

# Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica

**Maria Teresinha Dias de Andrade**  
**Angela Maria Belloni Cuenca**  
**Benedita Silveira Campos Sadi**  
**Cibele Araújo Camargo**  
**Eidi Raquel Franco Abdalla**  
**Francis Sierra Hussein**  
**José Sergio Damico**  
**Maria do Carmo Avamilano Alvarez**  
**Maria Fazzaneli Crestana**  
**Mirian Santos**  
**Sônia Garcia Gomes Eleutério**  
**Sônia Regina de Mesquita Barone**

## Resumo

*Descreve-se a reorganização e reestruturação da Biblioteca da Faculdade de Saúde Pública da USP, cujo objetivo era alcançar prestação de serviços de qualidade ao usuário do meio acadêmico e profissional em face das novas tecnologias de informática e comunicação e dos novos métodos e processos de trabalho. A implantação do novo modelo iniciou-se em fevereiro de 1997 e se encontra em fase de desenvolvimento, tendo já sido feita a primeira avaliação. Os resultados mostraram que o processo de mudanças é lento, pois as barreiras a serem vencidas não são poucas. Mas a direção que tais mudanças vêm tomando mostram que o modelo de gestão escolhido foi acertado. Resta continuar a desenvolver o modelo, fazendo as correções e melhorando a qualidade dos serviços prestados, que é o objetivo pretendido.*

## Palavras-chave

*Inovação organizacional; Biblioteca universitária; Administração de biblioteca.*

## INTRODUÇÃO

Mudança. Informação. Tecnologia. Diariamente essas palavras são ouvidas, lidas ou escritas milhares de vezes. O mundo está perplexo diante das mudanças que estão ocorrendo com a natureza, a velocidade e a aplicação da tecnologia da informação nas empresas, nas escolas, nas universidades, nos lares, na vida de todos.

Apesar de não se ter conseguido, ainda, expressar com precisão o alcance dessas mudanças e de suas implicações, a inquietação e a ansiedade delas decorrentes estão instaladas.

Aqueles que lidam com a informação como atividade finalística encontram-se, mais que nunca, desafiados: as inovações tecnológicas vêm encurtando o tempo e o acesso às informações de forma impossível de se prever poucos anos atrás (Lancaster<sup>5</sup>).

A área de biblioteca encontra-se atingida por esse desafio: inovar, mudar a forma de trabalhar rapidamente, ou ser superada pelas novas tecnologias (Matheson<sup>7</sup>). Às suas funções tradicionais devem ser incorporadas novas funções, compatíveis com os novos paradigmas da informação. Novos papéis devem ter assumidos pelas bibliotecas, o que afetará sua organização.

Novos modelos de organização vêm surgindo e direcionando-se para um processo de transformação, do qual deriva o compromisso com o cliente como elemento central estratégico (Spector<sup>8</sup>). Nesse sentido, a estrutura hierárquica verticalizada não favorece o fluxo da informação com a qualidade e agilidade necessárias às novas tendências, uma vez que a comunicação

se faz de cima para baixo. Já a estrutura horizontal permite melhor compartilhamento de responsabilidades, a partir de uma comunicação em rede (Jacobson<sup>4</sup>), facilitando o seu fluxo e atingindo com mais eficiência a clientela.

Na literatura, são encontrados trabalhos sobre a organização horizontal (Spector<sup>8</sup>), alguns aplicados à biblioteca (Jacobson<sup>4</sup>; Denton<sup>3</sup>). Um dos pontos fortes desse tipo de organização é o trabalho desenvolvido por equipes e a alta gerência dela participando, compartilhando responsabilidade, com um objetivo único (Besemer *et al*<sup>1</sup>).

Entretanto, tais mudanças não são fáceis de serem atingidas, pois podem criar conflitos entre a responsabilidade coletiva e individual (Crist<sup>2</sup>). E justamente esta debilidade é que pode causar insucesso ou atraso na implantação do modelo. Mas acredita-se, pelas experiências de que se tem conhecimento, que esta nova forma de organização do trabalho é a tendência atual para os que têm suas atividades centradas no usuário.

Consciente dessas questões, a Biblioteca da Faculdade de Saúde Pública decidiu pela elaboração e execução de um plano de mudanças e inovações, aproveitando a oportunidade da mudança de sua área física. A presente proposta descreve o novo modelo de organização e gestão para a biblioteca, implantado e realinhado em torno de processos horizontais, visando a criar facilidades à incorporação das novas tendências da informação e das novas tecnologias, centradas na sua clientela. Inclui ainda os resultados das primeiras ações que já foram empreendidas.

