculdade, instituto ou numa universidade. Deparou-se, assim, com comunidades académicas com dimensões muito diferentes, que variam entre as cerca de 40 e as 16.000 pessoas, com um intervalo de 15.960, que se mostra de forma decrescente em gráfico (gráfico 5.2). Na análise, considerou-se como comunidade académica a soma dos dados relativos ao número de docentes, funcionários não docentes e alunos que são os potenciais utilizadores das bibliotecas. Em média, as comunidades académicas têm 4.048,48 membros, o desvio padrão de 3.677,56 e a moda de 5.317.

Face a estes dados, verificou-se que, apesar do intervalo ser muito grande, os valores da média, desvio padrão e moda se aproximaram. Assim, as bibliotecas do ensino universitário em Portugal têm como público-alvo comunidades

académicas mais ou menos numerosas e decidem que tipo ou tipos de serviços devem possuir.

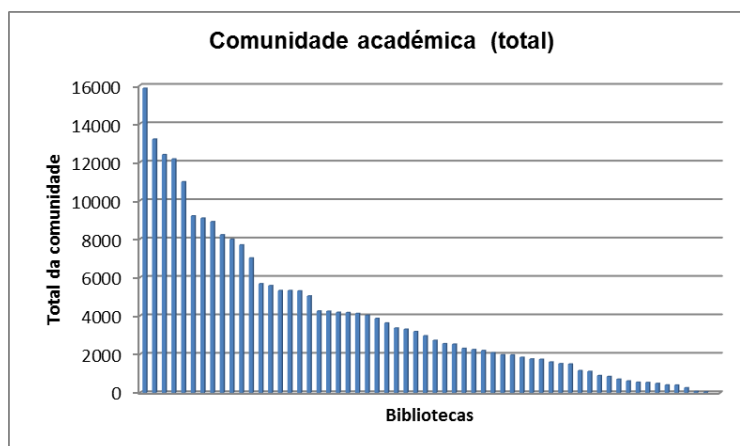


Gráfico 5. 2- Comunidade académica por biblioteca (ordem decrescente)

Não se constatou que houvesse grandes diferenças entre as comunidades das universidades públicas e privada. Ao se compararem as comunidades acadêmicas dos estabelecimentos universitários públicos e privados os valores extremos tinham em ambos os casos um grande intervalo e os valores da média e do desvio padrão são aproximados, como se pode ver na tabela 5.3.

Comunidade académica das instituições (total)				
Bibliotecas universitárias	Valor mais baixo	Valor mais alto	Média	Desvio padrão
Públicas	43	15845	3985,71	3610,75
Privadas	259	13200	4448,63	4327,00

Tabela 5. 3- Comunidade académica das instituições universitárias públicas e privadas

5.3- Os fundos documentais

O questionário começava com a identificação da instituição a que pertencia a biblioteca/serviço de documentação/centro de documentação (que será referida, daqui em diante, como biblioteca), em seguida a comunidade académica, que se apresentou acima, a denominação da biblioteca propriamente dita e, depois,

requeria a comunicação de dados referentes ao fundo documental em suporte papel ou eletrónico. Esta informação tinha como objetivo possibilitar a análise da preponderância de um suporte ou outro, já que, nas bibliotecas de outros países, o grande volume do suporte eletrónico na atualidade tinha levado a alterações da sua estrutura organizacional (Scupola & Nicolajsen, 2010; Wells, 2007).

No grupo dos documentos em papel, foram incluídas as monografias e publicações periódicas; no grupo suporte eletrónico as monografias eletrónicas (*ebooks*), revistas em linha, CD-ROM, DVD e bases de dados.

Para o total do fundo documental (monografias e publicações periódicas em suporte papel e eletrónico, CD, DVD e bases de dados), encontrou-se um grande intervalo entre os valores extremos para todas as bibliotecas. O valor menor de 1.503 documentos, no caso de uma biblioteca de um instituto, até 1.507.322 documentos numa biblioteca de uma universidade com um maior período de existência (gráfico 5.3). O valor médio do total do fundo documental situou-se nos 91.006,6 e o desvio padrão é de 198.275,85. Esta grande divergência dos valores permitiu concluir que, neste universo, o volume dos fundos documentais disponibilizados é muito diferente no conjunto das bibliotecas, como já se verificou para as comunidades académicas que servem. Fundos documentais de menor dimensão foram identificados nas bibliotecas departamentais, muito especializados em determinadas áreas; por outro lado, os valores mais altos surgem em certas bibliotecas que, por serem gerais, abarcam documentos de todas as áreas do conhecimento.

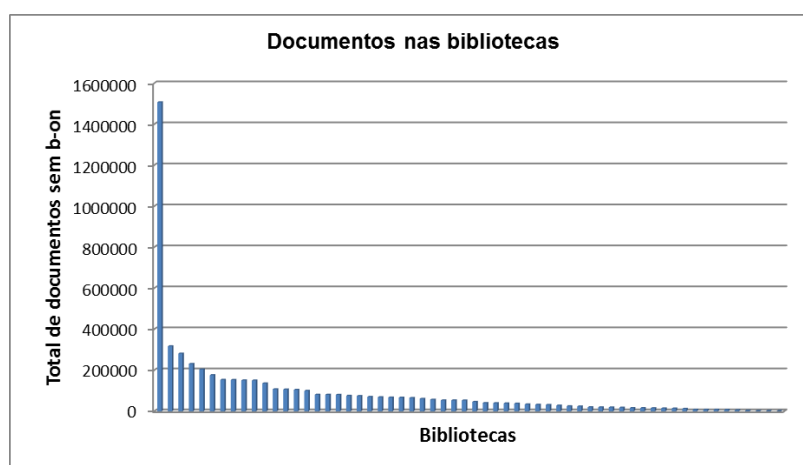


Gráfico 5. 3- Totais do fundo documental em todas as bibliotecas (ordem decrescente)

A biblioteca com o maior volume de documentos teve grande impacto nos resultados estudados e apresentados no gráfico 5.3. Quando esta foi excluída do restante universo os valores variaram numa menor escala entre os 317.031 e o mínimo de 1.503 com uma média de 67.001,25 e o desvio padrão de 69.423,35 (gráfico 5.4).

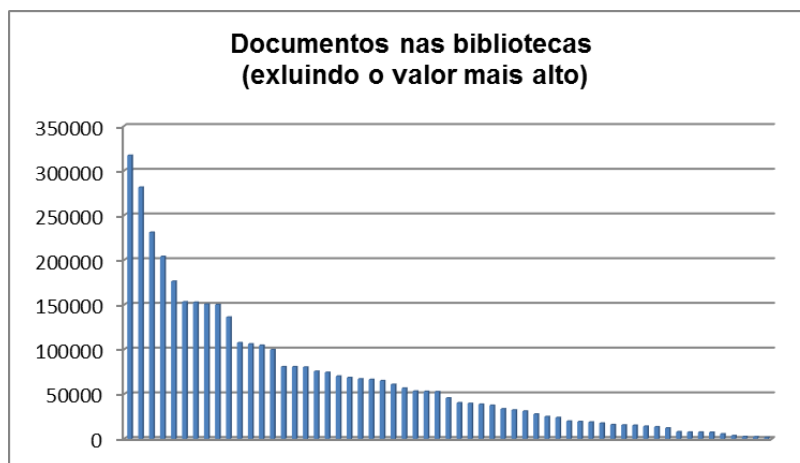


Gráfico 5. 4- Totais do fundo documental excluindo a biblioteca com o valor extremo mais alto (ordem decrescente)

Os valores recolhidos são provenientes de cada uma das bibliotecas, em cada instituição de ensino universitário e não do seu conjunto. De modo a se ter uma perspectiva mais global de cada universidade, agregaram-se os resultados de todas as suas unidades documentais, que se podem visualizar no gráfico 5.5. Existia a mesma disparidade de valores com uma média de 245.091,4 e o desvio padrão de 386.844,8.

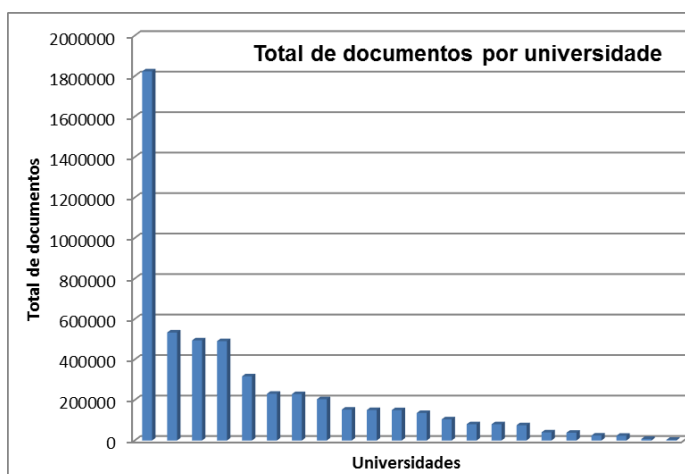


Gráfico 5. 5- Totais dos fundos documentais agregados por universidades

Agregaram-se as tipologias documentais referidas anteriormente, analisaram-se mais detalhadamente os valores dos fundos documentais para o suporte tradicional, em papel, e para o eletrónico. O suporte papel é largamente maioritário, em todas as bibliotecas e, em média, cada biblioteca tem 87.141,5 documentos com um alto desvio padrão de 197.096,6. Mas, como se mostra no gráfico, o valor mais baixo para este suporte são 1.484 e o mais alto são 1.500.061 documentos (gráfico 5.6). Considerando a média do total de documentos e a média dos que são em papel, estes representam 95,7% do fundo documental, o que mostra que as bibliotecas universitárias portuguesas disponibilizam, maioritariamente, a consulta de documentos no suporte tradicional.

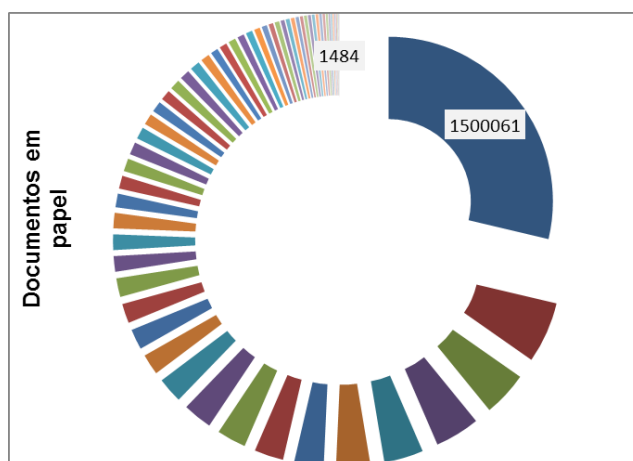


Gráfico 5. 6- Total de documentos em papel em cada biblioteca

Para os recursos eletrónicos também se verificou que há grandes diferenças entre as bibliotecas com um valor mínimo de zero, não visível no gráfico, e os 57.663. Como média, apresentaram um valor de 3.948,2 e um desvio padrão de 10.518,98. Para o total de documentos os eletrónicos representavam apenas 4,3% (gráfico 5.7).

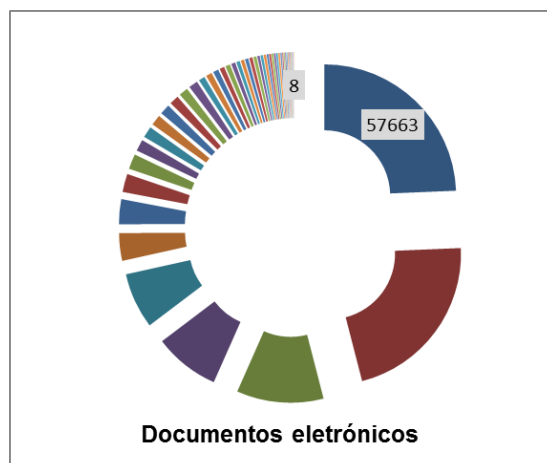


Gráfico 5. 7- Total de documentos eletrônicos em cada biblioteca

Análise do total de fundos documentais por biblioteca (papel e eletrônicos)						
Valores agrupados						
Documentos em papel e total de bibliotecas com esse valor			Documentos eletrônicos e total de bibliotecas com esse valor			
Até 10 mil	10 mil a 50 mil	Mais de 50 mil	Até mil	1001 a 5000	5 mil a 10 mil	Mais de 10 mil
11	24	25	38	14	4	4

Tabela 5. 4- Fundos documentais: totais por tipologia e no total de bibliotecas

Para que se tenha uma visão um pouco mais detalhada dos fundos documentais nos dois suportes agruparam-se os totais de cada biblioteca por escalas e contabilizaram-se as bibliotecas que se enquadram nestes valores, conforme se pode ver na tabela 5.4.

Para os documentos em papel verificam-se 11 bibliotecas com menos de 10 mil documentos, com um valor mínimo de 1.484; para os valores entre 10 a 50 mil, são 24 bibliotecas e com mais de 50 mil documentos, 25 bibliotecas, com um valor máximo de 1.500.061 documentos. Há que considerar que estes valores apresentaram uma correlação positiva com a comunidade académica em geral, como se detalha adiante.

Os documentos eletrônicos, com uma ordem de grandeza menor que os em papel, na maioria das bibliotecas (38), não são disponibilizados mais de mil e mais

de 5 mil existem apenas em 4 bibliotecas. Na média que se obteve para o total de documentos eletrônicos, existentes nas bibliotecas, já se verificava que estes não representavam a maior oferta para os utilizadores.

Os gráficos e a tabela relativos às diversas tipologias documentais permitem visualizar as diferenças existentes entre o volume total de documentação disponibilizada pelas bibliotecas e cada suporte. A grande maioria tinha uma acentuada oferta nos documentos em papel. Nas bibliotecas universitárias de outros países, os recursos eletrônicos assumem uma importância cada vez maior, como é visível na literatura revista. Referem Sennyey, Ross e Mills (2009) que as coleções se centram cada vez mais em recursos eletrônicos muitas vezes acessíveis através da Internet.

Para averiguar se havia correlação entre a comunidade académica, em cada grupo que a constitui e o fundo documental das bibliotecas, foram calculados os coeficientes de correlação e analisada a sua significância estatística. Calculou-se a correlação entre as variáveis docentes, alunos e funcionários, com cada tipo de documentos (monografias em papel e eletrónicas, periódicos em papel e eletrónicos, CD's e bases de dados). Desta análise, resultou que os docentes estão positivamente relacionados com as monografias em papel e eletrónicas, periódicos eletrónicos e em papel, CD's e bases de dados. Quanto ao número de alunos, está positivamente correlacionado com a quantidade de periódicos em papel, CD's e bases de dados, mas não com as monografias em papel e eletrónicas. Enquanto que para os funcionários, há uma correlação positiva para as monografias em papel e eletrónicas, periódicos em papel e eletrónicos, CD's e bases de dados. De algum modo, parece haver evidência que o fundo documental está diretamente relacionado, e positivamente relacionado, com a dimensão humana da comunidade académica. (apêndice 6).

Também se quis analisar se havia diferença entre as bibliotecas de universidades públicas e privadas, quanto ao fundo documental disponibilizado, para o que se fizeram testes de igualdade. Considerando as variáveis relativas aos vários tipos de documentos, foram estas comparadas em termos de média para o público e para o privado e não se encontraram diferenças. A dimensão do fundo documental

não é diferente se a biblioteca é de uma universidade pública ou privada (apêndice 7).

Para além dos recursos bibliográficos analisados, existia a b-on (Biblioteca do Conhecimento Online), cuja aquisição é feita por consórcio a nível nacional e está acessível no meio universitário. Deliberadamente a b-on não foi incluída nas perguntas ao questionário, por ser um recurso comum a todas as instituições mas que, pela sua relevância e utilização pela comunidade académica, se incluiu na análise dos recursos bibliográficos. As estatísticas referentes à utilização da b-on revelaram um aumento crescente nas pesquisas efetuadas e nos *downloads* realizados que atingiram 10 milhões em 2014.

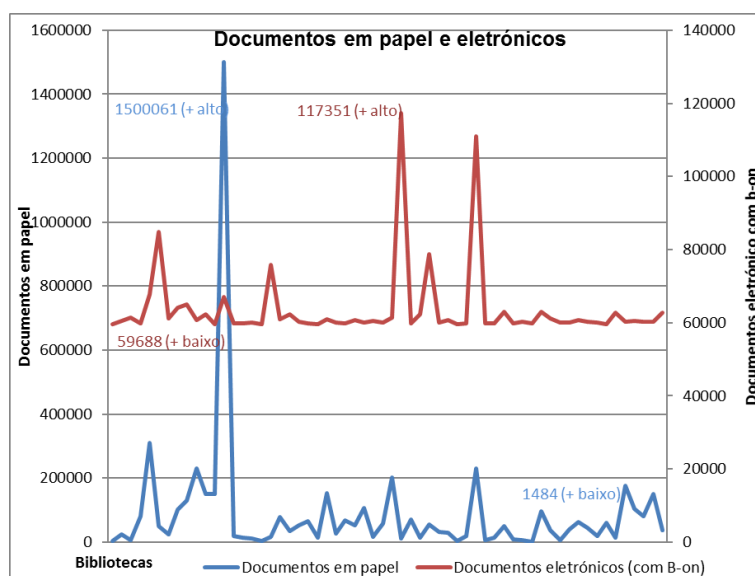


Gráfico 5. 8- Comparação dos documentos disponibilizados em papel e os eletrônicos com b-on

Como já se referiu, o volume de documentos em papel é maior que os eletrônicos adquiridos diretamente por cada biblioteca, o que não foi alterado com o acesso à b-on. Após somar os valores dos recursos eletrônicos de cada biblioteca e o número de recursos disponibilizados pela b-on (59.688- atas, livros eletrônicos e revistas), calculou-se a média e o desvio padrão que são respetivamente 63.636,2 e 10.608,64. Existiam três bibliotecas que disponibilizavam 59.688 recursos eletrônicos, isto é o que era adquirido através do consórcio nacional b-on (gráfico 5.8).

Comparando estes valores com os anteriormente referidos:

Recursos	Média	Desvio padrão
Total de documentos	91006,6	198 275,8453
Documentos em papel	87141,5	197 096,6
Documentos eletrónicos sem b-on	3948,2	10 518,98
Documentos eletrónicos com b-on	63636,2	10 608,64

Tabela 5. 5- Fundo documental: comparação dos valores da média e desvio padrão

Considerando apenas os documentos eletrónicos com a b-on, houve um aumento significativo dos recursos a que os utilizadores tinham acesso, mas o suporte papel continuava a ser superior, o que também é visível no gráfico que se apresenta (gráfico 5.8).

5.4- Recursos humanos

Para a caracterização das bibliotecas universitárias, foi indispensável conhecer os recursos humanos existentes e saber se são constituídos, maioritariamente, por pessoas com a especialização em ciências documentais, ou não e se, entre o pessoal não especializado em ciências documentais, se encontravam ou não especialistas na área de informática, de modo a assegurar um apoio constante na gestão dos *software* específicos e na disponibilização e acesso aos recursos eletrónicos existentes a nível local ou contratualizados no exterior. A recolha de dados para os recursos humanos centrou-se, assim, em técnicos superiores com formação em ciências da informação, na área de informática e outras áreas, assistentes técnicos com e sem formação em ciências da informação, assistentes operacionais e outros funcionários.

Os dados recolhidos permitem observar que as bibliotecas universitárias (públicas e privadas) têm em média (especializados, não especializados e outros) 11,32 funcionários (desvio padrão de 11,11), dos quais são especializados em

média 7,13 (desvio padrão de 7,02) e 4,18 não especializados (5,16 para o desvio padrão). Na tabela 5.6 apresentam-se os recursos humanos existentes nas bibliotecas universitárias públicas e privadas agregados pelos totais relativos a todos os funcionários, para os especializados em ciências da informação (técnicos superiores e assistentes técnicos) e os não especializados. Nos setores público e privado o volume de recursos humanos, nas categorias criadas, mostra a mesma tendência para uma grande concentração de bibliotecas, com um máximo de cinco a dez funcionários sem diferenciação entre públicas e privadas e, por outro lado, é diminuto o número de bibliotecas com mais de 20 (tabela 5.6). Este número reduzido de funcionários não requer uma estrutura organizacional complexa e provavelmente os funcionários executam múltiplas tarefas, com interligações funcionais simples essencialmente para assegurar o atendimento e orientação dos utilizadores, impossibilitando a aposta em projetos que careçam de grande investimento dos funcionários, em termos de tempo. As bibliotecas com funcionários especializados na área de informática são apenas sete, das quais duas têm três funcionários desta área e as outras um.

Recursos humanos						
Nº de funcionários (n)	Bibliotecas com n funcionários no total		Bibliotecas com n funcionários especializados		Bibliotecas com n funcionários não especializados	
	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
1 a 5	20	2	28	5	30	7
6 a 10	13	5	12	2	8	0
11 a 20	11	0	9	1	5	0
21 a 30	4	1	2	0	1	0
31 a 40	1	0	1	0	0	0
41 a 50	2	0	0	0	0	0
mais de 50	1	0	0	0	0	0

Tabela 5. 6- Recursos humanos nas bibliotecas das universidades públicas e privadas

Em termos percentuais para o total de funcionários existia uma diferença pouco significativa: as bibliotecas de instituições públicas apresentavam em média 11,75 funcionários e o desvio padrão de 11,72, nas privadas uma média de 8,5 e desvio padrão de 5,57. Quanto aos recursos humanos especializados encontraram-se nas públicas em média 7,29 (desvio padrão de 7,32), e 6,13 nas privadas (desvio

padrão de 5,57). Para os funcionários não especializados, nas públicas são 4,46 (5,52 para o desvio padrão) e nas privadas 2,38 (desvio padrão de 1,51). Verificou-se assim que as bibliotecas universitárias públicas em média tinham um número superior de funcionários, quer para o total de recursos humanos, quer para os especializados e não especializados.

5.5- Tipo de organização

O modelo de organização existente nas bibliotecas tem variado ao longo dos anos e também pode estar ligado à organização da própria universidade. Algumas universidades organizam-se por faculdades, departamentos, institutos ou escolas e em cada uma pode haver mais subdivisões, de acordo com as áreas temáticas. Outras universidades adotaram uma estrutura não por faculdades, mas sim por departamentos. Encontraram-se bibliotecas que foram criadas dentro de cada uma destas unidades orgânicas, independentemente da sua dimensão, ou um sistema mais centralizado para mais que uma delas, de acordo com as decisões internas. As respostas às perguntas abertas, incluídas no questionário para este tema, confirmaram esta realidade. Para universidades de maior dimensão, existia, nalguns casos, um serviço coordenador, para todas as bibliotecas distribuídas nas faculdades.

As respostas à questão sobre que tipo de organização existia em cada biblioteca, se centralizada, descentralizada ou mista, que é visível no gráfico 5.9, mostram que 45 (75%), a grande maioria é centralizada e apenas 17 (20%) são descentralizadas, e a categoria mista tem pouco significado, apenas com três bibliotecas (5%). A maior centralização, existente em grande maioria das bibliotecas, revela que as bibliotecas assumem, na sua instituição, as funções de organizar os fundos documentais existentes e, num único local, os disponibilizarem no que se refere aos documentos em papel. No entanto, o acesso aos recursos eletrónicos, geralmente através da Internet, é possível em qualquer local da instituição desde que tenham ligação à sua rede.

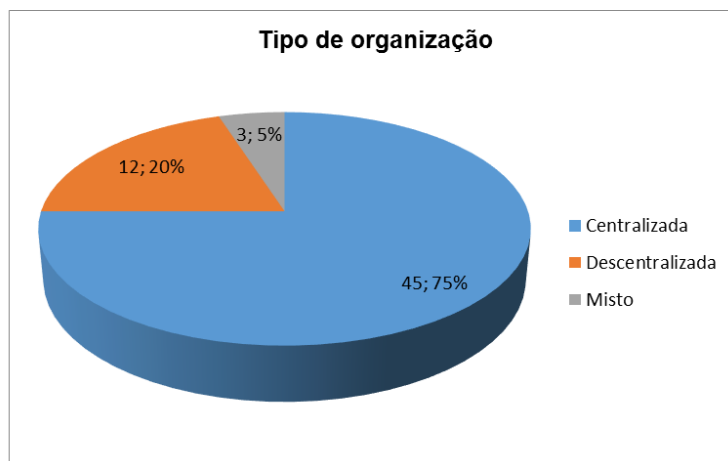


Gráfico 5. 9- Tipo de organização nas bibliotecas (N=60)

Questionou-se se estes três tipos de organização estariam de algum modo relacionados com o facto de as bibliotecas pertencerem a universidades públicas ou privadas e aplicou-se o teste qui-quadrado. Os resultados indicaram que a hipótese é nula, isto é, que o tipo de organização é independente de a biblioteca ser do setor público ou privado (gráfico 5.10).

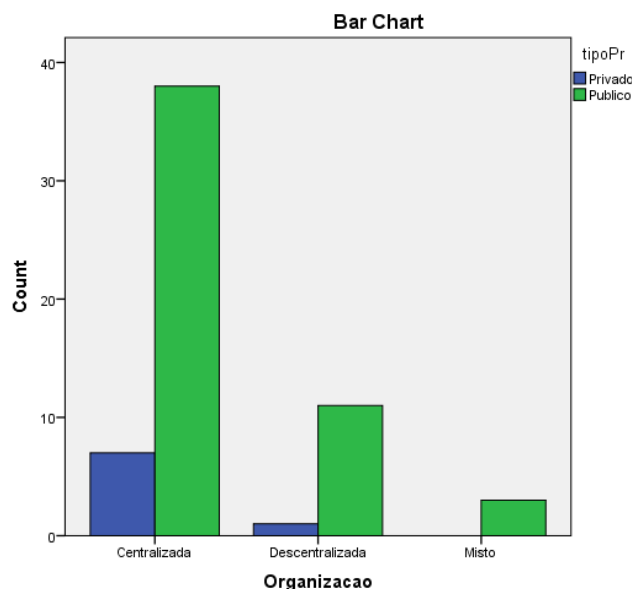


Gráfico 5. 10- Tipo de organização: instituições públicas e privadas

Quanto às bibliotecas departamentais, que servem grupos de utilizadores mais reduzidos, observou-se que, das 60 bibliotecas respondentes, apenas 17 (28%) referiram a existência deste tipo de bibliotecas departamentais na sua instituição e destas apenas em seis há uma relação de dependência face a uma biblioteca central (gráfico 5.11). O número de bibliotecas departamentais, existentes

em cada universidade ou faculdade, é entre 3 e 29 unidades, o que revelou que nestas instituições há uma grande dispersão dos recursos em suporte físico e dos locais de consulta. A existência de bibliotecas departamentais é analisada na literatura, que refere que pode trazer constrangimentos à flexibilidade organizacional e aos recursos humanos (Savenije, 2002).

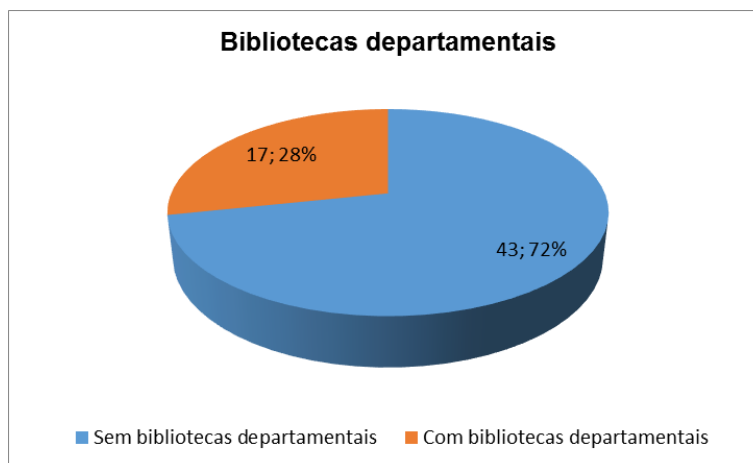


Gráfico 5. 11- Bibliotecas departamentais (N=60)

Algumas faculdades têm optado por fundir as bibliotecas departamentais existentes, passando a existir apenas uma biblioteca que serve toda a instituição ou mesmo duas instituições, como ocorreu em bibliotecas de áreas específicas. Nas respostas ao questionário, não foi transmitido se esta tendência será seguida por todas as bibliotecas que possuíam bibliotecas departamentais. Das experiências relatadas sobre alterações nas estruturas organizacionais em bibliotecas de outros países, algumas ocorreram pela necessidade de reunir departamentos e funções antes dispersas (Chan & Soong, 2011; Olivas & McCurley, 2006; Savenije, 2002).

5.6- Estrutura organizacional na biblioteca

5.6.1- Dependência hierárquica

Depois de conhecermos que as bibliotecas podem ser centralizadas, descentralizadas ou de caráter misto, importou analisar dentro de cada uma como se organizam, quem as dirige e de quem dependem hierarquicamente. Todas estas

variáveis poderão influenciar o seu modo de funcionamento, a sua autonomia e a capacidade de planejar e tomar decisões.

As respostas à questão da dependência hierárquica mostraram que por vezes, há uma dupla dependência constituída, por um lado, por um elemento do corpo docente (como o diretor da faculdade) e, por outro, de um administrativo na pessoa do administrador ou secretário.

No conjunto das bibliotecas, muitas delas (41) pertenciam a faculdades ou institutos e 23 dependiam hierarquicamente do diretor da instituição. Outras dependiam de um elemento do corpo docente, no papel de professor bibliotecário, ou outro cargo na instituição, que foi identificado na resposta optativa *outros* (em texto), com 11 ocorrências para cada caso. Na opção de resposta *outros* em que se dava a possibilidade especificar, foram referidos os professores em cargos de presidente, vice-presidente ou subdiretor da instituição. Foram referidas diferentes soluções de dependência do administrador/secretário em dez bibliotecas, do vice-reitor em sete, do reitor em seis e uma com dependência hierárquica do pró-reitor (gráfico 5.12).

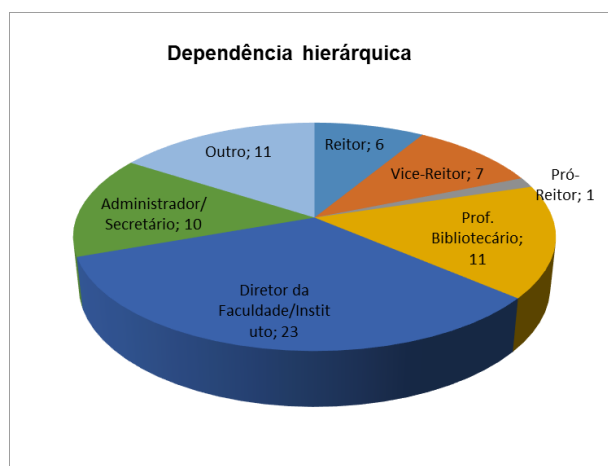


Gráfico 5.1 2- Dependência hierárquica das bibliotecas

A predominância da dependência da biblioteca de membros do corpo docente é natural em instituições como as universidades, onde os cargos de direção e chefia são tradicionalmente exercidos por este grupo profissional. A intervenção do administrador ou secretário acontece, em grande parte, para as questões administrativas, como aquisições e gestão de recursos humanos.

5.6.2- Direção da biblioteca

A gestão da biblioteca implica uma série de tarefas, relacionadas com a rentabilização dos diversos recursos e a prestação de serviços aos utilizadores. De acordo com os dados, podiam existir vários tipos de chefias, como um elemento do corpo docente, nomeado professor bibliotecário ou diretor, ou um elemento da carreira técnica, designado de modo mais formal, com um cargo de chefia, ou apenas alguém que na prática diária desempenha esse papel.

Fez-se a análise mais detalhada dos dados recolhidos no questionário, sobre quem está designado para a direção das 60 bibliotecas (nalguns casos é indicado mais que um tipo de chefia):

- 13- professor bibliotecário, cargo ocupado por um elemento da carreira docente;
- 11- diretor, cargo ocupado por um elemento da carreira docente;
- 15- diretor de serviços, cargo ocupado por um técnico superior com formação em ciências da informação;
- 9- chefe divisão, um técnico superior com formação em ciências da informação;
- 13- técnico superior com formação em ciências da informação, sem cargo formal de chefia;
- 11- coordenador que podiam ser, ou não, da área das ciências da informação;
- 1- diretor de serviços com técnico superior, sem formação em ciências da informação;
- 1- técnico superior sem formação em ciências da informação e sem cargo formal de chefia.

Foram contabilizadas, então, 24 bibliotecas com elementos do corpo docente que chefiavam bibliotecas universitárias e 24 bibliotecas com cargo formal de chefia atribuído a profissionais da área das ciências da informação.

Observamos que, apesar de exercerem a chefia das bibliotecas, não é atribuído o cargo formal a 13 profissionais especializados, o que poderia ser demonstrativo da falta de reconhecimento das responsabilidades exercidas.

De referir, ainda, que havia técnicos superiores sem formação em ciências da informação a chefiar as bibliotecas.

A visualização do gráfico 5.13 dá a imagem de uma distribuição uniforme nas tipologias das chefias. Mas se adicionarmos os valores relativos a membros da carreira docente (33%), a percentagem é ligeiramente superior à dos técnicos superiores com cargos de chefia (32%). Outras alterações podem ter ocorrido, nalgumas universidades/faculdades, posteriormente ao lançamento do questionário, com a atribuição de cargo de chefia a docentes e não a técnicos especializados em ciências da informação, mas não se detém informação precisa e também não é possível saber o impacto no modo de funcionamento nos serviços oferecidos pelas respetivas bibliotecas.

A literatura, como se pode ver no capítulo dedicado às bibliotecas das universidades portuguesas, contém críticas à seleção de um docente para a chefia das bibliotecas, considerando que as habilitações e conhecimentos dos técnicos superiores, especialistas em ciências da informação, lhes poderão conferir as necessárias competências para gerir as bibliotecas (M. F. M. N. de Andrade & Pereira, 1985).

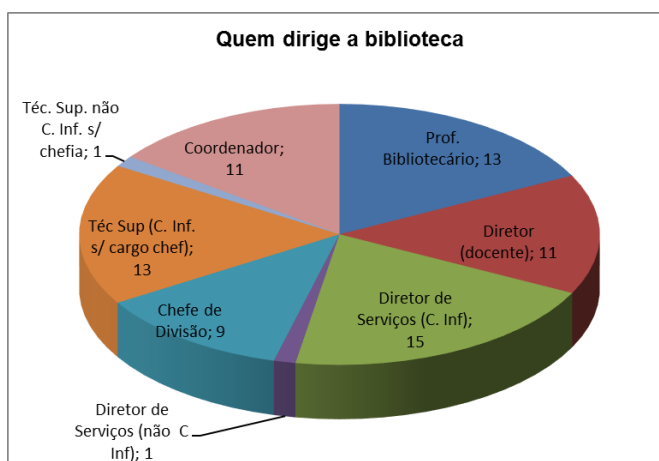


Gráfico 5. 13- Quem dirige as bibliotecas

Tendo sido comparada a variável *espólio* com as variáveis referentes aos vários tipos de direção, conclui-se que a hipótese nula de não diferenciação de valores médios não é rejeitada, ou seja, presume-se que não há qualquer influência do tipo de direção no espólio das bibliotecas (apêndice 8). Também num estudo realizado nos E.U.A., para conhecer a posição hierárquica de quem chefia na área específica do desenvolvimento das coleções, se concluiu que não há correspondência entre o tamanho da coleção e o nível de quem detém esta responsabilidade (Lenz & Wohl, 2008).

5.6.3- Organização interna dos serviços

A organização interna das bibliotecas varia entre a organização em serviços, em 26 casos, em áreas funcionais com 23, divisões com sete, em equipas com oito e setores com cinco (gráfico 5.14). Em 13 das bibliotecas, foram assinalados dois ou mais tipos de subdivisão, por isso o seu total ultrapassa as 60 bibliotecas em análise. Algumas bibliotecas optaram pela organização em divisão e por tarefas, em geral ligadas ao tratamento documental e/ou aos serviços ao utilizador (Ibegbulam & Olorunsola, 2001), mas Zhu (2011) refere que em muitas bibliotecas americanas optaram pela organização em equipas, reconhecida por uns como benéfica para os resultados que se alcançam e outros não (Jeal, 2005).

