

### Relatório de Investigação:

Estudo de caso: Biblioteca do Pólo de Guimarães da Universidade do Minho

1. <i>Enquadramento do estudo no contexto mais geral do trabalho de investigação</i>	15
2. <i>Estudo do sistema informático de uma biblioteca</i>	21
2.1. <i>Objectivos e abordagem</i>	21
3. <i>Contexto da investigação: Biblioteca da Universidade do Minho em Guimarães</i>	23
3.1. <i>Estrutura</i>	23
3.2. <i>Serviços disponibilizados</i>	24
3.3. <i>Alguns dos valores que orientam o seu funcionamento</i>	24
3.4. <i>Algumas contradições com implicações no normal funcionamento da biblioteca.</i>	26
4. <i>sistema informático da biblioteca: ALEPH500</i>	28
4.1. <i>Estrutura e funcionamento geral</i>	28
4.2. <i>Suporte oferecidos às actividades da biblioteca</i>	28
5. <i>Satisfação sentida com a utilização do sistema</i>	30
5.1. <i>Resultados do estudo</i>	30
5.2. <i>Expectativas de suporte</i>	31
5.3. <i>Experiência com o suporte oferecido</i>	36
5.4. <i>Quando a experiência vai de encontro às expectativas.</i>	40
5.5. <i>Interpretação das contradições e variações encontradas.</i>	42
6. <i>Conclusões</i>	43
6.1. <i>Enquadramento dos resultados obtidos na teoria organizacional que serve de base à investigação</i>	43
6.2. <i>Aspectos relevantes dos estudos qualitativos</i>	44
7. <i>Anexos</i>	47
7.1. <i>Modelo geral dos guiões das entrevistas</i>	47
7.2. <i>Categorias de análise</i>	49
7.3. <i>Respostas dos funcionários</i>	53

## 1. Enquadramento do estudo no contexto mais geral do trabalho de investigação

Nesta secção é apresentada a justificação para a realização do estudo piloto descrito neste relatório.

Este estudo piloto foi realizado no contexto de uma investigação mais alargada que irá resultar no desenvolvimento de um método para a definição de requisitos de sistemas informáticos que façam o suporte não só da dimensão estrutural do trabalho (normalmente a única considerada nos métodos existentes), como também as suas dimensões social, política e simbólica.

Este método irá permitir a identificação e definição de expectativas de suporte para que possam ser definidos requisitos que permitam desenvolver um sistema informático que se ajuste a essas expectativas, possibilitando o surgimento de um sentimento de satisfação em resultado da utilização do sistema.

A investigação que vai conduzir à produção do método assenta em diversa teoria organizacional utilizada na área das ciências sociais e, que no seu conjunto, permite ver o trabalho como sendo composto pelas quatro dimensões acima indicadas. A referência detalhada a esta teoria encontra-se num outro documento de investigação pelo que este relatório fica feita apenas a referência ao livro de Bolman e Deal, *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*<sup>1</sup>, o qual dá uma visão global dessa teoria.

Pretende-se, portanto, integrar aquela teoria organizacional no processo de definição de requisitos, mas para isso é necessário primeiro obter alguma evidência da utilidade dessa teoria. O primeiro passo para obter essa evidência foi criar quatro tabelas que no seu conjunto realçassem os aspectos do trabalho que devem ser considerados e quais as expectativas de suporte a teoria permite prever que surjam para que possa ser oferecido um suporte adequado às quatro dimensões do trabalho. Essas tabelas encontram-se nas quatro páginas seguintes. Junto às expectativas para cada um dos aspectos do trabalho encontra-se a experiência que seria considerada satisfatória.

A investigação prevê a realização de estudos de caso para que possa ser determinada a utilidade das tabelas, tanto nos aspectos que apresentam como sendo os mais relevantes para cada dimensão do trabalho como nas expectativas que sugerem ser aquelas que serão expressas. O método a desenvolver deverá estruturar um processo para as identificar (no caso de expectativas explícitas e implícitas) e definir (pela aprendizagem resultante do questionar de práticas e crenças estabelecidas).

---

<sup>1</sup> Bolman, L. G. e T. E. Deal (1991). *REFRAMING ORGANIZATIONS: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Tabela 1: Satisfação com os SBC<sup>2</sup> de acordo com os pressupostos estruturais.

<b>ASPECTOS RELEVANTES DO TRABALHO</b>	<b>EXPECTATIVAS</b> <i>Ao adoptar um SBC, as pessoas esperam que ele:</i>	<b>EXPERIÊNCIA</b> <i>As expectativas são satisfeitas quando as pessoas:</i>
<b>EFICÁCIA</b>	Contribua para a eficácia do trabalho, nomeadamente permitindo a implementação de tarefas que não poderiam ser realizadas sem recorrer às TIC <sup>3</sup> .	Acreditam que o SBC contribui significativamente para a eficácia do seu trabalho, isto é, permite-lhes executar as tarefas certas, dadas as metas e estratégias definidas.
<b>EFICIÊNCIA</b>	Contribua para a eficiência do trabalho, nomeadamente através da disponibilização do conhecimento necessário para a execução das tarefas.	Acreditam que o SBC contribui de uma forma significativa para a eficiência do seu trabalho, isto é, permite-lhes realizar correctamente as suas tarefas.
<b>ESTRUTURA</b>	Contribua para a diferenciação de tarefas, para atingir metas e objectivos e para a implementação das estratégias definidas.	Acreditam que o SBC lhes permite executar tarefas bem diferenciadas, as quais são importantes para atingir as metas e objectivos organizacionais bem como implementar as estratégias definidas.
<b>PAPEIS FORMAIS</b>	Contribua para a definição formal de papéis, nomeadamente através do reforço da autoridade associada aos papéis organizacionais, automação de regras e procedimentos e o reforço da normalização das práticas de trabalho.	Acreditam que o SBC torna mais claras e estáveis as tarefas que executam.
<b>COORDENAÇÃO</b>	Contribua para juntar os esforços individuais, nomeadamente através da supervisão do trabalho.	Acreditam que o SBC contribui para relacionar o seu trabalho com o realizado por colegas.
<b>CONTROLO</b>	Permita o controlo aceitável do trabalho.	Acreditam que o SBC faz um controlo aceitável do seu trabalho.

<sup>2</sup> Sistema Baseado em Computador<sup>3</sup> Tecnologia de Informação e Comunicação

Tabela 2: Satisfação com os SBC de acordo com os pressupostos sociais.

<b>ASPECTOS RELEVANTES DO TRABALHO</b>	<b>EXPECTATIVAS</b> <i>Ao adoptar um SBC as pessoas esperam que ele:</i>	<b>EXPERIÊNCIA</b> <i>As expectativas são satisfeitas quando as pessoas:</i>
<b>NECESSIDADES PSICOLÓGICAS</b>	Contribua para os sentimentos de auto-estima, status e realização profissional; facilite o desenvolvimento profissional e a actualização de conhecimentos; permita usar e desenvolver competências pessoais; implemente práticas de trabalho de acordo com os valores éticos e morais dos seus utilizadores.	Acreditam que o SBC as ajudam a atingir as metas pessoais.
<b>NORMAS INFORMAIS</b>	Respeite o conjunto de normas que determinam a forma como o grupo de utilizadores funciona e como os seus membros se comportam.	Acreditam que o SBC lhes permite trabalhar de acordo com as normas estabelecidas.
<b>CONFLITO</b>	Contribua para a partilha de metas, percepções, preferências, e crenças.	Acreditam que o SBC contribui para suavizar as diferenças entre os seus utilizadores.
<b>LIDERANÇA</b>	Contribua para a variedade do trabalho realizado, agregação das tarefas relacionadas, autonomia e retroalimentação sobre a qualidade do trabalho.	Acreditam que o SBC reforça o compromisso para com a orientação definida para o trabalho realizado.
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	Facilite a participação em processos de tomada de decisão.	Acreditam que o SBC lhes possibilita uma boa participação nos processos de tomada de decisão.
<b>PAPEIS INFORMAIS</b>	Facilita a comunicação interpessoal.	Ajuda a definição de papeis formais.