## FUNDAMENTOS DA PROPOSTA

A presente proposta de reorganização e reestruturação da Biblioteca da FSP/USP está fundamentada em vários aspectos, relacionados a seguir, mas está alicerçada no conhecimento da necessidade de avançar na qualidade da prestação de serviços, adotando as novas tecnologias de informática e comunicação. Esses avanços tornaram-se visíveis a partir do novo projeto de construção de edifício próprio, para instalação da “nova biblioteca”. E esta “nova biblioteca” não poderia significar apenas uma mudança física e tecnológica, mas, sobretudo, de mentalidade, de compromisso com a missão institucional.

Com a mudança para outro espaço físico, planejado de acordo com as modernas técnicas arquitetônicas e novas tecnologias de informática, tornou-se indispensável que o funcionamento da biblioteca fosse condizente com uma prestação de serviços de qualidade, voltado não somente para o usuário local e de outras origens institucionais, mas também para o novo usuário que desponta no cenário acadêmico, científico e profissional.

A biblioteca vem empenhando-se em alcançar melhores resultados em sua prestação de serviços, por meio de inovações freqüentes, em todos esses anos de sua atuação. A partir de 1992, foi possível iniciar mudanças mais consistentes com a implantação de seu Projeto de Informatização de Acervo e Serviços.

Em conseqüência, percebeu-se que tais mudanças deveriam ser acompanhadas de outra, ou seja, de uma nova concepção intelectual, que contemplasse os novos paradigmas da informação que estavam sendo introduzidos. Esta incorporação implicava adquirir e desenvolver novas relações no trabalho. Desta forma, em setembro de 1995, foi iniciado um projeto de mudança de comportamento do corpo funcional, alicerçado no trabalho de equipe, para permitir maior integração, produtividade e economia de recursos materiais, humanos e de tempo de execução. Este projeto iniciou-se com a realização de um diagnóstico da situação, cujas conclusões estão a seguir apresentadas.

## Diagnóstico situacional

O diagnóstico abordou dois grandes aspectos:

a) *estrutura social*, que incluía dados sobre os funcionários da biblioteca, grau de satisfação, acompanhamento e envolvimento com o trabalho, posição quanto aos conhecimentos técnicos, reconhecimento e estímulo no trabalho.

b) *estrutura organizacional*, abrangendo objetivos institucionais, divisão do trabalho, relacionamento entre as instâncias decisórias, postura diante das mudanças, agilidade e grau de autonomia, ambiente físico e recursos, falhas e incentivos institucionais.

Os dados levantados no diagnóstico mostraram duas realidades.

1ª) o atendimento ao usuário com toda a gama de recursos disponibilizados, exigindo eficiência e agilidade, com integração de pessoas e processos de trabalho.

2ª) a estrutura interna verticalizada, quanto aos níveis decisórios e a relação funcional, mantendo os setores organizados em estruturas rígidas, estanques e promovendo distanciamento social das pessoas – esta estrutura não era de fato compatível com uma administração direcionada para a informação e sua disseminação.

Sabe-se que a relação usuário *versus* informação exige equipes interativas, detentoras de todas as informações referentes aos processos de trabalho, agindo com autonomia e decisão.

Assim, a partir dos resultados do diagnóstico, foi formulado um programa de ação para valorização do trabalho, reconhecimento e estímulo pessoal, ao qual se inseria a adoção de novo modelo de gestão participativa. Este modelo visou a transformar os setores funcionais em equipes de processos, nas quais as pessoas pudessem ter mais autonomia de ação e, com isso, maior grau de comprometimento com os resultados.

## Características da biblioteca como centro de informação e referência

Simultaneamente ao estudo do novo modelo de gestão, foi discutida a atuação da biblioteca, objetivando dar continuidade ao processo de desenvolvimento dos serviços prestados. Nesse sentido, a Biblioteca estaria funcionando como um Centro de Informação e Referência em Saúde Pública (CIR), atuando em quatro frentes:

a) na seleção, tratamento e armazenamento de publicações e outros materiais, melhorando a qualidade do tratamento, com a inclusão de outras informações de interesse aos usuários, como conteúdos, indicadores de qualidade, resumos etc., nos catálogos *on-line* e bases institucionais;

b) na busca e acesso à informação desejada e obtida em qualquer lugar que ela esteja. Foram planejados: consulta remota às bases de dados locais e serviços oferecidos aos usuários; ampliação do acesso a bases de textos completos, de diretórios etc.; cursos que visem à aut capacitação do usuário na recuperação da informação; criação de um serviço de vigilância informacional a usuários, internos e externos, sobre problemas e progressos relevantes da área; acesso à Internet pelo usuário; serviço de comutação extensivo a todos os usuários; implantação de sistema de transferência digital de cópias;

c) na criação de outros formatos de disseminação e divulgação da informação, pretendendo-se criar outras bases de dados como, por exemplo, de referência da produção nacional da área; bases de dados estatísticos de interesse das pesquisas epidemiológicas; base de diretórios; base de especialistas, entre outras; criação de novos veículos de divulgação da informação, inclusive no formato eletrônico;

d) na manutenção de sistemas de acompanhamento e avaliação por intermédio do desenvolvimento de estudos de necessidades dos usuários, como meio de criação de novos serviços e avaliação dos existentes; constante atualização na identificação de novas tecnologias necessárias à melhoria dos serviços prestados.