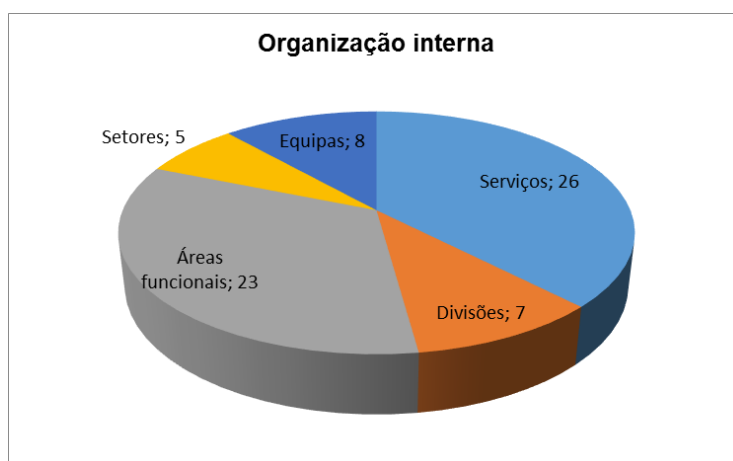


Gráfico 5. 14- Subdivisões na organização interna

Quanto à pergunta sobre como se distribuem as tarefas pelos funcionários, obteve-se que, em 20 bibliotecas é por objetivos, por áreas funcionais em 15, por

projetos em oito, por função e por competências com sete respostas, por serviços com seis e por processos apenas uma. Nalgumas bibliotecas, havia uma combinação de dois ou mais modelos de distribuição de tarefas pelos funcionários, como áreas funcionais em conjunto com os projetos, serviços com a definição de objetivos e competências. Como se verificou, a organização interna nas bibliotecas inquiridas tem uma grande diversidade .

Nos casos em que havia subdivisões internas, a chefia era detida, em 15 dos casos por diretores de serviço, em 10 por chefes de divisão, em 16 por coordenadores e em 23 por responsáveis (gráfico 5.15).

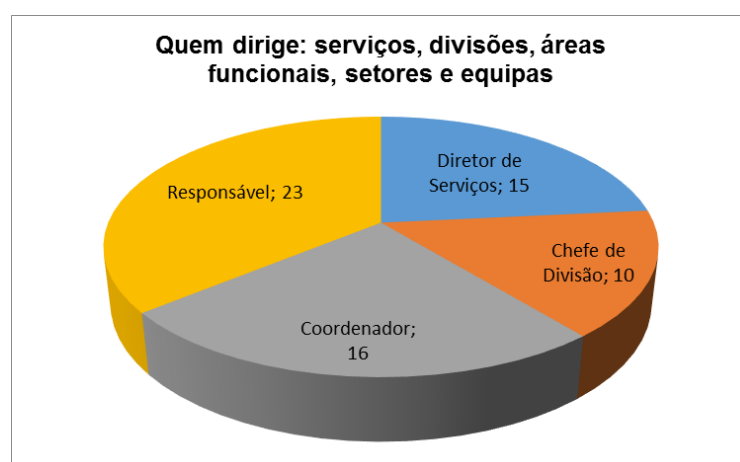


Gráfico 5. 15- Direção das subdivisões internas

Procurou-se uma razão estatisticamente válida, para explicar o tipo de organização vigente nas bibliotecas, comparando com os membros da comunidade académica, os espólios e direção, utilizando teste e análises de correlação. Verificou-se que não há qualquer influência destas variáveis com o tipo de organização (serviços, divisão, áreas funcionais, setores e equipas). Não se chegou a conclusões de diferenciação significativa por via do espólio, dimensão humana ou diretor, o que, possivelmente, só será alcançado recolhendo dados não mensuráveis quantitativamente que podem estar relacionados com a dinâmica das bibliotecas (apêndice 9).

5.7- Alterações na estrutura organizacional

A estrutura organizacional é definida quando uma biblioteca é criada, reorganizada ou fundida, ou porque existe algum motivo para a alterar. Para recolher dados quanto a esta questão, foi solicitado às bibliotecas que no questionário respondessem se tinha havido alteração na estrutura organizacional e, caso a resposta fosse afirmativa, há quanto tempo o haviam feito. Obtiveram-se os seguintes resultados: em grande parte das 60 bibliotecas, registaram-se alterações; 38 indicam que o fizeram e 22 não. Na maior parte dos casos (15), estas alterações ocorreram há dois anos; há três anos em três dessas bibliotecas; há quatro anos em nove; há cinco anos em seis; há sete anos em quatro e sem indicação de quando uma biblioteca terá sido eventualmente, alterada (gráfico 5.16).

A grande maioria das bibliotecas sofreram alterações há menos de cinco anos, o que revelou que houve necessidade de adaptação a alguma nova situação, qualquer que fosse o seu número total de recursos humanos. Os dados relativos aos recursos humanos mostraram que 22 bibliotecas têm um a cinco funcionários. Dessas 22, apenas oito sofreram alterações na sua estrutura organizacional e as razões foram indicadas na questão de resposta aberta inserida no questionário. Em quatro, houve redução do total de recursos humanos, em duas houve reforço dos funcionários especializados, e numa foi substituído o professor bibliotecário por um cargo de chefia com um técnico especializado, e noutra houve mudança na reitoria. As bibliotecas com o total de funcionários superior a cinco referiram que houve criação mas também extinção de cargos de chefia, de núcleos, de seções, de áreas funcionais ou reestruturação destas. O aumento ou redução de recursos humanos ocorreu em bibliotecas com maior número de funcionários. A variedade de situações não permitiu definir uma única razão para as mudanças realizadas nas bibliotecas.

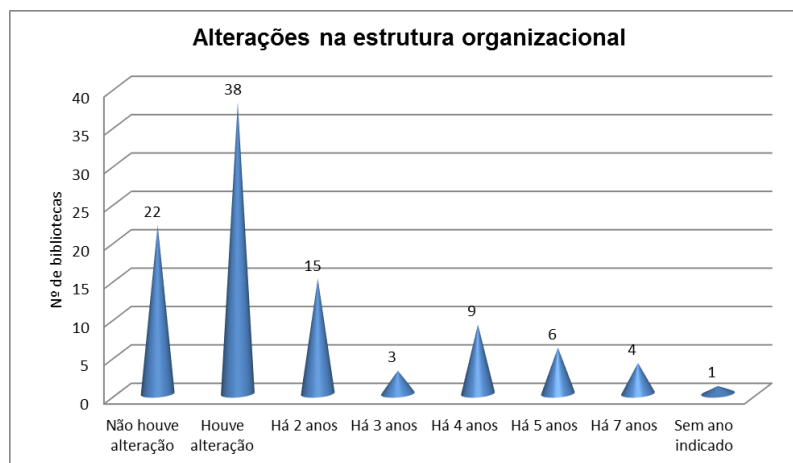


Gráfico 5. 16- Alterações que ocorreram ou não nas bibliotecas inquiridas

Ao se solicitar uma descrição (reposta aberta) sobre a estrutura organizacional anteriormente existente, foi indicado, em cinco bibliotecas, que a direção do professor bibliotecário foi substituída por um técnico superior especializado em ciências documentais, mas nem todos com cargos de chefia. Em 11 bibliotecas, houve a criação ou fusão de subdivisões internas como serviços, divisões, secções ou núcleos. A aquisição de formação específica dos recursos humanos foi referida por três bibliotecas e a reorganização dos fundos documentais, em duas.

A experiência de outras bibliotecas é dada a conhecer em artigos publicados, que abordam as alterações que ocorreram noutros países (Tam & Robertson, 2002). Alguns destes processos foram implementados por um grupo restrito de pessoas (Ferguson, 2007) ou após debate e planeamento com a colaboração da equipa da biblioteca (Lakos & Gray, 2000; Nussbaumer & Merkley, 2010; Pan & Howard, 2010), do corpo docente, alunos ou mesmo membros da comunidade externa (Franklin, 2009; Jeal, 2014).

Para conhecer quem participou nas alterações nas bibliotecas universitárias portuguesas, foi inserida no questionário uma questão com múltipla escolha. Como é visível no gráfico 5.17, as alterações foram realizadas em colaboração com os chefes de topo das bibliotecas (em 27 dos casos), pelos técnicos superiores da área das ciências da informação (18), pelo reitor (nove), vice-reitores com pelouro da biblioteca (quatro), e de forma menos frequente (três vezes para cada) os técnicos superiores de outras áreas, os professores e o conselho da biblioteca; com uma ocorrência outro vice-reitor e entidades externas. Na opção “outro” (campo de texto

aberto), foi respondido por uma biblioteca que houve a colaboração dos assistentes técnicos e dos assistentes de manutenção.

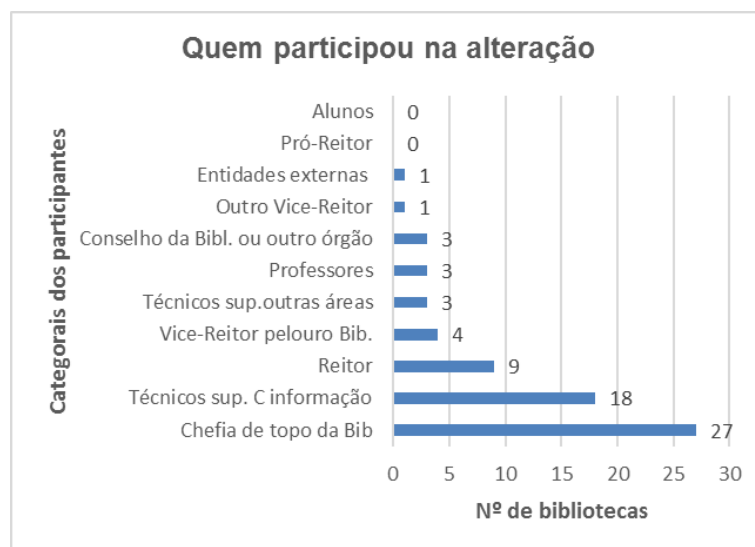


Gráfico 5. 17- Quem foram os participantes das alterações

Para além dos atores da mudança, quis-se saber o que levou a essa decisão. Das opções sugeridas em resposta à questão colocada, podia ser selecionada uma ou mais, com oportunidade de numa resposta aberta indicar uma outra causa. Entre as principais razões, os dados que se visualizam no gráfico 5.18 mostram que foi a aprovação de um novo regulamento interno (em 12) e de um novo estatuto (em 11), na instituição; a perceção de novas necessidades dos utilizadores (em dez), um novo plano estratégico da instituição (em oito), ao mesmo nível a mudança do dirigente da tutela e um novo plano estratégico da biblioteca (em seis), a estrutura existente ser desadequada (em cinco), a mudança de instalações (em quatro), um novo regulamento interno da própria biblioteca e, com igual frequência, por vontade manifestada pelos funcionários e com a mudança de instalações (numa das bibliotecas).

Constatou-se, assim, que as alterações ocorreram, quer por influências externas, quer internas à própria biblioteca e não houve um padrão que se pudesse determinar. Apesar de uma maioria ter sido por razões legais, as necessidades dos utilizadores foram o terceiro motivo mais assinalado. Também na biblioteca da Universidade de Helsínquia, refere Engestrom (2013) que os utilizadores alteraram os seus hábitos e necessidades o que levou a uma nova organização e práticas de trabalho.



Gráfico 5. 18- Motivo das alterações

5.8- Avaliação nas bibliotecas

A avaliação tem-se instituído em muitas bibliotecas universitárias e é uma prática que pode fornecer dados relevantes, para a orientação da gestão e para melhorar o funcionamento das bibliotecas. Neste caso, procurou-se saber se os resultados das avaliações realizadas nas bibliotecas poderiam fornecer dados sobre o impacto das alterações implementadas nas mesmas bibliotecas. Das respostas recebidas, verificou-se que 37 bibliotecas (61,67%) fazem avaliação com periodicidades variadas: a maioria destas 24 (64,86%) faz todos os anos, de dois em dois anos são cinco (13,51%), de três em três anos duas (5,41%), de quatro em quatro apenas uma (2,70%) e em espaços de tempo irregulares cinco (13,51) (gráfico 5.19).

De acordo com Machado e Ochôa (2012), no estudo exploratório que realizaram, a grande maioria das bibliotecas universitárias, apesar de terem práticas de avaliação não utilizavam métodos normalizados o que dificulta qualquer estudo comparativo. No universo estudado, a maioria das bibliotecas referiu que inclui na sua prática a avaliação, mas não especificaram que referencial aplicaram.

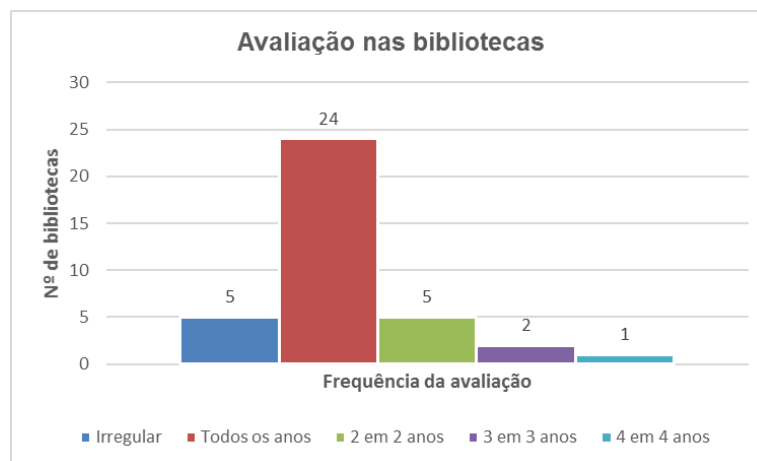


Gráfico 5. 19- Práticas de avaliação das bibliotecas

5.9- Resultados das alterações

Procurou-se conhecer a perceção dos bibliotecários, quanto ao impacto das estruturas organizacionais adotadas no meio onde se inserem: se estas incutiram melhoria e maior adaptação nos serviços aos utilizadores; se fizeram aumentar o relacionamento e visibilidade perante a comunidade académica; se a direção da instituição onde se enquadram mostrou um maior reconhecimento pelo serviço prestado; e na própria biblioteca: se os seus recursos humanos se tornaram mais flexíveis quanto às tarefas que podiam executar; se a sua produtividade aumentou; se o relacionamento entre os funcionários e destes com a hierarquia melhorou, bem como a sua iniciativa. Os resultados apresentados referem-se ao total de respostas para cada item, nas várias graduações.

A tabela 5.7 mostra os resultados de todas as respostas, quanto ao impacto da estrutura adotada nas bibliotecas, que é maioritariamente muito bom ou bom, em seguida a classificação de suficiente, e por fim o inexistente.

A atual estrutura organizacional que aspetos veio alterar?					
Avaliação	Inexistente	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito bom
Aumento de iniciativa dos funcionários	2	1	11	18	13
Relacionamento de funcionários com as chefias	3	1	8	19	14
Relacionamento interpessoal entre funcionários	5	1	6	19	14
Produtividade aumentou	5	0	7	21	12
Funcionários mais flexíveis para mudar de tarefa	5	1	7	18	14
Reconhecimento da parte da direção da Universidade/Faculdade	5	4	8	12	16
Visibilidade perante a comunidade académica	3	2	11	15	14
Adaptação às necessidades atuais dos utilizadores	5	2	9	21	8

Tabela 5. 7- Alterações que resultaram da nova estrutura organizacional

Observando individualmente as respostas dadas aos aspetos inquiridos verificou-se que em grande maioria foram avaliados com bom, em valores à volta dos 40%, com exceção da visibilidade da comunidade académica (27%) e do reconhecimento por parte da direção da universidade/faculdade (33%). A avaliação de suficiente rondou entre os 24% e os 14% em todos os itens. Os valores entre os 11% e os 5% foram recolhidos para alterações inexistentes quanto às questões apresentadas e no insuficiente situaram-se entre 0% e 9%.

Destes resultados, depreende-se que estas bibliotecas universitárias tinham uma perceção positiva da atual estrutura organizacional adotada. É certo que houve uma melhor adaptação às necessidades atuais dos utilizadores, o que, de acordo com estes dados, tem como resultado direto uma maior visibilidade dos utilizadores e reconhecimento da direção da instituição. A nível interno houve uma boa resposta dos funcionários, que aumentaram a sua produtividade, melhoraram as relações interpessoais entre eles e com as chefias, bem como a sua iniciativa.

Apesar da avaliação positiva destas bibliotecas quanto às mudanças implementadas, é exetável a adaptação constante às transformações, na própria biblioteca, na instituição ou na sociedade em geral.

5.10- Documentos internos produzidos pelas bibliotecas

Tendo em vista a possível consulta de documentação complementar sobre o universo em estudo, foi incluída uma questão sobre a documentação produzida internamente, com a possibilidade de na resposta serem selecionadas todas as hipóteses que julgassem corretas.

Na resposta em aberto, era possível completar a informação para além do que estava pré-definido. Foram indicados documentos como a carta de missão, relatórios de implantação de determinados serviços ou para divulgação de atividades, manual de procedimentos, participação no QUAR (Quadro de Avaliação e Responsabilização) da instituição, regulamentos e estatísticas (gráfico 5.20).

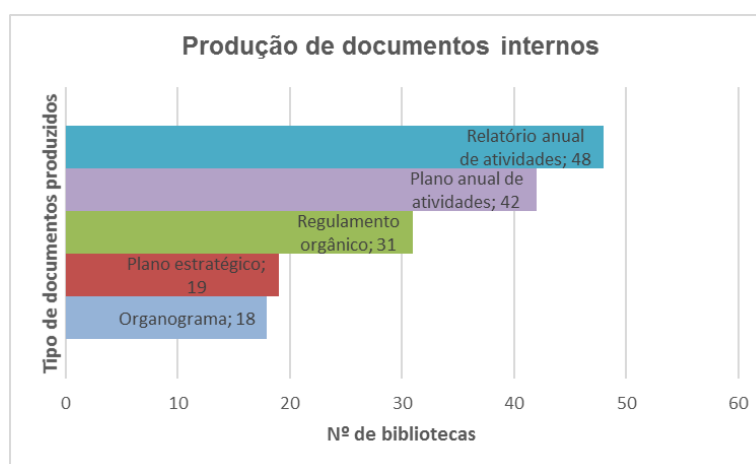


Gráfico 5. 20- Documentos internos produzidos pelas bibliotecas

Da documentação produzida observou-se que os relatórios de atividades são os documentos que faziam parte das práticas da maioria das bibliotecas (48), depois os planos de atividades (42) e, em seguida o regulamento orgânico (31), o plano estratégico (19) e, por fim, o organograma (18).

Para finalizar, pode-se sintetizar que as respostas ao questionário dão a conhecer diferenças nas bibliotecas universitárias, que vão desde a dimensão da comunidade académica (os seus principais utilizadores), aos recursos documentais e humanos, que apresentam grandes discrepâncias para o setor público e para o privado, não havendo uniformidade nos tipos de dependência hierárquica, na chefia da biblioteca, ou no tipo de organização adotado. Muitas destas bibliotecas

implementaram alterações na sua estrutura organizacional, com vantagens para aspectos internos e na relação com o exterior.

Para o prosseguimento da investigação para o estudo de caso, era relevante saber que bibliotecas estavam disponíveis para colaborar. Das respostas, a maioria foram positivas (43), algumas (13) não mostraram disponibilidade e quatro outras não responderam a esta questão.

Quanto ao interesse em receber mais informação sobre os resultados do questionário seguiram a mesma tendência: a maioria das bibliotecas demonstrou interesse (52), três não pretenderam receber mais informação e três não responderam.

6- Estudo de caso: análise dos dados

Entre os métodos selecionados para recolha e análise de todas as informações sobre as estruturas organizacionais, o estudo de caso, como referido anteriormente, permite, de algum modo, aprofundar o tema selecionado num espaço de tempo relativamente curto (Pickard, 2013). Não se repetiram neste capítulo todas as considerações já mencionadas no capítulo dedicado aos métodos de investigação e que se reportam especificamente ao estudo de caso.

Para cada biblioteca, foi feita a caracterização individual, ao que se seguiu uma breve comparação entre as três que foram selecionadas para o estudo de caso. Como já foi referido, o método *framework analysis* foi utilizado para a análise dos dados. Da sua aplicação resultaram os temas e subtemas que orientaram a análise dos dados, que se apresentam nas categorias relativas ao ambiente interno, externo e ao processo de mudança. Na análise, foram apresentadas sínteses, ou citações, retiradas do discurso dos entrevistados, e, sempre que se julgou necessário, fez-se referência ao resultado da análise dos dados do questionário ou a informação recolhida na revisão da literatura. Assim, para cada um dos temas e subtemas, utilizaram-se várias fontes de dados com perspetivas que se complementaram reforçando a análise dos resultados.

Como se referiu, para o estudo de caso foi também analisado o conteúdo da documentação que se obteve, desde que o seu conteúdo estivesse enquadrado no tema em estudo, também previsto na aplicação do método *framework analysis*, desenvolvido pelo National Center for Social Research, do Reino Unido.

O questionário, que se realizou no universo das bibliotecas universitárias portuguesas, ao qual responderam 60 instituições cujos resultados já foram apresentados, mostrou que a estrutura organizacional foi alterada num grupo alargado de bibliotecas. Para conhecer melhor essas alterações, e na impossibilidade de integrar todas as bibliotecas na investigação, selecionaram-se três bibliotecas universitárias, para o estudo de caso. A aplicação deste método

recaiu em casos extremos que exemplificavam os três tipos de organização: centralizada (uma única biblioteca da instituição), descentralizada (instituição com biblioteca central e outras departamentais, autónomas na gestão dos recursos humanos) e mista (várias bibliotecas numa instituição mas com uma única direção). Estas bibliotecas, conforme os critérios definidos para a sua seleção estavam ligadas a diferentes universidades, com diferentes localizações geográficas, com boa acessibilidade por transportes públicos, recetivas à investigação, disponíveis para participar, tinham uma estrutura com mais de dez funcionários e as suas alterações nas estruturas organizacionais ocorreram há menos de cinco anos.

Como planeado e referido no terceiro capítulo, o estudo de caso prevê a elaboração do protocolo (apêndice 10) como recomenda Yin (2009), o que orientou a execução das várias fases: a síntese da teoria e preposições base para o estudo, o planeamento para recolha de dados de várias fontes, o esboço para o relatório a completar após as visitas, o tipo de questões a incluir na entrevista semi-estruturada, umas de nível mais geral, comuns a todos os entrevistados, e outras específicas considerando os dados específicos da biblioteca em questão recolhidos no questionário.

Após contacto telefónico, foram as visitas confirmadas por mensagem de correio eletrónico, enviada um mês antes, com informação sobre o plano de trabalho previsto para um dia: visita às instalações a nível interno, observação das zonas destinadas aos utilizadores e entrevista com o bibliotecário, com cargo ou competências de chefia, solicitando autorização prévia para a sua gravação. As questões logísticas foram preparadas pela investigadora com a antecedência necessária.

A documentação sobre as bibliotecas foi pesquisada e identificada na Internet, páginas *Web*, localizada em publicações e fornecida pelos bibliotecários das bibliotecas visadas (relatórios, planos estratégicos e de atividades). A organização, identificação e sistematização da informação recolhida nas fontes indicadas deu origem aos resultados, que foram referidos neste capítulo.

A deslocação pessoal às várias bibliotecas foi realizada. Durante a visita conheceram-se os espaços físicos, foi feita a observação não participativa, sobre a

utilização das salas de leitura e o tipo de recursos utilizados pela maioria dos utilizadores, e por fim, realizada a entrevista aos seus bibliotecários.

Até esta fase do estudo, os dados obtidos através do questionário, enviado e respondido por 60 das bibliotecas universitárias, mostraram na globalidade que:

- ✓ as soluções organizativas não seguiam nenhum padrão;
- ✓ as comunidades académicas que as bibliotecas serviam tinham dimensões desiguais o que se refletia em todos os recursos existentes;
- ✓ os recursos eletrónicos disponibilizados com intervenção direta das bibliotecas eram menores que os tradicionais em papel;
- ✓ os recursos humanos eram especializados, em muitas das bibliotecas;
- ✓ a maioria tinha uma organização centralizada, apesar de haver bibliotecas departamentais em algumas delas;
- ✓ hierarquicamente muitas dependiam dos membros do topo da instituição;
- ✓ na direção das bibliotecas encontravam-se profissionais especializados mas também elementos do corpo docente;
- ✓ a organização interna era baseada maioritariamente em serviços e funções;
- ✓ nos últimos dez anos as alterações nas estruturas organizacionais nestas bibliotecas tiveram a intervenção das chefias e foram introduzidas, em muitos dos casos, por questões de alterações legais nas instituições às quais pertencem, como alteração no regulamento interno ou nos estatutos.

A revisão da literatura sobre as bibliotecas universitárias em geral e, mais especificamente, sobre as suas estruturas organizacionais mostrou que em muitos países foram introduzidas alterações, mais ou menos profundas, para adaptação às novas políticas educacionais, às atuais condições económicas, aos meios de pesquisa existentes e aos novos hábitos dos estudantes, que constituem o maior número em termos dos utilizadores das bibliotecas, e que foi adotada nas bibliotecas uma prática de trabalho com maior participação de todos os funcionários nas decisões sobre a atuação da biblioteca.

Colocou-se a questão sobre de que forma as bibliotecas portuguesas têm encarado a sua própria realidade e que soluções encontraram para se adaptarem aos condicionalismos socio económicos do nosso país. Este estudo de caso alcançou algumas respostas, exemplificadas com a experiência das bibliotecas estudadas.

6.1- Caracterização das bibliotecas

As bibliotecas objeto de estudo de caso, selecionadas de acordo com os critérios já indicados, não foram nominalmente identificadas para respeitar o compromisso de anonimato e foram distinguidas segundo a sua organização:

- Centralizada – Biblioteca A
- Descentralizada - Biblioteca B
- Mista - Biblioteca C

Biblioteca A

Esta Biblioteca servia uma comunidade académica de cerca de 9.000 alunos, docentes e funcionários, numa instituição de ensino universitário que foi criada no início do século XX. Para o seu fundo documental de cerca de 80.000 títulos, houve um investimento significativo em recursos eletrónicos, quer para publicações periódicas, para além da b-on, quer para monografias. Entre os recursos humanos a desempenharem funções (no total cerca de 40) quase metade detinha formação específica na área das ciências da informação e os restantes, ou tinham formação noutras áreas, como museologia e informática ou não possuíam qualquer especialização. A constante formação interna dos funcionários contribuiu para o reforço das suas competências nas diversas áreas de atuação da Biblioteca.

A organização centralizada que existia no momento da aplicação do questionário resultou da fusão de uma biblioteca central e de um conjunto de bibliotecas departamentais existentes até à construção de um edifício criado de raiz, e que acompanhou uma nova orientação na política definida pela instituição para a Biblioteca. A direção da Biblioteca, até 1990, estava atribuída a um professor bibliotecário, eleito pelo Conselho Escolar da instituição. Com o apoio da direção da

instituição, de que depende diretamente na hierarquia, foi criada uma direção de serviços atribuída a um profissional da área, que deu uma nova dinâmica para a sua inserção no meio. Dez anos mais tarde, com a reformulação dos estatutos, a Biblioteca integrou os serviços centrais da instituição. O seu Regulamento Orgânico, integrado nos outros serviços da instituição foi aprovado em 2004 e previa, para a sua gestão, uma direção de serviços com as divisões de biblioteca, arquivo e museu, e de serviços eletrónicos e editorial. A sua estrutura organizacional foi alterada em 2002, altura em que estava estruturada em direção de serviços e divisões. Nesta reestruturação, houve a participação da direção da Biblioteca e dos técnicos superiores que aí exerciam funções, tendo contado, também, com a colaboração dos assistentes técnicos e dos assistentes de manutenção.

Com esta alteração, a Biblioteca quis que todos os funcionários se envolvessem em várias atividades em simultâneo, como forma de motivação e conforme relatou o entrevistado, para:

perceberem que estavam a contribuir para seus objetivos. Anteriormente havia pessoas que faziam só atendimento e que se sentiam à parte, pouco motivadas, achavam que tinham trabalhos menores.

Para além dos serviços específicos de biblioteca, outras valências foram assumidas, como o setor editorial, de arquivo e de museu que externamente, parecem separados. Do que foi transmitido, compreende-se melhor o seu funcionamento:

do ponto de vista interno a nossa organização não tem nada a ver com isto, e é muito mais flexível e orientada por processos do que propriamente pelos serviços tradicionais em que os serviços de informação estão organizados.

Foram criadas equipas com atividade mais centrada nos utilizadores (atendimento e formação), na comunicação (exposições, clubes de leitura, etc.), nas coleções, na catalogação (da biblioteca, arquivo e museu), na conservação e preservação (objetos ou digital), nos serviços eletrónicos (suporte a todas as equipas) e no apoio à administração (secretariado e contabilidade). A equipa

coordenadora era constituída pelos técnicos superiores e pelo diretor de serviço. Com as reuniões periódicas, foi explicitado:

todos vamos conhecendo os processos de todos, todos articulamos, temos esta organização matricial e o que acontece é que todos os projetos, normalmente são transversais; é raro haver um projeto que seja só de uma equipa.

O trabalho por projetos pressupõe que as equipas sejam formadas e que em cada uma os funcionários interagem uns com os outros:

no dia-a-dia as interações que acontecem têm a ver essencialmente com o atendimento. [...] há pessoas que estão sempre a circular e não há ninguém que esteja exclusivamente no atendimento.

A transformação nesta Biblioteca foi influenciada por fatores como a conclusão de um novo plano estratégico, a mudança de instalações, as necessidades dos utilizadores e as mudanças nos suportes documentais.

Foram reconhecidas as influências positivas da mudança em aspetos como a boa adaptação às necessidades atuais dos utilizadores, um aumento positivo na produtividade dos serviços, a melhoria do relacionamento interpessoal, entre os funcionários, e destes com as chefias, assim como o aumento da sua iniciativa. Resultou muito bem para a visibilidade perante a comunidade académica, o reconhecimento da direção da instituição e os funcionários tornaram-se mais flexíveis para mudar as suas tarefas.

Biblioteca B

É a Biblioteca que foi criada há mais tempo, do conjunto das três estudadas. A sua criação data do século XIX e a sua comunidade académica perfazia no total cerca de 3.000 pessoas a quem se disponibilizavam quase 60.000 documentos. Apesar do grande número de revistas acessíveis eletronicamente (para além da b-on), os documentos em suporte papel constituíam a maioria. Era uma Biblioteca com recursos humanos em número mais reduzido que as A e C, com a quantidade de pessoal com formação específica em ciências da informação maior no que se refere aos técnicos superiores e assistentes técnicos (no total 11 pessoas).

A sua organização descentralizada caracterizava-se pela existência de uma biblioteca principal, que validava as aquisições, impedindo as duplicações desnecessárias, e garantindo o tratamento documental das quinze bibliotecas setoriais que estavam integradas noutros setores da instituição que serviam, e que eram autónomas na gestão dos seus recursos humanos, espaços de leitura e armazenamento de documentos.

A Biblioteca era chefiada por um técnico superior da área das ciências da informação (cargo de chefia de 3º grau), que dependia do Professor Bibliotecário, do diretor executivo e da chefia de topo da instituição. Internamente organizava-se por unidades que eram coordenadas por assistentes técnicos com formação em ciências da informação.

O Regulamento Orgânico era comum aos outros serviços da instituição e determinava que a Biblioteca era um núcleo, com um dirigente com cargo de direção intermédia de 3º grau, que tinha que possuir formação específica na área das ciências documentais.

A saída do dirigente anterior (da área das ciências da informação), com o cargo de chefe de divisão (2º grau), veio influenciar a mudança da estrutura organizacional que se concretizou em 2012, com a nomeação de um dirigente de 3º grau que garantia a gestão técnica e o professor bibliotecário que assegurava a coordenação científica. A aprovação dos novos estatutos, o novo regulamento institucional e o plano estratégico deram origem às alterações em que colaboraram a chefia da Biblioteca e o diretor da instituição.

As tarefas eram concretizadas pelos funcionários, de acordo com a sua área funcional, e dentro destas por projetos definidos pela Biblioteca. As áreas funcionais estavam relacionadas com os núcleos existentes: biblioteconomia (com a gestão de coleções, as aquisições e o tratamento técnico), difusão da informação e atendimento (com as pesquisas, formação, referência, cooperação e *marketing*).

Na execução das tarefas o atendimento ocupava cinco pessoas e como foi referido:

que fazem exclusivamente atendimento. [...] Esta é uma equipa residente, que está sempre na referência mas todos os colegas, a

restante equipa que está habitualmente dedicada ao tratamento técnico está apta a vir para o serviço de referência para substituir um colega que pode adoecer ou estar de férias.

À área da biblioteconomia juntou-se a de museologia, mas sem uma intervenção direta no seu espólio museológico. Foi explicado como se procede nesta área:

Estamos apenas a assumir a gestão de uma área e fazer a ligação com uma equipa do museu e que ela sim trata da catalogação, inventariação e avaliação.

A área em que a Biblioteca mais beneficiou das alterações introduzidas foi na adaptação às necessidades dos utilizadores e com menor significado, mas com a avaliação de bom, no aumento da sua visibilidade perante a comunidade académica, no relacionamento interpessoal entre funcionários e destes com a chefia, e na capacidade de iniciativa por parte dos funcionários. Com o grau de suficiente considerou-se o reconhecimento por parte da direção, a flexibilidade dos funcionários em desempenhar outras tarefas e o aumento da produtividade.

Biblioteca C

Esta Biblioteca estava inserida numa instituição de ensino universitário criada nos anos 1970. A sua comunidade académica rondava as 16.000 pessoas, um valor muito maior que as caracterizadas anteriormente.

No seu fundo documental, os documentos em suporte papel eram na ordem das duas centenas de milhar, mas o suporte eletrónico (sem considerar o que é disponibilizado através da b-on) tem um valor significativo num total de cerca de 230.000 documentos.

Mais de metade dos recursos humanos a exercerem funções nesta Biblioteca, eram especializados em ciências da informação, para um conjunto de cerca de 50 pessoas.

A sua organização era mista porque, tinha uma biblioteca principal, onde se centravam as tarefas ligadas às aquisições e tratamento documental, e outras

quatro, dependentes desta que serviam comunidades de áreas específicas do conhecimento e se dedicavam mais ao apoio aos utilizadores, à leitura, empréstimo, referência e reprodução de documentos.

A sua dependência hierárquica estava ligada ao topo da hierarquia da instituição e a Biblioteca era gerida por um diretor de serviços. Internamente estava organizada por áreas funcionais e setores, com coordenadores e responsáveis que não detinham cargos de chefia. O seu regulamento determinava ser dirigido por um diretor com cargo de chefia do primeiro grau e previa que as estruturas de segundo nível fossem chefiadas por um dirigente de segundo grau havendo, ainda a possibilidade de criar chefias de terceiro grau. O que na realidade não acontecia.

A alteração na estrutura organizacional desta Biblioteca ocorreu em 2008 e nela tiveram parte ativa o topo hierárquico da instituição, a direção da Biblioteca e os técnicos superiores especializados em ciências da informação. Com esta alteração, passaram a estar inseridas as áreas de museologia e arquivo, que tinham espaços próprios, e a área editorial que estava integrada nas aquisições.

As tarefas eram distribuídas pelos funcionários, de acordo com a área funcional, por projetos e por objetivos definidos para a Biblioteca. Para os projetos eram afetos funcionários de áreas funcionais diferentes, fomentando a interdisciplinaridade que era reconhecida como benéfica para o serviço e para as pessoas. Os fatores externos que mais influenciaram esta mudança foram os novos estatutos e o novo plano estratégico da instituição.

Os resultados mais positivos das mudanças foram notórios, quanto à visibilidade perante a comunidade académica e logo em seguida a adaptação às necessidades dos utilizadores e o reconhecimento da parte da direção. Os funcionários tornaram-se mais flexíveis quanto às tarefas que executavam e o seu relacionamento interpessoal, assim como com as chefias melhorou e tendo havido um aumento da produtividade e da iniciativa.