Tabela 3: Satisfação com os SBC de acordo com os pressupostos políticos.

<b>ASPECTOS RELEVANTES DO TRABALHO</b>	<b>EXPECTATIVAS</b> <i>Ao adoptar um SBC as pessoas esperam que ele:</i>	<b>EXPERIÊNCIA</b> <i>As expectativas são satisfeitas quando as pessoas:</i>
<b>PODER</b>	Facilite a expressão das várias formas de poder, nomeadamente permitindo a identificação de oportunidades para estabelecer coligações favoráveis, forçar o cumprimento de contractos, controlar comunicações e significados, alterar regras e procedimentos, alterar os critérios de desempenho.	Acreditam que o SBC promove os seus interesses.
<b>CONFLITO</b>	Contribui para manter o conflito dentro de limites aceitáveis, nomeadamente através do suporte proporcionado à negociação de interesses e à criação de coligações.	Acreditam que o SBC lhes permite estabelecer compromissos razoáveis em lutas por recursos escassos.
<b>DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS ESCASSOS</b>	Reflecta os acordos implícitos e explícitos que são estabelecidos entre diferentes interesses e que se referem à distribuição de poder e recursos.	Acreditam que o SBC reflecte os acordos relevantes para as tarefas que executam com o auxílio da aplicação.
<b>PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO</b>	Favoreça a negociação de interesses, nomeadamente através da disponibilização do conhecimento necessário para reforçar os interesses individuais ou colectivos e permitir o conhecimento das regras de jogo e a difusão de valores.	Acreditam que o SBC contribui favoravelmente para a emergência de metas e decisões.

Tabela 4: Satisfação com os SBC de acordo com os pressupostos simbólicos.

<b>ASPECTOS RELEVANTES DO TRABALHO</b>	<b>EXPECTATIVAS</b> <i>Ao adoptar um SBC as pessoas esperam que ele:</i>	<b>EXPERIÊNCIA</b> <i>As expectativas são satisfeitas quando as pessoas:</i>
<b>SÍMBOLOS</b>	Possa ser percebido como um símbolo e, como tal, contribua para a coesão do grupo de utilizadores, para a redução da ambiguidade e incerteza das actividades suportadas e para um sentimento de segurança e direcção.	Acreditam que o SBC lhes permite desempenhar correctamente as tarefas atribuídas bem como para o sentimento de pertença a um grupo e contribui para tornar os acontecimentos organizacionais mais claros e previsíveis.
<b>FENÓMENOS SIMBÓLICOS</b>	Facilite a realização de rituais e cerimónias relevantes para as actividades suportadas.	Acreditam que o SBC facilita a socialização bem como a transmissão de mensagens relevantes.
<b>TEATRO</b>	Reflecte emoções, valores e mitos relevantes para as actividades suportadas.	Acreditam que o SBC reflecte as emoções, valores e mitos a que atribuem importância.
<b>PROCESSOS ATRIBUIÇÃO SENTIDO</b>	<b>DE</b> <b>DE</b> Disponibiliza o conhecimento necessário para associar significado ao seu trabalho e realidade circundante.	Acreditam que o SBC suporta a criação de significado.

Os estudos de caso foram planeados para identificar as expectativas de suporte explícitas e/ou implícitas que os participantes têm relativamente ao sistema informático que utilizam. Isto é feito tanto através de perguntas directas como por processos indirectos de conhecer a forma como o trabalho realizado é percebido bem como os valores e crenças que dão corpo a expectativas de suporte não explicitamente formuladas.

O trabalho de investigação conducente à avaliação da utilidade da teoria organizacional relevante encontra-se detalhadamente descrito noutro documento, pelo que ele não será referido com mais detalhe neste relatório.

As secções seguintes descrevem a realização de um estudo piloto, planeado com o objectivo principal de fazer uma aprendizagem dos métodos e técnicas qualitativas de recolha e análise de dados.

## 2. Estudo do sistema informático de uma biblioteca

Este relatório apresenta os resultados obtidos no estudo qualitativo realizado na Biblioteca da Universidade do Minho em Guimarães. Esta secção indica os objectivos desse estudo bem como a estratégia adoptada para os atingir.

Com o intuito de não divulgar a identidade dos participantes não são indicados os seus nomes mas identificações fictícias ou a indicação do cargo que ocupam.

### 2.1. Objectivos e abordagem

O estudo realizado na Biblioteca de Guimarães (BPG) teve como objectivos verificar a satisfação sentida com a utilização do sistema que faz a gestão da Biblioteca (ALEPH500) e fazer uma aprendizagem na aplicação de métodos e técnicas qualitativas para recolha e análise de dados.

O trabalho de investigação foi orientado para a resposta à seguinte questão:

*Os funcionários da BPG, utilizadores do ALEPH500, estão satisfeitos com o suporte dado por este sistema ao seu trabalho? Porquê?*

A identificação das razões da satisfação/insatisfação tornava-se fundamental para poder ter a noção da utilidade da teoria organizacional que serve de suporte ao trabalho de investigação em que se insere este estudo (ver a primeira secção deste trabalho).

Para poder verificar a satisfação sentida com o suporte oferecido foi necessário começar por conhecer o trabalho realizado e o ALEPH500. O primeiro contacto com as práticas de trabalho da biblioteca foi feito pela leitura do Guia da Biblioteca, do regulamento e do relatório de actividades de 1997. As páginas Web dos Serviços de Documentação da Universidade do Minho (SDUM) e da biblioteca de Guimarães permitiram ter uma noção da imagem que se pretende transmitir para o interior e exterior da biblioteca. O caderno de encargos que tornou possível a avaliação das várias alternativas no concurso em que ALEPH foi seleccionado permitiu conhecer as expectativas que orientam o processo de adopção (o sistema ainda não está totalmente instalado). Os folhetos que publicitam o ALEPH foram o primeiro contacto com o sistema.

A leitura destes documentos serviu ainda para preparar um período de observação dos funcionários na execução das suas tarefas diárias.

A primeira observação foi direccionada para o mapeamento dos vários sectores da biblioteca e espaço físico onde iriam decorrer as restantes observações.

As observações foram realizadas em períodos de uma hora, em alturas de grande e pequeno afluxo de utentes. Sempre que surgiu essa oportunidade, a observação foi substituída pela própria realização das tarefas. Isto foi feito com o intuito de experimentar a dificuldade da tarefa e aprofundar o relacionamento com os participantes na investigação.

As observações foram acompanhadas pela produção de breves notas, as quais foram completadas logo que o período de observação terminava. A observação de problemas ou aspectos relevantes da utilização do sistema permitia orientar as observações seguintes.

As observações foram orientadas pela necessidade de conhecer os funcionários e os relacionamentos de trabalho que os interligam, o ambiente de trabalho que rodeia a realização das tarefas, os símbolos relevantes e seus significados, locais onde as tarefas são realizadas, justificação para os acontecimentos (processos) ou sequência de acontecimentos, forma como as tarefas são realizadas.

Durante as observações a principal preocupação foi compreender a cultura subjacente à realização das tarefas. Nenhuma das observações foi directamente planeada para se centrar na utilização do sistema. Este foi antes encarado como uma das ferramentas de trabalho e a sua utilização foi sempre considerada no contexto mais genérico da tarefa observada.

As notas criadas a partir das observações bem como aquelas que resultaram da análise dos documentos facilitaram a criação dos guiões que orientaram as entrevistas semiestruturadas realizadas individualmente a todos os elementos da biblioteca que estavam a trabalhar no período em que se realizou o estudo.