Em conclusão, a proposta da Biblioteca/CIR era unir o papel tradicional das bibliotecas acadêmicas de pesquisa, de adquirir e preservar a palavra impressa, ao papel inovador de incorporar as novas tecnologias de informática e comunicação.

Além desses propósitos, incorporava-se o desafio de transformar a Biblioteca/CIR em referência nacional no campo da saúde pública.

### NOVO MODELO ORGANIZACIONAL E DE GESTÃO

O modelo organizacional e de gestão, proposto para a Biblioteca/CIR, aponta para a atenção ao usuário, a ênfase nos resultados e a adequação permanente da tecnologia. Isso significa incorporar, como prática corrente, um sistema de acompanhamento do desempenho organizacional.

Assim, passa-se de uma organização com o foco voltado fortemente para o ambiente interno, onde as variáveis especialização e metodologia predominavam, para seu redimensionamento ao ambiente externo, onde predominam a visão do cliente e de resultados. O equilíbrio na atenção aos ambientes interno e externo e sua repercussão na nova organização proposta é o grande desafio.

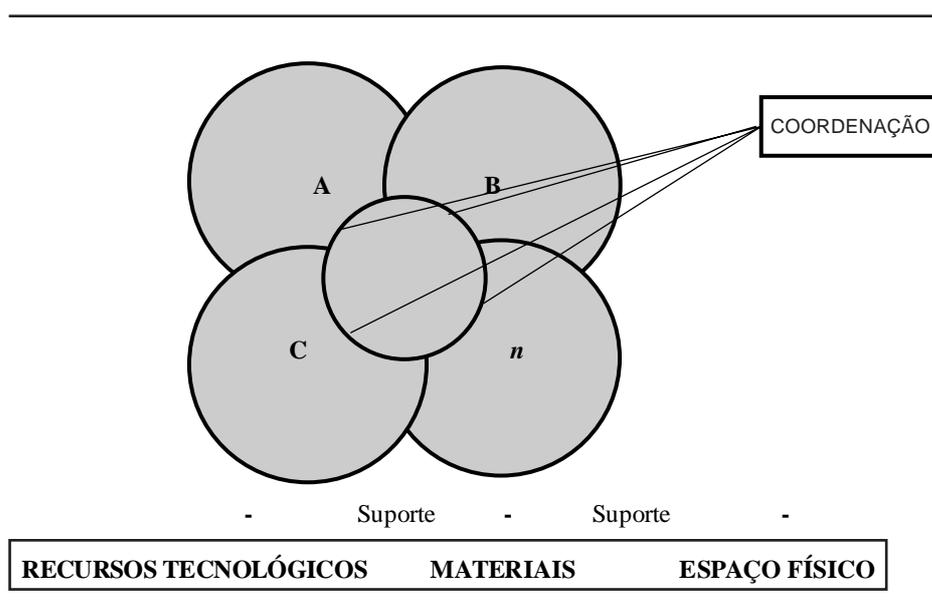
Além disso, o modelo expressa a preocupação em assegurar a integração de todas as fases de preparação técnica da informação, incorporando valores intrínsecos, como parceria, intercâmbio e ação colegiada.

As premissas básicas para a elaboração do modelo foram:

#### a) quanto aos objetivos:

- buscar o aumento da eficácia das áreas, desenvolvendo a capacidade de gerar resultados;
- criar condições para solucionar problemas imediatos;
- melhorar a capacidade de antecipar e resolver situações no futuro;
- criar condições de adaptação, flexibilidade e auto-renovação.

FIGURA 1  
Diagrama do Modelo de Integração Estrutural



#### b) quanto à abordagem sistêmica:

- considerar as ações das áreas como partes de um todo, percebendo a organização como um sistema;
- criar condições de flexibilidade e abrangência, para poder atuar no sistema de forma global e respeitando os subsistemas de dimensões distintas e seus diferentes graus de eficiência, eficácia e desenvolvimento;

- utilizar uma tecnologia compatível com o estágio de desenvolvimento da biblioteca, observando as dimensões sociais e técnico-administrativas.