Quando se compararam as três realidades, constatou-se que as bibliotecas, que foram objeto deste estudo de caso, se enquadravam em estabelecimentos de ensino universitário público e estavam sediadas em diferentes áreas geográficas de Portugal Continental. A Biblioteca A existe desde o século XIX, a B existe desde o

início do século XX e a C integra-se nas instituições criadas nos anos 70 do século passado.

A mudança de instalações das Bibliotecas A e C, na transição para o século XXI, com edifícios construídos com esse fim, resultou na oferta de espaços mais adequados e melhor interligados que facilitavam a gestão dos serviços e das áreas destinadas a diferentes objetivos. Assim a área total atribuída às Bibliotecas A e C é significativamente superior à de B, que ambicionava um edifício adequado e próprio, mas os constrangimentos financeiros existentes não favoreciam que, com brevidade, se alcançasse esta melhoria.

Em termos hierárquicos, todas dependiam do órgão máximo da faculdade/universidade, e os seus dirigentes tinham cargos de chefia, como direção de serviços, chefia de divisão ou de 3º grau e, uma delas, partilhava a direção da Biblioteca com o professor bibliotecário com funções de coordenação científica. A ligação das bibliotecas com as suas chefias e com a comunidade proporcionava um trabalho conjunto de planeamento e realização de ações conjuntas.

A identificação das subdivisões para a sua organização interna alternava entre áreas claramente identificadas com as funções (B e C), ou com serviços para os utilizadores (A). Por coincidência, já que não era um dos critérios de seleção, o campo de ação destas três bibliotecas alargou-se para a área do arquivo e de museologia.

Na sua missão (A, B e C), refletia-se a vontade de obter, gerir e difundir recursos documentais e informativos e contribuir para o ensino e investigação nas áreas científicas onde se inseriam.

A comunidade académica a que estão ligadas era semelhante quanto ao número de docentes para A e B mas, os alunos e pessoal não docente era superior em A; em C todos os valores eram significativamente mais altos. O total de recursos humanos era de maior dimensão em A e C (mais de 40) e muito menor em B (entre 10 e 20); especializados em ciências da informação eram mais em C, seguindo-se A e B. A aposta no suporte eletrónico era comum às três bibliotecas, em A incidia mais em monografias e C, seguida de B, nas publicações periódicas.

A formação em literacia da informação era transversal às três bibliotecas, oferecendo-se aos alunos dos três ciclos de estudos formação em sala de aula, ou formação com inscrição por iniciativa dos alunos para o nível básico ou avançado. Verificou-se que a integração desta formação no plano curricular dos cursos das instituições em estudo, ou já era prática corrente, ou estava planeada para curto prazo. No caso de A e C foi, também, alargada a estabelecimentos do ensino secundário, na zona onde se localizam.

A alteração na sua estrutura organizacional ocorreu há quatro anos em C e há dois em A e B.

Como se pode constatar, havia muitos pontos em comum entre estas bibliotecas e provavelmente com outras aqui não incluídas, já que há várias tendências que são comuns nos objetivos e atividades das bibliotecas universitárias portuguesas.

6.2- Análise dos dados

À seleção e recolha dos dados, referentes às três bibliotecas, nos documentos referidos anteriormente (entrevistas, observação, páginas *Web*, documentos internos e artigos publicados), seguiu-se a aplicação do método *framework analysis*, que envolveu as diferentes fases já identificadas no terceiro capítulo (Ritchie & Lewis, 2013; Ward, Furber, Tierney & Swallow, 2013).

As diferentes fases percorridas conduziram à identificação dos temas que foram abordados nas entrevistas e/ou se encontram referidos nas outras fontes utilizadas. A aplicação deste método, adotado para ordenação e organização dos dados recolhidos para o estudo de caso, visou a sua análise enquadrada nos temas selecionados para cada instituição e sempre que possível a comparação entre as três.

Tema 1- Ambiente externo às bibliotecas universitárias

1.1- Bibliotecas universitárias: funcionamento e cooperação

O ensino universitário na Europa, com as grandes alterações que tem sofrido desde a implementação do Processo de Bolonha e os condicionalismos com que a sociedade em geral se depara, são motivos para as bibliotecas universitárias se adaptarem constantemente.

É reconhecido pelos profissionais entrevistados que as bibliotecas universitárias portuguesas, quanto ao seu funcionamento, apesar dos recursos existentes serem limitados, têm dado resposta às necessidades dos utilizadores, como foi referido:

às atividades de investigação e de apoio às atividades letivas.
(Biblioteca A)

as bibliotecas universitárias são o suporte ao ensino e à investigação que se faz nas diversas faculdades e universidades. (Biblioteca B)

A atitude dos profissionais face aos desafios que enfrentam foi avaliada pelos entrevistados de modo diferenciado. Na Biblioteca B não foi emitida opinião sobre este tema, mas para C os profissionais eram vistos como:

uma classe muito empenhada, [...] há um razoável número de gente nova, jovens bibliotecários para quem as novas tecnologias são ferramentas do dia-a-dia, portanto quando se fala em criação de repositórios, aquisição de bases de ebooks, etc., estes profissionais têm a maior apetência para criarem e usarem estes recursos nas suas bibliotecas.

Por seu lado, A considerou que as bibliotecas tinham trabalhado isoladamente:

nunca se juntaram para fazer nada. Há coisas que se podiam fazer em conjunto sem custos, ou obter custos mais baixos mas há pouca iniciativa.

Considerou, ainda, que só trabalham em conjunto para projetos específicos e identificou como aspeto negativo:

inércia dos profissionais com receio de errarem, se atuarem podem interferir na biblioteca, mas há receio das consequências, se não se mexerem não acontece nada.

Na sequência das transformações das bibliotecas universitárias foram transmitidas algumas ideias, de como a comunidade académica as considerava, para B:

O reconhecimento nem sempre é feito por quem nos é superior mas na realidade no dia-a-dia, face ao “feedback” dos próprios utilizadores, nós temos de facto esse papel de suporte ao ensino e à investigação.

A literatura propõe caminhos para ultrapassar esta visão alterando e ampliando o papel da biblioteca para uma atividade mais social, para se dar a conhecer aos seus utilizadores (Jennings, 2013).

1.2- Constrangimentos atuais

Conhecida a realidade atual das instituições face às restrições que existem a nível social e económico, como referem Harper e Corral (2011), quis-se conhecer os reflexos que tinham nas três bibliotecas universitárias, objeto do estudo de caso.

A Biblioteca C reconheceu

os constrangimentos financeiros como um grande problema para as bibliotecas.

Foram expressas as limitações existentes a nível dos recursos humanos, que não eram passíveis de substituição, quando os funcionários deixam as bibliotecas por aposentação, ou mudança de local de emprego. Para a Biblioteca B esse facto não permitia responder às necessidades perante

as exigências [que] são maiores e as equipas mais pequenas, portanto, a redução de recursos humanos é de facto um grande constrangimento.

As Bibliotecas A e C, para além das limitações em recursos humanos, identificaram como constrangimento a falta de verbas para que houvesse investimento em bibliografia, em especial em monografias, já que a nível das revistas, a b-on respondia na grande maioria. Para a aquisição de bibliografia concordaram B e C, que

somos cada vez mais obrigados a seleccionar aquilo que vamos comprar face aos orçamentos cada vez mais pequenos

o que influenciava as limitadas aquisições de monografias. Na Biblioteca C, as limitações orçamentais refletiam-se na falta de computadores e de outros equipamentos que respondam aos requisitos dos novos suportes. Verificou-se que as bibliotecas viviam situações que limitavam a sua ação e que igualmente ocorreram noutras instituições a nível nacional, e noutros países. Na revisão da literatura, encontraram-se exemplos de bibliotecas em que as limitações financeiras influenciaram as alterações de estrutura organizacional (Ferguson, 2007; Franklin, 2009, Stoffle & Cuillier, 2010).

Mas para C, existe um outro tipo de constrangimento, como a ideia que por vezes surge:

altos dirigentes universitários já puseram em causa a necessidade da existência das bibliotecas por tudo estar on-line e pela existência da b-on. Estas ideias põem em risco o bom funcionamento da biblioteca e o que é necessário para o seu desenvolvimento e modernização.

1.3- Meio universitário/Conhecimento científico

As bibliotecas integradas num meio académico e científico certamente que recebem influências deste meio, consoante as características do mesmo. É referida na literatura a influência do meio nas instituições, como os novos requisitos no ensino e aprendizagem, as crescentes exigências de toda a comunidade académica

(Bowlby, 2011) e as relações com o topo da hierarquia que tem a responsabilidade de decidir (Gwyer, 2009). Consideram, alguns autores, que o ambiente universitário é muito hierarquizado e formal (M. A. C. Carvalho, 2010) e também burocrático, o que influencia o desempenho das bibliotecas (Jantz, 2012).

Para a Biblioteca A, a maior influência, por estar inserida num meio ligado às tecnologias, é a necessidade de adoção de meios inovadores na comunicação, que cedo passou a ser feita por correio eletrónico, e a disponibilização de conteúdos na página *Web*.

As Bibliotecas A e C indicaram que o seu ambiente universitário não era muito formal e existia colaboração com o corpo docente. Na Biblioteca B, a nível organizacional, apesar de certamente existir uma hierarquia *não há uma hierarquia vincada*.

A Biblioteca B reconheceu que o grau de exigência que os bibliotecários procuram atingir acontece

por estarmos a trabalhar numa área de excelência [...] o que é um desafio que nos imprime um ritmo e uma necessidade de atualização e de informação constantes.

A existência de órgãos consultivos para as bibliotecas é bastante comum nas bibliotecas universitárias e, em geral, são constituídos por elementos da comunidade académica, provenientes dos diversos departamentos ou faculdades, como membros do corpo docente, investigadores e alunos.

Nas entrevistas realizadas foi reportada a colaboração deste órgão na área das aquisições, que na Biblioteca A *com regularidade [...] trazem também os apports*, para decisões de investimento em bibliografia, e em B para a seleção de recursos contínuos a assinar ou de que títulos cessar a subscrição.

1.4- Dependência hierárquica

A dependência hierárquica existente nestas bibliotecas não era coincidente e as opiniões expressas foram contraditórias. Segundo a Biblioteca A, a tradição do professor bibliotecário era um elemento perturbador na gestão das bibliotecas,

o professor bibliotecário limita a ação e desenvolvimento da biblioteca, é preferível um técnico como acontece noutros serviços. [...] têm influenciado a evolução dos serviços e que os limitam, [...] pelas tradições e por falta de competências [...], é limitador da inovação por habitualmente serem professores já em fim de carreira com pouca vontade de inovar.

Na literatura (M. F. M. N. de Andrade & Pereira, 1985) encontraram-se opiniões que convergiam para esta perspetiva negativa do professor bibliotecário. Na opinião destes autores a formação que os técnicos superiores de biblioteca receberam é adequada às funções de direção da biblioteca, pelo que lhes deviam ser-lhes reconhecidas as capacidades para o assumir (Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas. Grupo de Bibliotecas Universitárias, 1992). A Biblioteca C também observou que muitas bibliotecas que são geridas pelos professores merecem muitas queixas dos bibliotecários.

Infelizmente reparo que ainda há muitas queixas de colegas relativamente a formas de organização das suas bibliotecas, nomeadamente aquelas em que ainda existe a figura do professor coordenador, do professor diretor ou do professor bibliotecário.

Os entrevistados reconheceram que o estreitamento do relacionamento com os superiores hierárquicos é vantajoso, bem como um trabalho em cooperação que envolva a biblioteca. No entanto, é reconhecido que os diferentes grupos, dentro da universidade, têm pesos diferentes e influenciam diferentemente a biblioteca (Biblioteca B).

Os organogramas das Bibliotecas A, B e C mostraram que na sua estrutura organizacional existia uma hierarquia vincada, com o elemento de topo variável, por se inserirem em estabelecimentos de ensino universitário diverso. Assim, tínhamos a dependência direta do topo da hierarquia em A (diretor do estabelecimento); em B,

do diretor executivo que era um elemento da carreira técnica, com cargo de dirigente e em paralelo o professor bibliotecário, e em C existia a dependência do administrador. As situações eram diversas e as respostas das entrevistas confirmaram essa diversidade. As bibliotecas que não eram dirigidas por um professor bibliotecário eram críticas deste tipo de direção, mas quem a tinha transmitiu uma prática de colaboração com o seu dirigente da carreira docente.

Tema 2- Ambiente interno

Para além das influências que as bibliotecas recebem do meio envolvente e que, de alguma forma, as vão condicionar, a situação interna da própria biblioteca ou da instituição também se altera, o que requer uma análise e reajuste permanente. Nas entrevistas realizadas foram abordadas as áreas relacionadas com o ambiente interno que constituem os subtemas que se analisam em seguida.

2.1- Recursos humanos

Os recursos humanos são um fator muito relevante porque é destes que depende o tipo e qualidade de serviço, que se disponibiliza aos utilizadores.

Os dados recolhidos com o questionário, quanto aos modelos em prática para execução das diversas tarefas, mostraram que as soluções adotadas nas 60 bibliotecas respondentes eram por objetivos, áreas funcionais, projetos, funções, competências, serviços e processos. Nas bibliotecas objeto do estudo de caso, foi relatado para a Biblioteca A, a orientação por processos, com uma grande flexibilidade para executar as tarefas em qualquer das áreas, quer fosse em biblioteca, museu ou em arquivo.

Do ponto de vista interno, a nossa organização não tem nada a ver com isto [os serviços de biblioteca, museu ou arquivo], e é muito mais flexível e orientada por processos do que propriamente pelos serviços tradicionais, em que os serviços de informação estão organizados.

A Biblioteca B, para além de distribuir as tarefas por objetivo, de acordo com o núcleo onde estão integrados os funcionários, como explicado no questionário, referiu:

Nós temos a estrutura montada [para] que cada pessoa seja responsável pelo seu processo de trabalho e especializa-se, ou no atendimento, ou no serviço de referência ou no tratamento técnico. [...] Agora importa que todos estejam minimamente dentro do serviço dos outros colegas, por forma a que na ausência de alguém, o serviço não fique parado.

A Biblioteca C, apesar de os seus funcionários estarem repartidos por áreas funcionais e setores e os objetivos serem anuais, tinha projetos onde participavam elementos de setores e áreas diversas desenvolvendo a interdisciplinaridade.

Nós temos as tarefas separadas. Mas em simultâneo há um sentido de interdisciplinaridade, que é importante para as tarefas desenvolvidas e para as próprias pessoas.

Consoante a área a que pertenciam, executavam as tarefas de atendimento, referência, formação, tratamento técnico, edição, etc. Na sua organização mista, com a existência de bibliotecas distribuídas, havia funcionários adstritos a tarefas relacionadas com atendimento, formação e referência e outros para o tratamento técnico centralizado.

Os exemplos destas duas bibliotecas vão de encontro à tendência para a organização interna por áreas funcionais, que se constatou na análise dos dados do questionário (foi o segundo valor mais alto, depois dos serviços), que conforme refere a bibliografia (Evans & Alire, 2013) é o método mais tradicional.

Também se procurou conhecer em que área os recursos humanos da biblioteca mais investiam, para identificar que tarefas ocupavam mais tempo. A Biblioteca A indicou a referência e a formação dos utilizadores.

O serviço de referência é o que ocupa mais tempo, claramente o serviço de referência e a formação. São onde há maior investimento do tempo dos recursos humanos, depois o tratamento técnico a seguir.

Na Biblioteca B, havia uma divisão equitativa para o atendimento e para o tratamento técnico, *a equipa está mais ou menos dividida a meio.*

Para o atendimento nas Bibliotecas A e B, foi referida a possibilidade de qualquer funcionário assegurar o atendimento. No entanto, em A isso é feito de modo permanente e rotativo,

há pessoas que estão sempre a circular e, não há ninguém que esteja exclusivamente no atendimento. É um dos critérios desta organização.

Em B, sempre que necessário um outro ocupava-se do atendimento por ausência dos que estavam adstritos a esta tarefa. *Todos os colegas estão aptos para vir para os serviços de referência.*

Outro aspeto interessante é como os funcionários se avaliavam quanto à sua posição, ou mesmo importância, no conjunto dos recursos humanos consoante a tarefa que exerciam. A Biblioteca A indicou que uma das razões, para a alteração na estrutura organizacional, foi o descontentamento dos que faziam apenas o atendimento; na Biblioteca C os que faziam o trabalho mais tradicional mostraram algum desapontamento, porque

acham que os colegas que estão mais ligados aos recursos eletrónicos tem mais visibilidade, dão mais valor aos outros.

2.2- Serviços aos utilizadores

É referida na literatura a tendência das bibliotecas universitárias orientarem os seus serviços mais para os utilizadores (Moran, 2001) e para a sua coleção em paralelo com os recursos eletrónicos (Yang, 2013).

A pensar nos utilizadores, as bibliotecas apostam na qualidade, no caso da Biblioteca B:

Para o reforço da imagem da Biblioteca junto da comunidade, para já contribuiu o trabalho que desenvolvemos, apostamos na qualidade e na excelência dos serviços.

Na Biblioteca A a implementação de novas soluções:

E foi um investimento, com um dos objetivos que era melhorar a qualidade do suporte do serviço de referência. [...]. Para além da reestruturação, que foi um investimento nesse sentido, também fomos procurando incentivar essa qualidade do atendimento, com o aumento das competências das pessoas.

Tradicionalmente a biblioteca universitária era utilizada para consulta de documentos pertencentes aos seus fundos, mas atualmente os estudantes têm novos hábitos e procuram locais, não só de estudo, mas também com outras potencialidades (Brophy, 2002). Para responder a esta nova visão, as bibliotecas tendem a adaptar-se ou a criar novos espaços (Forrest & Bostick, 2013), como referiu a Biblioteca A:

Acho que os espaços das bibliotecas, os sítios das bibliotecas, os edifícios precisam de ser revistos para terem condições para acomodar a nova forma de estudar dos estudantes essa necessidade de trabalhos de grupo que resultaram de Bolonha e do trabalho conjunto, [a biblioteca] é a única sala de trabalho individual que existe [...] não existe outra. Por isso a Biblioteca tem de ser um espaço de trabalho individual. O que nós temos tentado é ganhar algumas salas fora do edifício da Biblioteca.

A Biblioteca C referiu:

Nestes últimos anos temos vindo a apostar muito nos serviços ao utilizador. A todos os tipos de utilizadores, desde os estudantes de graduação até aos docentes e investigadores. [...]. Essa nova forma de ensino veio fomentar o trabalho de grupo, e isso foi um aspeto que veio exigir alterações nas bibliotecas [...]. Os alunos têm de trabalhar em conjunto e por isso precisam de comunicar, de falar em voz mais alta do que é permitido nas salas de leitura. Por isso, fizemos todos os esforços para criarmos salas de trabalho ou de estudo em grupo.

No entanto, as limitações financeiras existentes limitavam as soluções para reestruturação de espaços, de acordo com A:

Precisávamos de uma nova biblioteca, não há dinheiro, precisávamos de recursos humanos, não há dinheiro. [...] A crítica [dos utilizadores] vai essencialmente ao nível dos espaços porque são poucos, áreas de estudo, áreas para trabalho em grupo, não temos gabinetes para estudo individual.

Assim, como foi reconhecido por esta Biblioteca que

os edifícios precisam de ser revistos para terem condições para acomodar a nova forma de estudar dos estudantes. Há uma consciência que há urgência de rever os espaços e a forma como os espaços são utilizados.

Estes pontos de vista são numa biblioteca que usufrui de um edifício construído para o efeito e que é relativamente recente (do início deste novo século), mas houve mudanças, que ocorreram posteriormente no ensino e na sociedade, com grande impacto nos hábitos da camada estudantil. A Biblioteca C, apesar de ter um edifício construído de raiz, quer proporcionar novas tipologias de espaços como resposta aos hábitos dos jovens, e para isso:

vamos ter obras de requalificação, podemos também criar espaços descontraídos na Biblioteca. No fundo, é tentar criar cá dentro espaços a que eles [os alunos] estão habituados lá fora.

Na Biblioteca B, o entrevistado opinou sobre as necessidades de espaço:

Precisávamos de uma biblioteca maior, com mais capacidade de resposta para o número de alunos que todos os anos aumenta e nós não temos lugares na Biblioteca para tantos alunos.

No período dedicado à observação dos espaços nas três bibliotecas analisou-se a atitude dos utilizadores. Para os utilizadores, nas Bibliotecas A e C, havia áreas destinadas à consulta e ao trabalho com documentos, que possibilitavam a utilização simultânea de equipamentos pessoais, como PC's, *tablet's*, etc., com tomadas elétricas nas mesas. Estes espaços, nas duas bibliotecas, estavam organizados em pequenas áreas de estudo criadas com as

estantes, na grande maioria com monografias em suporte papel. A Biblioteca B, para além da biblioteca geral, que se encontrava distribuída por várias salas em diferentes andares, era complementada com as bibliotecas departamentais que tinham pequenas salas com lugares de leitura e disponibilização de documentos em papel, das quais apenas se visitou uma. Nas diferentes salas ligadas à biblioteca central o nível de ocupação era menor do que nas Bibliotecas A e C, mas havia um maior número de utilizadores a consultar documentos em papel

Para além de novos espaços, os alunos requerem a abertura da biblioteca em horário prolongado pelo período noturno (24h). Na Biblioteca B, era assegurado das 9h às 21h, por funcionários da própria Biblioteca e, das 21h às 9h, por funcionários de segurança. A Biblioteca A assegura das 8h30m às 19h30m e a C das 9h às 22h. Esta última Biblioteca supervisionava uma sala de leitura no edifício do Complexo Pedagógico da Universidade, que estava aberta até às 24h, com a participação de alunos e o acesso era controlado por reservas de três horas, que poderiam ser prolongadas, caso não houvesse outros interessados.

Os alunos estão muito habituados agora a trabalhar pela noite fora, essa sala de estudo são também formas de responder a estes novos hábitos.

Da constatação destes horários nas três bibliotecas, emergiu a dúvida sobre quais as práticas no universo das bibliotecas universitárias. Foram por isso consultados os sítios *Web* das bibliotecas, que responderam ao questionário, e recolhida a informação sobre os horários em prática, de segunda a sexta-feira. Para facilitar a análise do tipo de horário, foi feita a distribuição por três subdivisões (com algumas pequenas variações na hora de abertura e de encerramento): das 9h às 18h, das 9h às 20h e das 9h com encerramento depois das 20h, que se podem observar na tabela 6.1.

Horários da abertura e encerramento das 60 bibliotecas universitárias		
9h - 18h	9h - 20h	9h - +20h
24	19	17

Tabela 6. 1- Horários de funcionamento praticados pelas bibliotecas que responderam ao questionário (Fonte: Páginas Web das bibliotecas)

Constatou-se que a maioria tinha um horário para além das 18h (36), mas para além das 20h (que varia entre as 20h30 e as 23h) é uma minoria. P. Saraiva (2013) refere que a tendência para o alargamento dos horários nas universidades está ligada à existência de cursos com horários pós-laborais e ao fim de semana. Num estudo feito aos horários das bibliotecas americanas, Forrest e Bostick (2013) confirma esta tendência e refere que muitas estão abertas durante 24 horas. Não se detetaram estudos sobre que consequências têm estes novos hábitos de estudo nos estudantes, mas as bibliotecas são pressionadas para prolongar os seus horários, como aconteceu na Universidade de Emory (E.U.A.).

Para divulgação e comunicação com a comunidade académica, a utilização dos meios da *Web 2.0* tem crescido nas bibliotecas. A sua aceitação neste meio é facilitada por os seus principais utilizadores serem os jovens da geração *Digital Natives* como é referido por A. B. de J. Martins, Justo e Gabriel (2010). A comunicação com os utilizadores através destes canais, para além de divulgar e permitir aceder a conteúdos, revela-se muito útil para incentivar os contactos da biblioteca diretamente com os utilizadores e no sentido inverso (Coelho, 2010).

Nos casos aqui analisados, também se verificou para as Bibliotecas A, B e C que as suas páginas *Web* oferecem a possibilidade de os utilizadores conhecerem os seus serviços e aceder à informação através do *Facebook*, *Twitter* e de blogs. A Biblioteca C permite o acesso à informação em formato *mobile* através da sua página *Web*.

Nos artigos publicados sobre as práticas da Biblioteca C, foi feita a apresentação do portal *Web*, que com a integração das plataformas eletrónicas, usadas por alunos e professores, como o *Moodle*, faz a ligação com a atividade de ensino da instituição. Na plataforma, foram disponibilizados tutoriais, fontes de informação, informação sobre formação presencial e em *elearning*. A formação periódica presencial, oferecida aos utilizadores na Biblioteca A, também estava acessível mediante a utilização da plataforma *Moodle*.

2.3- Recursos documentais

A disponibilização de recursos documentais é uma das tarefas base de qualquer biblioteca, independentemente do seu suporte. Foi reconhecido, por estas três bibliotecas, que a importância das publicações periódicas tem-se sobreposto à das monografias, notando-se um menor investimento nestas últimas.

É verdade que, mais do que nunca, as revistas e artigos são uma fonte de informação privilegiada, tanto para o ensino e aprendizagem, como para a investigação. Antigamente o acesso a esta informação não era tão facilitado, por isso o estudo era também mais livresco. Hoje em dia, com a evolução da investigação, o aumento da publicação científica, o fácil acesso às novas tecnologias e até o acesso aberto, por exemplo, os artigos acabam por ser mais utilizados no ensino e aprendizagem. A atualização do conhecimento é mais fácil e rápida, através das revistas científicas. Mas mesmo assim, para maior aprofundamento das matérias, há áreas em que convinha haver novos textos, textos mais atualizados e, de facto, nós aqui na Biblioteca sentimos muito essa falta. As verbas para bibliografia diminuíram bastante e são muitos docentes a disputar essas verbas (Biblioteca C).

Como é referido na literatura, a disponibilização de publicações científicas, maioritariamente periódicos através do consórcio b-on, teve uma adesão imediata de grande número de bibliotecas universitárias e tornou-se um recurso fundamental, para a comunidade universitária (T. Costa, Vaz & Amante, 2012; T. Costa, 2007; R. Saraiva *et al.*, 2012). Assim, a b-on é reconhecida como um recurso fundamental, mas que só por si não dispensa o investimento noutros recursos. Nos últimos anos, as bibliotecas foram forçadas a diminuir o investimento nas aquisições, como se constatou anteriormente.

Os constrangimentos financeiros ao nível da gestão das coleções [obrigam-nos] [...] cada vez mais [...] a seleccionar aquilo que vamos adquirir face aos orçamentos cada vez mais pequenos.

Em 2004, nós fizemos um esforço muito grande, muito grande mesmo, 50 mil euros ou 60 mil para cobrir as necessidades da

bibliografia das disciplinas e este sistema foi desenvolvido nessa altura para garantir que temos sempre atualizado. E sempre que há um livro novo que, aparece na ficha da disciplina aqui as pessoas nas aquisições recebem um alerta a dizer que é preciso comprar este livro. [...] Há uma verba que cobre bibliografia básica (Biblioteca A).

[Nas] aquisições de documentos [as] dificuldades são mais sentidas [...] a nível dos livros de apoio, da bibliografia recomendada. Isto porque em termos de tomada de decisão os investigadores/professores são de facto os decisores e o investimento nos últimos anos tem ido muito mais para a coleção de publicações periódicas, que servem essencialmente a investigação, do que para o livro de apoio aos alunos (Biblioteca B).

Todos referiram que havia menos dinheiro, menos investimento na Biblioteca, nomeadamente na atualização da bibliografia.

Há alunos que vêm aqui solicitar livros recomendados pelos professores e que não se encontram nas nossas bibliotecas e no entanto constam da bibliografia recomendada (Biblioteca C).

A aquisição de *ebooks* não tem sido muito significativa, como se deduziu dos resultados do questionário enviado às bibliotecas universitárias (para os documentos eletrónicos uma média de 3.948,2 com um desvio padrão de 10.518,98). A Biblioteca A referiu que havia uma preferência na sua comunidade pelo suporte eletrónico e, em 2003/2004, iniciaram a sua aquisição.

Se pudermos comprar em formato eletrónico, as pessoas preferem, os professores, os alunos todos preferem o formato eletrónico, se for possível, pode ser para imprimir mas todos preferem o formato eletrónico. Preferencialmente, sempre, quando fazemos assinatura se for possível compramos em formato eletrónico.

E a Biblioteca B por sua vez fez uma aposta nos *ebooks* que referiu:

Estamos a tentar constituir uma coleção de ebooks, para além dos disponíveis na b-on, justificando esse investimento perante os órgãos decisores, como sendo um investimento em que a relação custo benefício se justifica.

2.4- Formação de utilizadores

Como é referido na literatura, conforme as orientações resultantes do Processo de Bolonha, é dada uma maior ênfase na aquisição de competências pelos alunos e na aprendizagem, com o intuito de fomentar a sua autonomia e responsabilidade na aprendizagem (Bolivar, 2009), com uma maior participação na definição dos objetivos e como os alcançar (Simons, 2010). A formação de utilizadores em literacia da informação também foi vista como uma exigência do Processo de Bolonha, por proporcionar uma aprendizagem que dá maior autonomia aos estudantes, refere B:

Um projeto de formação de utilizadores porque, com Bolonha, é esperado que o aluno tenha uma maior autonomia e, para o nosso aluno ter autonomia, tem de saber movimentar-se muito bem a nível da recuperação e gestão da informação.

Como é referido por Forrest e Bostick (2013), as bibliotecas universitárias partilham a responsabilidade dos processos de aprendizagem e são avaliadas pelos resultados alcançados pela comunidade académica. A exploração e utilização dos recursos de informação disponibilizados pelas bibliotecas, por compra ou em regime de livre acesso, requerem que os utilizadores desenvolvam as suas competências de pesquisa e utilização da informação (Amante, 2010; Jennings, 2013). As bibliotecas, essencialmente as do ensino superior, têm-se dedicado a esta área de formação de utilizadores em literacia da informação, e as três objeto de estudo de caso, também se centram nesta área por vezes integradas nos próprios cursos da instituição, ou como formação complementar em ambiente de sala de aula, ou no espaço da biblioteca.

Para a Biblioteca A, a organização do ensino que resultou de Bolonha influenciou a organização da própria formação em três níveis como testemunhou o entrevistado:

Outra coisa que resultou de Bolonha tem a ver com a forma como nós organizamos a formação, a infoliteracia, a formação foi também dividida em três níveis e temos estado a trabalhar com os diretores dos cursos. Temos trabalhado, logo que os alunos chegam [ao

ensino superior], a Biblioteca intervém a fazer uma apresentação aos alunos novos quando eles acabam de chegar em conjunto a todos [...]. E depois temos sessões mais orientadas, que acontecem, podem acontecer ao longo da licenciatura, mas normalmente acontecem mais quando eles estão a chegar ao 5º ano. Por isso, no final do 2º ciclo, nos mestrados integrados, quando estão a começar a preparar as suas teses nós também temos um conjunto de formações que são apresentadas aos diretores dos cursos. E temos conseguido cada vez uma participação maior. Para a formação a Biblioteca construiu um modelo entre o ensino, com base no Moodle, e uma componente presencial e acho que estava pensado 70% em elearning e 30% presencial [...]. Mas houve professores que nos forçaram a que fosse usada apenas a componente elearning.

Esta formação, planeada com os diretores de curso, deu origem a um projeto, que é um certificado de competências em pesquisa de informação, na área de conhecimento específica onde se insere.

A Biblioteca B reconheceu também a influência de Bolonha, para que

o aluno tenha uma maior autonomia e, para o nosso aluno ter autonomia, tem de saber movimentar-se muito bem a nível da recuperação e gestão da informação.

Nesta Biblioteca, os alunos do 1º ano são recebidos em auditório para uma apresentação sobre a equipa, localização, recursos. Na semana de receção [a Biblioteca] tem um quiosque de divulgação dos seus serviços onde o aluno faz a sua inscrição de utilizador e tem acesso a folhetos de divulgação.

Mais tarde, em ambiente de sala de aula voltam-se a divulgar os recursos, e
aí:

é fantástico e frustrante como é que os alunos, que estiveram na sessão, na primeira semana de aulas, a ouvir falar da Biblioteca, quando no terceiro ano em ambiente de sala de aula voltam a ouvir falar da Biblioteca ficam muito espantados como se fosse a primeira vez que recebem a informação.

A Biblioteca A referiu, que

as bibliotecas são e vão ser cada vez mais decisivas nesta questão da formação e do treino na literacia da informação.

E é fundamental a colaboração com os professores dos cursos,

porque é a forma mais imediata de chegar aos alunos e aos professores.

A Biblioteca C também tem dialogado com o corpo docente,

para acertar formas de conseguir chegar aos alunos e criar planos, ações de formação, que sejam adequadas aos vários níveis dos alunos, e isso tem corrido bem.

Este diálogo ajudou a planear a formação para 2015:

Planeámos uma formação especial, só para os alunos do 1º ano dos mestrados, porque é nesse momento que precisam de um conjunto de coisas que lhes vão dar de facto, os instrumentos necessários com vista a prosseguirem. Mas acho que devem ser trabalhadas, não apenas com os professores mas também com a biblioteca e as competências da biblioteca (Biblioteca A).

A formação é, também, oferecida sobre os gestores bibliográficos, como o Endnote e o Mendeley. Sentiu-se essa necessidade da parte dos utilizadores e foram preparados manuais, referiu a Biblioteca C. Os documentos de autoavaliação desta Biblioteca foram facultados e contemplam a área de formação de utilizadores, como elemento de avaliação, o que poderá acontecer com outras bibliotecas.

A pouca experiência dos alunos nas pesquisas e na elaboração de trabalhos científicos fomentou a disponibilização de manuais e guias de apoio pelas três bibliotecas, através das páginas *Web*, como meio auxiliar para os utilizadores.

2.5- Relacionamento com a comunidade académica

A literatura mostra exemplos de bibliotecas universitárias que, para melhor conhecerem a sua comunidade, lançaram estudos, como sucedeu na Universidade de Emory (E.U.A.) (Luce & Grohsgal, 2012), que participou em grupos e atividades da universidade (Sidorko & Yang, 2009) ou programas, reuniões, entrevistas e analisou dados estatísticos (Jeal, 2014), que facultaram uma maior aproximação aos utilizadores.

Nas três bibliotecas do estudo de caso, a comunicação com a comunidade académica era prática corrente, com a utilização do correio eletrónico, através das listas de distribuição das instituições, refere A.

As listas de distribuição por email servem para a comunicação institucional: os clubes de leitura, as inaugurações das exposições, etc.. Alguma coisa mais institucional é comunicada através da lista de distribuição da comunidade.

Também eram utilizados os boletins ou *newsletter* editados pelas instituições (Bibliotecas A e B).

Depois a comunidade tem o Boletim de informação [...] que com regularidade aparece alguma coisa que é o contributo do [serviço].

Ou no caso da Biblioteca B,

a newsletter [...] tem sempre duas rubricas que são geridas pela Biblioteca: uma é [sobre pesquisa de informação] onde nós divulgamos 3 ou 4 recursos que possam ser úteis, e outra "Publicações Científicas" onde se dá uma perspetiva da produção científica realizada [na instituição]. A newsletter sai de 2 em dois meses e o levantamento das publicações é feito para o período que vai desde o último número publicado e o atual. A pesquisa é feita na Web of Science, portanto só se reportam resultados referentes a artigos publicados em revistas indexadas à WOS.

Ou na Biblioteca C, com um boletim próprio como foi relatado:

Fazemos este boletim temático e são 4 números por ano que é da responsabilidade da área [dedicada aos] recursos eletrónicos e de apoio ao utilizador. [...]. Podemos ver as consultas dos que estão on-line, [que] estão em acesso aberto. Quando é editado, envia-se um email com o boletim anexo, para toda a comunidade. De vez em quando também fazemos uma notícia [...] sobre um determinado serviço.

A Biblioteca B reforçava a divulgação na sua página *Web*, com notícias atualizadas e *placards* de informação por todo o edifício.

O relacionamento com a direção da instituição, no caso da Biblioteca A, era próximo por o vice-diretor ser o responsável pela coordenação da Biblioteca. O entrevistado reconheceu que, nesta Biblioteca, o trabalho de formação desenvolvido dava grande visibilidade junto da comunidade académica.