Os guiões (ver anexo) foram criados para abordar as quatro dimensões do trabalho: estrutural, social, política e simbólica. Foram abordados os aspectos considerados relevantes pela teoria que serve de base ao trabalho de investigação. Numa fase inicial estas dimensões foram abordadas sem que houvesse uma preocupação específica com o sistema; pretende-se apenas verificar algumas das interpretações efectuadas durante a leitura de documentos e observação das práticas de trabalho. Numa segunda fase é abordado de uma forma directa o suporte oferecido pelo sistema.

Durante as entrevistas o guião foi activamente adaptado àquilo que o entrevistado ia dizendo, pela introdução de novas perguntas e eliminação de outras.

Todas as entrevistas foram transcritas e o seu texto analisado com a ajuda de uma aplicação informática para análise qualitativa de dados: NUD'IST - Non-numerical Unstructured Data Indexing Searching and Theorizing.

Da análise das várias entrevistas resultou a identificação de vários conceitos e temas relevantes para a questão colocada no início do estudo.

Os conceitos referem a forma como o entrevistado entende a realidade. Os temas descrevem a forma como as pessoas ou o sistema se comportam ou deveriam comportar, fazem a descrição de uma ideia, fornecem explicações para os acontecimentos. Os temas foram agrupados sempre que estavam de alguma forma relacionados. Este agrupamento permitiu criar interpretações mais complexas ou criar uma teoria acerca do assunto em investigação.

As respostas dos entrevistados foram então codificadas em categorias de análise que reúnem conceitos similares. De seguida foram identificados os temas que descrevem ou explicam essas categorias.

Desta forma foi possível identificar expectativas e experiência de suporte, quer explícita como implicitamente descritas e encontrar uma explicação para a satisfação sentida com o suporte oferecido pelo ALEPH500.

### 3. Contexto da investigação: Biblioteca da Universidade do Minho em Guimarães

Nesta secção é descrito o contexto em que decorreu o estudo, ou seja, é feita uma descrição da Biblioteca da Universidade do Minho em Guimarães bem como a descrição de alguns dos valores e problemas que determinam o seu funcionamento.

#### 3.1. Estrutura

Os SDUM têm por missão facultar à instituição em que se integram os recursos bibliográficos necessários ao desempenho das funções de investigação, ensino, educação permanente e extensão cultural.

Os SDUM controlam directamente duas bibliotecas da Universidade: a Biblioteca Geral da Universidade do Minho (BGUM) em Gualtar, Braga e a Biblioteca do Polo de Guimarães (BPG). Foi nesta última biblioteca que decorreu o estudo relatado neste documento.

As restantes bibliotecas da Universidade do Minho são controladas pelas Escolas em que se integram. Ficou patente durante o estudo realizado um interesse na unidade das várias bibliotecas que permitisse um controlo centralizado da informação disponibilizada aos utentes (*"A unidade (integração) das bibliotecas deve ser fomentada pelos SDUM. Esta unidade faz com que seja possível saber em cada momento quais as obras que existem, onde se encontram, com quem estão, etc., para além de facilitar a cooperação entre as bibliotecas"*). No entanto, esta visão não é partilhada em todas as bibliotecas vivendo-se portanto um momento de alguma indecisão e tensão relativamente a uma estratégia futura (*"Neste momento, em termos de sistema, adoptou-se pela centralização."*, *"Por interesses políticos das restantes bibliotecas pode essa adopção atrasar-se ou mesmo nunca vir a ser efectuada..."*).

O responsável pela Biblioteca de Guimarães tem a seu cargo as tarefas de gestão da biblioteca e ainda os sectores de Análise Documental, Difusão de Informação, Formação e Editorial. Pelo estudo efectuado verifica-se que o poder de decisão sobre o dia-a-dia da biblioteca está concentrado no seu responsável, embora por opção própria este procure também conhecer a opinião dos funcionários que poderão ser afectados pela decisão (*"Aqui as regras estão todas bem definidas...Podem surgir dúvidas pontuais que se tira com o Dr. E"*, *"Ele [Dr. E] deu a sua opinião mas que a minha opinião também era válida"*, *"Nós quando temos reclamações e vemos que está correcto, o que estamos a fazer não tem lógica nenhuma pomos o problema ao Dr. E e ele tenta resolver o problema ou, se tiver de ser assim, é assim"*, *"Há participação dos funcionários quando se deparam situações novas...geralmente eu peço logo a opinião deles [funcionários]."*).

Para além dos sectores da total responsabilidade do responsável pela biblioteca, existe ainda o sector de Aquisição e Secretariado, sector de Catalogação e Sector de Leitura e Empréstimo.

O sector de Formação é responsável pela realização de cursos de formação sobre os módulos do ALEPH.

No sector de Difusão de Informação é feita a gestão das páginas WEB da biblioteca, são disponibilizados os serviço de difusão selectiva de informação, a pesquisa bibliográfica on-line e a disponibilização de bases de dados em CD-ROM, o atendimento de pedidos de informação, orientação e aconselhamento, e atendimento de pedidos de fornecimento de documentos.

No sector de Análise Documental é feita a classificação das publicações.

No sector de Aquisições e Secretariado é realizado todo o trabalho de apoio à direcção e é onde se faz a gestão do processo de aquisição dos livros desde a recepção de propostas até ao pagamento dos mesmos. As tarefas deste sector são realizadas pela funcionária com a ajuda esporádica de elementos do sector de leitura e empréstimo.

No sector de Catalogação faz-se a inventariação, catalogação e etiquetagem das publicações recebidas bem como a inserção e validação dos registos bibliográficos na base de dados. As tarefas deste sector são realizadas pela catalogadora com a ajuda esporádica de elementos do sector de leitura e empréstimo.

As tarefas do sector de Aquisições e do sector de Catalogação são conhecidas pelas funcionárias como as tarefas técnicas da biblioteca. As publicações percorrem os sectores de Aquisições, Análise Documental e de Catalogação antes de, neste último sector, ser registada a informação na base de dados de pesquisa.

No sector de Leitura e Empréstimo é feito o controlo de empréstimos (registo de empréstimos, devolução e renovação), controlo dos movimentos da Fonoteca e Videoteca, arrumação dos livros na sala de leitura, controlo da disciplina e bom ambiente da sala de leitura, e ajuda aos utilizadores. Neste sector trabalham 4 funcionários. A coordenação do grupo foi atribuída a uma das funcionárias, a qual faz ainda o registo de novos utentes. Neste sector são disponibilizados os principais serviços da biblioteca.

### **3.2. Serviços disponibilizados**

A biblioteca disponibiliza os seus serviços via Internet e no espaço físico da biblioteca.

Os serviços disponibilizados na biblioteca são: empréstimo de livros para leitura domiciliária, renovações de empréstimos e devolução de livros, ajuda aos utentes da biblioteca, utilização da sala de leitura, empréstimos inter-bibliotecas.

No espaço da biblioteca é possível fazer pesquisas bibliográficas e pesquisas bases de dados em CD-ROM.

Através das páginas WEB da biblioteca é possível fazer pesquisas bibliográficas, aceder ao quiosque electrónico, fazer pesquisa na Internet, envio de informação personalizada e acesso às publicações da biblioteca.

### **3.3. Alguns dos valores que orientam o seu funcionamento**

Em resultado da análise das entrevistas foi possível identificar alguns dos mitos que servem de suporte a práticas de trabalho. A palavra "mito" é aqui utilizada para fazer referência a crenças partilhadas pelo grupo de pessoas que trabalham na biblioteca, as quais promovem uma visão comum acerca do trabalho e reforçam a coesão do grupo e a confiança no futuro. Tendo toda esta carga positiva, os mitos também dificultam a mudança e a aceitação de perspectivas diferentes.