#### c) quanto ao relacionamento:

- criar e manter um clima de integração, baseado na troca de informações e na administração participativa;
- assegurar o comprometimento dos integrantes da biblioteca com as decisões/escolhas adotadas, de forma que o aprendizado e mudanças geradas no trabalho sejam duradouros;
- assegurar a participação de toda a equipe no processo de reorganização, de modo que as mudanças sejam lideradas pelos gestores das áreas e os trabalhos sejam realizados com as pessoas.

As premissas adotadas constituem indicadores que possibilitam aos diferentes agentes do processo acompanhar o desenvolvimento da área e lhes conferem uma natureza educacional, por ser o comprometimento de todos condição fundamental para a aprendizagem contínua da equipe; e sua operacionalização é requerida para viabilizar o processo de mudança.

#### Modelo de Gestão

O modelo de gestão proposto foi o Modelo de Integração Estrutural (figura 1), cuja tônica é a total integração de recursos, desde os sistemas de controle e informação até a alocação de pessoas nos pontos onde se faça necessário, de acordo com as circunstâncias técnicas ou operacionais.

Apoia-se essencialmente em equipes autogerenciadas - A, B...n. Essas equipes trabalham em conjunto, formando parcerias, orientadas por metas e perspectivas de resultados. O princípio de autogerenciamento visa a dar às equipes o máximo de autonomia, reduzindo a necessidade de supervisão em cima do **que** e de **como** está sendo feito.

É possível, desta forma, obter maior identificação com os objetivos da organização, apontando necessidades de planejamento e programação das atividades e potencializando o senso de responsabilidade pelos resultados por parte de todos os integrantes das áreas.

As pessoas fazem rodízio, tornando-se conhecedoras de todos os aspectos do trabalho. Isto lhes dá uma dinâmica da organização e lhes permite um desenvolvimento pessoal, uma vez que a amplitude do trabalho de cada um é expandida para poder incluir novas atividades. Elas ficam mais comprometidas, motivadas e satisfeitas, uma vez que o modelo minimiza os efeitos da rotina funcional e encoraja a parceria.

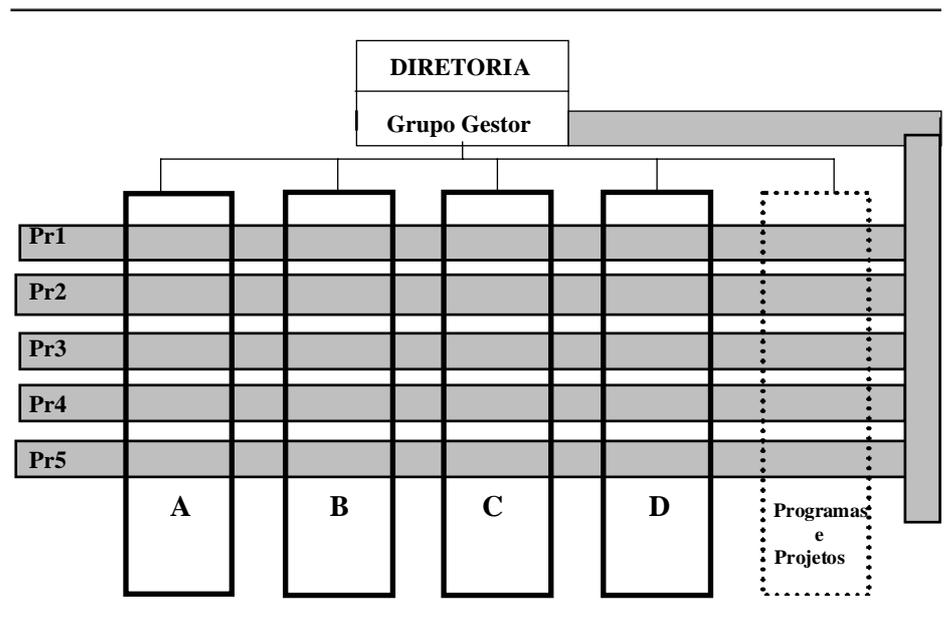
Após adquirir pleno conhecimento dos trabalhos realizados na sua área, os membros de uma equipe mudam de posição e passam um tempo nas outras equipes de trabalho, tornando-se habilitados, também, no desenvolvimento dessas atividades. Dessa forma, promove-se um alto nível de integração entre todos os tipos de trabalho. O planejamento das ações deve garantir que cada um dos membros da equipe tenha algum contato com todas as atividades vinculadas à Biblioteca/CIR.

Dando suporte ao exercício das diferentes funções da equipe, há o compartilhamento do espaço físico, dos recursos tecnológicos e materiais.