A formação e a biblioteca aparecem como uma parceria, acho que é absolutamente decisivo para a forma como a Biblioteca é olhada.

Na Biblioteca B, o relacionamento com a direção era feito através do diretor executivo e do Professor Bibliotecário, mas em simultâneo procurava-se o envolvimento de toda a equipa como forma de a motivar. Referiu o entrevistado:

Para o reforço da imagem da Biblioteca junto da comunidade, para já, contribuiu o trabalho que desenvolvemos, apostamos na qualidade e na excelência dos serviços e isso leva logicamente ao reconhecimento. Há uma cultura de colaboração e uma cultura de vestir a camisola por sermos da instituição, independentemente de sermos da Biblioteca, da área financeira ou de recursos humanos.

No caso da Biblioteca C:

Na [instituição] nunca houve, de uma forma geral, um culto muito grande pelo catedrático, como algo do outro mundo, quase inacessível, não. [...]. Há sempre docentes que pela sua própria maneira de ser, que não ligam muito às questões da Biblioteca, ou são mais difíceis de contactar, mas no geral não sentimos muitas dificuldades em pedir-lhes colaboração.

Pelo que foi transmitido percebeu-se que para estas bibliotecas era importante o relacionamento com a comunidade, em geral, e também com quem tem a tutela.

Tema 3- O processo de mudança

3.1- O que provocou a mudança

Num processo de adaptação ao ambiente interno e externo, as bibliotecas têm sofrido alterações ao longo dos tempos, mas no final do século XX e XXI as transformações têm sido mais rápidas. Recomendam Evans e Alire (2013) que se esteja atento ao ambiente que rodeia as bibliotecas, porque as suas componentes são fatores de influência: utilizadores, economia, tecnologia, política, legislação e as questões sociais e culturais.

O questionário aplicado às bibliotecas universitárias portuguesas incluía uma questão sobre as razões que tinham motivado a alteração da estrutura organizacional. Como já referido (cf. 5.7) os dados recolhidos indicaram, entre outras razões, as de tipo legal (regulamentos e estatutos da instituição e regulamentos da própria biblioteca). No caso das três bibliotecas deste estudo de caso, apenas a B se enquadrava neste perfil. Nesta Biblioteca, a questão legal (mudança dos estatutos), também, influenciada pela crise financeira nacional, que reduziu os cargos de chefia nas instituições públicas, condicionou a chefia intermédia de 2º grau que se alterou para 3º grau. Na Biblioteca A, houve uma alteração mais profunda da sua estrutura organizacional:

Em termos de organização o que aconteceu em 2009, é que nós nos organizávamos mais de um ponto de vista funcional. Nós tínhamos um problema [...] internamente que [...] havia pouca consciência do trabalho de cada um, para o que a Biblioteca fazia, e havia um grupo de pessoas muito ligadas ao atendimento, exclusivamente ligadas ao atendimento que se sentiam à parte, pouco motivadas. [Com a] reestruturação houve o objetivo de ter uma organização mais matricial, em que permitisse que as pessoas estivessem em várias atividades ao mesmo tempo, para que, por um lado, as motivar e, por

outro também para perceberem que estavam a contribuir para os objetivos da Biblioteca.

Em informação dirigida aos órgãos de gestão, em 2008, a Biblioteca A manifestou a intenção de reestruturar a sua organização, tendo em vista introduzir uma maior flexibilidade organizacional, criar uma dinâmica de trabalho em equipa, fomentar a mobilidade interna entre equipas, que as equipas se tornassem mais técnico-funcionais e não orgânico-funcionais, como até essa altura, assim como para fomentar a investigação e a inovação na equipa. A Biblioteca C reestruturou-se para responder a problemas da administração central da instituição, e passou a integrar a gestão da área de museu e de arquivo, que antes funcionavam na dependência do topo hierárquico da instituição e, mais tarde, o editorial que anteriormente dependia dos serviços administrativos.

3.2- Equipa: comportamento face à mudança

Seguindo métodos diferentes, em todas as bibliotecas houve um envolvimento dos interessados no processo de mudança na estrutura organizacional. Na Biblioteca A, esta mudança acarretou uma grande alteração em todas as áreas de atuação, que resultou num funcionamento integrado da biblioteca com o arquivo e com o museu. Na B, o facto da área de museologia passar a estar ligada à Biblioteca, não correspondeu a uma interligação entre estas duas áreas. Na C, apesar de também ter na sua alçada o arquivo e museu, não há uma interligação entre as áreas.

Para envolver a equipa a direção da Biblioteca A estudou todos os processos de trabalho:

para perceber como é que os processos estavam a mudar houve um levantamento dos processos, do desenho dos processos, da forma como eram conduzidos, ao nível de todos os serviços: arquivo, museu e biblioteca.

Envolvendo de início todos os funcionários,

cada equipa teve de fazer uma reflexão sobre a sua missão e fazia parte dos objetivos cada equipa definir a sua missão, definir as suas competências e qual a formação que tinham necessidade, para desenvolverem essas competências.

Com entrevistas individuais com todos os funcionários, foi possível conhecer o que mais os motivava, e com que tarefas se identificavam mais. Os contactos informais entre a equipa também foram rentabilizados, aproveitando as ideias inovadoras que surgiam. Neste caso, o envolvimento de todos, fez diminuir os problemas:

As pessoas sentiram-se envolvidas, limpou muito as possibilidades de conflito que poderiam existir e de insatisfação.

Na Biblioteca C, foi prática da sua direção partilhar informações com os colaboradores, sobre as alterações previstas para as áreas de arquivo e museu.

Eu vinha das reuniões e reunia-me com os colaboradores para trocarmos impressões sobre o assunto e toda a gente reagiu bem.

Nesta Biblioteca, a alteração foi uma decisão do nível decisório de topo, *de cima para baixo*, que definiu que as áreas de museu e arquivo passavam a estar integradas na Biblioteca, o que para os funcionários destas áreas representou uma melhoria, porque tiveram instalações novas e passaram a integrar uma equipa maior, o que quebrou o isolamento. Na museologia, referiu o entrevistado:

As três colaboradoras estavam muito solitárias, sem coordenação e em instalações precárias. [...] Esta área tem-se desenvolvido muitíssimo e até já temos novas coleções que, entretanto, foram doadas.

Na Biblioteca B, foi alterado o nível da chefia, e como se referiu, integrou a área de museologia. Estas decisões, orientadas pelos órgãos diretivos, foram debatidas num grupo de trabalho, constituído pelas direções das unidades orgânicas da instituição.

Houve envolvimento das diversas partes e não foi uma informação inesperada que chegou aos serviços. Tivemos oportunidade de

refletir em conjunto e de dizer se concordávamos ou não concordávamos.

Em seguida, a direção da Biblioteca transmitiu à restante equipa, que se sentiu um pouco diminuída por antes serem uma divisão e passaram a núcleo mas:

Aceitaram porque até não mexeu em nada a dinâmica da Biblioteca. A única questão aqui, para além da projeção da Biblioteca que em vez de ser uma divisão passou a ser uma coordenação, é que em termos curriculares seria diferente ser chefe de divisão ou ser coordenador. Em termos de carreira é diferente. Mas isso afetou-me a mim e não afetou os colegas que continuam. Já estamos todos afetados por defeito porque já temos os vencimentos congelados, cortados. Mas trata-se de uma questão exterior, a nível de dinâmica interna não se sentiu esse impacto.

3.3- Liderança

A capacidade de conduzir as equipas, neste caso para situações de alterações de serviços, foi fundamental para o sucesso da nova realidade. Encontraram-se, nestas três bibliotecas, diferentes tipos de mudança mas que procuraram envolver as equipas e criar uma liderança participada.

Na Biblioteca A, a sua liderança preparou a equipa para a mudança, primeiro com a apresentação dos planos

e depois uma consolidação que foi “botom up”, de obrigar as pessoas a construir a sua própria identidade dentro da equipa e esta formação acompanhou este processo.

Esta atitude está espelhada nos documentos de planeamento, como planos de atividades, estratégicos ou de ação, que têm entre os seus objetivos a gestão participativa e coletiva, como as reuniões de planeamento e coordenação. Enquanto na Biblioteca B a sua chefia referiu que:

Raramente imponho o que quer que seja, prefiro envolver todos na tomada de decisão. Todos devem estar atentos, ter sentido crítico.

Exemplificando oportunidades criadas pela chefia para a participação da equipa recordou, que:

Ao longo dos tempos também houve uma coisa que chamámos propostas de inovação, [...] para os novos serviços, novas formas de pensar as coisas.

A Biblioteca C procura incentivar a participação de todos nas decisões, através dos coordenadores informais de áreas, que:

Reúnem com o grupo quando têm de falar ou planear, têm autonomia, apresentam propostas que são apresentadas e apoiadas.

3.4- Aperfeiçoamento profissional

Foi reconhecida a necessidade dos funcionários se atualizarem para melhor responderem às necessidades dos serviços e nesta área tem havido investimento na Biblioteca A.

Fizemos um investimento grande ao longo dos últimos anos com a formação das pessoas quanto aos recursos que estão disponíveis [também para a língua inglesa].

Para reforço das competências dos seus funcionários, no trabalho em equipa, esta Biblioteca organizou formação sobre funcionamento de equipas, trabalho em equipa e motivação. Uma solução semelhante é referida por Chan (2011), para a Universidade de Kentucky (EUA), que como motivação para a mudança realizou um conjunto de sessões de formação, assim como na de North Caroline (Michalak, 2012).

No caso da Biblioteca B, reconheceu, que

temos de apostar constantemente na nossa formação para podermos estar ao nível da exigência que nos é imposta e ter a capacidade de apoiar os nossos utilizadores. E também internamente é aquela aposta na constante atualização de recursos humanos e a aposta na qualidade dos serviços.

A Biblioteca C também tinha a mesma preocupação:

Também tentamos fazer formação interna para os nossos próprios colaboradores. A formação interna destina-se a dar conhecimento dos recursos e serviços, do que tratam e de como podem ser úteis aos utilizadores. Fazê-lo com mais regularidade para quem está no empréstimo. É necessário terem sempre conhecimentos dos recursos de informação de que dispomos e de como os alunos hão-de explorá-los.

3.5- Comunicação interna

Foi referido pelas três bibliotecas como principal meio de comunicação, o correio eletrónico, por permitir enviar em simultâneo a mesma informação a todos os funcionários. Na literatura, a opinião converge, já que o correio eletrónico é reconhecido como um modo de comunicar com facilidade (Evans & Alire, 2013); mas, referem Burns e Bossaler (2012) tem de haver moderação na sua utilização para evitar excesso de informação.

Na Biblioteca A, em 2000, já era corrente a utilização deste meio:

em que todos os funcionários quando entram para o serviço fazem parte e estão incluídos e onde há comunicação, obrigatoriamente fazem parte.

A Biblioteca B referiu que esta preferência foi fundamental, para evitar falhas próprias do discurso oral. Considera que a circulação da informação por escrito é preferível, que o dizer não é suficiente, e mesmo por correio eletrónico às vezes pode haver desencontros.

Desde que tomei posse que todas as decisões importantes circulam por email, para toda a equipa, mesmo quando é uma informação que diz respeito, por exemplo, ao serviço de atendimento ou a colegas que estão [numa biblioteca departamental].

Em C também optaram por esta via:

Queremos que todos os colaboradores estejam a par do que se passa, dos serviços que disponibilizamos, dos recursos, das coleções, etc., de forma a poderem responder corretamente aos utilizadores, por um lado, e também para se sentirem parte integrante do serviço. As informações também são transmitidas por email, para todo o pessoal dos serviços, como acontece com as informações de eventos organizados, ou quando passamos a disponibilizar um novo recurso eletrónico, ou quando são efetuadas alterações que impliquem novos procedimentos.

A par com este canal de comunicação, o contacto direto também foi privilegiado nas três bibliotecas, com reuniões individuais ou com toda a equipa, como aconteceu na Biblioteca A, no processo de alteração da estrutura organizacional. Encontram-se na literatura referências à importância da comunicação dentro das organizações (Evans & Alire, 2013) e em especial em fase de mudança (Düren, 2012; Moran, 2001; Paton *et al.*, 2008).

Para dar aos funcionários oportunidade de transmitirem e colaborarem no processo de mudança, na Biblioteca A:

[A direção] conversou com cada uma das pessoas e esteve uma hora com cada, para perceber onde é que as pessoas se identificavam mais. Qual era o tipo de tarefas, quais eram os “workflows”.

Também houve reuniões formais, com a equipa de coordenação

que tem a responsabilidade de fazer a distribuição hierárquica da informação e fazer com que a informação vá chegando às diferentes equipas de trabalho.[...] É suposto que os coordenadores articulem com as diferentes equipas as decisões que são tomadas, sobretudo quando têm a ver com questões técnicas, aí as equipas estão diretamente envolvidas.

A comunicação, no processo de mudança na Biblioteca B, também ocorreu em dois níveis, primeiro nas chefias das unidades orgânicas e depois na direção da Biblioteca em conjunto com a equipa.

Todas estas questões foram faladas e foram também avaliadas. [...]. Houve envolvimento das diversas partes e não foi uma informação inesperada que chegou aos serviços. Tivemos oportunidade de refletir em conjunto e de dizer se concordávamos ou não concordávamos.

Houve o reconhecimento que a circulação da informação é um motor da motivação.

Se nós soubermos para que é que estamos a trabalhar, que há um objetivo comum, principalmente no panorama atual em que as pessoas já estão desmotivadas à partida, se não houver este puxar pela carruagem e este envolvimento, seria muito mais difícil para todos. Há, de facto, uma política de envolvimento, que vem de topo, a resposta que as equipas e os colaboradores dão é diferente.

Para a Biblioteca C:

Eu vinha das reuniões [sobre as alterações] e reunia-me com os colaboradores, para trocarmos impressões sobre o assunto.

O contacto direto, para transmitir e receber informação, é de incentivar (Phipps, 2004), porque segundo Gwyer (2010) serve para trocar opiniões e envolver toda a equipa no processo a decorrer.

A comunicação escrita também era prática corrente na Biblioteca A

Houve uma “newsletter” em papel que aconteceu mas, entretanto foi suspensa. Depois a comunidade tem o Boletim de Informação [da instituição], que com regularidade aparece alguma coisa que é o contributo [da Biblioteca].

Em C, é editada e distribuída por todos uma publicação interna:

que tem mais informação de cariz interno e abarcando todas as vertentes [da Biblioteca]. É um trabalho coletivo. Há uma pessoa que coordena e se responsabiliza por reunir a informação que é solicitada a todos os núcleos e que deve ser-lhe enviada até ao prazo indicado. Depois temos uma colaboradora que é a responsável pela comunicação interna e externa.

Esta prática denota a importância que esta área tinha para a direção desta Biblioteca. Foi realizado um estudo por questionário no seio da equipa, para avaliar a participação na conceção do boletim e da sua consulta. Os resultados mostraram que houve uma grande adesão de 68% da equipa na elaboração dos conteúdos e 56% dos colaboradores utilizavam a informação contida no boletim.

A Biblioteca C ao divulgar os meios de comunicação interna e externa utilizados, também demonstrou que a área de comunicação interna era uma das suas preocupações. Num artigo publicado foram referidos a importância dos recursos humanos, a comunicação entre toda a equipa, e o tempo que foi dedicado a esta área pelas pessoas.

3.6- Objetivos e resultados alcançados com a estrutura organizacional

Ao longo desta análise, já se referiram os objetivos das bibliotecas ao implementarem uma estrutura organizacional diferente. Na Biblioteca A, para além de se querer responder aos princípios de Bolonha, foi a vontade de motivar todos os funcionários, mas em especial os ligados ao atendimento, para que se sentissem parte relevante no papel junto da comunidade. Com a implementação de um sistema mais matricial, pretendia-se envolver mais toda a equipa, em todas as tarefas, de forma equitativa e motivadora.

Para a Biblioteca B, a mudança que foi decidida superiormente, não tinha a intenção de provocar efeitos no funcionamento dos serviços de biblioteca ou na atividade desenvolvida. A maior alteração foi ao nível da chefia (de chefe de divisão para coordenador) e o facto de passar a incluir a responsabilidade da área de museologia.

A única alteração é que nós não tínhamos a responsabilidade do património museológico e passámos a ter, o que na prática não tem ainda grande impacto na Biblioteca. O que nós estamos a fazer, em termos de gestão museológica é fazer a ponte entre [esta unidade e as equipas dos outros museus da instituição].

Como na Biblioteca B, a C introduziu alterações por decisão do topo da hierarquia, que queria integrar as áreas de arquivo e museu na esfera de ação da Biblioteca, antes ligadas a outros setores.

A estrutura matricial que foi implementada na Biblioteca A, com a mudança da estrutura organizacional, conseguiu o envolvimento da equipa e torná-la mais flexível.

A nossa organização é muito mais flexível e orientada por processos, do que propriamente pelos serviços tradicionais em que os serviços de informação estão organizados.

Também o incentivo à inovação, para todos os serviços, com a colaboração da equipa foi alcançado:

sempre houve um espírito, de haver um à vontade para as pessoas proporem outra forma de se fazer.

O funcionamento por projetos tem permitido que:

as pessoas [tenham] que estar envolvidas em quase tudo, por isso vão mudando as atividades pela própria natureza da equipa.

Havia áreas, como a contabilidade ou a informática, que pelas suas especificidades não permitiam a rotatividade de tarefas com os outros funcionários, técnicos especializados em biblioteconomia. Mas a flexibilidade dos funcionários, para desempenharem outras tarefas, para além das habituais, foi alcançada nas Bibliotecas A e B, por reconhecerem que é necessário haver uma alternativa para a ausência de algum funcionário.

A Biblioteca B referiu a existência de grupos de trabalho, criados para diversas áreas comuns à globalidade da instituição onde se insere. No que diz respeito à tomada de decisão, no nível superior, era partilhada pelo diretor e pelo diretor executivo (da instituição):

Nós, na Biblioteca, também temos um professor bibliotecário. Haverá sempre uma última palavra que alguém acima de nós vai decidir, mas somos todos envolvidos, mas existe um grau de autonomia para a Biblioteca decidir o que faz dentro do seu espaço.

Em simultâneo, foi solicitada a opinião e o contributo de toda a equipa para dar resposta, para:

envolver todos na tomada de decisão, [considerando que] como equipa funciona muito bem.

Na Biblioteca C, apesar de ter reconhecido que oficialmente existia *uma cabeça* e um conjunto de técnicos superiores, não há uma estrutura propriamente dita:

existem os coordenadores para as diversas áreas, que têm alguma autonomia quanto às decisões a tomar.

Deparou-se, na Biblioteca A, com uma estrutura organizacional com hierarquias definidas, desde a chefia de todo o serviço às chefias intermédias que trabalhavam com as suas equipas, incentivando a participação de todos, com maior flexibilidade na execução das tarefas e a possibilidade de qualquer elemento apresentar propostas, nas diferentes áreas de atuação. Mas em B e C, embora também tivessem uma estrutura hierárquica definida, os funcionários atuavam com menor flexibilidade de tarefas. No entanto, era incentivado o seu envolvimento, pela possibilidade de apresentar propostas e participar na tomada de decisão, mas a nível setorial.

3.7- Expetativas face ao futuro

As necessidades de adaptação à realidade interna e externa podem ser identificadas mediante a avaliação pontual ou continuada à biblioteca, por isso se quis conhecer melhor o que é feito para avaliar. É reconhecida na literatura a necessidade de avaliar os serviços, por ser um instrumento que fornece informação para a introdução de melhorias e correções nas bibliotecas (Amante & Segurado, 2009) e ajudar os utilizadores a identificarem a qualidade dos serviços de que usufruem (Rodrigues & Guimarães, 2007).

Na Biblioteca A, havia uma avaliação continuada, que foi realizada com dissertações de mestrado sobre os serviços, com inquéritos por questionário aos

utilizadores sobre o seu grau de satisfação, no final das formações dirigidas aos utilizadores; no atendimento também se solicitou o *“feed-back” do processo de atendimento em que estiveram envolvidos.*

Na Biblioteca B, foi lançado um questionário duas vezes por ano, para *avaliação da satisfação dos utilizadores.*

Em C, tem havido avaliação dos funcionários relacionados com a área de atendimento e nas ações de formação, *mas falta fazer a avaliação dos serviços como um todo.*

Face a alterações no futuro, a Biblioteca A considera que pode ser necessário repensar, para se ajustar

ou resolver alguns problemas que possam existir e ajustar melhor a definição de missão do serviço para a evolução que tem acontecido nos últimos anos.

A Biblioteca B tinha como limitação para as mudanças a falta de recursos humanos, cujo número tem diminuído:

Com uma equipa reforçada nós podíamos ter três núcleos bem definidos.

Para a Biblioteca C, era importante que fosse autorizada a nomeação dos técnicos em cargos de maior responsabilidade, como chefes de divisão ou coordenadores, o que significaria o reconhecimento do seu trabalho.

Tema 4- Que características para uma estrutura organizacional?

A identificação da visão dos entrevistados, quanto às características que deve ter uma estrutura organizacional, é certamente enriquecedora considerando a experiência e o conhecimento adquiridos na gestão da biblioteca. Constatou-se que, de certo modo, cada um é apologista do modelo com que tem trabalhado nos últimos anos, o que se reflete nos outros temas abordados ao longo da entrevista.

4.1- Perspetivas dos gestores para o futuro

Na perspetiva da Biblioteca A, a estrutura organizacional deverá ser o mais plana possível, deverá ser matricial por ser considerada a mais adequada pela sua flexibilidade (mas todos devem saber a quem têm de reportar consoante onde se enquadra a tarefa que executam), e pelo papel motivador junto dos funcionários. As tarefas de atendimento devem ser partilhadas por todos os funcionários, porque é a atividade que mais tempo de trabalho ocupa. Na literatura Tam e Robertson (2002) apresentam a mesma opinião, referem o modelo matricial, com menos níveis na gestão e com a criação de equipas, que consideram que favorece uma mais rápida tomada de decisão.

Para B, a chefia deverá ser conhecedora da área das ciências da informação, para

que saiba do que é que está a falar com as pessoas que trabalham consigo [e que haja flexibilidade]. Estruturas muito rígidas não me agradam e também deve ser descentralizada.

Referiu ainda o entrevistado da Biblioteca B:

Mas acho que sim, descentralizada com as áreas bem definidas e com responsáveis por cada área e que pudessem ter uma lógica de projeto, cada um desenvolver os projetos cujos resultados concorressem positivamente para os resultados alcançados pela biblioteca [e também] uma chefia que saiba negociar com as equipas, que defenda os interesses da sua instituição e da sua biblioteca, mas também da sua equipa. E tem de haver uma equipa envolvida para que todos participem na mudança.

No caso da Biblioteca C, considerou que não deve haver uma hierarquia nem muito vertical, nem muito horizontal, mas terá de haver sempre uma chefia e uma pirâmide.

Porque no caso de haver, o vértice da pirâmide faz sempre a síntese das coisas e estas não estão separadas, portanto elas quando funcionam, isto é o que eu penso, horizontalmente há aqui uma grande percentagem de independência entre elas, porque tem um

chefe ou um coordenador e depois se não encaminham para um elemento que faça a síntese.

Foi reconhecida a necessidade de delegar competências e de serem tomadas decisões autonomamente, até um certo nível, e quando for apresentado um problema, que seja proposta a solução fundamentada, para que a decisão seja tomada com o conhecimento da situação.

Tomando como ponto de partida a sua própria realidade, o caso A, que contempla as vertentes de biblioteca, arquivo e museu, considera que a estrutura organizacional matricial é muito funcional.

Se fossemos apenas uma biblioteca, se calhar, não faria sentido pensar as coisas assim, ou a matriz teria de ter um cariz diferente, porque faltavam as componentes e não havia uma dispersão horizontal tão grande por isso faria mais sentido.

E ainda, que

os níveis de gestão devem ser tão planos quanto possível. Isso vale para qualquer modelo organizacional e que o acesso à chefia de topo por parte de todos os colaboradores, seja facilitado.

Em C é realçado que estas bibliotecas deverão ter:

uma gestão efetuada por um profissional da área e que as chefias institucionais lhes dessem o merecido valor e reconhecimento. Seria importante que, cada vez mais, as bibliotecas integrassem colaboradores com formação adequada e competências diversificadas na área da informação. É indispensável que as bibliotecas acompanhem estas tendências [da evolução tecnológica e que a bibliotecas seja] um espaço de convívio, troca de ideias, de ver um filme, também é pedagógico para a formação social, pessoal do aluno.

[Haverá] outros serviços que as bibliotecas deveriam poder fornecer aos utilizadores: espaços para trabalho em grupo, para utilização de computadores, impressoras e digitalizadores, para os alunos fazerem

os trabalhos, empréstimo de equipamentos como “tablets”, por exemplo.

Para as áreas de atuação das bibliotecas no futuro, A considerou

o envolvimento com a comunidade e a questão da formação e o envolvimento na formação da comunidade.

Em B, é realizado o trabalho em parceria entre bibliotecas universitárias, dando como exemplo a formação dos utilizadores e o que se poderia desenvolver em conjunto:

apostar no fornecimento de novos serviços, divulgar as mais valias que podemos trazer ao universo académico. Somos uma classe especializada e isso tem de significar alguma coisa.

6.3- Discussão do estudo de caso

Tema 1-Ambiente externo às bibliotecas universitárias

Para acompanhar as mudanças das necessidades dos utilizadores resultantes das transformações tecnológicas e no ensino, entre outras, as Bibliotecas A e B avaliaram que todas as bibliotecas universitárias têm prestado um bom serviço ao ensino e à investigação. Apesar do empenho e de todas as atividades disponibilizadas a Biblioteca B considerou que os profissionais nem sempre vêem o seu trabalho reconhecido na comunidade académica. Sem dúvida que os hábitos dos utilizadores se alteraram continuamente e um dos motivos é a evolução tecnológica. De forma mais acentuada nos estudantes, que adquirem novos hábitos de estar, pesquisar e estudar, mas também nas áreas do ensino e investigação, os docentes adaptaram-se aos novos meios que possibilitam ferramentas de pesquisa da informação mais aperfeiçoadas. Identificou-se nos entrevistados a consciência da mudança, mas a sua maior aposta continua a ser a nível do acesso a documentos eletrónicos. A Biblioteca A tinha uma atitude crítica para com os profissionais, que considerou que não promovem iniciativas conjuntas; a Biblioteca C foi otimista ao analisar os bibliotecários mais jovens, que têm uma

facilidade de adaptação na aplicação de novos meios tecnológicos e no desenvolvimento de novos serviços. Como é referido na literatura (Franklin, 2009; Gwyer, 2009; Luce & Grohsgal, 2012; Michalak, 2012; Nutefall & Chadwell, 2012), há necessidade de uma maior aproximação à comunidade académica, para incentivar a troca de informações entre todos os intervenientes, para que a biblioteca dê a conhecer as suas potencialidades e em simultâneo se aperceba dos projetos e atividades de ensino e investigação.

- ❖ A situação de crise económica afetou a sociedade e as instituições em geral, mas as três bibliotecas são um exemplo do que sucedeu nas bibliotecas em geral. Como era exetável, refletiu-se, por exemplo, no investimento em bibliografia, onde houve uma diminuição na aquisição de monografias o que impediu a sua indispensável atualização. Algumas bibliotecas poderão ter realidades mais favoráveis, ou pelo contrário com situações mais limitadoras da sua atividade. A Biblioteca B, a que tinha menos funcionários, foi a que se manifestou quanto à diminuição dos recursos humanos, que muitas vezes não se conseguem reforçar ou substituir o que é limitador da sua ação; a A referiu a impossibilidade de renovação dos recursos humanos. As limitações financeiras podem também afetar a atualização de equipamento informático, que rapidamente se torna obsoleto, como aconteceu na Biblioteca C.
- ❖ A visão de que a biblioteca não será necessária, com a disponibilização de publicações e outra informação na Internet, defendida por membros da comunidade académica, como referiu a Biblioteca C, poderá ser limitadora da ação das bibliotecas universitárias e do seu desenvolvimento. Mas é também realçado que há muitas bibliotecas que trabalham com muita qualidade e sem este tipo de limitações.
- ❖ A maior ou menor formalidade poderá influenciar o relacionamento que existe entre o corpo docente e os funcionários da biblioteca. Nestes casos, foi referida a maior informalidade nas Bibliotecas A e C, e na B a hierarquia existente não era muito acentuada. Foi reconhecido, pela Biblioteca B, que a investigação científica, que é desenvolvida nas universidades e que dota os seus membros de um nível elevado de conhecimentos, requer das bibliotecas uma resposta eficiente. Por isso, é preciso acompanhar a evolução das várias

fontes de informação que se multiplicam e apresentam constantes novidades. A resposta só poderá ser eficiente se houver um conhecimento das áreas chave da instituição, das fontes de informação relacionadas e apresentar soluções para apoiar as iniciativas científicas da comunidade académica, como reconhece a Biblioteca B. O envolvimento com a comunidade académica tem de ser feito de forma organizada e não em ações isoladas. O sucesso estará dependente da biblioteca, mas é essencial que a instituição esteja aberta a esta colaboração. A existência de conselhos consultivos, como sucede com as Bibliotecas A e B, pode favorecer esta permuta de informações, mas tudo depende de quem os constitui e em que moldes funcionam. Nestas bibliotecas, a sua colaboração foi identificada mais para a seleção de bibliografia a adquirir.

- ❖ Foi expresso, pelas Bibliotecas A e C, como limitador à inovação das bibliotecas universitárias, a existência do professor bibliotecário como dirigente, que, como indicaram os resultados do questionário, existia em muitas destas bibliotecas. A literatura também apresentou este ponto de vista, mas a Biblioteca B, que tinha como dirigente o professor bibliotecário, referiu que há uma complementaridade da sua ação com a componente científica. Estes pontos de vista contrários poderão indicar que há realidades diferentes no exercício da direção, por elementos do corpo docente.

Tema 2- Ambiente interno

- ❖ Encontraram-se nestas bibliotecas modelos para a organização das tarefas, que refletem a sua estrutura organizacional, que variam entre a orientação por processos ou por objetivos. O que foi transmitido no questionário, quanto às tarefas, foi confirmado nas entrevistas, com a identificação de soluções diversas para a sua execução e não uma uniformidade de práticas. A diferença no total de funcionários (Biblioteca A com ca. de 40, Biblioteca B com 11 e Biblioteca C com ca. de 50) influencia a sua organização e a distribuição de tarefas, mas não condicionava. Apesar das Bibliotecas A e B terem maior número de funcionários as suas opções não são coincidentes. Apenas a Biblioteca A tem equipas com execução de funções em simultâneo

nas áreas de biblioteca, de arquivo ou do museu, isto porque tinha uma estrutura matricial. Nas Bibliotecas B e C, apesar de englobarem, também, as três áreas, não há intervenção de quem está na biblioteca, em simultâneo no arquivo ou no museu.

Por outro lado, a atribuição de tarefas fixas, como nas Bibliotecas B e C, poderia retirar mais flexibilidade aos funcionários, mas não é essa a perspectiva dos dirigentes, em especial para assegurar o serviço de atendimento. Na Biblioteca B, apesar de tarefas definidas, sempre que necessário qualquer funcionário poderá assegurar o atendimento, o que será também influenciado por ter menos funcionários. A organização das tarefas por processos ou por área funcional, nas bibliotecas, não é incompatível com a interdisciplinaridade e flexibilidade dos funcionários.

Qualquer dos entrevistados mostrou-se satisfeito com o seu modelo de distribuição de tarefas, o que contrasta um pouco com algumas das experiências que são relatadas na literatura, de bibliotecas como a da Universidade de Arizona, que constantemente analisam e alteram a solução anteriormente definida.

- ❖ A qualidade e diversidade dos serviços aos utilizadores são sempre o fim a alcançar pela biblioteca, mas há sempre condicionalismos, desde o espaço físico onde são usufruídos, às competências de quem recebe e orienta e os horários que podem limitar o acesso aos mesmos. Já na informação acessível em linha, o acesso é mais livre no espaço e no tempo. No contexto das entrevistas, foi referido o espaço das bibliotecas e o que tinham feito para a melhoria das áreas de apoio aos estudantes, como os serviços de referência e o atendimento, para além dos espaços diferenciados criados para o estudo individual e em grupo. Mas as Bibliotecas A e B consideraram que as limitações financeiras não permitiram grandes transformações, para acompanhar a nova utilização dos espaços, enquanto C previa fazê-lo a curto prazo.
- ❖ Apesar de, nas entrevistas, a área tecnológica não ser muito aprofundada, a informação recolhida através da observação é significativa quanto aos hábitos dos utilizadores, na utilização intensa de equipamentos, em duas das três

bibliotecas. Esta mudança da ênfase do papel para o eletrónico é, de certo modo, respondida com a disponibilização de bibliografia em suporte eletrónico, mas do ponto de vista dos espaços requer também uma adaptação das bibliotecas, à imagem do que foi referido na literatura (Michalak, 2012; Sidorko & Edward, 2007; Wells, 2007).

As páginas *Web* das bibliotecas, com conteúdos acessíveis através das plataformas da *Web 2.0*, são também uma resposta aos novos modelos de comunicação, de transmissão da informação, e de ampliar a acessibilidade aos conteúdos predominantemente entre a camada etária mais jovem.

- ❖ Para que haja atualização dos fundos documentais, é indispensável o investimento continuado. Nas bibliotecas A, B e C, não deixou de haver aquisições de monografias, revistas ou bases de dados, (além da b-on). Houve, no entanto, uma diminuição das despesas com monografias, essencialmente em papel, que frequentemente são a base da bibliografia para os primeiros anos do primeiro ciclo de estudos. Essa redução da disponibilidade de verbas é comum às três bibliotecas e certamente também reflexo da crise económica que afeta todas as áreas. Que alternativas encontram os estudantes para ultrapassar esta falha, não foi transmitido por qualquer um dos entrevistados.
- ❖ A formação do utilizador, orientada para a literacia da informação, para um melhor conhecimento e exploração dos recursos existentes é comum às três bibliotecas. Todas privilegiam os contactos com os docentes, para uma melhor adequação dos conteúdos e estão alertadas para o papel que a biblioteca deve ter no processo de ensino e aprendizagem. Foi também referido o cuidado de avaliar a formação no final da mesma, mas não se conhecem estudos sobre o seu reflexo nos resultados finais dos alunos.

Tema 3- O processo de mudança

- ❖ Não foi referido por qualquer dos entrevistados que o facto de ser uma organização centralizada ou mista possa ter influenciado as suas decisões. Para B e C, as mudanças foram integradas na evolução da instituição e, para

A, um processo de melhorar a motivação dos funcionários e a adequação às alterações que o Processo de Bolonha envolveu.

Apesar de alguns pontos em comum nas alterações introduzidas nas três bibliotecas, encontram-se diferenças quanto ao que as motivou. A análise dos dados do questionário revelou que, na maioria dos casos houve uma forte componente legal que motivou as alterações, mas numa das três (Biblioteca A), a principal transformação incidiu nos processos de trabalho, com o objetivo, entre outros, criar motivação na equipa. Encontrou-se neste processo alguma semelhança com práticas descritas na revisão da literatura, como as reuniões com todos os funcionários e com eles a procura da solução final, e a criação de equipas com funções diversificadas.

Esta alteração da estrutura organizacional é a mais profunda das três, porque alterou para uma estrutura matricial, que teve repercussões em todos os funcionários, com a organização das tarefas por processos e não por funções. As bibliotecas B e C viram a sua área de trabalho ser alargada para o arquivo e museu, mas sem interferência no que já era prática na área da biblioteca.