Assim, algumas destes mitos englobam a crença:

- A unidade das bibliotecas favorece a qualidade dos serviços oferecidos pelos SDUM (*"Outro dos objectivos é transmitir para o exterior uma imagem de qualidade e unidade. A unidade(integração) das bibliotecas deve ser fomentada pelos SDUM"*).
- Uma gestão forte é fundamental para o bom funcionamento da biblioteca (*"Aqui as regras estão todas bem definidas. Cada um sabe o que fazer. [...]De resto temos autonomia, está tudo muito bem definido", "[...]eu falei com o conjunto das pessoas para que as coisas fossem compreendidas, mas eventualmente todas as pessoas se sentiriam com capacidade e no direito de poderem executar as mesmas tarefas. A avaliação que eu faço não é essa.", "Quando vem alguma decisão a dizer que é assim, normalmente vem uma informação de serviço. Nós temos que trabalhar conforme a informação de serviço que veio"*).
- A qualidade dos serviços aumenta em resultado da definição de regras de trabalho que tornam a execução das tarefas independente das pessoas que as realizam (*"[...]é necessário que a qualidade dos serviços prestados aos utentes seja independente das pessoas que os estão a assegurar. Para que tal seja possível é necessário estabelecer regras a respeitar por todos.", "[...]porque nós temos obrigação de fazer todos da mesma forma.", "Porque nós somos um serviço embora estejamos separados temos que trabalhar todos da mesma forma"*).
- A adopção de standards internacionais conduz a uma maior qualidade dos serviços (*"...no que nós nos queríamos começar a meter era as questões da qualidade e da gestão da qualidade e de pensar até na implementação da norma ISO9000 em relação aqui aos serviços"*).
- Para poderem assegurar um bom desempenho é necessário que os funcionários se tornem especialistas na realização das suas tarefas (*"Em todos os trabalhos em que eu passei ao longo de toda a minha vida, cada um tinha as suas tarefas. Portanto, especializado porque tem que haver especialização.", "[...]Jou seja, nós aqui não temos tido uma política, como há noutros sítios, tipo rotatividade de funções (também sinceramente, tenho muitas dúvidas sobre esse tipo de política)."*).
- O regulamento da biblioteca contém as regras que orientam e garantem o eficiente funcionamento dos serviços disponibilizados. A compreensão destas regras por funcionários e utentes contribui para reduzir os conflitos inerentes à interacção das duas partes (*"Nós fazemos o trabalho como está definido numa série de informações de serviço e temos umas regras, temos um regulamento e se cumprirmos (penso que todos nós cumprimos o regulamento), o trabalho é feito de maneira igual", "...é necessário estabelecer regras a respeitar por todos e uma forma de o conseguir é restringir as permissões às opções do sistema. Desta forma evitam-se tratamentos de favor em relação a determinados utentes da biblioteca", "É uma maneira de fugir ao regulamento. E é isso que eu acho errado."*).
- A qualidade dos serviços é medida pela satisfação demonstrada pelos utentes, a qual será tanto maior quanto menor for o número de reclamações (*"Mas globalmente, acho que não é só dos alunos do 1º ano, a imagem[da biblioteca] é positiva. Há problemas...[...]Mas são situações relativamente pontuais, nomeadamente o número de reclamações que existem não é muito significativo."*).
- Um atendimento de qualidade deverá ser rápido, preciso e agradável (*"No balcão tem que se estar lá, têm que se fazer as tarefas características dos empréstimos. E nós sabemos que os alunos gostam de nos ver com uma cara sempre bem disposta", "o que se espera dos funcionários ali é que tenham um bom nível de atendimento e relacionamento com as pessoas, que prestem uma boa informação, que executem os movimentos de empréstimos correctamente", "Há informações que podemos dar aos utentes mais facilmente e com melhor qualidade; penso que aí os utentes estarão satisfeitos" ).*
- Os utentes têm uma certa tendência para pôr em causa a autoridade dos funcionários, a qual só pode ser eficientemente contrariada pela pronta intervenção do director (*"Fiquei mal disposta, ele ficou mal disposto. E eu até o ameacei que ele ia ao Dr. E. Mas depois o Dr. E não estava cá...ia ser uma chatice! Estas coisas só acontecem quando o Dr. E não está, porque se o Dr. E estivesse ele falava logo com ele ou qualquer coisa assim..."*, " Diz ele: "Realmente

*olhava para a senhora e a senhora era a super-eficiência. Não podia ser, eu tinha que a desmistificar!".", "Assim nós estamos a dizer uma coisa e eles riem-se de nós...").*

- A tecnologia acelera a execução das tarefas e contribui para a sua qualidade (*"A nível de melhor atendimento, [o ALEPH] ajuda... Pronto, é uma coisa que funciona melhor, dá uma informação muito mais rápida, mais precisa do que antes", "Aqui era manual, aquelas fichinhas, aquilo era horrível", "Quanto mais o sistema se aproximar daquilo que nós definimos no caderno de encargos, mais ele contribui para que os objectivos da biblioteca sejam atingidos e para que o serviço melhore").*
- A tecnologia contribui para uma imagem de modernidade de acordo com as expectativas dos utentes (*"Alguns andam atrás dos papeis "Não há papeis?!", "Não", "Ai que bom!""", "Até houve uma expressão que é...um aluno queria preencher a fichinha ainda e eu disse "já não é preciso preencher a fichinha" e ele disse uma coisa do género "a tecnologia chegou a Guimarães" ou assim uma coisa desse género" ).*
- A sala de leitura é um local de estudo individual que deve, portanto, ser mantida em silêncio (*"Um funcionário está lá ao balcão e o outro está lá dentro. A arrumar os livros, a impor o silêncio e, ao mesmo tempo, devia estar a ajudar.", "É arrumação de livros, controlar a disciplina e o bom ambiente da sala de leitura", "E há outro problema, são engenheiros e os engenheiros querem vir para aqui estudar em grupo", "...aqui é só engenharia, trabalhos em grupo, a própria estrutura da sala. Lá [BGUM] não, tem-se aquele átrio que dá para a pessoa repousar e saber para onde vai.").*

### **3.4. Algumas contradições com implicações no normal funcionamento da biblioteca.**

Da análise das entrevistas emergiram algumas contradições que estão na base de alguns dos problemas enfrentados no dia-a-dia de trabalho

Na biblioteca acredita-se que a permanência numa dada tarefa favorece uma melhoria gradual na sua execução. Apesar desta crença parecer ser partilhada por todos os funcionários da biblioteca, os funcionários do atendimento mostraram um grande desejo de executar tarefas consideradas técnicas e abandonar o sector onde se encontram. Este sentimento parece ser conhecido pelo responsável pela biblioteca, que tenta reduzir a tensão que provoca ao facilitar a formação dos funcionários nomeadamente nos módulos do ALEPH500 que suportam as tarefas técnicas.

Durante a entrevista com o Responsável pela biblioteca ficou clara a grande importância que atribui às tarefas do atendimento, na medida que servem de interface entre a biblioteca e os utentes e a transforma em algo muito mais importante do que um simples depósito de publicações. Esta ideia parece não evitar o desejo dos funcionários do atendimento em mudar de sector. Uma vez que permanecer no atendimento não contribui de uma forma negativa para a possibilidade de evoluir na carreira, a análise das entrevistas levou a concluir que este desejo resulta dos seguintes factores:

- Os problemas resultantes da interacção com os utentes, dos quais resulta que a autoridade e competência do funcionário seja posta em questão. Isto contribui negativamente para o sentimento de auto-estima.
- As tarefas menos importantes dos sectores técnicos são dadas aos funcionários do atendimento, mais uma vez contribuindo negativamente para o sentimento de auto-estima e reconhecimento profissional.
- A atribuição das tarefas técnicas aos funcionários do atendimento é entendida por estes como uma forma de compensar o seu esforço e capacidades de trabalho, pelo que a saída

do sector de atendimento contribui para o sentimento de reconhecimento profissional e auto-estima.