A supervisão é feita ao longo do desenvolvimento de todos os processos de trabalho e visa a assegurar o cumprimento dos prazos e a qualidade dos resultados obtidos. Seu principal papel é captar níveis de tensão gerados por momentos de maior demanda em determinada área, problemas de natureza pessoal etc., intervir, sempre que necessário, orientar e dirigir a equipe, prover e adequar os recursos tecnológicos, identificar novas demandas e tecnologias, planejar as metas e a distribuição do trabalho.

A ação colegiada é a base de sustentação do modelo. Compreende o compartilhamento das responsabilidades pela análise de conjunturas, estudo de alternativas e propostas de solução, com o fim de embasar as decisões a serem tomadas, pelo planejamento de resultados, estabelecimento de estratégias e metas, além do dimensionamento e da distribuição de recursos.

FIGURA 2  
Modelo Organizacional Proposto



No primeiro nível funcional, a ação colegiada se dá mediante a formação de um Grupo Gestor, cuja composição absorve a representação de cada uma das áreas. Nos demais níveis funcionais, a ação colegiada é mais informal, mantendo, porém, a mesma preocupação de representatividade das áreas subordinadas.

**O modelo organizacional**

O Modelo de Integração Estrutural apresentado necessita de uma estrutura formal que o viabilize. Assim foi proposta uma arquitetura organizacional (figura 2) com as seguintes características:

- identificar e aglutinar as principais funções da Biblioteca/CIR, reduzindo ao máximo a verticalização da estrutura;
- utilizar a modelagem matricial para favorecer a integração e flexibilidade das áreas, representada por programas e projetos multidisciplinares, abrindo a possibilidade da participação externa em seu desenvolvimento;
- instituir um nível colegiado, formado pela representatividade das áreas que integram a Biblioteca/CIR.

**Direção**

Neste nível, situa-se a gestão estratégica e corporativa da instituição, responsável pelo direcionamento superior da Biblioteca/CIR. É composta pela Diretoria e pela ação colegiada de um Grupo Gestor.

**• DIRETORIA**

Ao diretor, cabe, precipuamente, fazer cumprir as diretrizes fundamentais e as normas gerais aplicáveis à Biblioteca/CIR, representar a organização perante os demais órgãos estruturais da USP e externos, bem como assegurar a prestação de serviços aos usuários.

Seu papel é fundamental para o modelo proposto, pois a ele compete dar a visão de conjunto às diferentes perspectivas das áreas componentes da Biblioteca/CIR, promovendo, assim, a integração de esforços e recursos. Para atingir esse objetivo, a Diretoria será apoiada pelo Grupo Gestor, ao qual presidirá.

## • GRUPO GESTOR

A atuação colegiada do Grupo Gestor tem o papel de assessoramento e discussão das questões de interesse geral da Biblioteca/CIR, perseguindo-se uma atuação harmônica dos responsáveis pelas suas diferentes áreas.

Reserva-se a esse grupo o importante papel de assegurar a unidade administrativa e a visão de conjunto das atividades da Biblioteca/CIR, evitando sua fragmentação ou a preponderância eventual de uma atividade inerente a uma área sobre as demais.

Este nível terá o papel fundamental de propor à Direção da Faculdade de Saúde Pública as metas, objetivos, diretrizes e políticas da Biblioteca/CIR. Seu foco principal de atenção estará voltado para a busca de resultados, sempre orientados pela missão, objetivos e estratégias da instituição.

## Funções técnicas

Compreendem as funções ligadas às áreas de desenvolvimento de coleções, de processamento da informação e bases de dados, de acesso à informação e de publicação e *marketing*.

As áreas terão o papel principal de traçar as orientações de suas linhas de especialização para as respectivas equipes e serão responsáveis pela preservação das competências tecnológicas especializadas. A diferença do atual modelo proposto está no fato de as equipes estarem organizadas segundo a visão da integração dos processos produtivos.

Estas áreas foram concebidas para resguardar o saber fazer por meio de equipes especializadas derivadas dos processos de trabalho, que se desenvolvem e se aprimoram permanentemente, a partir da implantação do sistema de rodízio.

## Função de infra-estrutura

Diferentemente do modelo atual, a proposta visa a aglutinar, em um único ponto, ações que estavam dispersas por todas as áreas, permitindo um gerenciamento mais eficaz e a atribuição de uma unidade de comando importante para deflagrar os processos administrativos nos tempos necessários. Dessa forma, as funções técnicas poderão se direcionar de maneira mais concentrada aos seus compromissos, evitando perda de cronogramas e prejuízos no atendimento às necessidades dos usuários.

A função de infra-estrutura necessita estar presente nas discussões sobre metas, objetivos, estratégias e disponibilização de recursos, como pólo concentrador de informações precisas e de um saber específico, orientado ao cumprimento de procedimentos muitas vezes formatados pela lei.