- ❖ A condução do processo de alteração requer que a liderança saiba transmitir as mudanças planeadas e incentivar a colaboração de todos os envolvidos. As bibliotecas B e C tiveram o seu técnico dirigente envolvido na discussão com outros funcionários dirigentes de outros serviços da instituição. Na posse da informação sobre a inclusão das áreas de arquivo e museu, transmitiram-na aos funcionários da biblioteca que aceitaram. Esta aceitação poderá estar relacionada com o facto de não serem diretamente afetados no seu trabalho. Na Biblioteca A, apesar de haver uma decisão inicial mais centralizada na direção da biblioteca, para avançar com todas as alterações, cedo todos os funcionários tiveram conhecimento do planeado e participaram nas restantes decisões e receberam formação para o trabalho de equipa. Da parte da direção, houve também o contacto e comunicação com os dirigentes máximos da instituição para que estivessem ao corrente do projeto.
- ❖ Como refere a literatura (Evans & Alire, 2013; Gwyer, 2010; Roberts & Rowley, 2004) e aconteceu nestes três casos, foi dada importância à comunicação interna no decorrer da mudança e é prática corrente nas rotinas

das bibliotecas. Nas entrevistas realizadas, foram referidas as formas de comunicação que utilizaram no período das mudanças, o que mostra que este aspeto não foi descurado. Em todas houve a preocupação de comunicar a toda a equipa, em reuniões, o que estava planeado e o que foi aprovado. Para o processo de mudanças, apenas numa delas, houve o envolvimento dos técnicos dos vários níveis que foram diretamente contactados pela direção. Nas outras houve primeiro um contacto com as coordenações e depois com o restante pessoal. Os meios de comunicação privilegiados são os escritos, como o correio eletrónico e boletins, próprio na Biblioteca C e o da instituição na A, B e C, que contempla a divulgação por toda a comunidade académica.

- ❖ Dos resultados alcançados, todos os entrevistados manifestaram satisfação no modo como o processo decorreu e os efeitos que tem na organização. Para a Biblioteca A, a equipa tornou-se mais flexível e motivada e, para B e C, a integração das áreas de arquivo e museologia não causou qualquer perturbação negativa.
- ❖ Não se identificaram sistemas de avaliação equivalentes para os utilizadores se manifestarem globalmente. Foram referidas algumas práticas continuadas, em áreas individualizadas, que não fornecem resultados para todos os serviços oferecidos.

Apesar da ausência de avaliação global, os entrevistados reportaram algumas melhorias a implementar na área de recursos humanos. No caso de A, a sua efetivação dependerá mais da sua vontade própria, mas em B e C são decisões que representam aumento de despesa, por isso, dependentes do aval da instituição.

Tema 4- Que características para uma estrutura organizacional?

- ❖ A opinião dos entrevistados, quanto ao tipo de estrutura organizacional que entendem ser mais eficaz, não é do tipo centrada no topo da hierarquia. Foi transmitido que deve haver um topo hierárquico, com o objetivo de coordenação, com delegação de decisão nas equipas, para situações correntes, ou uma estrutura o mais plana possível, sem obstáculos no contacto com as chefias.

Conclusões

Contexto da investigação

Esta investigação propunha-se estudar as estruturas organizacionais nas bibliotecas universitárias portuguesas e conhecer como se têm adaptado às alterações que ocorreram na sociedade, para poder definir linhas orientadoras para as suas estruturas organizacionais. Para o concretizar, era fundamental dispor de conhecimentos nas áreas da gestão das bibliotecas universitárias, e em particular, sobre as suas estruturas organizacionais a nível internacional e nacional. A literatura recolhida com as pesquisas iniciais mostrou que as bibliotecas universitárias, em países como os E.U.A, a Austrália e o Canadá, tinham implementado ou estavam em curso alterações nas suas estruturas organizacionais. Para conhecer a realidade portuguesa nesta área, procedeu-se à recolha de dados, com a aplicação do inquérito por questionário e o estudo de caso.

Nas fases percorridas, depois de selecionado o tema a investigar, foi feita a revisão bibliográfica, a partir das fontes de informação que se indicaram, para recolha e seleção da informação sobre as principais orientações do ensino superior na Europa e em Portugal, sobre as tendências das bibliotecas universitárias na atualidade e as experiências de alterações na estrutura organizacional que ocorreram.

Para a concretização desta investigação, foram analisados os métodos de investigação e selecionados os que se iriam utilizar, tendo em conta a informação existente noutras fontes e os que viabilizariam a concretização do estudo. Foi definido que seria aplicado um questionário, dada a inexistência de dados atualizados sobre as bibliotecas universitárias, em Portugal, para a sua caracterização geral (utilizadores, recursos humanos e fundos documentais) e em particular, quanto às suas estruturas organizacionais. Para o estudo de caso, foram aplicadas localmente a entrevista semi-estruturada e a observação não participada e noutras fontes obtiveram-se dados complementares.

Após a análise dos dados do questionário, na sua grande maioria de natureza quantitativa, foi feita a caracterização geral das bibliotecas em estudo, das suas estruturas organizacionais e das alterações que tinham acontecido. Concluiu-se que as universidades e as suas bibliotecas, consoante a sua evolução e características, estão:

- Organizadas por faculdades, departamentos, institutos ou escolas;
- As suas bibliotecas tanto podem existir por cada departamento, como para toda a universidade, o que se reflete
 - No número de utilizadores a que estão ligadas mais diretamente;
 - Na quantidade dos recursos humanos que asseguram o seu funcionamento;
 - Nos fundos documentais que disponibilizam, mais especializados ou, pelo contrário, contemplando todas as áreas do saber;
 - Nas estruturas organizacionais criadas em função dos restantes elementos referidos.

Como planeado, o estudo de caso deu origem a dados mais específicos das bibliotecas selecionadas, recolhidos através das entrevistas e de outras fontes de informação (observação, documentos internos, artigos publicados e páginas *Web*). Os dados qualitativos analisados serviram para explorar algumas das questões já abordadas no questionário, como os recursos humanos, o processo de mudança que viveram e ainda para se conhecer o ponto de vista dos entrevistados sobre os requisitos de uma estrutura organizacional.

Objetivos e conclusões

Com base nos objetivos delineados, percorreram-se as fases previstas na investigação do tema proposto e obtiveram-se os dados que constituem o corpo desta tese.

Para os objetivos que nortearam o trabalho de investigação, apresentam-se em seguidas as respetivas conclusões:

- Conhecer os vetores estratégicos do ensino superior onde se integram estas bibliotecas

O conhecimento da política educacional e das diretrizes para o ensino superior são relevantes para as bibliotecas universitárias, para um melhor enquadramento dos seus serviços nos objetivos das instituições. Neste caso, o interesse era conhecer a realidade europeia e em particular Portugal.

Para esta área, na Europa, foi possível concluir que, nos últimos anos, a Declaração de Bolonha tem guiado as decisões europeias nesta matéria visando a mobilidade dos cidadãos, do emprego e o desenvolvimento da Europa do Conhecimento. Neste âmbito, foram tomadas resoluções para que haja uniformidade nos graus de ensino, na creditação da formação e na avaliação da qualidade do ensino.

Os constrangimentos financeiros dos últimos anos têm repercussões não só nas instituições, como a nível social. As instituições de ensino superior têm procurado melhorar a sua gestão e encontrar alternativas para o seu financiamento, com o apoio da Comissão Europeia. As dificuldades financeiras têm limitado a continuação dos estudos superiores dos estudantes e, como consequência, tem diminuído o seu número, o que afeta os estabelecimentos de ensino na Europa. A Comissão, entre outros objetivos, reconhece que é necessário não só manter, como aumentar, o número de estudantes e melhorar os níveis de sucesso escolar, para que se atinjam, em 2020, os 40% da população, entre os 30-34 anos, com formação superior, definidos para a União Europeia. Para além de aumentar o nível de formação dos europeus, há que garantir a qualidade do ensino superior como uma das formas de afirmação da Europa no Mundo, que servirá para atrair estudantes a

nível internacional. A publicação dos *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area* fornece indicações para o processo avaliativo, sem esquecer as particularidades de cada país.

Na definição da política europeia, insere-se um novo paradigma no ensino, mais direcionado para a aquisição de competências e menos na aquisição de conhecimentos, que preconiza que o professor supervisione as atividades do aluno, para desenvolver a sua autonomia e a busca de soluções. Neste âmbito, a biblioteca universitária tem procurado colaborar no processo de aprendizagem dos alunos, com a oferta de formação que permita melhorar as suas capacidades de pesquisa e utilização correta da informação. A formação em literacia da informação é uma prática corrente, nestas bibliotecas, e por vezes está integrada nos currículos dos cursos ou acessível em cursos livres. A biblioteca pode tornar-se um centro de aprendizagem e participar mais ativamente no planeamento de objetivos de aprendizagem, como acontece, por exemplo, na Holanda, como se referiu no segundo capítulo.

O ensino superior em Portugal, onde coexistem vários tipos de ensino, segue a política europeia e as orientações da Declaração de Bolonha. A legislação que regulamenta o ensino superior refere que, entre outras competências, os alunos devem saber recolher a informação e utilizá-la, para transmitirem as suas opiniões e apresentarem soluções, na sua área de estudo. A estratégia governamental para o ensino superior aposta na modernização, qualificação e avaliação. Esta avaliação é feita por uma agência independente, que analisa os cursos com critérios uniformes. Aumentar o nível de qualificação da população é um dos objetivos e por isso foram criados cursos profissionalizantes.

Conclui-se que, das orientações definidas para o ensino superior, as que têm maior repercussão nas bibliotecas são as relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, que requerem uma aposta na parceria, com o corpo docente, para a formação dos alunos em literacia da informação. Com a divulgação, pesquisa e utilização das fontes de informação, a biblioteca é um espaço de aprendizagem, com meios que permitem aos seus utilizadores desenvolverem as suas competências, que serão úteis ao longo da vida. Esta intervenção das

bibliotecas poderá ser um fator positivo, para aumentar os níveis de qualidade que se pretendem atingir no ensino.

- Conhecer os projetos, estudos e experiências sobre as estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias internacionais

As estruturas organizacionais definidas por cada instituição, de acordo com os objetivos que se pretendem atingir, são refletidas no organograma. O modelo selecionado define a atribuição de tarefas, como as pessoas se agrupam, as relações hierárquicas, a distribuição do poder e a tomada de decisão. Podem ser caracterizadas por mais hierárquicas ou matriciais. As hierárquicas, mais horizontais, são referidas na literatura como as que, nos últimos anos, se têm tornado mais comuns, facilitando a comunicação, incentivando a autonomia, mas podem ter como desvantagem a dificuldade em promover as pessoas e pode haver quem prefira ter o seu trabalho mais controlado. Se forem matriciais, pode haver uma multiplicidade de chefias, para a mesma pessoa, consoante o tipo de tarefas que desempenha, mas terá, como benefícios, o desenvolvimento de competências em mais áreas e maior flexibilidade na sua execução. O nível a que são tomadas as decisões vai ditar que a estrutura seja mais ou menos centralizada. Nos últimos anos, com maior incidência em alguns países anglo-saxónicos, houve uma descentralização, com a criação de comités e equipas, a quem foi dada grande autonomia na tomada de decisões. Mas, nem todos os autores concordam com esta opção, por identificarem problemas como a multiplicidade de tarefas, a dificultarem a sua execução por excesso de trabalho e por falta de identificação com os problemas.

A inserção e a ação das bibliotecas numa instituição, e na sociedade em geral, são fatores que condicionam e que influenciam a estrutura organizacional, e que tendem a se adaptar consoante se alteram as situações a nível social e económico. Para o sucesso dos processos de mudança contribuem: o planeamento; o tipo de liderança que é exercido; a comunicação que se mantém, para informar desde o início todos os funcionários; e a contribuição com sugestões, que deve envolver todos os que serão afetados. Da revisão da literatura, concluiu-se que há que planejar e estudar a situação de cada biblioteca e decidir qual a estrutura mais apropriada. Nos exemplos citados, as bibliotecas decidiram que tipo de alterações

implementar na estrutura organizacional, depois de analisado o seu próprio funcionamento e a envolvente que as influenciava.

Os dados levantados sugerem que muitas bibliotecas se têm reorganizado e decidido fundir ou renomear os seus departamentos. Entre as razões para estas alterações estão condicionalismos originados pela crise económica, o cada vez maior predomínio de documentos eletrónicos e a mudança de hábitos da maioria dos utilizadores.

- Conhecer a realidade portuguesa relativa às estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias

Mediante a utilização das diversas fontes de informação, foi atingido este objetivo e alcançaram-se as conclusões a seguir referidas.

Com a revisão da literatura, obteve-se a perspetiva da evolução das bibliotecas portuguesas, nos aspetos que se consideraram mais relevantes, como a sua organização, os projetos que requereram um esforço do coletivo das bibliotecas em estudo e as áreas que atualmente mais se evidenciam. Do que foi referido no capítulo dedicado às bibliotecas portuguesas, concluiu-se que estas bibliotecas têm tido a capacidade de se transformar e adaptar ao ambiente externo e interno, dando resposta ao que os utilizadores procuram, apesar de nem sempre ser notório o reconhecimento das tutelas. A ausência de políticas nacionais, que coordenem ou apoiem estas bibliotecas, é reflexo da pouca sensibilidade para o papel que estas podem ter nas áreas do ensino, aprendizagem e investigação.

A necessidade de aquisição de competências pelos estudantes influenciou o tipo de formação que as bibliotecas oferecem aos seus utilizadores, com a formação em literacia da informação em sala de aula, ou nas próprias bibliotecas. A formação em literacia da informação requer dos bibliotecários a capacidade de transmitirem os conhecimentos, sobre estratégias de pesquisa e utilização da informação, de promoverem a autonomia e as competências dos estudantes. A multiplicação de fontes de informação disponíveis por compra, ou em acesso aberto, exige dos bibliotecários uma atualização constante, para que as divulguem junto da comunidade académica adequando às várias áreas científicas. Apesar do grande

volume de informação acessível em linha, há outros recursos que continuam a ser procurados presencialmente, mas nem sempre com sucesso. Com a crise económica e a diminuição de orçamento para a aquisição de documentos, de acordo com o que refere a literatura e foi igualmente transmitido nas entrevistas, os recursos bibliográficos a disponibilizar têm diminuído. As entrevistas sugerem que essa falha tem incidido mais em monografias, que constituem muitas vezes a maioria da bibliografia recomendada para os cursos de licenciatura. Ao nível dos recursos humanos as limitações orçamentais têm sido um entrave na contratação de pessoas para substituir as que saem, ou no reforço para áreas específicas.

Concluiu-se que a mudança de comportamentos na utilização dos espaços e nas opções de pesquisa da informação, principalmente no setor estudantil, requer novas respostas da biblioteca, quanto aos espaços, horários de abertura e desenvolvimento das competências dos funcionários no atendimento, para responderem às questões que lhes podem ser colocadas pelos utilizadores.

Da aplicação do questionário, concluiu-se que a organização era na sua maioria centralizada, mas não foi encontrada qualquer relação com o facto de serem instituições públicas ou privadas. Na estrutura organizacional, os dados mostraram que era hierarquizada e o seu topo com frequência ocupado por um docente, que podia pertencer aos órgãos dirigentes da instituição (universidade, faculdade, escola, instituto ou departamento), ou como professor bibliotecário. Concluiu-se, que o número de bibliotecas com docentes, na sua direção, é igual ao das que têm técnicos com formação em ciências da informação e com cargo de chefia, mas não foi possível encontrar uma razão que explique a diferença de critérios. Quer na bibliografia, quer nas entrevistas do estudo de caso, emergem opiniões desfavoráveis à existência de docentes na direção das bibliotecas, quando há técnicos com formação específica que o poderiam fazer. Este ponto de vista foi contrariado, na entrevista com o bibliotecário que tem como superior hierárquico o professor bibliotecário, e manifestou que havia uma complementaridade entre a vertente científica do docente e a especialização técnica, detida pelo próprio em ciências da informação. Estes dados não são, por si só, suficientes para sustentar uma teoria, apenas um estudo mais aprofundado o poderá fazer.

A organização interna destas bibliotecas, pela análise dos dados recolhidos, mostra ser essencialmente por serviços e funcional. A revisão da literatura referia que as alterações nas estruturas funcionais têm optado por criar equipas, o que nas bibliotecas portuguesas só aconteceu numa pequena parte. A distribuição das tarefas por objetivos, referida em muitos casos, pode estar ligada à avaliação de desempenho em vigor na administração pública portuguesa, mas não houve nenhuma afirmação nesse sentido.

Com estes dados, pode-se deduzir que as bibliotecas portuguesas, neste nível de ensino, orientam a execução das tarefas por áreas funcionais e não há grande interseção entre elas. O estudo de caso detalhou três realidades que referiram modelos diferentes de organização das tarefas, por processos e por área funcional. Nos processos são englobadas todas as tarefas que com estes estejam relacionadas, sem se considerar a área funcional e há uma coordenação; quando por funções, cada pessoa executa uma tarefa, ou tarefas, dentro de uma área específica. Nos três casos, estava prevista a flexibilidade e a interdisciplinaridade dos funcionários. Por outro lado, também o facto de muitas das bibliotecas não possuírem um grande número de funcionários (22 bibliotecas com 1 a 5) pode impossibilitar a realização de outras atividades, para além das relativas ao funcionamento e ao atendimento diário, e determinar que a sua estrutura organizacional seja pouco complexa.

- Identificar as alterações que ocorreram nas estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias portuguesas

Para as alterações que ocorreram nas bibliotecas, o questionário forneceu os primeiros dados, em resposta às questões se tinha havido alteração na estrutura organizacional e há quanto tempo. Das 60 bibliotecas que responderam ao questionário, 38 fizeram alterações, na sua maioria, há dois anos. A justificação com maior número de respostas é: razões relacionadas com os estatutos e regulamentos das instituições de que dependem. Estas justificações não são coincidentes com as de bibliotecas estrangeiras, que eram essencialmente de ordem económica e pela nova tipologia dos documentos. Nessas bibliotecas, as limitações financeiras refletiram-se na diminuição da aquisição de publicações periódicas e a grande

preponderância de documentos eletrónicos obrigou a rever a organização dos departamentos, que passaram a estar mais direcionados em função das necessidades dos utilizadores e não em função da tipologia documental. Quando mais direcionadas para os utilizadores a organização das suas equipas ou departamentos foca-se em áreas mais empenhadas em atividades com os utilizadores. Na opção por tipologia documental, a organização é mais centrada nos documentos em si, apesar do objetivo final ser a disponibilização aos utilizadores. Em Portugal, as aquisições de documentos eletrónicos, para além da b-on, não eram significativas na maioria das bibliotecas, como mostraram os dados que se obtiveram nas respostas ao questionário sobre este tipo de documentos.

Outros motivos, para além das alterações que ocorreram por novas situações legais, foram nalguns casos as novas necessidades dos utilizadores, ou novos planos estratégicos ou a mudança na direção da biblioteca. Os resultados do questionário mostraram que as estruturas organizacionais, que existiam antes da alteração, eram nalguns casos desajustadas, noutros não respondiam às necessidades dos utilizadores, ou foram criados ou eliminados serviços ou houve redução de funcionários. No estudo de caso, foram identificadas as mudanças, num dos casos mais profunda e, nos outros, a integração das áreas de arquivo e de museu e definido um novo tipo de direção na biblioteca.

- Caracterizar a participação dos profissionais de informação nas mudanças das estruturas organizacionais das bibliotecas onde exercem funções

Foi através dos dados recolhidos com o questionário que se pode concluir que a intervenção nas alterações na estrutura organizacional ocorreu com a participação das chefias de topo das bibliotecas (em 27 casos), ou do topo da instituição que as tutela, como reitor e vice-reitor (14 no total), mas também os técnicos superiores de ciências da informação (18) e, apenas num caso, os assistentes técnicos e operacionais. Numa das bibliotecas, que foi objeto do estudo de caso, houve uma maior envolvência de toda a equipa no processo, que introduziu alterações, não só no modelo de organização interna, que passou a ser mais matricial, mas também com a criação de equipas que podiam ser constituídas por funcionários de diferentes setores.

Considerando o universo que respondeu ao questionário, apesar do fraco envolvimento dos restantes funcionários, os técnicos superiores especializados tiveram uma intervenção em quase metade dos casos. A colaboração destes técnicos pode significar que a instituição os reconheceu, como parte interessada no processo, e não se limitou a transmitir decisões tomadas isoladamente

Na avaliação dos resultados das alterações, as respostas às hipóteses colocadas foram bastante positivas. Na sua maioria, foram avaliadas em bom e muito bom, o que leva a concluir que, apesar de não serem dirigidas especialmente aos utilizadores, ou aos funcionários, os resultados das alterações tiveram repercussões benéficas. Não se pode, no entanto, esquecer que apenas foram recolhidas as opiniões dos técnicos que responderam ao questionário, o que representa apenas uma parte do todo, que é constituído por todos os funcionários e restante comunidade académica.

- Compreender e comparar a evolução das bibliotecas universitárias em Portugal e noutros países relativamente às estruturas organizacionais

As bibliotecas tiveram uma mais acentuada transformação com a denominada *explosão da informação* e o aumento da produção de documentos (monografias e publicações periódicas), primeiro em papel e, no final do século XX, a transição para novos meios de armazenamento, pesquisa e acesso, disponíveis com a evolução tecnológica.

Do que foi identificado ao longo desta investigação, assiste-se nos outros países, e em Portugal, à transformação da biblioteca universitária, que era um espaço mais direccionado para a consulta do seu acervo documental, armazenado localmente, para um acesso não só aos documentos locais, como também a toda a informação acessível através da *Web*, e disponibilização de muitos outros serviços complementares.

Na área do ensino-aprendizagem, ocorreram as alterações, já referidas, e os utilizadores deslocam-se à biblioteca como um local onde podem não só consultar documentos, mas também realizar trabalhos de grupo, imprimir, usufruir de condições para desenvolvimento dos seus projetos. Com o acesso aos documentos

eletrónicos através da Internet, ou da Intranet das instituições, as bibliotecas deixaram de ser o local privilegiado de pesquisa e acesso à informação científica. Os horários de estudo também se alteram e as bibliotecas procuram alargar as horas de abertura ao público, essencialmente tendo em vista os estudantes.

As estruturas organizacionais acompanham esta evolução e têm-se adaptado essencialmente nas bibliotecas estrangeiras, com maior ênfase nos utilizadores e menos nos documentos, mas também em Portugal recorrem às potencialidades de novos meios, como a *Web 2.0*, para se aproximarem e darem resposta ao que a comunidade académica procura. A criação dos repositórios e o apoio ao movimento de acesso aberto são outras áreas em que os profissionais de ciências da informação detêm competências e conhecimentos que podem favorecer uma maior aproximação à comunidade académica, o que tem ocorrido a nível nacional.

- Propor um conjunto de linhas orientadoras, sobre a estrutura organizacional das bibliotecas universitárias

Aprofundou-se o tema das estruturas organizacionais e para finalizar a investigação apresentam-se, em seguida, algumas linhas orientadoras que poderão inspirar futuros projetos.

A primeira nota é que se deve observar as características do meio onde a biblioteca se insere, os constrangimentos que existem ou que potencialidades se vislumbram para o futuro. Nesta investigação, o conhecimento adquirido sobre outras realidades, apesar das particularidades sociais, económicas e políticas serem por vezes incomparáveis, possibilita sempre alargar horizontes e recolher experiências. Os processos de mudança percorridos apresentam soluções, particularidades, resultados alcançados, e práticas instituídas. Em muitas bibliotecas houve avaliação das alterações e seus resultados, com o objetivo de ultrapassar os erros que possam ter cometido e encontrar novas soluções.

A nível nacional também se verifica que os profissionais procuram melhorar o serviço prestado à comunidade de utilizadores do meio académico, adaptando-se às solicitações que vão surgindo. Esta perspetiva é transmitida através das

publicações existentes, como as atas de encontros e congressos nacionais bem como os artigos publicados em revistas da especialidade.

As 60 respostas ao questionário permitiram caracterizar quantitativamente o universo em estudo, com dados que mostraram a realidade de modo mais objetivo e o maior detalhe, quanto a algumas bibliotecas, foi conseguido com o estudo de caso. Em todas estas tarefas, a revisão da literatura esteve subjacente e enriqueceu o nível de comparação e interpretação dos dados.

Na reflexão quanto às linhas orientadoras, foram ponderados diversos fatores: a realidade nacional (os dados recolhidos e a revisão da literatura); a realidade de bibliotecas de outros países, relatada na bibliografia consultada; os processos de mudança em bibliotecas nacionais (identificados na revisão da literatura, no questionário, nas entrevistas e nos outros documentos consultados) e as orientações para estruturas organizacionais referidas por diversos autores.

Como foi referido não existe uma única solução mas há princípios que se consideram fundamentais considerar:

- ✓ Quanto ao ambiente externo à instituição, deve-se conhecer a legislação que define o funcionamento da biblioteca, da instituição e do ensino superior ;
- ✓ Conhecer a situação económica, social e cultural em geral, que influencia o funcionamento da instituição;
- ✓ Na instituição que tem a tutela, conhecer os seus planos a curto, médio e longo prazo, documentos produzidos que contenham as políticas definidas para seu desenvolvimento em geral, e para a biblioteca em particular;
- ✓ Procurar a participação da comunidade, para recolher informação sobre o que procuram para as suas atividades de ensino, aprendizagem e investigação e que projetos estão em curso ou serão implementados;

- ✓ Criar equipas com representantes de diferentes setores da comunidade académica contribuirá para alcançar o envolvimento e reconhecimento;
- ✓ Identificar no ambiente interno da biblioteca as potencialidades e limitações (por exemplo aplicar a análise SWOT ou outro método) dos seus serviços e funcionários;

- ✓ Utilizar os resultados de instrumentos de avaliação dirigidos aos funcionários e aos utilizadores;

- ✓ Incentivar um espírito de liderança nos diferentes níveis de chefias da equipa, que propicie um ambiente motivador;

- ✓ Criar uma visão, missão e objetivos da biblioteca que sejam conhecidos de todos os envolvidos;

- ✓ Procurar a participação generalizada na identificação das limitações e problemas; os funcionários que tenham maior contacto com os utilizadores devem transmitir a perceção do que deve ser alterado;

- ✓ Envolver todos os funcionários na discussão e considerar as suas motivações, potencialidades e limitações;

- ✓ Promover formação para os funcionários, nas áreas que se pretende alterar ou inovar, que contribua para os objetivos a atingir;

- ✓ Manter a equipa informada sobre todo o processo e, em simultâneo, receber as opiniões por diversos meios (oral, escrito, individual, anónimo, em grupo, etc.);

- ✓ Quando necessário, procurar apoio em consultores que, com uma análise mais objetiva, podem identificar as melhores soluções, apesar de não ser frequente a nível nacional;

- ✓ Que o tempo para planear e implementar seja adequado à transformação que se pretende fazer;

- ✓ Aplicar instrumentos de avaliação no final do processo, para reavaliação e correção de falhas ou readaptação a novas realidades internas ou externa.

Estrutura organizacional: fatores a identificar e analisar		
Previamente	Dotar-se de conhecimentos	Revisão da literatura
		Outros profissionais/bibliotecas
		Parecer de consultores externos
	Previsão temporal	Não saltar etapas
		Conexão de ideias e objetivos
Enquadramento	Interno	Instituição que tutela
		Biblioteca
	Externo	Situação económica, social, tecnológica
		Legislação
Pessoas	Liderar e motivar a equipa	Criar uma visão, missão e objetivos
		Incentivar a participação
		Envolver no processo
		Mostrar otimismo
	Comunicar	Manter informados sobre o processo de mudança por escrito e oralmente em reuniões individuais e/ou gerais
Comunidade académica	Ganhar a confiança	Órgãos que tutelam e comunidade em geral
	Trazer para a discussão	Conhecer opiniões, necessidades imediatas e a médio prazo
	Comunicar	Manter informados sobre o processo de mudança com notícias claras do que se pretende alcançar e da evolução do processo

Tabela Conc. 1- Estrutura organizacional: fatores a analisar para a sua definição

Com base nos objetivos enunciados e na definição das orientações para a uma estrutura organizacional, pretende-se contribuir para que cada biblioteca rentabilize os seus recursos e obtenha melhores resultados, a nível interno e na perceção que a comunidade académica tem dos seus serviços.

Limitações do estudo

Da bibliografia recolhida sobre alterações em estruturas organizacionais a maioria provém de países como os E.U.A., Austrália e Canadá, mas para a Europa, poucos exemplos foram encontrados. Desconhece-se se as alterações são escassas ou se apenas não foram as experiências relatadas.

A comunidade académica deve encontrar nas suas bibliotecas respostas para as suas questões, na área da informação científica e técnica, e outros serviços, como computadores, impressoras, etc. que permitam desenvolver com sucesso as atividades de ensino, aprendizagem e investigação. Para que assim suceda, as estruturas organizacionais devem adaptar-se às circunstâncias internas e externas, moldarem-se às alterações que são identificadas, para melhorarem os níveis de satisfação dos utilizadores. No contexto desta investigação, não foi possível conhecer o verdadeiro reflexo das estruturas organizacionais adotadas, junto dos utilizadores; o que resulta da inexistência de práticas de avaliação uniformes, no universo das bibliotecas universitárias e nas que foram objeto do estudo de caso, assim como dos limites temporais da investigação.

A escassa investigação na área da gestão de bibliotecas universitárias em Portugal não permitiu estabelecer comparações com outras áreas, como o grau de satisfação e motivação dos funcionários e dos utilizadores e até que ponto poderão ser influenciadas pelas estruturas organizacionais existentes.

Linhas futuras de investigação

No decorrer da investigação, outras áreas emergiram, mas não era viável o seu desenvolvimento, pela necessidade de limitar o estudo e pelo tempo disponível. Propõem-se, em seguida, algumas linhas de investigação no universo das bibliotecas do ensino superior que poderão ser exploradas:

- ❖ Alargar a investigação às bibliotecas do ensino superior politécnico e comparar os resultados com o universitário, para identificar pontos coincidentes e/ou divergentes.
- ❖ Identificar as repercussões das estruturas organizacionais no grau de satisfação dos utilizadores, aplicando para o estudo um método de análise de dados qualitativos.
- ❖ Aplicar um único instrumento de avaliação nas bibliotecas universitárias, ou até de todo o ensino superior, em Portugal, e realizar um estudo comparativo que poderia contribuir para a definição de estratégias de desenvolvimento.
- ❖ Criar um sistema que facilite os estudos comparativos entre bibliotecas, ultrapassando as grandes diferenças nos valores relativos à comunidade académica, fundos documentais, recursos financeiros e humanos.
- ❖ Facultar numa plataforma comum os dados estatísticos de cada biblioteca, para rentabilizar o tempo de todos os investigadores na recolha de dados e dos profissionais na resposta aos questionários.
- ❖ Analisar interesses e comportamento dos utilizadores para melhor conhecer as suas motivações em utilizar ou não o espaço, serviços e recursos das bibliotecas.

A perspetiva que se traçou da realidade das bibliotecas universitárias portuguesas mostra que existem diferenças nos valores relativos aos utilizadores, recursos documentais e humanos. As transformações das estruturas organizacionais poderão ser vistas como oportunidades para analisar e refletir sobre a situação existente e encontrar soluções para melhor rentabilizar as potencialidades.

Referências bibliográficas

- Adair, J. (2006). *Liderança para o sucesso*. Lisboa: Presença.
- Afonso, P. L. (2010). *Dilemas da liderança*. Lisboa: Escolar Editora.
- Amante, M. J. (2010). Bibliotecas universitárias: conhecer para valorizar. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://hdl.handle.net/10071/1907>
- Amante, M. J., Costa, A. F. da, & Extremeno Placer, A. I. (2012). Relações entre bibliotecários e docentes no ensino superior: um estudo de caso. In *Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/418/pdf>
- Amante, M. J., & Segurado, T. (2009). A gestão do conhecimento nas universidades: o papel dos repositórios institucionais. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. Lisboa: BAD.
- Andrade, M. F. M. N. de, & Pereira, J. T. M. (1985). Bibliotecas universitárias: que mudança?... In *Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 1, Porto, 1985*. Porto: BAD.
- Andrade, I., Camotim, N., Correia, M. A., Duarte, R., Lopes, S., Marques, A., Story, S. (2015). O curso de literacia da informação da NOVA Escola Doutoral. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad> .
- Andrade, R., & Zaghoul, R. (2010). Restructuring liaison librarian teams at the University of Arizona Libraries, 2007-2009. *New Library World, 111*, 273–286. doi:10.1108/03074801011059911
- Antoniou, G., & Harmelen, F. van. (2003). *A semantic web primer*. Cambridge (Massachusetts), London: MIT.
- Appleton, L. (2012). Assuring quality using “moments of truth” in super-converged services. *Library Management, 33*(6), 414–420. doi:10.1108/01435121211266230
- Appleton, L., Stevenson, V., & Boden, D. (2011). Developing learning landscapes: academic libraries driving organisational change. *Reference Services Review, 39*(3), 343–361. doi:10.1108/00907321111161368
- Arroteia, J. C. (2013). *A Universidade de Aveiro e os seus contextos: 1973-2013*. Aveiro: Universidade de Aveiro Ed.
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, A. e D. G. de B. U. (1992). Bibliotecas universitárias: que presente? Que futuro? In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 4, Braga, 1992*. Braga: BAD.

- Associação Portuguesa de Bibliotecários, A. e D. G. de B. U. (1993). Bibliotecas universitárias portuguesas: problemas, perspectivas. *Cadernos BAD*, (3), 131–139.
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, A. e D. G. de T. de B. do E. S. (2014). *2º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior: relatório e conclusões*. Aveiro: BAD. Disponível em www.bad.pt/2encontros
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, A. e D. G. de T. de B. do E. S. (2016). *Recomendações para as bibliotecas do ensino superior de Portugal: 2016*. Acedido a 8 jan. 2016. Disponível em http://www.bad.pt/noticia/wp-content/uploads/2015/12/Recomendacoes_GT-BES_2016_final.pdf
- Association of College and Research Libraries. (2011). *Standards for faculty status for academic librarians*. Chicago: ACRL. doi:Document ID: 5cb594d4-66de-4ee4-159b-38e1e71288f8.
- Association of College and Research Libraries. (2013). *Intersections of creating strategic collaborations for a changing academic environment scholarly communication and information literacy*. Chicago: ACRL. Disponível em <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/Intersections.pdf>
- Association of College & Research Libraries. Research Planning and Review Committee. (2010). 2010 Top ten trends in academic libraries. *College & Research Libraries*, (jun), 286–292. <http://doi.org/VL-71>
- Association of College & Research Libraries. Research Planning and Review Committee. (2014). Top trends in academic libraries. *College & Research Libraries News*, 75(6), 294–302.
- Association of College & Research Libraries. Research Planning and Review Committee. (2015). *Environmental Scan 2015*. Chicago: ACRL. Retrieved from <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/EnvironmentalScan15.pdf>
- Azevedo, A. (2010). Gestão de processos de mudança organizacional em bibliotecas: saber, sentir, ver, ouvir e inovar. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. Lisboa: BAD.
- Barreto, R., & Coimbra, N. (1993). Aspectos da cooperação e rentabilização de recursos bibliográficos entre a PORBASE e as bibliotecas universitárias. In *Jornadas Porbase, 6, Lisboa, 1993*. Lisboa: IBL.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Baughman, M. S. (2008). Assessment of teams and teamwork in the University of Maryland Libraries. *portal: Libraries and the Academy*, 8(3), 293–312. doi:10.1353/pla.0.0005
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projeto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.

- Bento, F. M. S. (2004). ColCat: Catálogo Colectivo Distribuído. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 8, Estoril, 2004*. Lisboa: BAD.
- Bertrand, Y., & Guillemet, P. (1994). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Bickman, L., & Rog, D. J. (eds). (1998). *Handbook of applied social research methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Bierman, K., & Eden, B. (2005). Reorganization of the Knowledge Access Management (KAM) Division. *Library Hi Tech*, 23(3), 343–361. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/07378830510621766>
- Bilhim, J. A. de F. (2006). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas* (5ª ed. rev.). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Bird, A., McBride, K. R., & Cramer, E. (2014). Modeling ACRL's Standards for Libraries in Higher Education. *C & RL news*, (dec), 614–616. Disponível em <http://crln.acrl.org/content/75/11/614.full.pdf+html>
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2006). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Ed.
- Bolivar, A. (2009). *Deseñar e avaliar por competencias na universidade: o EEES como reto*. Vigo: Universidade de Vigo-Vicerreitoria de Formación e Innovación Educativa.
- Bomhold, C. (2015). Research and discovery functions in mobile academic libraries. *Library Hi Tech*, 33(1), 32–40. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/LHT-09-2014-0084>
- Boock, M. (2008). Organizing for digitization at Oregon State University: a case study and comparison with ARL libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 34(5), 445–451. doi:10.1016/j.acalib.2008.07.001
- Borges, T. C. (2012). Importância da internacionalização no ensino superior. In *Novas formas de cooperação: espaço de convergência nos países lusófonos* (pp. 83–89). Bragança: Associação das Universidades de Língua Portuguesa.
- Bowlby, R. (2011). Living the future: organizational performance assessment. *Journal of Library Administration*, 51(7-8), 618–644. doi:10.1080/01930826.2011.601267
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2 (November)), 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Brophy, P. (2002). *The academic library* (Reprinted). London: Facet.
- Bruns, T., & Bai, R. (2013). Getting a good read. *Quality Progress*, 46(6), 40–46.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.