- As condições de trabalho no balcão de atendimento são consideradas más pelo barulho que têm necessidade de suportar durante a realização do trabalho.

Uma outra contradição detectada está relacionada com o facto de haver uma percepção de que a maioria dos alunos utiliza a biblioteca para estudo de grupo, o que é coerente com os trabalhos que os alunos têm que realizar numa Escola de Engenharia. No entanto parece existir uma preocupação em respeitar a ideia de que uma biblioteca é um local de estudo individual, havendo uma preocupação em criar espaços mais pequenos para o estudo em grupo.

## 4. sistema informático da biblioteca: ALEPH500

Nesta secção, o ALEPH500 é descrito de uma forma sumária, apenas com o objectivo de dar uma ideia sobre a forma como é percebido o suporte funcional que oferece aos vários sectores.

### 4.1. Estrutura e funcionamento geral

Quando o sistema estiver completamente implementado vai permitir a gestão integrada de seis bibliotecas da Universidade do Minho (Biblioteca Geral da Universidade do Minho (BGUM), Biblioteca do Polo de Guimarães (BPG), Biblioteca do Centro de Estudos Humanísticos (BCEH), Biblioteca do Instituto de Estudos da Criança (BIEC), Biblioteca de Ciências da Educação (BCE), Centro de Documentação Europeia da Universidade do Minho (CDEUM)).

O ALEPH500 possui vários módulos interligados, cada um dos quais com uma funcionalidade específica. É um sistema aberto e com arquitectura cliente/servidor e, na altura em que o estudo foi efectuado, tinham sido implementados alguns dos módulos da versão UNIX.

Os módulos previstos vão permitir gerir as aquisições de publicações, o controlo de periódicos, a catalogação, a pesquisa dos registos bibliográficos e difusão de informação, a gestão de empréstimos, empréstimos interbibliotecas e o controlo de existências, a produção de relatórios estatísticos e a interligação automática com o correio electrónico.

### 4.2. Suporte oferecidos às actividades da biblioteca

Na altura do estudo, nem todos os módulos estavam implementados, pelo que apenas o trabalho em alguns dos sectores estava a ser suportado.

- Sector de aquisições e secretariado  
Neste sector, o módulo de aquisições ainda não estava a ser utilizado por não estar instalado. Apenas o módulo de pesquisa estava a ser utilizado como ajuda para verificar se já existe um exemplar de um dado livro.
- Sector de catalogação  
O módulo de catalogação estava a ser usado e permitia a criação de registos bibliográficos.
- Sector de Análise Documental  
Não está prevista a implementação de um módulo específico para a classificação das publicações.
- Serviço de leitura e empréstimo  
Neste sector está a ser usado o módulo que gere os empréstimos, registando os movimentos de empréstimo, renovações e devoluções bem como aplicando multas resultantes da entrega de livros em atraso. Está também instalado o módulo que faz a gestão dos utentes da biblioteca.  
Espera-se vir a usar o módulo de reservas e um módulo para produção de relatórios estatísticos.

- Sector de difusão  
Neste sector são usados os módulos de pesquisa, visualização e impressão dos resultados de uma pesquisa, difusão selectiva de informação para os utentes que solicitarem este serviço e o módulo que permite produzir estatísticas específicas.
- Sector de formação  
Não está prevista a instalação de um módulo para fazer o suporte da formação dos funcionários/utentes.

## 5. Satisfação sentida com a utilização do sistema

Nesta secção são apresentadas as conclusões do estudo relativamente à satisfação sentida com a utilização do sistema. São ainda apresentadas as interpretações feitas daquilo que foi dito durante as entrevistas e realçadas as razões que os entrevistados apresentaram para se sentirem satisfeitos/insatisfeitos com o sistema.

Para avaliar a satisfação sentida tenta-se definir o ajuste entre as expectativas e a experiência de utilização descritas pelos entrevistados. Quanto maior é esse ajuste, mais os entrevistados referiram estar satisfeitos com o sistema.

Na última subsecção encontram-se realçados os aspectos contraditórios que emergiram do estudo e a interpretação que é feita deles.

### 5.1. Resultados do estudo

Em resultado da análise das entrevistas efectuadas é possível concluir que os funcionários da biblioteca estão satisfeitos com o suporte que o ALEPH500 oferece ao trabalho que realizam, embora as razões desta satisfação variem de acordo com a realidade específica de cada sector. Sempre que as pessoas referem aspectos menos satisfatórios, estes estão normalmente associados a expectativas ainda não satisfeitas (*"Penso que globalmente a opinião deles é positiva e existe alguma insatisfação pelo facto do sistema ainda não estar a funcionar tal como se espera. [...]consideram que o sistema é um passo em frente mas que ainda não está como deve estar e que as tarefas que executam seriam melhor executadas, ou pelo menos trabalhariam com maior eficiência, se o sistema já estivesse a trabalhar em condições"*).

O sistema foi adoptado com base em determinadas expectativas de suporte. As expectativas que mais detalhadamente se encontram formalizadas são as que se encontram definidas no caderno de encargos produzido em conjunto pelo director dos SDUM, Chefe de divisão na BGUM e Chefe de divisão na BPG. Este caderno de encargos permitiu escolher, de entre várias alternativas, o sistema cuja funcionalidade melhor se ajustava às necessidades dos SDUM (*"Quanto mais o sistema se aproximar daquilo que nós definimos no caderno de encargos, mais ele contribui para que os objectivos da biblioteca sejam atingidos e para que o serviço melhore."*).

O caderno de encargos foi produzido sem a participação activa dos funcionários (*"A empresa (DataInfor) solicitou a elementos da Universidade colaboração para fazer a versão portuguesa do sistema."*), os quais apenas partilhavam a expectativa de que o sistema viesse a melhorar o trabalho que realizam. Como se vai ver nas subsecções seguintes, o significado da palavra "melhorar" varia de sector para sector e, dentro do mesmo sector, de funcionário para funcionário.

As crenças partilhadas ou impostas e a experiência de trabalho descritas nas secções anteriores determinaram os requisitos especificados formalmente bem como as expectativas dos funcionários. Este facto conduz a uma segunda conclusão: a forma como as pessoas compreendem a sua realidade de trabalho determina o tipo de tecnologia que adoptam e o uso que fazem dela.

Nas subsecções a seguir encontra-se detalhadamente descrita a forma como as duas conclusões aqui apresentadas surgiram bem como as variações e contradições detectadas e a sua interpretação.

## 5.2. Expectativas de suporte

O processo de adopção de um sistema que se ajustasse às necessidades dos SDUM começou pela definição da funcionalidade desejada. Depois de analisadas várias alternativas, os principais decisores escolheram o sistema que mais se aproximava do especificado: ALEPH500 (*"O facto de permitir um Interface Web relativamente ao empréstimos, pesquisa bibliográfica e, num futuro, próximo, administração do sistema. Sendo para aí que tudo caminha em termos da relação biblioteca-cliente, procurou-se o sistema que desse resposta a essa necessidade e o único que há dois anos dava essa resposta era o ALEPH."*).

Tal como foi dito anteriormente, os SDUM controlam directamente duas bibliotecas. No entanto, previa-se a adopção do sistema por seis bibliotecas da Universidade, tendo sido adoptada a centralização da informação num servidor comum a todas elas. Este procedimento iria reforçar a disponibilização de serviços similares em todas as bibliotecas abrangidas. Esta decisão está de acordo com a crença de que a unidade das bibliotecas favorece a qualidade dos serviços prestados por cada uma delas e contribui para uma posição mais forte dos SDUM no contexto das várias unidades orgânicas da Universidade.