As ações de responsabilidade da função de infra-estrutura compreendem as necessidades de alcance institucional, ou seja, de interesse comum a todas as áreas da Biblioteca/CIR. As demandas localizadas, de interesse específico de uma determinada área, devem fazer parte dos seus próprios processos de trabalho.

## Funções matriciais

São as funções que respondem pela maior dinâmica organizacional, pois permitem mobilidade das diferentes funções institucionais, flexibilizando-as para atender a demandas não previstas. Os grupos responsáveis pela realização dos programas e projetos deverão ser formados por membros das equipes da Biblioteca/CIR, podendo ser enriquecidos com a participação de representantes de organismos externos à mesma.

As funções matriciais são representadas no diagrama (figura 2) por linhas horizontais, perpassando todas as áreas, podendo o seu conjunto determinar a conveniência de ser implantada uma função específica, de caráter temporário, com a missão de acompanhar o desenvolvimento dos programas e projetos. Esta função está representada por um retângulo de linha pontilhada. As funções matriciais são diretamente ligadas ao Grupo Gestor.

## Benefícios do modelo

Como resultado do Modelo de Integração Estrutural, podem ser apontados os seguintes benefícios principais:

- Maior controle e comprometimento com os resultados.
- Maior integração das atividades, à medida que a estruturação se dá observando os processos de trabalho.
- Motivação para que a organização se volte mais para os usuários, resultados e ambiente externo.
- Redução de níveis e funções organizacionais pela revisão da estrutura funcional, possibilitando maior delegação/autonomia para as equipes e melhoria da comunicação interna.
- Preservação do conhecimento técnico com a manutenção de áreas organizacionais por processos de trabalho.
- Aproximação topo-base pela ligação direta das unidades operativas ao nível diretivo-executivo.
- Valorização, crescimento, reconhecimento e realização pessoal/profissional pela maior participação das equipes nos processos decisórios.
- Comunicação transparente e sistemática, facilitada pelo aumento da participação e do acesso às informações.

## IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

Para se chegar ao organograma funcional que viabilizasse o modelo proposto, foram feitas várias reuniões com a equipe da Faculdade, docentes e funcionários, com bibliotecários de outras unidades e com usuários, para discussão da proposta que abrangia as atividades em que atuaria a biblioteca, como centro de informação e referência. O resultado gerou o organograma representado na figura 3, discutido e aprovado no período de julho a dezembro de 1996, pelos órgãos administrativos da USP, e implantado em fevereiro de 1997.

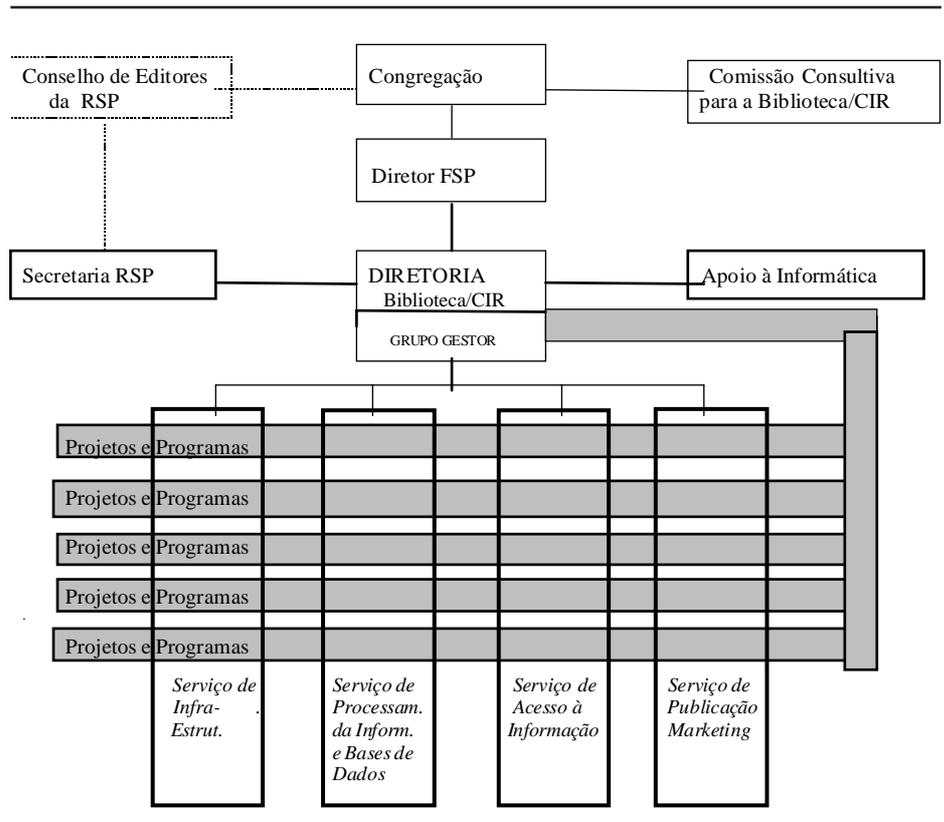
A época em que se deu a mudança física da biblioteca para o outro prédio coincidiu com a implantação do novo modelo, ou seja, em janeiro de 1997. O impacto dessas mudanças foi muito forte, o que trouxe dificuldades de adaptação ao meio físico, exatamente oposto ao que se estava habituado: salas sem portas, visibilidade total entre as atividades de atendimento ao usuário e de trabalho, mas que deveria propiciar melhores facilidades para implantação do novo modelo organizacional e de gestão. Portanto, o ano de 1997 foi destinado às adaptações necessárias, tanto do ambiente físico como funcional.