- Burns, C. S. (2012). Communication overload: a phenomenological inquiry into academic reference librarianship. *Journal of Documentation*, 68(5), 597–617. doi:10.1108/00220411211255996
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1996). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Calado, A. de A. (1976a). Posição dos Serviços de Documentação no plano da Universidade. In *Encontro dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, 5, Braga, 1976*. Braga: BAD.
- Calado, A. de A. (1976b). Estruturas dos Serviços de Documentação. In *Encontro dos Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, 5, Braga, 1976*. Braga: BAD.
- Calado, A. de A. (1980). *Perspectivas para a Biblioteca Geral da Universidade de Aveiro*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Camara, P. B. da, Guerra, Paulo, B., & Rodrigues, J. V. (2007). *Novo humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.
- Campos, F. M. G. (1991). Novas tecnologias/Novas áreas de cooperação. In *Jornadas Porbase, 4, Porto, 1991*. Porto: Universidade do Porto. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/19645/2/JornadasPorbaseActas000066669.pdf>
- Carvalho, J., Moreira, J. M., & Saraiva, R. (2013). O RCAAP e a evolução do Acesso Aberto em Portugal. In E. Rodrigues, A. Swan, & A. A. Baptista (Eds.), *Uma década de Acesso Aberto na UMinho e no mundo*. Braga: Universidade do Minho, Serviços de Documentação.
- Carvalho, M. A. C. (2010). Innovation as a strategy for academic libraries to survive change. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. Lisboa: BAD.
- Carvalho, M. M. M. de, & Dominguez, C. E. (2012). New challenges for the quality of librarian services delivery in Portugal. *Library Management*, 33(4/5), 272–291. doi:10.1108/01435121211242317
- Carver, D. A. (2010). Organizational models and roles. *Journal of Access Services*, 7(February 2013), 72–83. doi:10.1080/15367961003618558
- Cawthorne, J. E. (2010). Leading from the middle of the organization: an examination of shared leadership in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(2), 151–157. doi:10.1016/j.acalib.2010.01.006
- Chan, D. L. H., & Soong, S. C. (2011). Strategic repositioning in a dynamic environment. *Library Management*, 32(1/2), 22–36. doi:10.1108/01435121111102557
- Chang, A., & Bright, K. (2012). Changing roles of middle managers in academic libraries. *Library Management*, 33(4/5), 213–220. doi:10.1108/01435121211242263

- Coelho, H. (2010). A Web 2.0 nas bibliotecas universitárias portuguesas. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. Lisboa: BAD.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2001). *Research methods in education* (5th ed.). London, New York: Routledge.
- Corrall, S. (2004). Rethinking professional competence for the networked environment. In M. Oldroyd (Ed.), *Developing academic library staff for future success*. London: Facet.
- Corrall, S. (2008). Information literacy strategy development in higher education: an exploratory study. *International Journal of Information Management, 28*(1), 26–37. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2007.07.002
- Costa, L. M., & Azevedo, A. (2007). Sustentabilidade dos repositórios institucionais. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007*. Lisboa: BAD.
- Costa, T. (2007). Biblioteca do Conhecimento Online: pela construção da sociedade do conhecimento. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.b-on.pt/>
- Costa, T. (2010). Biblioteca do Conhecimento Online (b- on): seis anos de acesso à informação científica. *MALEO, 1*(1), 4–6. Disponível em http://www.socgeol.org/documents/type_8/MALEO_1__ns_.pdf
- Costa, T. (2015). Dez anos de b-on segundo os investigadores portugueses: impacto e consequências. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad>
- Costa, T., Vaz, F., & Amante, M. J. (2012). Acceso a la información y la producción de conocimiento científico: la b-on y un análisis bibliométrico. *Aula abierta, 40*, (2) 85–96. Disponível em <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3920987.pdf>
- Costa, T., Lopes, C., & Vaz, F. (2013). B-on's evolution and its contribution to the development of Portuguese science. In *TEEEM'13 proceedings of the first International Conference on Technological Ecosystem for Enhancing Multiculturalism* (pp. 386–389). New York: ACM. doi:10.1145/2536536.2536595
- Coutinho, C. P. (2011). *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática* (2ª reimp.). Coimbra: Almedina.
- Crossno, J. E., DeShay, C. H., Huslig, M. A., Mayo, H. G., & Patridge, E. F. (2012). A case study: the evolution of a “facilitator model” liaison program in an academic medical library. *Journal of the Medical Library Association: JMLA, 100*(3 July), 171–175. doi:10.3163/1536-5050.100.3.006
- Cuillier, C. (2012). Choosing our futures ... still! *Journal of Library Administration, 52*(5), 436–451. doi:10.1080/01930826.2012.700806
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional* (6ª ed. rev.). Lisboa: RH.

- Cunha, T., & Leitão, P. (2014). Os catálogos de nova geração nas bibliotecas universitárias portuguesas: um estado da questão. *Cadernos BAD*, (1, jan-jun), 33–48.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: theory and practice*. Forth Worth: Harcourt Brace College.
- Davis, J. Y. (2016). Transforming technical services. *Library Resources & Technical Services*, 60(1), 52–65. doi:<http://dx.doi.org/10.5860/lrts.60n1.52>
- Declaração de Bolonha: Declaração conjunta dos Ministros da Educação Europeus*. (1999). Disponível em http://www.ehea.info/Uploads/Documents/1999_Bologna_Declaration_Portuguese.pdf
- Decreto Lei nº 280/79 de 10 de agosto do Ministério das Finanças e do Plano*. Diário da República: I série, Nº 184 (1979).
- Decreto Lei nº 536/79 de 31 de dezembro do Ministério da Educação*. Diário da República: I série, Nº 300 (1979).
- Decreto Lei nº 188/82 de 17 de maio do Ministério das Finanças e do Plano e do Ministério da Educação e das Universidades*. Diário da República: I série, Nº 111 (1982)
- Decreto Lei nº 55/2013 de 17 de abril do Ministério da Educação e Ciência*. Diário da República: I série, Nº 75 (2013). Acedido a 2 fev. 2015. Disponível em www.dre.pt
- Decreto Lei nº 74/2006 de 24 de março do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. Diário da República: I série, Nº 60 (2006). Acedido a 2 fev. 2015. Disponível em <https://dre.pt/application/file/671482>
- Decreto-Lei nº 369/2007 de 5 de novembro do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior*. Diário da República, I série, Nº 212 (2007). Acedido a 2 fev. 2015. Disponível em <https://dre.pt/application/file/629341>
- Decreto-Lei nº 42/2005 de 22 de fevereiro do Ministério da Ciência Inovação e Ensino Superior*. Diário da República, I série A, Nº 37 (2005). Acedido a 18 fev. 2015. Disponível em <https://dre.pt/application/file/606224>
- Decreto Lei nº 413/80 de 27 de setembro do Ministério da Educação e Ciência*. I Série, nº 224 de 27-9-1980 (1980). Acedido a 15 fev. 2016. Disponível em <https://dre.pt/application/file/461709>
- Degkwitz, A., & Schirmbacher, P. (2008). Information management and service integration at German universities. *Library Hi Tech*, 26(4), 654–662. doi:10.1108/07378830810920969
- Denscombe, M. (2007). *The good research guide for small-scale social research projects* (3rd ed.). Maidenhead: McGraw-Hill, Open University Press.
- Derr, J., & Tolppanen, B. P. (2015). Tablets: a survey of circulation policies at academic libraries. *Journal of Access Services*, 12(June), 21–30. doi:10.1080/15367967.2014.973110

- Dewan, P., & Steeleworthy, M. (2013). Incorporating online instruction in academic libraries: getting ahead of the curve. *Journal of Library & Information Services in Distance Learning*, 7(3 April), 278–296. doi:10.1080/1533290X.2013.804020
- Doherty, B., & Piper, A. (2015). Creating a new organizational structure for a small academic library: the merging of Technical Services and Access Services. *Technical Services Quarterly*, 32(2), 160–172. doi:10.1080/07317131.2015.998466
- Donnelly Jr, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (2000). *Administração: princípios de gestão empresarial* (10ª ed.). Lisboa [etc.]: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1991). *Introdução à administração* (2ª ed.). São Paulo: Liv. Pioneira.
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future: the 1990s and beyond*. New York: Truman Talley Books/Dutton.
- Drucker, P. F. (1998). *The practice of management* (reprint.). Oxford: Butter-Heinemann.
- Drucker, P. F. (2000). *Desafios da gestão para o século XX*. Porto: Civilização.
- Duderstadt, J., Taggart, J., & Weber, L. (2008). The globalization of higher education. In *The globalization of higher education*. London: Economica.
- Düren, P. (2012). Leadership in libraries in times of change. In *IFLA World Library and Information Congress, 78, Helsiíquia, 2012*. Helsinki: IFLA. Disponível em <http://conference.ifla.org/past-wlic/2012/162-duren-en.pdf>
- EHEA: Ministerial Conference. (2015). Making the most of our potential: consolidating the European Higher Education Area Bucharest Communiqué: final version. Acedido a 2 nov. 2015. Disponível em [http://www.ehea.info/Uploads/\(1\)/Bucharest Communiqué 2012\(1\).pdf](http://www.ehea.info/Uploads/(1)/Bucharest Communiqué 2012(1).pdf)
- Encontro dos Ministros Europeus do Ensino Superior, Praga, 2001. (2001). A caminho da Área Europeia de Ensino Superior. Acedido a 10 fev. 2015. Disponível em http://www.dges.mctes.pt/NR/rdonlyres/F9136466-2163-4BE3-AF08-C0C0FC1FF805/551/Declaracao_de_Praga.pdf
- Engeström, Y., Rantavuori, J., & Kerosuo, H. (2013). Expansive learning in a library: actions, cycles and deviations from instructional intentions. *Vocations and Learning*, 6, 81–106. doi:10.1007/s12186-012-9089-6
- Erb, R. A. (2015). The impact of reorganization of staff using the core competencies as a framework for staff training and development. *The Serials Librarian*, 68(1-4), 92–105. doi:10.1080/0361526X.2015.1017417
- European Association for International Education. (2009). *Measuring success in the internationalisation of higher education*. (H. de Wit, Ed.). Amsterdam: EAIE.
- European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2009). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*. Helsinki. Disponível em http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf

- European Commission. (2014). *Modernisation of higher education in Europe: access, retention and employability*. Brussels. Disponível em http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/165EN.pdf
- European University Association. (2012). *Universities in the European Higher Education Area and the contribution of EUA: EUA Input Statement to the Bologna Ministerial Conference*. Brussels. Disponível em http://www.eua.be/Libraries/Policy_Positions/Universities_in_the_EHEA_EUA_Statement_for_Bologna_Ministerial_Conference.sflb.ashx
- European University Association. (2013). *Annual report:2013*. Brussels. Disponível em http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA_Annual_Report_2013_QO.sflb.ashx
- Evans, G. E., & Alire, C. A. (2013). *Management basics for information professionals*. London: Facet.
- Ferguson, A. W. (2007). Managing change in the Hong Kong library environment. *Library Management*, 28(8/9), 524–530. doi:10.1108/01435120710837800
- Ferreira, C. (2014) A automatização da(s) biblioteca(s) da Universidade de Coimbra. *Boletim da Biblioteca da Universidade de Coimbra*, 45, 11-88. Disponível em https://estudogeral.sib.uc.pt/jspui/bitstream/10316/28549/1/FERREIRA_AutomatizacaoBibliotecasUC.pdf
- Figueiredo, A. D. de [Relator]. (1995). Balanço final do Encontro. In *Nova universidade, nova informação: bibliotecas em rede, Lisboa, 1995* (p. [4]). Lisboa: LNEC. Disponível em http://www.academia.edu/548567/Nova_Universidade_Nova_Informa%C3%A7%C3%A3o_Bibliotecas_em_Rede
- Figueiredo, H., Figueiredo, A. M., & Marques, J. L. (2013). Do sistema binário à fragmentação do sistema: algumas notas sobre o presente e o futuro do ensino superior politécnico em Portugal. In C. Rego (Ed.), *Redes de ensino superior: contributos perante os desafios do desenvolvimento*. Évora: Universidade de Évora- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.
- Filleau, M.-G., & Marques-Ripoull, C. (2002). *Teorias da organização e da empresa: das correntes fundadoras às práticas actuais*. Oeiras: Celta.
- Forrest, C., & Bostick, S. L. (2013). Welcoming, flexible, and state-of-the-art: approaches to continuous facilities improvement. *IFLA Journal*, 39(2), 140–150. doi:10.1177/0340035213486408
- Frampton, B. D., & Child, J. T. (2013). Friend or not to friend: coworker Facebook friend requests as an application of communication privacy management theory. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2257–2264. doi:10.1016/j.chb.2013.05.006

- Franklin, B. (2003). Organizational assessment: an academic library case study. *UConn Libraries Published Works*, 6, 16. Disponível em 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*, 49(5), 495–505. doi:10.1080/01930820903090862
- Franks, J. E., & Asher, D. C. (2014). Noise management in twenty-first century libraries: case studies of four U. S. academic institutions. *New Review of Academic Librarianship*, 20(3), 320–331. doi:10.1080/13614533.2014.891528
- Freitas, E. de. (1998). *As bibliotecas em Portugal: elementos para uma avaliação*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais.
- Friend, F. (2013). From toll access to Open Access: the concept and evolution of new models. In E. Rodrigues, A. Swan, & A. A. Baptista (Eds.), *Uma década de Acesso Aberto na UMinho e no mundo*. Braga: Universidade do Minho, Serviços de Documentação.
- Fundação para a Computação Científica Nacional. (2015). Repositório Científico “RCAAP.” Acedido a 1 mar. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/conhecimento-e-arquivo/repositorio-cientifico-rcaap/>
- Gama, A. M. M. B., et al. (1985). O problema da direcção das bibliotecas universitárias. In *Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 1, Porto, 1985*. Porto: BAD.
- Gómez-Miñambres, J. (2012). Motivation through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1223–1239. doi:10.1016/j.joep.2012.08.010
- Gorman, G. E., & Clayton, P. (2005). *Qualitative research for the information professional: a practical handbook* (2nd ed.). London: Facet.
- Gwyer, R. (2009). Theory, research, and practice in library management 7: influencing up. *Library Management*, 30(6/7), 479–486. doi:10.1108/01435120910982168
- Gwyer, R. (2010). Leading in difficult times: what can we learn from the literature? *New Review of Information Networking*, 15(1), 4–15. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13614571003712321>
- Haire, M. (1974). *Psicologia aplicada à administração* (2ª ed.). São Paulo: Liv. Pioneira.
- Hardesty, L. (2000). Do we need academic libraries? A Position Paper of the Association of College and Research Libraries (ACRL). *Association of College and Research Libraries (ACRL)*. Acedido a 28 abr. 2014. Disponível em <http://www.ala.org/acrl/publications/whitepapers/downeedacademic>
- Harper, R., & Corral, S. (2011). Effects of the economic downturn on academic libraries in the UK: positions and projections in mid-2009. *New Review of Academic Librarianship*, 17(1), 96–128. doi:10.1080/13614533.2011.554103

- Harvard Library Leaders Discuss Reorganization, New Portal. (2015). *Harvard magazine*. Acedido a 29 jun. 2015. Disponível em <http://harvardmagazine.com/2012/10/harvard-library-new-portal-and-reorganization>
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1997). *The motivation to work*. New Brunswick, London: Transaction Pub.
- Higa, M. Lou, Bunnett, B., Maina, B., Perkins, J., Ramos, T., Thompson, L., & Wayne, R. (2005). Redesigning a library's organizational structure. *College & Research Libraries*, 66(1), 41–58. Disponível em <http://crl.acrl.org/content/66/1/41.full.pdf+html>
- Hiller, S., Kyriolidou, M., & Self, J. (2008). When the evidence is not enough: organizational factors that influence effective and successful library assessment. *Performance Measurement and Metrics*, 9(3), 223–230. doi:10.1108/14678040810928444
- Honea, S. M. (1997). Transforming administration in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, (May), 183–190.
- Hormia-Potanen, K., Kuusinen, I., Saarti, J., & Vattulainen, P. (2011). The teaching and research environment in Finland in 2020. *Library Management*, 32(8/9), 599–611. doi:10.1108/01435121111187950
- Ibegbulam, I. J., & Olorunsola, R. (2001). Restructuring academic libraries in Nigeria : issues to consider. *Library Management*, 22(8/9), 381–386. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM00000000006062>
- II Jornadas dos Bibliotecários das Universidades. (1983). *Notícia BAD*, 7(1-2 jan-jun), 3.
- Jantz, R. C. (2012). Innovation in academic libraries: an analysis of university librarians' perspectives. *Library and Information Science Research*, 34(1), 3–12. doi:10.1016/j.lisr.2011.07.008
- Jantz, R. C. (2013). *Incremental and radical innovations in research libraries: an exploratory examination regarding the effects of ambidexterity, organizational structure, leadership and contextual factors*. University of New Jersey. Disponível em <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/40599/>
- Jantz, R. C. (2015). The determinants of organizational innovation: an interpretation and implications for research libraries. *College & Research Libraries*, 76(May), 512–536. doi:10.5860/crl.76.4.512
- Jeal, Y. (2005). Re-engineering customer services: University of Salford information services division. *New Library World*, 106, 352–362. doi:10.1108/03074800510608666
- Jeal, Y. (2014). Strategic alignment at the University of Manchester Library: ambitions, transitions, and new values. *New Review of Academic Librarianship*, 20(3), 278–295. doi:10.1080/13614533.2014.919328

- Jennings, E. (2013). The relevance of academic libraries in the twenty-first century. *College & Undergraduate Libraries*, 20(April), 107–116. doi:10.1080/10691316.2013.761037
- Jesuino, J. C. (2005). *Processos de liderança* (4ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2003). *Contemporary management* (3rd. ed.). Boston [etc.]: McGraw-Hill Irwin.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaufman, P. (2012). Let's get cozy: evolving collaborations in the 21st century. *Journal of Library Administration*, 52(April), 53–69. doi:10.1080/01930826.2011.629962
- Kennan, M. A., Corral, S., & Afzal, W. (2014). "Making space" in practice and education: research support services in academic libraries. *Library Management*, 35(8/9), 666–683. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/LM-03-2014-0037>
- Kirk Jr, T. G. (2004). The role of management theory in day-to-day management practices of a college library director. *Library Administration & Management*, 18(1), 35–38.
- Kont, K.-R., & Jantson, S. (2014). Organization of work in Estonian university libraries: a review and survey. *New Library World*, 115(9/10), 452–470. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/NLW-02-2014-0020>
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard business review*, (January), 1–10. Disponível em <https://hbr.org/2007/01/leading-change-why-transformation-efforts-fail>
- Krarup, K. (2004). Balanced Scorecard at the Royal Library , Copenhagen. *Liber Quarterly*, 14(1), 37–57. Disponível em <http://liber.library.uu.nl/index.php/lq/article/view/URN:NBN:NL:UI:10-1-113360>
- Lakos, A., & Gray, C. (2000). Personalized library portals as an organizational culture change agent. *Information Technology and Libraries*, 19(4), p. 169–174.
- Lawal, I. O. (2009). *Library and information science research in the 21st century*. Oxford, Cambridge, New Delhi: Chandos.
- Lawrence, Paul R., Lorsch, J. W. (1973). *Organización y ambiente*. Barcelona: Ed. Labor.
- Lei nº 49/2005 de 30 de agosto da Assembleia da República*. Diário da República, I série, Nº 157 (2005). Acedido a 3 fev. 2015. Disponível em <https://dre.pt/application/file/245260>.
- Lei nº 62/2007 de 10 de setembro da Assembleia da República*. Diário da República: I série, Nº 174 (2007). Acedido a 2 fev. 2015. Disponível em <https://dre.pt/application/file/640244>.

- Leite, I., & Leite, J. (2000). Santos da casa que fazem milagres. In *Jornadas Porbase, 8, Lisboa, 2000*. Lisboa: Biblioteca Nacional.
- Lemos, L. O. C., & Macedo, M. C. (2003). A cooperação entre as Bibliotecas do Ensino Superior em Portugal: passado, presente e perspectiva futura. In *Jornadas Porbase: novos contextos para a cooperação, 9, Lisboa, 2003*. Lisboa: Biblioteca Nacional. Disponível em http://biblioteca.up.pt/documentos/artigos_comunicacoes/jornadasporbase9comunica.pdf
- Lenz, C., & Wohl, H. (2008). Does form follow function? Academic law libraries' organizational structures for collection development. *Law Library Journal, 100*(1), 59–116. Disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1340119
- Lopes, C. (2015). As competências da literacia da informação integradas nos curricula académicos. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad>
- Lopes, C. S., & Ramos, T. O. (2015). O contributo da infoliteracia para a integração e melhoria do desempenho académico dos estudantes do 1º ano da FEUP. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad>
- Lopes, P., Matos, A. T., & Costa, M. T. (2013). *Biblioteca do Conhecimento Online: boletim estatístico 2013*. Lisboa.
- Lor, P. J. (2012). Towards excellence in international and comparative research in library and information science. In *IFLA LTR/SET Open Session "International comparative librarianship: toward valid, relevant and authentic research and education"* (pp. 1–15). Helsinki: IFLA.
- Lourtie, P. (2013). Redes de ensino superior em Portugal. In C. Rego (Ed.), *Redes de ensino superior: contributos perante os desafios do desenvolvimento* (pp. 11–29). Évora: Universidade de Évora- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.
- Luce, R., & Grohsgal, L. W. (2012). Engaging research: libraries in a shifting academic paradigm. In *IFLA World Library and Information Congress, 78, Helsinquia, 2012*. Helsinki: IFLA. Disponível em <http://conference.ifla.org/past-wlic/2012/94-luce-en.pdf>
- Luthans, F. (1987). *Organizational behaviour* (4th ed.). New York [etc.]: McGraw-Hill.
- Machado, A., & Ochôa, P. (2012). Práticas de avaliação de serviços em bibliotecas universitárias : exploração de evidências em Portugal. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012* (p. [11]). Lisboa: BAD.
- Marques de Oliveira, S. (2003). O impacto do macro-ambiente na estrutura organizacional de bibliotecas universitárias. *Información, Cultura y Sociedad, 8*, 39–67. Disponível em <http://eprints.rclis.org/17081/>

- Martins, A. B. de J., Justino, A. C. F., & Gabriel, G. da C. F. (2010). SBIDM: comunicação síncrona, assíncrona e multidireccional. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010* (p. [11] p.). Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/209>
- Martins, A. B. de J., Silva, D., & Dias, S. (2015). A informação nas tuas mãos: a relevância das competências de literacia de informação na comunidade académica. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad>
- Martins, A. E., & Lopes, A. (2012). *Capital intelectual e gestão estratégica de recursos humanos: fundamento e estrutura da gestão do conhecimento e das organizações*. Lisboa: RH.
- Martins, M. da C. A. M. (2010). Novas tecnologias da informação e comunicação: contributos para a promoção da educação e da cidadania. In *Encontro da Associação das Universidades de Língua Portuguesa. Direito, cidadania e desenvolvimento, 19, Luanda, 2010*. Luanda: Associação das Universidades de Língua Portuguesa.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York: Longman.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial* (2ª ed.). Buenos Aires: Ed. Nueva Visión.
- McGregor, D. (1980). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.
- McKinzie, S. (2007). Library and IT mergers: how successful are they? *Reference Services Review, 35*(3), 340–343. doi:10.1108/00907320710774229
- McLaren, M. (2001). Team structure: establishment and evolution within technical services at the University of Kentucky libraries. *Library Collections, Acquisition and Technical Services, 25*(4), 357–369. doi:10.1016/S1464-9055(01)00224-X
- Melo, L. B., Barbosa, H., Correia, C., Rodrigues, A., Taveira, A., Pires, C., Pereira, O. (2007). Reconhecer boas práticas em bibliotecas do ensino superior: projecto de avaliação do desempenho de serviços de documentação das Universidades do Porto, Lusíada-Famalicão, Açores e Escola Superior de Enfermagem do Porto. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007*. Lisboa: BAD
- Melo, L. B., & Monteiro, M. I. (2001). Projecto de avaliação dos serviços da Biblioteca da Universidade Lusíada do Porto. *Páginas a & b, (7)*, 69–84
- Michalak, S. C. (2012). This changes everything: transforming the academic library. *Journal of Library Administration, 52*(5), 411–423. doi:10.1080/01930826.2012.700801
- Mintzberg, H. (1999). *Estrutura e dinâmica das organizações* (2ª ed.). Lisboa: Pub. Dom Quixote.
- Molinsky, A. L., Davenport, T. H., Iyer, B., & Davidson, C. (2012). 3 skills every 21st century manager needs. *Harvard Business Review, (February 2012)*, 139–144.

- Moran, B. B. (2001). Restructuring the university library: a North American perspective. *Journal of Documentation*, 57(1), 100–114. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/EUM000000007079>
- Moreira, J., & Costa, T. (2005). Learn portuguese- b-on. *SMUG 4EU: European Newsletter for SFX/Metalib users*, (2), 4. Disponível em <http://10anos.b-on.pt/publicacoes/>
- Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Moura, M. J. (1987). La situation des bibliothèques universitaires au Portugal. In *IFLA Council & General Conference, 53, Brighton, 1987* (pp. 10–12 a 10–14). Brighton: IFLA.
- Moura, M. J. (1998). As bibliotecas portuguesas na sociedade da informação. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 6, 1998* (pp. 55–62). Aveiro: BAD.
- Mourato, J. A. B. (2013). A rede de ensino superior em Portugal: perspetiva institucional. In C. Rego (Ed.), *Redes de ensino superior: contributos perante os desafios do desenvolvimento* (pp. 31–45). Évora: Universidade de Évora- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.
- Neal, J. G. (2015). Still “Choosing Our Futures”: how many apples in the seed? *College & Research Libraries*, 76(3), 310–315. doi:10.5860/crl.76.3.310
- Neves, P. (2011). *Sucesso e mudança nas organizações: uma questão de confiança*. Lisboa: RH.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: human behavior at work* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Noon, P. (2004). Developing the academic library managers of the future. In M. Oldroyd (Ed.), *Developing academic library staff for future success* (p. 41–60). London: Facet.
- Northouse, P. G. (2014). *Leadership: theory and practice* (6th ed.). New Deli: Sage SA.
- Nussbaumer, A., & Merkley, W. (2010). The path of transformational change. *Library Management*, 31(8/9), 678–689. doi:10.1108/01435121011093441
- Nutefall, J. E., & Chadwell, F. A. (2012). Preparing for the 21st century: academic library realignment. *New Library World*, 113(3), 162–173. doi:10.1108/03074801211218543
- O’Neill, K. L., & Guilfoyle, B. A. (2015). Sign, sign, everywhere a sign: what does “Reference” mean to academic library users? *The Journal of Academic Librarianship*, Article in. doi:10.1016/j.acalib.2015.05.007
- Oberfield, Z. W. (2012). Public management in time: a longitudinal examination of the full range of leadership theory. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24, 407–429. doi:10.1093/jopart/mus060

- OECD. (2007a). *La educación superior y las regiones: globalmente competitivas, localmente comprometidas*. Paris: OCDE.
- OECD. (2007b). *Tertiary education in Portugal: reviews of national policies for education*. Paris: OECD.
- OECD. (2014). *Portugal: deepening structural reform to support growth and competitiveness*. Paris: OECD.
- Olivas, A., & McCurley, H. (2006). Working across divisional lines: how one large university library cross-trains and work as a whole. *Library Administration & Management*, 20(2), 81–84:89. Disponível em <https://journals.tdl.org/llm/index.php/llm/article/view/1623/903>
- Pan, D., & Howard, Z. (2010). Distributing leadership and cultivating dialogue with collaborative EBIP. *Library Management*, 31(7), 494–504. 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*, 29(1/2), 87–103. doi:10.1108/01435120810844676
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Phipps, S. E. (2004). The system design approach to organizational development: the University of A ... *Library Trends*, 53(1), p. 68–111. Disponível em <https://www.ideals.illinois.edu/bitstream/handle/2142/1031/LT-53-1.pdf?sequence=2>
- Pickard, A. J. (2013). *Research methods in information* (2nd ed.). London: Facet.
- Pinto, F. (2007). *Balanced scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos*. Lisboa: Sílabo.
- PORBASE: Base Nacional de Dados Bibliográficos. (1996). *Relatório das actividades de cooperação: 1995. Linhas estratégicas e plano de actividades de cooperação para 1996/1997*. Lisboa.
- Porter, K., Smith, P., & Fagg, R. (2006). *Leadership and management for HR professionals* (3rd. ed.). Amsterdam: Elsevier.
- Portugal. Comissão Ministerial para o Estudo da Situação Actual e Evolução Futura das Bibliotecas Universitárias. (1971). *Relatório da Comissão Ministerial Para o Estudo da Situação Actual e Evolução Futura das Bibliotecas Universitárias*. Lisboa: CI.
- Portugal. Governo Constitucional. (2015). *Programa do XXI Governo Constitucional: 2015-2019*. Disponível em <http://www.portugal.gov.pt/pt/o-governo/prog-gc21/20151127-programa.aspx>

- Portugal. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino Superior. Direção Geral do Ensino Superior. (2008). Descritores Dublin: sintonizando as estruturas educativas da Europa. Acedido a 6 out. 2014. Disponível em <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Objectivos/Descritores+Dublin/>
- Portugal. Ministério da Ciência Tecnologia e Ensino superior. Direção Geral do Ensino Superior. (2008). O processo de Bolonha. Acedido a 10 jun. 2014. Disponível em <http://www.dges.mctes.pt/DGES/pt/Estudantes/Processo+de+Bolonha/Processo+de+Bolonha/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Direção Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2013). A Sociedade da Informação em Portugal: 2012. Acedido a 4 out. 2014. Disponível em [http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=12&fileName=Resultados_SIP2012.pdf](http://www.dgeec.mec.pt/np4/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=12&fileName=Resultados_SIP2012.pdf)
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015). Rede de videoconferência. Acedido a 1 mar. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/comunicacao-e-colaboracao/rede-de-videoconferencia/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2014). Arquivo de Ciência e Tecnologia. Acedido a 1 jan. 2015. Disponível em <http://act.fct.pt/acervodocumental/registos-de-autoridade-arquivistica/instituto-nacional-de-investigacao-cientifica/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015a). Rede de mobilidade e-U / eduroam. Acedido a 1 mar. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/conectividade-e-infraestrutura/rede-de-mobilidade-e-u-eduroam/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015b). VoIP@RCTS. Acedido a 28 fev. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/comunicacao-e-colaboracao/voip-rcts/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015c). Educast@fccn.pt. Acedido a 1 mar. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/comunicacao-e-colaboracao/educast-fccn-pt/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015d). Ambiente Colaborativo Multimédia “COLIBRI.” Acedido a 1 mar. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/comunicacao-e-colaboracao/ambiente-colaborativo-multimedia-colibri/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015e). Arquivo da Web Portuguesa: pesquisa sobre o passado. Acedido a 1 mar. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/conhecimento-e-arquivo/arquivo-da-web-portuguesa-pesquisa-sobre-o-passado/>
- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Fundação para a Ciência e Tecnologia. (2015f). FCCN. *Biblioteca online “b-on.”* Acedido a 28 fev. 2015. Disponível em <http://www.fccn.pt/pt/servicos/conhecimento-e-arquivo/biblioteca-online-b-on/>

- Portugal. Ministério da Educação e Ciência. Secretaria de Estado do Ensino Superior. (2014). *Linhas de orientação estratégica para o ensino superior*. Lisboa. Disponível em http://www.portugal.gov.pt/media/1417111/20140510_mec_linhas_estrategicas_enssup.pdf
- Powell, R. R., Baker, L. M., & Mika, J. J. (2002). Library and information science practitioners and research. *Library & Information Science Research*, 24(1), 49–72. doi:10.1016/S0740-8188(01)00104-9
- Powis, C. (2004). Developing the academic librarian as learning facilitator. In M. Oldroyd (Ed.), *Developing academic library staff for future success* (p. 83–93). London: Facet.
- Proença, R. (1920). As bibliotecas universitárias em Lisboa. *Anais das Bibliotecas e Arquivos*, 1(1), 40–42.
- Quinlan, C., & McHarg, H. (2012). The emerging library: structure, culture, and lessons learned from the dissolution of a combined libraries–IT organization. *Journal of Library Administration*, 52(2), 147–161. doi:10.1080/01930826.2012.656483
- Redford, D. T. (Ed.). (2013). *Handbook de educação em empreendedorismo no contexto português*. Porto: Universidade Católica Ed.
- Reeve, J. (2009). *Understanding motivation and emotion* (5th ed.). Hoboken (NJ): Wiley.
- Rego, C., Abreu, A., & Cachapa, F. (2013). Algumas características das redes de ensino superior na Europa. In C. Rego (Ed.), *Redes de ensino superior: contributos perante os desafios do desenvolvimento* (pp. 129–153). Évora: Universidade de Évora- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.
- Resolução do Conselho de Ministros nº 21/2016 de 11 de abril da Presidência do Conselho de Ministros*. I Série, nº 70 de 11-4-2016 (2016). Acedido a 17 nov. 2016. Disponível em <https://dre.pt/application/file/74094338>
- Reyes Pacios, A. (2015). From the library to the information commons: an approach to the model's development in Spain. *New Library World*, 116(7/8), 345–357. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/NLW-11-2014-0136>
- Ribeiro, F. (2008). A formação dos profissionais de informação na Universidade do Porto : um modelo teórico-prático inovador assente numa perspectiva integrada. In *Jornadas Internacionais Informação e Comunicação nos Mass Media*, 2, Porto, (p. 11). Porto. Disponível em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14050/2/formacaoup000073241.pdf>
- Ritchie, J., & Lewis, J. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers* (2nd ed.). London: Sage.
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational behavior* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.
- Robbins, S. P. (1994). *Management* (4th ed.). London: Prentice-Hall International.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Management* (10th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Roberts, S., & Rowley, J. (2004). *Managing information services*. London: Facet.
- Rodrigues, E., & Guimarães, A. X. (2007). O utilizador tem sempre razão? Inquirir para melhor servir os utentes das bibliotecas da Universidade do Minho. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007* (p. [7] p.). Lisboa: BAD.
- Rodrigues, E., & Saraiva, R. (2013). RepositoriUM: 10 anos de Acesso Aberto ao Conhecimento. In E. Rodrigues, A. Swan, & A. A. Baptista (Eds.), *Uma década de Acesso Aberto na UMinho e no mundo* (pp. 25–47). Braga: Universidade do Minho, Serviços de Documentação.
- Rogers, S. A. (2007). Assessing trends to cultivate new thinking in academic libraries. *Library Management*, 28(6/7), 366–378. doi:10.1108/01435120710774503
- Rolo, O. B. (2008). *Curso de gestão de organizações*. Parede: EDIX.
- Sanches, T. (2015). From tradition to innovation: exploring administration practices in four Portuguese university libraries. *Journal of Library Administration*, 55(5), 376–393. doi:10.1080/01930826.2015.1047273
- Sanches, T., Revez, J., & Lopes, C. (2015). Sete anos de experiência , sete lições para o futuro: formando utilizadores em literacia de informação. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015* (p. 12). Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad>
- Saraiva, P. (2013). *Bibliotecas físicas ou virtuais? Reengenharia de espaços, serviços e competências nas Bibliotecas Universitárias do século XXI*. Universidade de Évora. Disponível em <http://hdl.handle.net/10174/10906>
- Saraiva, P., & Quaresma, P. (2015). Bibliotecas universitárias : tendências , modelos e competências. In *Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015* (pp. 1–15). Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/1465>
- Saraiva, R., & Rodrigues, E. (2010). O acesso livre à literatura científica em Portugal: a situação actual e as perspectivas futuras. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010*. Lisboa: BAD. Disponível em <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/192>
- Saraiva, R., Rodrigues, E., Príncipe, P., Carvalho, J., & Boavida, C. P. (2012). Acesso aberto à literatura científica em Portugal: o passado, o presente e o futuro. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012* (p. 8). Lisboa: BAD. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/476>

- Savenije, B. A. S. (2002). An organisational model for university libraries in transition. *Liber Quarterly*, (12), 245–259. Disponível em <http://liber.library.uu.nl/index.php/lq/article/view/7689/7725>
- Saw, G., Lui, W. W., & Yu, F. (2008). 2010: a Library Odyssey. *Library Management*, 29(1/2), 51–66. doi:10.1108/01435120810844649
- Schramm, C. (2008). Reinvigorating universities in an entrepreneurial age. In L. E. Weber & J. J. Duderstadt (Eds.), *The globalization of higher education* (pp. 15–25). London: Economica.
- Scupola, A., & Nicolajsen, H. W. (2010). Service innovation in academic libraries: is there a place for the customers? *Library Management*, 31(4/5), 304–318. doi:10.1108/01435121011046362
- Segurado, T. (2009). *A informação estatística na tomada de decisão das bibliotecas do ensino superior em Portugal*: Universidade de Évora. Disponível em https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2137/1/TESE_UTILIZAÇÃO_IE_VRSFINAL.pdf
- Segurado, T., & Amante, M. J. (2010). Avaliar para melhorar: o caso da Biblioteca do ISCTE-IUL. In *Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010* (p. [8] p.). Lisboa: BAD. Disponível em <http://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/167>
- Sennyey, P., Ross, L., & Mills, C. (2009). Exploring the future of academic libraries: a definitional approach. *Journal of Academic Librarianship*, 35(3), 252–259. doi:10.1016/j.acalib.2009.03.003
- Serrano-Vicente, R. (2007). Los Learning centres en el Reino Unido: estudio de caso de seis universidades medianas. *El Profesional de la Informacion*, 16, 307–318. doi:10.3145/epi.2007.jul.04
- Shaughnessy, T. W. (1977). Technology and job design in libraries: a sociotechnical systems approach. *The Journal of Academic Librarianship*, November(5), 269–272.
- Shin, E.-J., Kim, Y.-S., Eun-Ja, S., & Young-Seok, K. (2002). Restructuring library organizations for the twenty-first century: the future of user-oriented services in Korean academic libraries. *Aslib Proceedings*, 54(4), 260–266. doi:10.1108/00012530210443366
- Sidorko, & Edward, P. (2007). Fostering innovation in library management and leadership: the University of Hong Kong Libraries Leadership Institute. *Library Management*, 28(1/2), 5–16. doi:10.1108/01435120710723509
- Sidorko, P. E., & Yang, T. T. (2009). Refocusing for the future: meeting user expectations in a digital age. *Library Management*, 30(1/2), 6–24. doi:10.1108/01435120910927484
- Silva, A. M. da, & Ribeiro, F. (2002). *Das «ciências documentais» à ciência da informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular*. Porto: Afrontamento.