De acordo com o caderno de encargos, o sistema deveria ser implementado através de módulos interligados, deveria ter um *interface* agradável (se bem que o significado da palavra "agradável" não se encontra esclarecido), deveria permitir disponibilizar alguns serviços via *WEB*, e permitir a troca de informação com outros sistemas (ex: PORBASE).

Os módulos a implementar deveriam suportar a maior parte das tarefas dos vários sectores dos SDUM (Direcção, Sector de Difusão, Sector de Análise Documental, Sector de Aquisições e Secretariado, Sector de Catalogação, Serviço de Leitura e Empréstimo). Na especificação da funcionalidade do sistema encontram-se definidas algumas funções que, de acordo com o que foi dito nas entrevistas, permitiriam aos chefes de divisão controlar o trabalho executado pelos funcionários (está de acordo com a crença numa gestão forte) (*"Há uma estatística mensal do número de livros em que eu faço a catalogação", "[...]eles agora, com o novo sistema, sabem quem é que erra ao fazer um empréstimo", "[...]penso que lá há uma colega, um dos trabalhos dela é ver se as coisas estão mais ou menos"*) e diferenciá-los atribuindo mais responsabilidade e poder de decisão a alguns deles, o que está de acordo com a crença de que os funcionários podem ser motivados através da adopção de mecanismos informais de compensação (*"Eu fui escolhida para ficar à frente por algum motivo, não é? [...]Talvez da maneira que a gente trabalhe e do que faz e não faz. [...]pelo menos no meu caso, que se sente um bocadinho o reflexo daquilo que nós fazemos", "Não, obviamente é uma forma de reconhecer capacidades e qualidades de trabalho. É uma forma de manifestar confiança sobretudo."*).

Nenhum requisito relativo à funcionalidade que suportaria as tarefas de cada sector foi definido com a participação directa dos funcionários, mas estes partilhavam grande parte das expectativas que serviram de ponto de partida a essa definição. Essa partilha resulta do conhecimento das tarefas que os gestores adquiriram pelo contacto diário com a sua execução. Resulta ainda do facto das expectativas dos funcionários terem sido pouco trabalhadas, pelo que eles acabaram por legitimar as expectativas expressas no caderno de encargos. Também se tornou claro que a própria experiência facilitou a definição dos contornos de algumas das expectativas iniciais que não chegaram a ser explicitadas pelos funcionários.

As crenças de gestão fazem com que se espere que o sistema contribua para:

- **Um reforço da autoridade dos chefes de divisão** (*"Algumas permissões [de acesso à funcionalidade] consideradas críticas serão sempre mantidas com o administrador do sistema [Dr. E]", "[...]a utilização de passwords e logins individuais permite saber quem fez o quê", "Quanto às estatísticas dos empréstimos feitos mensalmente e receitas mensais da biblioteca, isso aí já passou"*).

tudo para o Dr. E", "É o Dr. Eli que faz isso. Mensalmente ele faz. Porque ele sabe a que horas eu cataloguei o livro...tudo!").

- **A formalização dos procedimentos de trabalho, de acordo com a crença de que tornar a execução das tarefas independentes de quem as realiza contribui para garantir uma maior qualidade dos serviços** ("Se se confirmar a informação que temos da empresa, claramente isso vai significar um salto qualitativo...sobretudo para os utilizadores finais e é com isso que nós estamos preocupados: as pessoas que vêm fazer reservas, poderem fazer renovações, etc, sem terem que virem à biblioteca podendo fazê-las via Internet com o OPAC Web", "Nalguns casos, o sistema permitiu (e vai permitir ainda mais) definir claramente formas e métodos de procedimento e quem faz o quê", "Para que isso seja possível é necessário que a qualidade dos serviços prestados aos utentes seja independente das pessoas que os estão a assegurar. Para que tal seja possível é necessário estabelecer regras a respeitar por todos e uma forma de o conseguir é restringir as permissões às opções do sistema. Desta forma evitam-se tratamentos de favor em relação a determinados utentes da biblioteca.").
- **Uma maior proximidade com os utentes da biblioteca através da disponibilização de serviços via Interface Web** ("O maior objectivo a atingir é manter o mais aberto e amigável possível o contacto com o exterior através do interface Web").
- **Uma pesquisa bibliográfica mais fácil e acessível** ("Neste momento, com o sistema, a catalogação é feita e o livro está logo acessível na pesquisa, no OPAC. Isso acho que é o melhor que pode acontecer", "[...]pode não querer dizer nada mas pelo menos as pessoas conseguem utilizar o OPAC e já estão a utilizá-lo.", " A pesquisa quase que era preciso tirar um curso para pesquisar no outro sistema. Tinha que se meter AU, depois fazia-se X ENTER D. Agora não, qualquer criança mete a palavra chave.").
- **Uma mais flexível administração do sistema, nomeadamente pela disponibilização desta funcionalidade via Interface Web** ("O facto de permitir um Interface Web relativamente ao empréstimos, pesquisa bibliográfica e, num futuro, próximo, administração do sistema.").
- **Uma fácil aprendizagem das várias tarefas da biblioteca para que seja possível substituir os funcionários que normalmente as executam, caso tal se torne necessário** ("[Funcionária da catalogação] Teve muito menos dificuldade do que aquela que teria com o sistema anterior. Se calhar é mais fácil se ela estivesse doente ou qualquer coisa...se estivesse uns meses fora... substituí-la com este sistema.", "Nós, por exemplo, este ano vamos fazer possivelmente no próximo mês, uma acção de formação sobre catalogação em ALEPH que não é destinada aos funcionários que fazem catalogação. É destinada aos outros funcionários, para eles estarem em condições de fazer catalogação se e quando for necessário. [...][Nós provavelmente iremos fazer isso com outros módulos.").
- **Automatizar a forma como as tarefas são normalmente executadas nos SDUM** ("A relação estreita com a empresa foi útil na medida em que esta versão pôde ser ajustada à realidade específica das bibliotecas BGUM e BPG.", "Mas boa parte das regras já existiam antes do sistema existir. O sistema está, em alguns casos, a tentar implementar as regras que já existiam.").
- **Um controlo do desempenho dos funcionários, reforçando a crença numa gestão forte que potencia uma maior qualidade na execução das tarefas** ("[...]a utilização de passwords e logins individuais permite saber quem fez o quê", "O que o PATCH11 tem é a definição de permissões ao nível de sub-biblioteca. Eu posso dizer que a pessoa A tem permissão de fazer isto mas apenas nesta biblioteca. Isto vai permitir clarificar e esquematizar ainda mais as funções de cada pessoa.").
- **A atribuição de diferentes responsabilidades aos funcionários de um sector conduzindo à delegação de autoridade** ("Como são tarefas que envolvem maior nível de responsabilidade, se eu atribuo a tarefa à pessoa A e não à pessoa B quer dizer que eu tenho mais confiança no trabalho da pessoa A do que no da pessoa B.... [...]mas eventualmente todas as pessoas se sentiriam com capacidade e no direito de poderem executar as mesmas tarefas. A avaliação que eu faço não é essa.").