De qualquer forma, durante esse período, foi possível atingir alguns dos objetivos propostos conforme descrito no capítulo seguinte

### COMENTÁRIOS SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO MODELO

Retomando alguns pontos já mencionados, enfatiza-se que a decisão de mudanças no funcionamento da biblioteca em um modelo moderno de gestão foi fruto de uma conscientização coletiva das pessoas a ela vinculadas conforme detectado no diagnóstico situacional. Era imperiosa a necessidade de rever sua estrutura, funcionalidade e ambiente de trabalho, com o objetivo de alcançar melhoria da produtividade por meio de equipes integradas.

FIGURA 3  
Organograma da Biblioteca/CIR, aprovado e implantado em fevereiro de 1997



Na fase de implantação do novo modelo de gestão, previu-se sua primeira avaliação a partir da experiência de seis meses. Vencido este prazo, em agosto de 1997, foi feita a primeira avaliação do modelo sob os aspectos técnico e comportamental, a partir de discussão pela própria equipe de funcionários da biblioteca com base nos objetivos pretendidos. Verificou-se que tais objetivos não estavam plenamente atingidos, conforme descrito a seguir.

#### Objetivos/Resultados

- Integrar equipes em condições de atingir a produtividade desejada.

Isto pressupõe que as pessoas estejam preparadas para trabalhar juntas, de forma interdisciplinar e articulada, voltadas para a clientela, interna e externa. Trabalhar juntas significa trocar conhecimentos complementares necessários para gerar produtos e serviços segundo as metas propostas para a Biblioteca/CIR. Este não é um ponto fácil de ser atingido, demanda tempo e crença nos resultados. Nesta primeira avaliação (6 meses), foi possível de-

tectar tendências em se alcançar este objetivo, pois o tempo de experiência ainda era pouco. Porém, vêm-se observando bons resultados nas atividades vinculadas a programas e projetos. Houve participação de todos os bibliotecários, inclusive na coordenação dos diversos programas e projetos desenvolvidos, sejam ou não vinculados a compromissos externos.

- Desenvolver espírito de confiança mútua no exercício dos respectivos papéis.

Este objetivo está atrelado ao primeiro, pois, no momento em que se estabelecer confiança mútua entre os componentes das equipes, estas passarão a funcionar melhor.

- Ter compromisso com o processo organizacional.

Este foi um objetivo que se pode dizer agora muito mais presente no corpo funcional do que antes. Há um envolvimento claro e vontade de participação no processo de crescimento e desenvolvimento institucional.

- Incorporar os conceitos de comando múltiplo e de responsabilidade compartilhada.

Este é um objetivo muito importante e que está sendo paulatinamente atingido, sobretudo a partir dos programas e projetos desenvolvidos. E, a partir dessas responsabilidades diretas em atividades paralelas às de rotina que a equipe de bibliotecários, vem crescendo e alcançando autonomia nas suas decisões.

- Comprometer as gerências em um trabalho mais facilitado do que de chefia.

O fato de haver autonomia das equipes está, de um lado, facilitando o trabalho das chefias. Mas, ao mesmo tempo, está trazendo certas dificuldades para suportar as tarefas de rotina com as demais. Mas o ajuste, com certeza, virá com o tempo.

- Treinar as equipes, para garantir a integração e produtividade.

Este é um ponto que está caminhando bem, não somente pela exigência do próprio modelo, mas também por estar havendo convergência de metas entre a biblioteca/faculdade/universidade. Esses treinamentos ocorreram tanto para as atividades de rotina, como, por exemplo, na área de informática, como as ligadas às exigências dos programas e projetos desenvolvidos.