- Silva, R. O. da. (2001). *Teorias da administração*. São Paulo, Austrália [etc.]: Pioneira, Thomson Learning.
- Simão, J. V., Santos, S. M. dos, & Costa, A. de A. (2005). *Ambição para a excelência: a oportunidade de Bolonha*. Lisboa: Gradiva.
- Simons, E. (2010). The new learning environment: impact on staff and students Avans University of Applied Sciences. *Liber quarterly*, 20(2), 258–269.
- Smith, I. (2011). Organisational quality and organisational change: Interconnecting paths to effectiveness. *Library Management*, 32(1/2), 111–128. doi:10.1108/01435121111102629
- Song, Y.-S. (2009). Designing library services based on user needs: new opportunities to re-position the library. In *IFLA World Library and Information Congress: 76th IFLA General Conference and Assembly, 2009, Milan*. Milan: IFLA. Disponível em <http://www.ifla.org/annual-conference/ifla75/index.htm>
- Sousa, A. (2009). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica* (13ª reimp.). Lisboa, São Paulo: Verbo.
- Sousa, J. M. M. de. (1973). *Catálogo colectivo da Universidade de Coimbra*. Coimbra: Biblioteca Geral. Disponível em https://books.google.pt/books?id=SXYBB9myg_YC&printsec=frontcover&hl=pt-PT#v=onepage&q&f=false
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2008). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Stake, R. E. (2007). *A arte na investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Staley, D. J., & Malenfant, J. J. (2010). *Futures thinking for academic librarians: higher education in 2015*. Disponível em <http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/issues/value/futures2025.pdf>
- Stoffle, C. J., & Cuillier, C. (2010). From surviving to thriving. *Journal of Library Administration*, 51(1), 130–155. doi:10.1080/01930826.2011.531645
- Stoffle, C. J., Renaud, R., & Veldof, J. R. (1996). Choosing our futures. *College & Research Libraries*, 57(3), 213–225. doi:10.5860/crl.76.3.316
- Tam, L. W. H., & Robertson, A. C. (2002). Managing change: libraries and information services in the digital age. *Library Management*, 23(8/9), 369–377. doi:10.1108/01435120210439843
- Taylor, F. W. (2011). *Os princípios da gestão científica*. Lisboa: Sílabo.
- Teixeira, P., Rocha, V., Biscaia, R., & Cardoso, M. F. (2013). Concorrência e deversificação espacial no ensino superior europeu: uma comparação do contributo dos sectores público e privado. In C. Rego (Ed.), *Redes de ensino superior: contributos perante os desafios do desenvolvimento* (pp. 47–68). Évora: Universidade de Évora- Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.

- Teixeira, S. (2004). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Tenopir, C., Birch, B., & Allard, S. (2012). *Academic libraries and research data services. Current practices and plans for the future: an ACRL white paper*. [Chicago]: ACRL. Disponível em http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org.acrl/files/content/publications/whitepapers/Tenopir_Birch_Allard.pdf
- Turner, A., Welch, B., & Reynolds, S. (2013). Learning spaces in academic libraries: a review of the evolving trends. *Australian Academic & Research Libraries*, 44(4), 226–234. doi:10.1080/00048623.2013.857383
- Universidade de Lisboa. SIBUL. (2005). Projecto SIBUL. *UL*. Acedido a 23 mar. 2015. Disponível em http://aleph18.sibul.ul.pt/sibul/html/projecto_sibul.htm#sibul00
- Universidade do Minho. Serviços de Documentação. (2015). *Relatório de atividades: 2014*. Braga. Disponível em http://ftp.sdum.uminho.pt/RelatorioSD_2014.pdf
- Vasconcelos, D. (2004). Biblioteca do Conhecimento Online : um novo impulso para a sociedade da informação. *Cadernos BAD*, 1, 116–123. Disponível em <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/842/841>
- Veiga, P. (2010). Infra-estruturas para a investigação superior. In *Encontro da Associação das Universidades de Língua Portuguesa. Direito, cidadania e desenvolvimento, 19, Luanda, 2010* (pp. 87–94). Luanda: Associação das Universidades de Língua Portuguesa.
- Veloso, L. (1993). Desenvolvimento do empréstimo interbibliotecas. In *Jornadas Porbase, 6, Lisboa, 1993* (p. 15). Lisboa: IBL.
- Verčič, A. T., Verčič, D., & Krishnamurthy, S. (2012). Internal communication: definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Vivas, D., & Roque de Oliveira, S. (2015). Os Encontros de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (1965-1983): estudo histórico e bibliométrico. In *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 12, Évora, 2015*. Lisboa: BAD. Disponível em http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/1289/pdf_79
- Ward, D. J., Furber, C., Tierney, S., & Swallow, V. (2013). Using framework analysis in nursing research: A worked example. *Journal of Advanced Nursing*, 69(2000), 2423–2431. doi:10.1111/jan.12127
- Weber, L. E., & Duderstadt, J. J. (ed. by). (2008). *The globalization of higher education*. London, Paris, Genève: Economica.
- Weber, M. (1997). *The theory of social and economic organization*. New York: The Free Press.
- 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*, 28(8/9), 450–459. doi:10.1108/01435120710837747

- Wieers, L. (1996). A vision of the library of the future. In H. Geleijnse & C. Grootaers (Eds.), *Developing the library of the future: the Tilburg experience* (pp. 1–10). Tilburg: Tilburg University Press.
- Woodward, J. (1994). *Industrial organization: theory and practice* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Yang, D. (2013). UK research reserve: a sustainable model from print to E? *Library Management*, 34(4/5), 309–323.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3ª ed.). São Paulo: Bookman.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Zhu, L. (2011). Use of teams in technical services in academic libraries. *Library Collections, Acquisition and Technical Services*, 35(2-3), 69–82. doi:10.1016/j.lcats.2011.03.013
- Zorrinho, C., Serrano, A., & Lacerda, P. (2003). *Gerir em complexidade: um novo paradigma da gestão*. Lisboa: Sílabo.

Apêndices

Apêndice 1- Questionário - Bibliotecas contactadas

QUESTIONÁRIO: BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PORTUGUESAS CONTACTADAS

Instituição	Biblioteca
Universidade Aberta	Serviço de Documentação
Universidade da Beira Interior	Biblioteca-Serviços de Documentação
Universidade da Madeira	Unidade de Documentação e Arquivo
Universidade de Aveiro	Serviço de Biblioteca, Informação Documental e Museologia
Universidade de Coimbra	Biblioteca Geral
Faculdade de Ciências do Desporto e Educação Física	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia-Departamento de Arquitetura	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Ciências da Terra	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Engenharia Civil	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Eng ^a Eletrotécnica	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia-Departamento de Engenharia Informática	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Engenharia Mecânica	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Eng ^a Química	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia-Departamento de Química	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia-Bioquímica	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Botânica	Biblioteca
Faculdade de Ciências e Tecnologia- Departamento de Zoologia	Biblioteca
Faculdade de Direito	Biblioteca
Faculdade de Economia	Biblioteca
Biblioteca das Ciências da Saúde (fusão das anteriores Bibliotecas das Faculdades de Medicina e de Farmácia)	Biblioteca das Ciências da Saúde
Faculdade de Letras	Serviços de Biblioteca e Documentação
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Biblioteca
Universidade de Évora	Biblioteca Geral
Universidade de Lisboa	Serviço de Documentação
Faculdade de Belas Artes	Biblioteca
Faculdade de Ciências	Biblioteca-Unidade de Informação e Documentação
Faculdade de Direito	Biblioteca
Faculdade de Farmácia	Biblioteca
Faculdade de Letras	Biblioteca
Faculdade de Medicina	Biblioteca

Instituição	Biblioteca
Faculdade de Medicina Dentária	Biblioteca
Faculdade de Psicologia	Biblioteca
Instituto Ciências Sociais	Biblioteca
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Serviços de Documentação e Bibliotecas
Universidade do Algarve	Biblioteca
Universidade do Minho	Serviços de Documentação
Universidade do Porto	Biblioteca Virtual
Faculdade de Arquitectura	Serviços de Documentação, Biblioteca
Faculdade de Belas Artes	Serviço de Documentação e Informação
Faculdade de Ciências	Biblioteca
Faculdade de Ciências da Nutrição e da Alimentação	Biblioteca
Faculdade de Desporto	Serviços de Documentação-Biblioteca
Faculdade de Direito	Serviços de Documentação
Faculdade de Economia	Centro de Documentação, Informação e Arquivo
Faculdade de Engenharia	Serviço de Documentação e Informação
Faculdade de Farmácia + Instituto de Ciências Biomédicas de Abel Salazar	Biblioteca
Faculdade de Letras	Serviços de Documentação e Sistemas de Informação
Faculdade de Medicina	Biblioteca Geral
Faculdade de Medicina Dentária	Biblioteca
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação	Biblioteca
Porto Business School	Centro de Documentação e Informação
Universidade dos Açores	Serviços de Documentação
Universidade Nova de Lisboa	
Escola Nacional de Saúde Pública	Centro de Documentação e Informação
Faculdade de Ciências e Tecnologia	Divisão de Documentação e Informação
Faculdade de Ciências Médicas	Biblioteca
Faculdade de Ciências Sociais e Humanas	Divisão de Bibliotecas e Documentação
Faculdade de Direito	Biblioteca
Faculdade de Economia - Nova School of Business	Direção de Serviços de Documentação
Instituto de Higiene e Medicina Tropical	Biblioteca
Instituto de Tecnologia Química e Biológica	Biblioteca
Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação	Biblioteca e Serviços de Documentação
Universidade Técnica de Lisboa	
Faculdade de Arquitetura	Biblioteca
Faculdade de Medicina Veterinária	Biblioteca

Instituição	Biblioteca
Faculdade de Motricidade Humana	Biblioteca
Instituto Superior de Agronomia	Biblioteca
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas	Biblioteca
Instituto Superior de Economia e Gestão	Biblioteca
Instituto Superior Técnico	Biblioteca
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa	Biblioteca
Escola Superior da Gallaecia	Biblioteca
Instituto Superior D. Afonso III	Biblioteca
ISPA - Instituto Universitário de Ciências Psicológicas Sociais e da Vida	Centro de Documentação
Universidade Autónoma de Lisboa Luís de Camões	Biblioteca
Universidade Fernando Pessoa	Biblioteca
Universidade Lusíada	Biblioteca
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias	Biblioteca
Universidade Portucalense Infante D. Henrique	Biblioteca
Universidade Católica - Lisboa	Biblioteca Universitária João Paulo II
Universidade Católica-Faculdade de Filosofia-Braga	Biblioteca da Faculdade de Filosofia
Universidade Católica-Teologia e Ciências Sociais-Braga	Biblioteca Geral da Faculdade de Ciências Sociais e Teologia
Universidade Católica-Porto	Biblioteca do Paraíso
Universidade Católica-Viseu	Biblioteca D. José da Silva

Apêndice 2- Questionário enviado

QUESTIONÁRIO - AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PORTUGUESAS

A sua resposta a este questionário constitui um contributo valioso para o projeto que estamos a desenvolver, que se enquadra no Programa de Doutoramento em Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Évora.

Este questionário tem como objetivo recolher informação sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias portuguesas, em estabelecimentos de ensino público e privado, e as diversas áreas que as influenciam.

Caso não disponha imediatamente de informação para responder a alguma questão deste questionário, interrompa o seu preenchimento no final da página e prossiga posteriormente.

O tempo previsto para o concluir é de cerca de 20/30 minutos, excepto no caso em que não tenha acesso direto a alguns dados.

Para completar a recolha de informação, serão realizados estudos de caso em algumas bibliotecas, que serão selecionadas tendo como base os dados agora coligidos.

Os dados transmitidos são considerados confidenciais e serão apenas do conhecimento da autora e seus orientadores. Nos estudos produzidos não serão identificadas pessoas ou instituições.

A resposta a este questionário deverá ser enviada até dia 5 de Abril.

Caso haja alguma dúvida que deseje colocar agradeço que me contacte para d9041@alunos.uevora.pt

Estou grata pela colaboração

1- Identificação da Instituição (Universidade, Faculdade ou Instituto)

1.1 - Nome da Universidade, Faculdade ou Instituto *

1.2 - Em que zona do País está localizada a sede da Instituição? *

Norte	
Centro	
Lisboa	
Sul	
Ilhas	

1.3 - Instituição de ensino *

Público	
Privado	

2 - Comunidade académica

Caso a Biblioteca se insira numa Faculdade ou Instituto, deverá indicar nas respostas seguintes, os dados relativos aos mesmos.

2.1 - Nº total de docentes (tempo integral e parcial)

2.2- Nº total de alunos inscritos

2.3 - Nº total de funcionários não docentes

3 - Identificação da Biblioteca

3.1 - Nome da Biblioteca/Centro de Documentação/Serviço de Documentação, etc

Indique o nome que é dado à unidade documental à qual pertence

3.2 - Ano da criação da Biblioteca

3.3 - Sítio web da Biblioteca, indique o link para a página principal

3.4 - Indique que áreas estão incluídas para além da Biblioteca

Por exemplo arquivo, museu, etc

4 - Fundo documental

Para cada tipo de documento indique o total a 31 de Dezembro de 2012

4.1 - Total de títulos de monografias em suporte papel *

4.2 - Total de títulos de monografias em suporte eletrónico em linha *

(não incluir ebooks acessíveis através da b-on)

4.3 - Total de títulos de publicações periódicas correntes assinadas em papel *

4.4 - Total de títulos de publicações periódicas correntes assinadas em linha

(não incluir títulos acessíveis através da b-on)

4.5 - Total de títulos de documentos em CD-ROM e DVD

(incluir monografias, publicações periódicas, etc.)

4.6 - Bases de dados assinadas

(não incluir as acessíveis através da b-on)

5 - Recursos humanos

Incluir todos os funcionários que trabalham há mais de seis meses na Biblioteca com qualquer tipo de contrato

5.1 - Técnicos superiores com formação em ciências da informação

5.2 - Técnicos superiores na área da informática

5.3 - Técnicos superiores (outras áreas)

5.4 - Assistentes técnicos com formação em ciências da informação

5.5 - Assistentes técnicos sem formação em ciências da informação

5.6 - Assistentes operacionais

5.7 - Outros funcionários

6 - Recursos financeiros

Verbas despendidas em 2012 com a Biblioteca (usar símbolo €). Caso não lhe seja possível indicar os valores exatos, indique o valor aproximado, ou preencha com a expressão: "Não disponível"

6.1 - Verba despendida em recursos humanos

6.2 - Verba despendida em aquisições com todos os documentos em suporte papel

(documentos recebidos na Biblioteca)

6.3 - Verba despendida em aquisições com todos os documentos em suporte eletrônico

(documentos acessíveis em linha, ou outro suporte, disponibilizados através da Biblioteca)

6.4 - Observações sobre despesas ou verbas atribuídas

7 - Organização

7.1 - Que tipo de organização tem a Biblioteca na Universidade/Faculdade/Instituto

Centralizada numa biblioteca ___

Descentralizada por várias bibliotecas ___

Outra organização _____

7.2 - Se possível explique

7.3 - A Universidade/Faculdade/Instituto tem bibliotecas departamentais

Sim _____

Não _____

7.3.1 - Se respondeu sim à última pergunta indique o total dessas bibliotecas na Universidade/Faculdade/Instituto

Se respondeu não, passe para a pergunta 8

7.3.2 - As bibliotecas departamentais, se existentes, estão dependentes do serviço de documentação/biblioteca central ou geral?

Sim _____

Não _____

7.3.3 - Se necessário detalhe o seu funcionamento

8 - Estrutura organizacional existente

Assinale as respostas que melhor correspondem à realidade

8.1 - Hierarquicamente a Biblioteca depende diretamente do:

Reitor _____
Vice-Reitor _____
Pró-Reitor _____
Prof. Bibliotecário _____
Diretor da Faculdade/Instituto _____
Administrador/Secretário _____
Outra _____

8.2 - Direção da Biblioteca

Selecione até 2 respostas no caso de colaboração na direção

Prof. Bibliotecário _____
Diretor (que é da carreira docente) _____
Diretor de serviços (da área das ciências da informação) _____
Diretor de serviços (não é da área das ciências da informação) _____
Chefe de Divisão _____
Técnico superior da área das ciências da informação sem cargo de chefia _____
Técnico superior que não é da área das ciências da informação sem cargo de chefia _____
Coordenador _____
Outra _____

9 - Organização interna

9.1 - Organização interna dos serviços

Selecione as que se aplicam

Serviços _____
Divisões _____
Áreas funcionais _____
Setores _____
Equipas _____
Outra _____

9.2 - Categoria de quem chefia os serviços/divisões/áreas/setores/equipas

Selecione as que se aplicam

Diretor de serviços _____
Chefe de divisão _____
Coordenador _____
Responsável _____
Outra _____

9.3 - Caso deseje pode explicitar os dados acima indicados

9.4 - Como se distribuem as tarefas pelos funcionários das várias categorias?

Por exemplo: de acordo com a área funcional, por projetos, por objetivos definidos para a biblioteca, serviços prestados, etc.

9.5 - Que áreas funcionais existem atualmente

Indique para cada uma o nome, ano de criação, que tarefas, total de técnicos superiores e assistentes técnicos afetos

9.6 - Houve alteração da estrutura organizacional dessa Biblioteca nos últimos 10 anos?

Se sim como era essa estrutura em 2002

9.7 - Quando se realizou a última alteração da estrutura organizacional dessa Biblioteca? *

Por favor escolha:

Há 2 anos ____
Há 3 anos ____
Há 4 anos ____
Há 5 anos ____
Há 7 anos ____
Há 10 anos ____
Não houve alteração nos últimos 10 anos ____

9.8 - Quem participou na última alteração?

Selecione todas as que se aplicam

Reitor ____
Vice Reitor com o pelouro da Biblioteca ____
Outro Vice-Reitor ____
Pró-Reitor ____
Chefia de topo da biblioteca ____
Técnicos superiores com formação em ciências da informação ____
Técnicos superiores de outras áreas ____
Professores ____
Alunos ____
Conselho da Biblioteca ou outro órgão com representantes da comunidade académica ____
Entidades externas à Faculdade/Universidade ____
Outros ____

9.9 - Porque foi alterada a anterior estrutura organizacional?

Selecione as que se aplicam

Novos estatutos da Universidade ____
Novo regulamento interno da Faculdade/Instituto ____
Novo Plano estratégico da Universidade/Faculdade ____
Mudança de dirigentes na Universidade/Faculdade ____
Novo regulamento interno da Biblioteca ____
Novo Plano estratégico da Biblioteca ____
Mudança da direção na Biblioteca ____
Mudança de instalações ____
A estrutura existente era desadequada ____
Os funcionários manifestaram vontade de mudança ____
Para responder às necessidades dos utilizadores ____
Mudança nos suportes documentais ____
Outra razão ____

9.10 - A atual estrutura organizacional que aspetos veio alterar?

Numa escala de 1 a 5 indique qual a sua opinião quanto aos itens indicados

	1 Inexistente	2 Insuficiente	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito bom
Adaptação às necessidades atuais dos utilizadores					
Visibilidade perante a comunidade académica					
Reconhecimento da parte da direção da Universidade/Faculdade					
Funcionários mais flexíveis para mudar de tarefa					
Produtividade aumentou					
Relacionamento interpessoal entre funcionários					
Relacionamento de funcionários com as chefias					
Aumento de iniciativa dos funcionários					

10 - Documentação produzida

10.1 - Que documentos foram produzidos pela Biblioteca nos últimos 4 anos (2009, 2010, 2011 e 20)

Selecione todos os documentos que foram produzidos

Plano estratégico _____

Plano anual de atividades _____

Regulamento orgânico _____

Organograma _____

Não foram produzidos documentos _____

Outros documentos _____

11 - Avaliação na Biblioteca

11.1 - A Biblioteca procede à avaliação dos serviços internos

Sim _____

Não _____

11.2 - Se respondeu sim indique com que periodicidade

Todos os anos ____

De dois em dois anos ____

De três em três anos ____

Outra periodicidade ____

11.3 - Se faz avaliação que instrumentos utiliza?

12 - Disponibilidade para estudo de caso

12.1 - Está disponível para colaborar num estudo de caso a realizar nessa Biblioteca?

O estudo de caso inclui uma entrevista feita pela investigadora, no local, em data a combinar (1º semestre de 2013)

Sim ____

Não ____

13 - Resultados

13.1- Agradeço a sua participação neste estudo e o tempo que disponibilizou. Deseja receber informação sobre os resultados deste questionário

Sim ____

Não ____

MUITO OBRIGADA

Agora pode fechar a janela

Apêndice 3- Questionário – fase de teste- 1ª mensagem enviada

Assunto: Colaboração em teste para questionário

Caro(a) colega

Estou a frequentar o Programa de Doutoramento em Ciências da Informação e Documentação na Universidade de Évora e o projeto de investigação que estou a desenvolver é sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias.

Para conhecer a realidade portuguesa nesta área, mais especificamente as bibliotecas universitárias em estabelecimentos públicos e privados, estou a elaborar um questionário. A qualidade e pertinência dos resultados a recolher estão dependentes da boa interpretação das perguntas e da possibilidade dos colegas responderem corretamente. Com o objetivo de melhorar o questionário em causa, venho solicitar a sua colaboração para uma primeira fase de teste.

Agradeço que após a sua leitura e preenchimento provisório, para poder também testar a receção dos dados, faça os comentários que julgue pertinentes e que contribuam para aperfeiçoar o documento em causa.

Alguns dos aspetos a comentar:

- a) Aspeto gráfico
- b) Dimensão e tempo que levaram para o seu preenchimento
- c) Questões pouco claras quanto à informação que se pretende obter
- d) Outras questões a introduzir
- e) Gralhas
- f) Outros comentários

Apresento em seguida o

<https://www.esurveycreeator.com/live.php?code=8d071a7&id=a2aae7b>

<https://www.esurveycreeator.com/live.php?code=8d071a7> para aceder ao questionrio.

Muito agradeço desde já toda a colaboração que possa dar a este projeto

Um abraço

Margarida Vargues

Caso não queira receber tais e-mails no futuro, clique no link a seguir:
<https://www.esurveycreeator.com/unsubscribe/5635-a2aae7b-7>

Apêndice 4- Questionário – fase de teste- 2ª mensagem enviada

Caro colega

No passado dia 8 enviei um questionário que se encontra em fase de teste. Como não estou certa que tenha recebido o questionário passo a indicar de novo a colaboração que solicito.

O referido questionário insere-se no Programa de Doutoramento em Ciências da Informação e Documentação e no projeto de investigação que estou a desenvolver, que é sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias.

Para conhecer a realidade portuguesa nesta área, mais especificamente as bibliotecas universitárias em estabelecimentos públicos e privados, estou a elaborar um questionário. A qualidade e pertinências dos resultados a recolher estão dependentes da boa interpretação das perguntas e da possibilidade dos colegas responderem. Com o objetivo de melhorar o questionário em causa, venho solicitar a sua colaboração para uma primeira fase de teste.

Agradeço que, após a sua leitura e preenchimento provisório, para poder também testar a receção dos dados, faça os comentários que julgue pertinentes e que contribuirão para aperfeiçoar o documento em causa.

Para poder prosseguir com esta investigação fico grata que envie os comentários para este endereço de correio eletrónico, até ao dia 25 de Janeiro.

Este é o link (para testar uma nova forma de envio):

<https://www.esurveycreator.com/live.php?code=8d071a7>

Alguns dos aspetos a comentar:

- a) Se recebeu a mensagem anterior
- b) Aspeto gráfico
- c) Dimensão e tempo para o seu preenchimento
- d) Questões pouco claras quanto à informação que se pretende obter
- e) Gralhas e outros comentários

Caso não tenha disponibilidade para participar na fase de teste agradeço essa informação.

Muito obrigada.

Um abraço,

Margarida Vargues



Apêndice 5- Questionário- versão final- 1ª mensagem enviada

Cara(o) colega

No âmbito do Programa de Doutoramento em Ciências da Informação e Documentação, que estou a frequentar na Universidade de Évora, estou a desenvolver um projeto de investigação sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias.

Conhecer a realidade portuguesa nesta área é fundamental, por isso elaborei um questionário, cujas questões visam recolher informação sobre as bibliotecas universitárias em estabelecimentos do ensino superior público e privado.

O contributo de cada um permitirá que o estudo transmita uma visão correta das bibliotecas nas quais trabalhamos e nos empenhamos para que melhores resultados sejam alcançados.

O meu Muito obrigada desde já pela V. disponibilidade para responder às questões que apresento.

Os melhores cumprimentos,

Margarida Vargues

Apêndice 6- Análise de correlação entre o fundo documental e a comunidade acadêmica

		Correlations						
		Docentes	monografPapel	monografElec	Periodicospapel	PeriodicosElec	CD	BasesDados
Docentes	Pearson Correlation	1	.413**	.522**	.036	.694**	.052	.042
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.785	.000	.692	.751
	N	60	60	60	60	60	60	60
monografPapel	Pearson Correlation	.413**	1	.056	.062	-.058	.189	.016
	Sig. (2-tailed)	.001		.673	.640	.662	.149	.905
	N	60	60	60	60	60	60	60
monografElec	Pearson Correlation	.522**	.056	1	-.006	.640**	-.071	.038
	Sig. (2-tailed)	.000	.673		.961	.000	.589	.776
	N	60	60	60	60	60	60	60
Periodicospapel	Pearson Correlation	.036	.062	-.006	1	-.045	-.019	.047
	Sig. (2-tailed)	.785	.640	.961		.733	.888	.724
	N	60	60	60	60	60	60	60
PeriodicosElec	Pearson Correlation	.694**	-.058	.640**	-.045	1	-.082	-.009
	Sig. (2-tailed)	.000	.662	.000	.733		.531	.944
	N	60	60	60	60	60	60	60
CD	Pearson Correlation	.052	.189	-.071	-.019	-.082	1	.077
	Sig. (2-tailed)	.692	.149	.589	.888	.531		.561
	N	60	60	60	60	60	60	60
BasesDados	Pearson Correlation	.042	.016	.038	.047	-.009	.077	1
	Sig. (2-tailed)	.751	.905	.776	.724	.944	.561	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Non-parametric correlation

		Correlations							
		Docentes	monografPapel	monografElec	Periodicospapel	PeriodicosElec	CD	BasesDatos	
Kendall's tau_b	Docentes	Correlation	1.000	.535**	.287**	.188*	.225*	.205*	.238*
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.003	.040	.018	.024	.011
		N	60	60	60	60	60	60	60
monografPapel		Correlation	.535**	1.000	.138	.307**	.090	.253**	.307**
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.145	.001	.345	.005	.001
		N	60	60	60	60	60	60	60
monografElec		Correlation	.287**	.138	1.000	.097	.243*	.030	.256*
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.003	.145	.	.319	.016	.755	.011
		N	60	60	60	60	60	60	60
Periodicospapel		Correlation	.188*	.307**	.097	1.000	.390**	.124	.318**
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.040	.001	.319	.	.000	.183	.001
		N	60	60	60	60	60	60	60
PeriodicosElec		Correlation	.225*	.090	.243*	.390**	1.000	.006	.453**
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.018	.345	.016	.000	.	.951	.000
		N	60	60	60	60	60	60	60
CD		Correlation	.205*	.253**	.030	.124	.006	1.00	.179
		Coefficient					0		
		Sig. (2-tailed)	.024	.005	.755	.183	.951	.	.062
		N	60	60	60	60	60	60	60
BasesDatos		Correlation	.238*	.307**	.256*	.318**	.453**	.179	1.000
		Coefficient							
		Sig. (2-tailed)	.011	.001	.011	.001	.000	.062	.
		N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations						
		monogra fPapel	monogra fElec	Periodicos papel	PeriodicosElec	CD	BasesDados	Alunos
monografPapel	Pearson Correlation	1	.056	.062	-.058	.189	.016	.043
	Sig. (2-tailed)		.673	.640	.662	.149	.905	.746
	N	60	60	60	60	60	60	60
monografElec	Pearson Correlation	.056	1	-.006	.640**	-.071	.038	.535**
	Sig. (2-tailed)	.673		.961	.000	.589	.776	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Periodicospapel	Pearson Correlation	.062	-.006	1	-.045	-.019	.047	.045
	Sig. (2-tailed)	.640	.961		.733	.888	.724	.735
	N	60	60	60	60	60	60	60
PeriodicosElec	Pearson Correlation	-.058	.640**	-.045	1	-.082	-.009	.701**
	Sig. (2-tailed)	.662	.000	.733		.531	.944	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
CD	Pearson Correlation	.189	-.071	-.019	-.082	1	.077	.018
	Sig. (2-tailed)	.149	.589	.888	.531		.561	.894
	N	60	60	60	60	60	60	60
BasesDados	Pearson Correlation	.016	.038	.047	-.009	.077	1	.154
	Sig. (2-tailed)	.905	.776	.724	.944	.561		.240
	N	60	60	60	60	60	60	60
Alunos	Pearson Correlation	.043	.535**	.045	.701**	.018	.154	1
	Sig. (2-tailed)	.746	.000	.735	.000	.894	.240	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

			Correlations						
			monogra	monogra	Periodicos	Periodicos	CD	BasesDados	Alunos
			fPapel	fElec	papel	Elec			
Kendall's tau_b	monografPap el	Correlation Coefficient	1.000	.138	.307**	.090	.253**	.307**	.519**
		Sig. (2-tailed)	.	.145	.001	.345	.005	.001	.000
		N	60	60	60	60	60	60	60
	monografElec	Correlation Coefficient	.138	1.000	.097	.243*	.030	.256*	.220*
		Sig. (2-tailed)	.145	.	.319	.016	.755	.011	.020
		N	60	60	60	60	60	60	60
Periodicospa pel	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	.307**	.097	1.000	.390**	.124	.318**	.167
		Sig. (2-tailed)	.001	.319	.	.000	.183	.001	.069
		N	60	60	60	60	60	60	60
PeriodicosEle c	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	.090	.243*	.390**	1.000	.006	.453**	.169
		Sig. (2-tailed)	.345	.016	.000	.	.951	.000	.075
		N	60	60	60	60	60	60	60
CD	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	.253**	.030	.124	.006	1.000	.179	.185*
		Sig. (2-tailed)	.005	.755	.183	.951	.	.062	.041
		N	60	60	60	60	60	60	60
BasesDados	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	.307**	.256*	.318**	.453**	.179	1.000	.345**
		Sig. (2-tailed)	.001	.011	.001	.000	.062	.	.000
		N	60	60	60	60	60	60	60
Alunos	Correlation Coefficient	Correlation Coefficient	.519**	.220*	.167	.169	.185*	.345**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.020	.069	.075	.041	.000	.
		N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations						
		monogra		Periodicos				
		fPapel	monografElec	papel	PeriodicosElec	CD	BasesDatos	Funcionarios
monografPapel	Pearson Correlation	1	.056	.062	-.058	.189	.016	.457**
	Sig. (2-tailed)		.673	.640	.662	.149	.905	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
monografElec	Pearson Correlation	.056	1	-.006	.640**	-.071	.038	.538**
	Sig. (2-tailed)	.673		.961	.000	.589	.776	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Periodicospapel	Pearson Correlation	.062	-.006	1	-.045	-.019	.047	.034
	Sig. (2-tailed)	.640	.961		.733	.888	.724	.799
	N	60	60	60	60	60	60	60
PeriodicosElec	Pearson Correlation	-.058	.640**	-.045	1	-.082	-.009	.715**
	Sig. (2-tailed)	.662	.000	.733		.531	.944	.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
CD	Pearson Correlation	.189	-.071	-.019	-.082	1	.077	.055
	Sig. (2-tailed)	.149	.589	.888	.531		.561	.679
	N	60	60	60	60	60	60	60
BasesDatos	Pearson Correlation	.016	.038	.047	-.009	.077	1	.008
	Sig. (2-tailed)	.905	.776	.724	.944	.561		.954
	N	60	60	60	60	60	60	60
Funcionarios	Pearson Correlation	.457**	.538**	.034	.715**	.055	.008	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.799	.000	.679	.954	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Nonparametric Correlations

			Correlations						
			monogra fPapel	monogra fElec	Periodicos papel	Periodicos Elec	CD	BasesDatos	Funcionarios
Kendall's tau_b	monografPapel	Correlation Coefficient	1.000	.138	.307**	.090	.253	.307**	.466**
		Sig. (2-tailed)	.	.145	.001	.345	.005	.001	.000
		N	60	60	60	60	60	60	60
	monografElec	Correlation Coefficient	.138	1.000	.097	.243*	.030	.256*	.292**
		Sig. (2-tailed)	.145	.	.319	.016	.755	.011	.002
		N	60	60	60	60	60	60	60
	Periodicospapel	Correlation Coefficient	.307**	.097	1.000	.390**	.124	.318**	.134
		Sig. (2-tailed)	.001	.319	.	.000	.183	.001	.143
		N	60	60	60	60	60	60	60
	PeriodicosElec	Correlation Coefficient	.090	.243*	.390**	1.000	.006	.453**	.224*
		Sig. (2-tailed)	.345	.016	.000	.	.951	.000	.019
		N	60	60	60	60	60	60	60
CD		Correlation Coefficient	.253**	.030	.124	.006	1.000	.179	.114
		Sig. (2-tailed)	.005	.755	.183	.951	.	.062	.206
		N	60	60	60	60	60	60	60
	BasesDatos	Correlation Coefficient	.307**	.256*	.318**	.453**	.179	1.000	.255**
		Sig. (2-tailed)	.001	.011	.001	.000	.062	.	.007
		N	60	60	60	60	60	60	60
Funcionarios		Correlation Coefficient	.466**	.292**	.134	.224*	.114	.255**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.002	.143	.019	.206	.007	.
		N	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Apêndice 7- Fundo documental – universidade pública e privada

Group Statistics					
	tipoPr	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
monografPapel	Privado	8	68321.25	100171.347	35415.920
	Publico	52	89864.52	208435.409	28904.791
monografElec	Privado	8	3245.13	8793.500	3108.972
	Publico	52	2557.25	10355.113	1435.996
Periodicospapel	Privado	8	80.38	126.990	44.898
	Publico	52	80.27	252.814	35.059
PeriodicosElec	Privado	8	33.63	44.839	15.853
	Publico	52	118.96	505.169	70.054
CD	Privado	8	1672.50	2725.386	963.569
	Publico	52	1118.21	2470.009	342.529
BasesDados	Privado	8	5.88	5.768	2.039
	Publico	52	3.44	6.027	.836

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
monografP apel	Equal variances assumed	.107	.745	-.286	58	.776	-21543.269	75396.027	-172464.814	129378.275
	Equal variances not assumed			-.471	18.316	.643	-21543.269	45714.049	-117466.322	74379.783
monografE lec	Equal variances assumed	.078	.780	.178	58	.859	687.875	3865.890	-7050.546	8426.296
	Equal variances not assumed			.201	10.241	.845	687.875	3424.586	-6918.271	8294.021
Periodicos papel	Equal variances assumed	.000	.999	.001	58	.999	.106	91.579	-183.209	183.420
	Equal variances not assumed			.002	17.258	.999	.106	56.964	-119.942	120.153
Periodicos Elec	Equal variances assumed	.680	.413	-.474	58	.637	-85.337	180.000	-445.645	274.972
	Equal variances not assumed			-1.188	55.301	.240	-85.337	71.826	-229.261	58.588
CD	Equal variances assumed	.588	.446	.583	58	.562	554.288	950.284	-1347.911	2456.488
	Equal variances not assumed			.542	8.861	.601	554.288	1022.640	-1764.608	2873.185
BasesDad os	Equal variances assumed	.346	.559	1.068	58	.290	2.433	2.277	-2.126	6.991
	Equal variances not assumed			1.104	9.513	.297	2.433	2.204	-2.512	7.378

Apêndice 8- A influência da direção no espólio das bibliotecas

Group Statistics

		Dir_ProfBibl	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
espolio	Não		47	102742.21	222416.031	32442.712
	Sim		13	48504.31	34362.428	9530.423

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
espolio	Equal variances assumed	1.693	.198	.871	58	.387	54237.905	62263.560	-70396.151	178871.961	
	Equal variances not assumed			1.604	52.775	.115	54237.905	33813.585	-13590.302	122066.112	

Group Statistics

		Dir_Profe	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
espolio	Não		49	69254.57	70855.166	10122.167
	Sim		11	187815.09	441864.029	133227.018

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
									Lower	Upper	
espolio	Equal variances assumed	13.115	.001	-1.827	58	.073	-118560.519	64882.585	-248437.125	11316.086	
	Equal variances not assumed			-887	10.116	.395	-118560.519	133610.989	-415803.404	178682.36	

Group Statistics

		Dir_DirSevriBD	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
espolio	Não		46	79286.59	219864.440	32417.243
	Sim		14	129446.93	95019.294	25394.974

Independent Samples Test

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Lower	Upper									
espolio	Equal variances assumed	.001	.975	-.827	58	.412	-50160.342	60686.390	-171637.350	71316.667
	Equal variances not assumed			-1.218	50.867	.229	-50160.342	41179.878	-132837.652	32516.969

Group Statistics

		Dir_DirServ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
espolio	Não		59	91679.93	199914.348	26026.631
	Sim		1	50324.00	.	.