- **Uma mais eficaz análise da satisfação que os utentes sentem relativamente aos serviços disponibilizados pela biblioteca, acreditando-se que quanto menor for o número de reclamações expressas maior a satisfação sentida** (*"Não sei se viu ali uma coisa que está afixada naquele placard que é o correio dos leitores...que são exactamente as questões que foram colocadas pelos leitores e as nossas respostas. Há respostas que são positivas e respostas que são negativas. Há coisas a dizer, sim senhor tem razão, vamos estudar o problema...ou até quando respondemos (nós deixamos acumular um mês e depois é que vamos ver e vamos responder), ou até o problema já foi resolvido; ou não senhor a sua sugestão não pode ser aceite porque nós achamos que isto assim assim.", "Ah, já agora, o correio dos leitores também está disponível na WEB!"*).
- **A troca de ideias e experiências entre os vários funcionários dos SDUM** (*"Nós agora criamos também listas de distribuição, no nosso correio electrónico. Há uma lista de distribuição geral para todos os serviços, portanto qualquer mensagem que vá para lá vai para todos os funcionários. Mas já temos também uma lista de distribuição para a catalogação. Se as pessoas quiserem discutir problemas de catalogação podem discutir. Mandam uma mensagem para aquele endereço que vai para todas as pessoas que estão a fazer a catalogação. E mesmo para os balcões de atendimento é mesma coisa. Também estamos a tentar utilizar estes meios para promover a comunicação entre as pessoas"*).
- **O envio de registos para a Biblioteca Nacional** (*"No momento em que nós tivermos a garantia e a demonstração que eu consigo, a partir destes dados, exportar para a Biblioteca Nacional transformando isto [esquema que foi sendo construído em papel] num campo 966 que passa a existir só para efeitos de exportação e troca de registos, então aí deixa-se de preencher isto."*).
- **Reduzir a pressão de trabalho sentida nos vários sectores em consequência da falta de pessoal** (*"Em relação ao tempo, o tempo é um recurso escasso para a generalidade das pessoas, sobretudo nesta fase aqui para a parte técnica porque há muito trabalho atrasado, há muitas coisas que no ano passado... [...]. O que acontece é que há alturas de exame, por exemplo, em que há uma maior pressão e praticamente não há tempo nenhum livre no balcão."*).

No entanto, a experiência de trabalho e crenças específicas de cada sector conduzem a algumas expectativas muito próprias e, por vezes, diferentes das de gestão. Tendo em conta o contexto particular onde decorreu o estudo, nos sectores onde o responsável pela biblioteca acumula funções para além das de direcção (sector de análise documental, sector de difusão de informação), a funcionalidade esperada corresponde exactamente àquela que foi definida no caderno de encargos.

No sector de aquisições, a contribuição que se espera que o ALEPH proporcione ao trabalho realizado está relacionada com:

- **O reforço da capacidade da biblioteca garantir que as publicações compradas pelos departamentos são efectivamente entregues na biblioteca. Esta expectativa corresponde à necessidade de fazer um apertado controlo da localização das publicações logo que chegam à biblioteca por forma a garantir que estão sempre acessíveis a todos os utentes da biblioteca** (*"Nós temos duas formas de entrada: directamente por propostas dos departamentos (por exemplo, isto é o que ainda está por fazer...já tem aqui as editoras a quem pedir e estes são os que já estão pedidos) ou os departamentos podem comprar directamente e então são os departamentos que dão os livros juntamente com os documentos de despesa. Os departamentos podem comprar directamente mas com a condição de entregarem aqui e, para que isso seja possível, todos os documentos de despesa têm que passar por aqui para que possam ser recebidos pela contabilidade. Se os livros não nos são entregues não andamos com as notas de despesa para a frente, para pagamento.", "[...]mas basicamente o que nós vamos continuar a precisar é precisamente o mesmo tipo de coisas: o número de livros entrados por mês ou..., as unidades que os adquiriram (ou para quem foram destinados os livros), o total de verbas, de ofícios, etc."*).

- **Um maior controlo das verbas gastas, facilitando a gestão do orçamento atribuído à biblioteca** (*"Pelo menos agora (o módulo de aquisições do ALEPH não está a funcionar ainda) quando o módulo de aquisições do ALEPH começar a funcionar provavelmente a situação pode ser diferente. [...] Em relação ao número de livros que vão entrando nós sabemos em cada mês os livros que foram adquiridos, mas em relação a verbas, a documentos de despesa que é trabalho de secretaria e ofícios emitidos, isso é feito no final do ano..."*, *"[...] mas basicamente o que nós vamos continuar a precisar é precisamente o mesmo tipo de coisas: o número de livros entrados por mês ou..., as unidades que os adquiriram (ou para quem foram destinados os livros), o total de verbas, de ofícios, etc."*, *"Eu tenho aqui uma contabilidade paralela, para saber quanto estou a gastar")*).
- **Fornecer imediatamente a informação de que foi iniciado o processo de aquisição de uma publicação, permitindo reduzir a necessidade de responder às constantes solicitações dos docentes** (*"Saber que o docente pode ir à Internet e ver que o livro já está em aquisição... se sabem que o livro está ali e ainda não veio é porque existe um motivo qualquer. Têm à sua disposição os dados todos... Tira aqui uma carga de trabalho e não é só tirar uma carga de trabalho é a eficiência que isso vai ter e a qualidade."*).
- **Uma transição mais suave das publicações para o sector da catalogação. Isto seria conseguido através da introdução de alguma da informação sobre as publicações já no sector de aquisições** (*"Com o sistema vai ser uma maravilha, as aquisições já não vai ser este [programa de aquisições colocado num computador diferente daquele que a D. C usa para aceder aos módulos do ALEPH], vai ser aqui [computador para aceder ao ALEPH] directamente que eu lanço. Ao fazer as aquisições, em vez de estar a lançar neste computador que depois não tem resposta nenhuma, lanço aqui e o livro diz lá [pesquisa] "em aquisição", "Quando o livro vem é só chegar ali [ALEPH], pôr o documento em condições porque temos dados muito rudimentares quando nos pedem o livro (depende) e às vezes temos que os complementar para sabermos que publicação é."*, *"Portanto, toda a informação que entrou nas aquisições que seja útil para a catalogação, vai estar disponível, vai passar automaticamente para a catalogação."*).
- **Uma redução da probabilidade de aquisição indesejada de exemplares de um mesmo livro por diferentes bibliotecas** (*"Também evita muitas duplicações desnecessárias; porque há duplicações que somos nós mesmos que as requeremos como por exemplo, quando existe mais do que um exemplar. Mas noutros casos não, seriam escusadas e dá muito trabalho eu ver se há aqui [ALEPH], introduzir ali, o meu colega em Braga está a comprar e eu também estou a comprar. Nesse caso evitava-se duplicações."*).
- **O suporte do papel que assume informalmente no grupo de trabalho: pessoa que ajuda a resolver dificuldades de trabalho. Isto torna-se possível se a aprendizagem dos módulos for intuitiva na medida em que está de acordo com as regras de trabalho que foi assimilando ao longo da sua experiência de trabalho** (*"A P, em relação a mim troca muito ideias [sobre catalogação]. O balcão troca muito ideias comigo, eu vou dando mais valias... portanto há sempre muita interligação entre nós. Mesmo na difusão selectiva, eles ligam-me para cá para pedir ajuda."*).

Na catalogação, espera-se que o sistema contribua para:

- **Uma mais rápida disponibilização da informação aos utentes da biblioteca** (*"Há coisas muito boas! Neste momento, com o sistema, a catalogação é feita e o livro está logo acessível na pesquisa no OPAC. Isso acho que é o melhor que pode acontecer."*).
- **Uma mais fácil detecção e correcção dos erros de catalogação** (*"Erros vão surgindo e vão-se detectando. [...] O que pode acontecer é eu ter-me esquecido de pôr uma palavra... quando a faço catalogação, antes de mandar para o servidor, faço uma inspecçãozinha. Grande mesmo, tenho que estar muito concentrada."*, *"Eu após fazer a catalogação vou sempre ao ALEPH a ver se a pesquisa está em condições ou não. E aí consigo detectar alguns erros se os tiver feito."*).