Os resultados dessa primeira avaliação apontaram algumas das dificuldades encontradas na implantação do novo modelo de gestão, a partir dos objetivos pretendidos. Mas a decisão de mudanças foi acertada, e as dificuldades poderão ser solucionadas, embora mais lentamente do que se esperava. E, somente com o correr do tempo, poder-se-á alcançar o modelo ideal projetado.

Esta lentidão do processo tem sua justificativa, pois lida com o comportamento de pessoas. O trabalho com equipes diferenciadas e coordenações variadas necessita de muita disciplina, organização e maturidade profissional. O processo de adaptação torna-se mais lento à medida que tenta nivelar as atitudes e conhecimentos profissionais do corpo funcional ante o novo modelo de gestão. Esta nossa experiência encontra similaridade com a maioria das instituições de que se teve conhecimento quando da implantação desse novo modelo de comando (Jacobson, 1994), que, parece, deverá predominar no próximo milênio, quando um dos paradigmas será "as novas maneiras de organização do trabalho" Marshall *et al*<sup>6</sup> (1999).

O importante é desejar firmemente alcançar as medidas propostas, vencer as barreiras detectando falhas, corrigindo-as, desenvolvendo habilidades e estimulando-as.

De qualquer forma, tem-se presente que essas mudanças pressupõem esforços da parte de todos que se engajarem neste projeto. E isto com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, pois, só assim, sentir-se-á que se deu alguma contribuição ao bem comum.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BESEMER, S.P. et al. Managing the academic library through teamwork: a case study. *Journal library administration*, v.18, n.3/4, p.69-89, 1993.
2. CRIST, M. Structuring the academic library organization of the future: some news paradigms. *Journal Library Administration*, v.20, n.2, p.47-65, 1994.
3. DENTON, D.K. Horizontal management: beyond total customer satisfaction. Lexington, Ma, Lexington Books, 1991.
4. JACOBSON, S. Reorganization promises, processes, and pitfalls *Bulletin Medical Library Association*, v.82, n.4, p:369-374, Oct. 1994.
5. LANCASTER, F.W. ed. *Libraries and the Future: essays on the library in the twenty-first century*. New York, Hawork Press, 1993.
6. MARSHALL, J. et al Competencies for special librarian of the 21<sup>st</sup> century: full report. [online] Washington (DC): Special Librarian Association; 1999. Available from URL:<http://www.sta.org/professional/competency.html>. [1999 Feb 02].
7. MATHESSON, N.W. The idea of the library in the twenty-first century. *Bulletin Medical Library Association*, v.83, n.1, p.1-7, Jan, 1995.
9. SPECTOR, B.A. *Como criar e administrar empresas horizontais*. Rio de Janeiro, Campinas, 1998.

## Changes and inovations: New model of academic library organization and management

### Abstract

The new organization and structure of the library of the School of Public Health of the University of São Paulo, are described. The purpose of the library is to render better services to its academic, scientific, and professional users through the utilization of the new information and communication technologies and the up-to-date methods and processes the library has adopted. The new model was implemented in February 1997 and now, after undergoing its first evaluation is in the stage of development. Results show that change is slow due to the many barriers. Nonetheless, the direction these changes are taking prove that the management model chosen was correct. What remains to be done is to continue developing the program, making the necessary corrections and improving the quality of the services rendered, which was the prime object.

### Keywords

Organizational innovation; University library; Library management.

## AGRADECIMENTOS

À Fundação Kellogg e ao Centro de Educação Permanente pelo apoio financeiro.

---

### Maria Teresinha Dias de Andrade

Diretora da biblioteca/CIR – Centro de Informação e Referência em Saúde Pública.

### Angela Maria Belloni Cuenca

Bibliotecária responsável pelo serviço de acesso à informação da biblioteca/CIR.

### Benedita Silveira Campos Sadi

Coordenadora da área de processamento da informação e produção de bases de dados da biblioteca/CIR/FSPUSP.

### Cibele Araújo Camargo

Responsável pela subárea Livros/Base ACERVO da biblioteca/CIR/FSPUSP.

### Eidi Raquel Franco Abdalla

Bibliotecária e responsável pela área de informática da biblioteca/CIR.

### Francis Sierra Hussein

Bibliotecária da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

### José Sergio Damico

Especialista em Administração de Recursos Humanos.

### Maria do Carmo Avamilano Alvarez

Bibliotecária com especialização em Saúde Pública/CIR.

### Maria Fazzaneli Crestana

Bibliotecária da área de processamento da informação e referência em Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo.

### Mirian Santos

### Sônia Garcia Gomes Eleutério

### Sônia Regina de Mesquita Barone

Especialista em Administração de Recursos Humanos.

---