Independent Samples Test

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
Lower	Upper									
espolio	Equal variances assumed	.	.	.205	58	.838	41355.932	201601.419	-362193.154	444905.018
	Equal variances not assumed			.	.	.	41355.932	.	.	.

Group Statistics

		Dir_TecSupBD	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
espolio	Não		47	107073.77	221165.467	32260.299
	Sim		13	32844.08	33581.914	9313.947

Independent Samples Test

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.						Lower	Upper
espolio	Equal variances assumed	1.600	.211	1.199	58	.235	74229.689	61906.946	-49690.526	198149.904
	Equal variances not assumed			2.211	52.588	.031	74229.689	33577.917	6868.586	141590.792

Independent Samples Test

		Levene's Test for		t-test for Equality of Means						
		Equality of Variances		t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.						Lower	Upper
espolio	Equal variances assumed	1.600	.211	1.199	58	.235	74229.689	61906.946	-49690.526	198149.904
	Equal variances not assumed			2.211	52.588	.031	74229.689	33577.917	6868.586	141590.792

Apêndice 9- Organização interna - dimensão humana espólio e diretor

Group Statistics

tipoOrg		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Serv	Docentes	394.38	635.186	13	13.000
	Alunos	6012.46	8338.308	13	13.000
	Funcionarios	255.31	440.885	13	13.000
	espolio	69724.00	62609.702	13	13.000
	Organizacao	1.31	.630	13	13.000
	tipoPr	.92	.277	13	13.000
Divisao	Docentes	354.80	342.609	5	5.000
	Alunos	5726.20	5168.497	5	5.000
	Funcionarios	182.40	260.553	5	5.000
	espolio	110052.20	71451.312	5	5.000
	Organizacao	1.60	.894	5	5.000
	tipoPr	1.00	.000	5	5.000
area_func	Docentes	301.54	335.282	28	28.000
	Alunos	3339.32	3426.485	28	28.000
	Funcionarios	159.93	206.027	28	28.000
	espolio	109386.11	282573.465	28	28.000
	Organizacao	1.25	.518	28	28.000
	tipoPr	.79	.418	28	28.000
setores	Docentes	177.25	174.192	8	8.000
	Alunos	2249.13	1883.897	8	8.000
	Funcionarios	71.88	66.825	8	8.000
	espolio	68975.50	91470.061	8	8.000
	Organizacao	1.25	.463	8	8.000
	tipoPr	.88	.354	8	8.000
equipas	Docentes	251.50	167.820	6	6.000
	Alunos	4645.50	3073.333	6	6.000
	Funcionarios	149.17	122.586	6	6.000
	espolio	64692.00	50157.691	6	6.000
	Organizacao	1.33	.516	6	6.000
	tipoPr	1.00	.000	6	6.000
Total	Docentes	304.52	389.780	60	60.000
	Alunos	4102.67	4934.171	60	60.000
	Funcionarios	169.65	261.496	60	60.000
	espolio	90990.67	198284.811	60	60.000
	Organizacao	1.30	.561	60	60.000
	tipoPr	.87	.343	60	60.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Docentes	.971	.418	4	55	.795
Alunos	.926	1.097	4	55	.367
Funcionarios	.956	.634	4	55	.640
espolio	.989	.151	4	55	.962
Organizacao	.971	.417	4	55	.796
tipoPr	.939	.889	4	55	.477

Pooled Within-Groups Matrices

		Docentes	Alunos	Funcionarios	espolio	Organizacao	tipoPr
Correlatio n	Docentes	1.000	.845	.967	.447	.308	-.004
	Alunos	.845	1.000	.826	.084	.248	-.040
	Funcionarios	.967	.826	1.000	.500	.330	.021
	espolio	.447	.084	.500	1.000	.269	.054
	Organizacao	.308	.248	.330	.269	1.000	.098
	tipoPr	-.004	-.040	.021	.054	.098	1.000

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	Docentes	1.000	1.000	.418	.971
	Alunos	1.000	1.000	1.097	.926
	Funcionarios	1.000	1.000	.634	.956
	espolio	1.000	1.000	.151	.989
	Organizacao	1.000	1.000	.417	.971
	tipoPr	1.000	1.000	.889	.939

Group Statistics

tipoOrg		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Serv	monografPapel	63839.15	64262.224	13	13.000
	monografElec	4528.08	14911.110	13	13.000
	Periodicospapel	162.85	493.265	13	13.000
	PeriodicosElec	305.69	983.455	13	13.000
	CD	817.62	980.120	13	13.000
	BasesDados	2.92	3.570	13	13.000
Divisao	monografPapel	108723.60	71221.065	5	5.000
	monografElec	50.00	46.904	5	5.000
	Periodicospapel	97.80	158.784	5	5.000
	PeriodicosElec	183.20	333.735	5	5.000
	CD	987.80	1373.884	5	5.000
	BasesDados	9.80	14.738	5	5.000
area_func	monografPapel	106606.36	281402.745	28	28.000
	monografElec	1094.89	4733.582	28	28.000
	Periodicospapel	55.93	82.418	28	28.000
	PeriodicosElec	41.04	97.282	28	28.000
	CD	1688.61	3440.645	28	28.000
	BasesDados	3.86	5.400	28	28.000
setores	monografPapel	62025.75	74842.127	8	8.000
	monografElec	6252.25	17676.761	8	8.000
	Periodicospapel	47.00	69.679	8	8.000
	PeriodicosElec	26.75	51.327	8	8.000
	CD	621.75	1068.348	8	8.000
	BasesDados	2.00	2.268	8	8.000
equipas	monografPapel	60802.33	50690.566	6	6.000
	monografElec	3191.33	7744.803	6	6.000
	Periodicospapel	44.83	47.801	6	6.000
	PeriodicosElec	33.67	34.651	6	6.000
	CD	617.33	1005.891	6	6.000
	BasesDados	2.50	3.332	6	6.000
Total	monografPapel	86992.08	196975.833	60	60.000
	monografElec	2648.97	10095.482	60	60.000
	Periodicospapel	80.28	239.085	60	60.000
	PeriodicosElec	107.58	470.837	60	60.000
	CD	1192.12	2488.183	60	60.000
	BasesDados	3.77	6.004	60	60.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
monografPapel	.987	.178	4	55	.949
monografElec	.958	.604	4	55	.662
Periodicospapel	.963	.521	4	55	.721
PeriodicosElec	.943	.834	4	55	.510
CD	.963	.528	4	55	.715
BasesDatos	.894	1.636	4	55	.178

Pooled Within-Groups Matrices

		monografPapel	monografElec	Periodicospapel	Periodicos Elec	CD	Bases Datos
Correlation	monografPapel	1.000	.079	.072	-.048	.173	-.006
	monografElec	.079	1.000	-.020	.657	-.041	.088
	Periodicospapel	.072	-.020	1.000	-.095	-.005	.046
	PeriodicosElec	-.048	.657	-.095	1.000	-.066	-.021
	CD	.173	-.041	-.005	-.066	1.000	.068
	BasesDatos	-.006	.088	.046	-.021	.068	1.000

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	monografPapel	1.000	1.000	.178	.987
	monografElec	1.000	1.000	.604	.958
	Periodicospapel	1.000	1.000	.521	.963
	PeriodicosElec	1.000	1.000	.834	.943
	CD	1.000	1.000	.528	.963
	BasesDatos	1.000	1.000	1.636	.894

Group Statistics

tipoOrg		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Serv	Dir_ProfBibl	.15	.376	13	13.000
	Dir_DirSevriBD	.38	.506	13	13.000
	Dir_TecSupBD	.23	.439	13	13.000
	Dir_CHefeDiv	.08	.277	13	13.000
Divisao	Dir_ProfBibl	.40	.548	5	5.000
	Dir_DirSevriBD	.20	.447	5	5.000
	Dir_TecSupBD	.20	.447	5	5.000
	Dir_CHefeDiv	.40	.548	5	5.000
area_func	Dir_ProfBibl	.18	.390	28	28.000
	Dir_DirSevriBD	.14	.356	28	28.000
	Dir_TecSupBD	.25	.441	28	28.000
	Dir_CHefeDiv	.18	.390	28	28.000
setores	Dir_ProfBibl	.38	.518	8	8.000
	Dir_DirSevriBD	.13	.354	8	8.000
	Dir_TecSupBD	.25	.463	8	8.000
	Dir_CHefeDiv	.13	.354	8	8.000
equipas	Dir_ProfBibl	.17	.408	6	6.000
	Dir_DirSevriBD	.50	.548	6	6.000
	Dir_TecSupBD	.00	.000	6	6.000
	Dir_CHefeDiv	.17	.408	6	6.000
Total	Dir_ProfBibl	.22	.415	60	60.000
	Dir_DirSevriBD	.23	.427	60	60.000
	Dir_TecSupBD	.22	.415	60	60.000
	Dir_CHefeDiv	.17	.376	60	60.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Dir_ProfBibl	.953	.674	4	55	.613
Dir_DirSevriBD	.902	1.495	4	55	.216
Dir_TecSupBD	.968	.454	4	55	.769
Dir_CHefeDiv	.953	.684	4	55	.606

Pooled Within-Groups Matrices

		Dir_ProfBibl	Dir_DirSevriBD	Dir_TecSupBD	Dir_CHefeDiv
Correlation	Dir_ProfBibl	1.000	-.285	.321	-.272
	Dir_DirSevriBD	-.285	1.000	-.267	-.128
	Dir_TecSupBD	.321	-.267	1.000	-.241
	Dir_CHefeDiv	-.272	-.128	-.241	1.000

Group Statistics

tipoOrg		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Serv	Docentes	394.38	635.186	13	13.000
	Alunos	6012.46	8338.308	13	13.000
	Funcionarios	255.31	440.885	13	13.000
	espolio	69724.00	62609.702	13	13.000
	Organizacao	1.31	.630	13	13.000
	tipoPr	.92	.277	13	13.000
Divisao	Docentes	354.80	342.609	5	5.000
	Alunos	5726.20	5168.497	5	5.000
	Funcionarios	182.40	260.553	5	5.000
	espolio	110052.20	71451.312	5	5.000
	Organizacao	1.60	.894	5	5.000
	tipoPr	1.00	.000	5	5.000
area_func	Docentes	301.54	335.282	28	28.000
	Alunos	3339.32	3426.485	28	28.000
	Funcionarios	159.93	206.027	28	28.000
	espolio	109386.11	282573.465	28	28.000
	Organizacao	1.25	.518	28	28.000
	tipoPr	.79	.418	28	28.000
setores	Docentes	177.25	174.192	8	8.000
	Alunos	2249.13	1883.897	8	8.000
	Funcionarios	71.88	66.825	8	8.000
	espolio	68975.50	91470.061	8	8.000
	Organizacao	1.25	.463	8	8.000
	tipoPr	.88	.354	8	8.000
equipas	Docentes	251.50	167.820	6	6.000
	Alunos	4645.50	3073.333	6	6.000
	Funcionarios	149.17	122.586	6	6.000
	espolio	64692.00	50157.691	6	6.000
	Organizacao	1.33	.516	6	6.000
	tipoPr	1.00	.000	6	6.000
Total	Docentes	304.52	389.780	60	60.000
	Alunos	4102.67	4934.171	60	60.000
	Funcionarios	169.65	261.496	60	60.000
	espolio	90990.67	198284.811	60	60.000
	Organizacao	1.30	.561	60	60.000
	tipoPr	.87	.343	60	60.000

Group Statistics

tipoOrg		Mean	Std. Deviation	Valid N (listwise)	
				Unweighted	Weighted
Serv	Hierar_ViceReitor	.23	.439	13	13.000
	Hierarq_ProfBib	.08	.277	13	13.000
	Hierarq_DirFac	.31	.480	13	13.000
Divisao	Hierar_ViceReitor	.20	.447	5	5.000
	Hierarq_ProfBib	.20	.447	5	5.000
	Hierarq_DirFac	.00	.000	5	5.000
area_func	Hierar_ViceReitor	.04	.189	28	28.000
	Hierarq_ProfBib	.25	.441	28	28.000
	Hierarq_DirFac	.36	.488	28	28.000
setores	Hierar_ViceReitor	.13	.354	8	8.000
	Hierarq_ProfBib	.25	.463	8	8.000
	Hierarq_DirFac	.63	.518	8	8.000
equipas	Hierar_ViceReitor	.00	.000	6	6.000
	Hierarq_ProfBib	.17	.408	6	6.000
	Hierarq_DirFac	.67	.516	6	6.000
Total	Hierar_ViceReitor	.10	.303	60	60.000
	Hierarq_ProfBib	.20	.403	60	60.000
	Hierarq_DirFac	.38	.490	60	60.000

Tests of Equality of Group Means

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Hierar_ViceReitor	.916	1.259	4	55	.297
Hierarq_ProfBib	.969	.434	4	55	.784
Hierarq_DirFac	.875	1.970	4	55	.112

Pooled Within-Groups Matrices

		Hierar_ViceReitor	Hierarq_ProfBib	Hierarq_DirFac
Correlation	Hierar_ViceReitor	1.000	-.137	-.243
	Hierarq_ProfBib	-.137	1.000	-.067
	Hierarq_DirFac	-.243	-.067	1.000

Variables Not in the Analysis

Step		Tolerance	Min. Tolerance	F to Enter	Wilks' Lambda
0	Hierar_ViceReitor	1.000	1.000	1.259	.916
	Hierarq_ProfBib	1.000	1.000	.434	.969
	Hierarq_DirFac	1.000	1.000	1.970	.875

ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO

1- Tema

A estrutura organizacional das bibliotecas universitárias em Portugal: como responder aos desafios

2- Objetivos

Relevantes para o estudo de caso

- Conhecer a realidade portuguesa relativa às estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias;
- Identificar as alterações que ocorreram nas estruturas organizacionais de bibliotecas universitárias portuguesas;
- Caracterizar a participação dos profissionais de informação na mudança das estruturas organizacionais das bibliotecas onde exercem funções;

3- Enquadramento do estudo de caso

As pesquisas realizadas sobre o tema em questão (estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias), resultaram na consulta de bibliografia sobre a situação das bibliotecas universitárias nos EUA, Austrália, Canadá, Hong Kong e em Portugal. Sintetizando a informação recolhida:

- ✓ as bibliotecas nos países estrangeiros têm introduzido alterações nas suas estruturas organizacionais para responder a questões relacionadas com os problemas financeiros, a alteração de suportes e a influência da Internet;
- ✓ Nestes processos a participação foi mais restrita aos funcionários de topo das bibliotecas, ou houve envolvimento de todos ;

- ✓ Com as alterações surgem como fundamentais as questões relativas à mudança, liderança e comunicação;
- ✓ Em geral, os processos de mudança são monitorizados e alvo de melhorias continuadas;
- ✓ sobre Portugal, a bibliografia é escassa para este tema

Para conhecer a realidade portuguesa foi realizado um questionário que foi enviado a 85 bibliotecas (74 ensino público e 11 do privado). Foram selecionados os estabelecimentos que oferecem os 3 ciclos de estudos: licenciatura, mestrado e doutoramento. Foram recebidas 52 respostas do setor público e 8 do privado. Os dados a seguir referidos têm como base as respostas recebidas

Nas bibliotecas universitárias portuguesas encontramos estruturas organizacionais com dimensões diversas e o seu modo de organização não é uniforme.

- Na sua grande maioria as bibliotecas têm uma estrutura centralizada;
- Destas bibliotecas apenas 17 têm bibliotecas departamentais, na sua minoria dependentes da biblioteca central;
- No que diz respeito à dependência hierárquica tem que se considerar que há bibliotecas de carácter departamental, e bibliotecas que servem toda ou grande parte de toda a Universidade (todas as outras universidades ou institutos de dimensões variáveis). A dependência hierárquica nestas bibliotecas é variável. A maioria depende: do diretor da Faculdade, em seguida do professor bibliotecário, do administrador/secretário, do vice-reitor, do reitor e do pró-reitor.
- A direção da biblioteca é atribuída a um elemento da carreira docente, ao professor bibliotecário ou diretor docente, ou a um profissional das ciências da informação com cargo de chefia ou técnico superior sem chefia. A registar o cargo de diretor de serviços e chefe de divisão sem formação em C.I.
- Internamente estão organizadas em serviços; áreas funcionais, equipas, divisões e setores;
- Os dirigentes destas subdivisões das bibliotecas na sua maioria não têm cargo de chefia atribuído. Estes profissionais são denominados

responsáveis ou coordenadores. Com cargos de chefia obteve-se como resultados o diretor de serviços e chefe de divisão;

- Regista-se que a maioria das bibliotecas tem feito alterações na sua estrutura nos últimos 2 anos;
- Estas alterações ocorreram devido a alterações no regulamento interno da biblioteca (12), aos novos estatutos da universidade (11), às necessidades dos utilizadores (10) ao novo plano estratégico da universidade/faculdade (8) e mudança na direção da biblioteca (8), à mudança de dirigentes (6) e novo plano estratégico da biblioteca (6), a estrutura desadequada (5), mudança de instalações (4), novo regulamento da biblioteca (3), os funcionários demonstraram vontade de mudança (2) e mudança nos suportes documentais (2);
- Em grande parte das bibliotecas quem participou nas alterações foi a chefia de topo da biblioteca, seguindo-se os técnicos superiores de CI, o reitor, o vice-reitor com pelouro da biblioteca, técnicos superiores de outras áreas, professores do conselho da biblioteca e entidades externas;
- A mudança trouxe aspetos positivos às bibliotecas. Na gradação de bom e muito bom enquadraram-se a maioria das ocorrências para:
 - Adaptação às necessidades dos utilizadores; visibilidade na comunidade académica, reconhecimento da direção institucional, flexibilidade dos funcionários à mudança de tarefas, a produtividade aumentou, o relacionamento entre os funcionários melhorou, bem como com as chefias e os funcionários mostraram mais iniciativa.
- A avaliação é prática corrente em grande parte das bibliotecas: todos os anos, de dois em dois, de três em três, de quatro em quatro e de forma irregular;
- Os documentos produzidos internamente são em grande parte o relatório de atividades, o plano de atividades, possuem regulamento orgânico, plano estratégico, organograma em uma não foram produzidos documentos.

Considerando a realidade de outros países, que se conheceu da literatura disponível pretende-se, no estudo de caso, obter resposta aos objetivos propostos, tendo em vista uma análise comparativa das duas realidades, a interna e a externa.

4- Preposições que orientam o estudo

Considerando a realidade de outros países, que se conheceu da literatura disponível, pretende-se no estudo de caso obter resposta aos objetivos propostos tendo em vista uma análise comparativa das duas realidades e propor linhas orientadoras para as bibliotecas universitárias portuguesas.

5- Critérios para seleção das bibliotecas onde incidirão os estudos de caso

Características das bibliotecas a visitar:

- Representatividade de diferentes universidades;
- Localização geográfica diversificada;
- A facilidade de acesso e a previsão *que* fizessem um bom acolhimento à investigação;
- Disponibilidade manifestada para participar;
- A dimensão da organização
- Tipo de estrutura existente;
- Se a alteração na estrutura organizacional ocorreu há menos de cinco anos.

A seleção procura identificar práticas e experiências de bibliotecas pertencentes a diferentes universidades, características diferentes e que realizaram alterações.

6- Procedimentos a seguir:

- Preparar protocolo com dados necessários (agosto/setembro)
- Sistematizar todas as respostas ao questionário das bibliotecas selecionadas
 - Dados quantitativos (analisados) (agosto)
 - Dados qualitativos/informações (agosto)
- Preparar questões/conversação (seguir recomendações da bibliografia) (setembro)
 - Ensaiar questões, gravação e transposição para texto
- Contactar bibliotecas para agendar visitas/entrevistas (setembro)

- Elaborar o texto a enviar (solicitar envio de documentos referidos no questionário e/ou outros existentes para um melhor conhecimento das instituições) (setembro)
- Garantir a privacidade e confidencialidade
- Solicitar autorização para gravar a entrevista (no contacto prévio)
- Solicitar o envio prévio dos documentos produzidos (não localizados no sitio da biblioteca)
- Contacto prévio por telefone a explicar o pretendido e propor data (novembro)
- Elaborar calendário de visitas; marcar viagens e alojamento (setembro/início de outubro)
- Preparar os dispositivos necessários, com alternativas, para gravação, registo da entrevista, pen's para gravação de documentos em suporte eletrónico, dispositivo para scanner, envelopes e selos para envio de correspondência) (antes de cada visita)
- Prevenir eventuais imprevistos (transporte, indisponibilidade do entrevistado, etc.)

7- Fontes e informação e recolha de dados

- Pesquisa nas páginas *web* das bibliotecas
- Sistematizar outras informações registadas no questionário (dados não quantitativos)Pesquisar artigos/comunicações sobre as bibliotecas selecionadas

8- Esboço do relatório a produzir em cada estudo/visita

Nome da instituição – Universidade/Biblioteca

Pessoa de contacto: Nome, *email*, telefone

Dia/hora previsto para a visita

Hora de início e fim da entrevista

Pessoa que respondeu

Outros intervenientes

Apreciação geral sobre como decorreu:

Insuficiente Suficiente Bom Muito bom

Outras observações a registar

Resposta às questões colocadas

Transcrição

Aplicação do *framework analysis*

Análise dos dados

9- Temas a explorar no estudo de caso

Ponto prévio: enquadramento da entrevista e estudo de caso específico

No âmbito do doutoramento em ciências da informação e da documentação na Universidade de Évora está a decorrer a investigação sobre as bibliotecas universitárias, em Portugal, mais especificamente sobre as suas estruturas organizacionais.

Após as primeiras leituras sobre tema em questão, que incidiram sobre a literatura disponível, em grande parte sobre experiência em bibliotecas estrangeiras, houve uma sistematização de ideias base que levaram ao lançamento do questionário que foi respondido por grande número de bibliotecas em Portugal.

Para completar e melhor entender a realidade portuguesa foi planeado realizar alguns estudos de caso, em bibliotecas universitárias selecionadas, com base na informação transmitida nas respostas ao questionário.

Nível 1- Questões sobre os entrevistados

Identificação do local e entrevistado

Nível 2- Sobre os casos individuais

Temas

- 1- Considerando as bibliotecas universitárias, em Portugal, que opinião que tem do seu funcionamento, face às necessidades dos utilizadores – alunos, professores e funcionários?
- 2- Os constrangimentos económicos refletem-se necessariamente nas aquisições de documentos e nos recursos humanos
 - a. Como tem a biblioteca ultrapassado estas situações?
 - i. Quanto a serviços

- ii. Aquisições
- iii. Instalações
- iv. Recursos humanos

- 3- As alterações a nível do ensino superior, em especial o universitário, com o Processo de Bolonha, trouxeram alguma adaptação das bibliotecas universitárias?
- a. Como decorreu?
 - b. O que foi feito?
- 4- O ambiente académico que promove o conhecimento e a investigação científica exerce alguma influência na biblioteca?
- a. Em que aspetos?
 - b. Como?
- 5- De que maneira a academia influencia a estrutura hierárquica?
- a. Representatividade do corpo docente na chefia?
 - b. Definição das políticas a seguir?
- 6- Existe nesta biblioteca algum planeamento ou atividade em conjunto com o corpo docente/associações de estudantes para uma melhor resposta da biblioteca?
- a. Que tipo de colaboração já ocorreu ou está planeada?
 - b. Quem participou na sua preparação?
 - c.
- 7- No caso específico desta biblioteca que alterações foram introduzidas.
- 8- As estruturas organizacionais existentes caracterizam-se por uma hierarquia definida, em pirâmide, com pouca participação dos funcionários fora das chefias. Concorda com esta afirmação ou discorda.
- a. No caso desta biblioteca, especificamente, como decorre o processo de decisão?
 - b. Como considera a estrutura existente:
 - i. Muito hierarquizada
 - ii. Decisões centralizadas/descentralizadas
 - iii. Flexível, mudança constante
 - iv. Grau de participação da equipa
- 9- Como se envolvem os outros elementos da equipa para além dos técnicos superiores?

- a. Que capacidade de autonomia demonstram no seu dia-a dia
- 10- Para bibliotecas onde houve alteração da sua estrutura organizacional recentemente.
- a. Foi referido no questionário que tinha ocorrido porque (...)[Muitas das bibliotecas alteraram a sua estrutura funcional por alterações externas formais como mudança de estatutos na Universidade/Faculdade, novo planeamento estratégico da Universidade/Faculdade, por vezes também da biblioteca, mudança da direção da faculdade ou da biblioteca]. Teria havido alteração mesmo que essa razão não existisse?
 - b. Já recorreram à colaboração de consultores externos? Porque razão? Como decorreu o processo?
 - c. Como foi a participação dos técnicos superiores
 - i. Apresentaram proposta de base?
 - ii. Deram parecer sobre uma proposta apresentada pela hierarquia?
 - iii. Que fatores influenciaram a solução final
- 11- Quem coordenou o processo?
- 12- Como foi comunicada a alteração à equipa da biblioteca
- i. Quem comunicou?
 - ii. Com que meios?
- 13- A avaliação está presente nos serviços de formas diversas.
- a. Que ações tem desencadeado para melhorar os serviços prestados?
 - b. A alteração que ocorreu na estrutura organizacional influenciou de forma positiva a biblioteca
 - c. Que demonstração concreta existe desses reflexos?
- 14- A definição de linhas orientadoras para as estruturas organizacionais das bibliotecas universitárias é o objetivo final desta investigação.
- a. Na sua opinião a que princípios deverá obedecer uma estrutura organizacional?
 - b. que tipo de estrutura contribuirá para uma melhor reconhecimento do papel das bibliotecas no meio universitário?
 - c. Como poderá contribuir mais ativamente para a satisfação do que precisam os utilizadores?

- 15- A equipa desta biblioteca está motivada para alterações frequentes para uma melhor adaptação as necessidades?
- 16- Da parte dos órgãos hierárquicos/chefia, que sensibilidade existe?
- 10- Análise dos dados

Apêndice 11- Estudo de caso- Guião da entrevista

Universidade / Faculdade/ Instituto/ Escola

Ponto prévio: Enquadramento da entrevista e estudo de caso específico

No âmbito do doutoramento, em ciências da informação e da documentação, na Universidade de Évora, está a decorrer a investigação sobre as bibliotecas universitárias, em Portugal, mais especificamente sobre as suas estruturas organizacionais.

Após as primeiras leituras sobre tema em questão, que incidiram sobre a literatura disponível, em grande parte sobre experiência em bibliotecas estrangeiras, houve uma sistematização de ideias base que levaram ao lançamento de um questionário que foi respondido por grande número de bibliotecas em Portugal.

Para completar e melhor entender a realidade portuguesa foi planeado realizar alguns estudos de caso, em bibliotecas universitárias selecionadas, com base na informação transmitida nas respostas ao questionário.

Dados da biblioteca específica extraído das respostas ao questionário

Docentes	Alunos	Não docentes							
			Monog-papel	Monog-elet	Pub peri-papel	Pub peri-elet	CD's, DVD's, etc	Bases de dados	
			Tec sup CI	Tec sup inf	Tec sup	As Tec. CI	Ass Tec	Ass oper	Outros
									0

BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS PORTUGUESAS EM GERAL

- 1- Considerando as bibliotecas universitárias portuguesas, que opinião que tem do seu funcionamento, face às necessidades dos utilizadores atuais
 - ✓ Alunos, professores e funcionários?
- 2- No seu entender, que constrangimentos têm sentido face à situação económica que se vive?
 - ✓ Recursos humanos
 - ✓ Aquisição de recursos- papel
 - ✓ Eletrónicos
 - ✓ Monografias
 - ✓ Periódicos
 - ✓ Bases de dados
 - ✓ Outras tipologias documentais?

BIBLIOTECA OBJETO DE ESTUDO

- 3- Que tipo de alterações foram realizadas para uma melhor adaptação ao ensino que se preconiza no Processo de Bolonha?
- 4- Que tipo de influências recebem as bibliotecas universitárias do seu ambiente, com elementos de alto conhecimento científico
 - ✓ Como
 - ✓ Hierarquicamente
- 5- Que atividades são planeadas em conjunto com o corpo docente para uma melhor resposta da biblioteca?
 - ✓ Tipo de colaboração
 - ✓ Quem participou
- 6- É aceite que os recursos eletrónicos são um potencial recurso bibliográfico. O que foi feito pela biblioteca para se adaptar?
 - ✓ Aquisição
 - ✓ Acesso
 - ✓ Divulgação
 - ✓ Avaliação do uso/impacto
- 7- Analisando o peso que os recursos em papel e os eletrónicos têm na biblioteca, qual o que ocupa mais tempo à equipa?
- 8- E comparando com o tempo despendido com os utilizadores, qual prevalece?
- 9- Como vê o futuro das bibliotecas?
- 10-E como serão vistos os profissionais que aí exercem funções?
- 11-*Estruturas organizacionais (definição)--Neste estudo é considerada o modo como a biblioteca está organizada internamente (serviços, divisão., setores, áreas funcionais, equipas, etc.); Como são as relações estruturais e funcionais entre os vários serviços (ou outra designação) e as pessoas; Quem chefia nos vários níveis hierárquicos? De quem dependem? Como são as relações interpessoais e de trabalho?*
- 11.1-Como considera o tipo de estrutura que existe nesta Biblioteca?
 - ✓ Centralizada/Descentralizada
 - ✓ Participação de todos os elementos da equipa

- ✓ Grau de autonomia
- ✓

Centralizada numa biblioteca ___ Departamentais _
Depende- -
Direção-
Organização interna-
Chefiadas por-

11.2- Que vantagens na estrutura existente?

11.3- O que deveria ser alterado para uma melhor constante adequação à realidade

- ✓ Exemplifique

12- Bibliotecas onde ocorreu alteração da sua estrutura organizacional, recentemente

Muitas das bibliotecas alteraram a sua estrutura funcional por alterações externas formais como mudança de estatutos na Universidade/Faculdade, novo planeamento estratégico da Universidade/Faculdade, por vezes também da biblioteca, mudança da direção da faculdade ou da biblioteca

Alteração Sim.	Há x anos
Quem	
Porquê	

12.1- Que outras razões poderiam levar à alteração da estrutura?

- ✓ Como decorreu o processo?
- ✓ Quem propôs?
- ✓ Consultores externos?
- ✓ Como foi comunicado à equipa?
- ✓ Escrito/oral- tipo de reuniões
- ✓ Participação ou como respondeu a equipa?

12.2- Que aspetos veio alterar?

	1 Inexistente	2 Insuficiente	3 Suficiente	4 Bom	5 Muito bom
Adaptação às necessidades atuais dos utilizadores					
Visibilidade perante a comunidade académica					
Reconhecimento da parte da direção da Universidade/Faculdade					
Funcionários mais flexíveis para mudar de tarefa					

Produtividade aumentou					
Relacionamento interpessoal entre funcionários					
Relacionamento de funcionários com as chefias					
Aumento de iniciativa dos funcionários					

13-O que contribuiu para uma melhoria? –ver itens acima, do questionário

14-Que novos serviços foram disponibilizados?

- ✓ Implementação
- ✓ Avaliação

15-Que resultados são recolhidos da avaliação aos utilizadores?

- ✓ Antes da alteração
- ✓ Depois da alteração- melhorias?
- ✓ Quais os resultados mais significativos

16-Como se processa a comunicação da informação a nível interno?

- ✓ Tipo de canais preferenciais
- ✓ Quem tem esta tarefa-
- ✓ Uma única pessoa, uma equipa?

17-Como é feito o contacto/transmissão da informação à comunidade académica?

- ✓ Boletim
- ✓ Correio eletrónico
- ✓ Que retorno se recebe da comunidade académica?

18- Como se deverá caracterizar uma estrutura organizacional de uma biblioteca universitária

- ✓ Dimensões diversas
- ✓ Hierarquicamente
- ✓ Direção
- ✓ Organização das tarefas
- ✓ Que responsabilidades aos funcionários

19-Que alterações nas bibliotecas universitárias portuguesas?