- **A rápida e fácil criação dos registos bibliográficos, diminuindo desta forma a pressão sentida pela falta de recursos humanos** ("*[...]eu penso que do ponto de vista da produtividade o ALEPH permite aumentá-la, ou seja, demora-se menos tempo, mas admito que possa não ser assim porque existe esta duplicação [resultado do preenchimento do campo 966]. No momento em que esta duplicação deixar de existir, não tenho qualquer dúvida que o ALEPH aumenta a produtividade[na catalogação].*").
- **Responder rapidamente às solicitações dos docentes** ("*[...]sentem que passado um dia ou dois, se eles o pedirem, eu faço-lhes o favor e trato logo do livro.*").
- **A informação pedida pelo sistema possa ser facilmente encontrada nos livros** ("*Esses campos têm que estar preenchidos num registo. E no livro está lá a informação para preencher esses campos, tem que estar lá. Mas até são relativamente poucos os campos obrigatórios. Os campos que não são obrigatórios são preenchidos ou não conforme existe ou não informação para os preencher.*").

No sector de atendimento, a interacção com os utentes da biblioteca está presente em todas as actividades e as dificuldades de comunicação são por vezes difíceis de resolver. As expectativas dos funcionários deste sector estão em grande parte relacionadas com a contribuição que o sistema poderá dar para a diminuição de situações de conflito. Assim espera-se que o sistema:

- **Permita identificar claramente quem executou os movimentos de empréstimo errados** ("*Mas também, uma forma de nos protegermos é quando saímos no final, é carregarmos na chave [ícon no monitor] da password e aparece logo a janela para metermos a password", "Se houver um problema grave, já não é justo que eu chame à atenção ou repreenda as quatro pessoas quando sei que aquele problema aconteceu porque foi a pessoa X.*").
- **Permita o controlo do desempenho apenas a pessoas cuja autoridade é reconhecida** ("*Quando vejo que posso resolver, eu oriento ou então recorre-se ao Dr. E para resolver o problema. De resto temos autonomia, está tudo muito bem definido", "Desde que veio o Dr. E é que isto teve uma evolução muito grande, um salto qualitativo em muitos aspectos ", "Quem controla o que faço é o Dr. E. Ele é que pode saber se eu fiz algum empréstimo errado ou se eu fiz alguma asneira no terminal. Nós no balcão somos autónomos e temos que ser nós a fazermos o trabalho em condições*").
- **Permita responder rapidamente e correctamente às solicitações dos utentes** ("*O maior objectivo a atingir é manter o mais aberto e amigável possível o contacto com o exterior através do interface Web.", "[...] o que se espera dos funcionários ali é que tenham um bom nível de atendimento e relacionamento com as pessoas, que prestem uma boa informação, que executem os movimentos de empréstimos correctamente...", "Agora quando não são esse tipo de perguntas ou nós não sabemos exactamente onde está, nesse caso é uma pesquisa que demora mais. Quando é uma pesquisa que demora 10 minutos, um quarto de hora não é possível fazer nas alturas mais apertadas. Nessas alturas tem que ser tudo a despachar.*").
- **Contribua para reforçar a autoridade e imagem de competência do funcionário, nomeadamente não permitindo a fuga às regras definidas no regulamento da biblioteca** ("*Este novo sistema, penso eu que é um sistema... (não somos só nós que vemos mas também os alunos)... que nós tivemos um novo sistema e eles participam mais nas nossas tarefas.*").
- **Reduza a possibilidade de erro na realização dos movimentos** ("*Eu penso que há menor possibilidade de erro. E nós, como antigamente havia o ficheiro manual e o ficheiro automático, nós quando fazíamos baixa de um livro tirávamos o livro do ficheiro. Quando chegávamos ao fim do dia ou ao fim do mês havia lá requisições que não tinham sido retiradas, porque com o movimento quando havia muitas pessoas para atender (utilizadores para atender), nós por esquecimento íamos tirar aquela ficha e depois tínhamos que andar sempre a ver se aquela ficha realmente estava ou se foi erro...").*

- **Contribua para uma imagem de modernidade dos serviços, de acordo com as expectativas dos utentes** (*"Pronto, todas as pessoas tinham a ideia, embora esteja a ficar ultrapassada, que Guimarães são "espanhóis" e os outros é que são...! E mesmo entre nós colegas de serviço, na brincadeira, quando eu vou a Braga ao serviço de documentação eles viram-se para mim "Ah, em Espanha está tudo bem?"...É um bocado assim" ).*
- **Permita uma adequada gestão das listas de espera por ser um serviço muito solicitado** (*"São facilidades para nós porque fazer uma lista de espera manual é muito complicado. E não é eficaz. Se o terminal fizer isso automaticamente acho que é a melhor solução para que as listas de espera funcionem mesmo bem. As listas de espera foram sempre um problema da biblioteca. Nunca funcionavam bem. E se este novo sistema estiver a fazer bem a gestão das listas de espera, elas passam a dar um grande serviço à biblioteca. É um serviço muito solicitado pelos alunos.").*

### 5.3. Experiência com o suporte oferecido

Nesta secção é apresentada a forma como é sentido o suporte oferecido pelo sistema, tanto a experiencia que vai de encontro às expectativas formuladas como a que contraria essas expectativas.

No decorrer da utilização do sistema, da análise das entrevistas verifica-se que os funcionários aproveitaram as suas características para fazer uma utilização de acordo com os interesses pessoais. Também surgiram problemas que não eram esperados.

Na experiencia de direcção da biblioteca de Guimarães com o suporte do ALEPH500 verifica-se que:

- **Ao permitir a definição de níveis de acesso em que é possível ultrapassar os privilégios, proibições e outras restrições dos níveis inferiores, o sistema contribui para o reforço da autoridade dos chefes de divisão** (*"Nomeadamente, a utilização de passwords e logins individuais permite saber quem fez o quê.", "[...]O que o PATCH11 tem é a definição de permissões ao nível de sub-biblioteca. Eu posso dizer que a pessoa A tem permissão de fazer isto mas apenas nesta biblioteca. Isto vai permitir clarificar e esquematizar ainda mais as funções de cada pessoa.").*
- **Ao obrigar à execução dos mesmos passos para realizar as diversas operações, o sistema contribui para a formalização dos procedimentos de trabalho** (*"Nalguns casos, o sistema permitiu (e vai permitir ainda mais) definir claramente formas e métodos de procedimento e quem faz o quê ou quem pode fazer o quê.", "Eu posso dizer que a pessoa A tem permissão de fazer isto mas apenas nesta biblioteca.").*
- **Na altura em que o estudo foi realizado ainda não era possível ter acesso aos serviços da biblioteca via WEB, mas acreditava-se de que essa possibilidade ia ser um importante contributo para a qualidade dos serviços.**
- **A grande quantidade de pesquisas registadas pelo ALEPH permite pensar que a pesquisa bibliográfica não coloca grandes problemas aos utilizadores do sistema e que com o tempo, as dificuldades que ainda possam ser sentidas vão ser completamente ultrapassadas** (*"[...]Mas o que é facto é que nós temos os LOGs do OPAC e neste momento a utilização do OPAC já é bastante intensiva. Já há muita gente a utilizar o OPAC.... [...]Nós temos já milhares de pesquisas por dia. Isso já dá uma ideia de que já começaram a entrar no dia-a-dia das pessoas.", "Neste novo sistema que temos, eles[alunos] ainda não puseram grandes dúvidas [relativas à pesquisa]."*).
- **A administração do sistema via interface web ainda não estava disponível na altura do estudo.**
- **Por possuir um interface amigável e intuitivo, o sistema permite a rápida aprendizagem dos módulos e, em consequência, aprender os procedimentos básicos das**

**várias tarefas da biblioteca** ("O sistema está bem organizado e está muito fácil de ver e, pronto, está mesmo muito amigável.", "É destinada aos outros funcionários, para eles estarem em condições de fazer catalogação se e quando for necessário. E exactamente para lhes dar a conhecer também o sistema para além daquilo que eles trabalham no dia-a-dia.", "Aquela acção que fizemos no outro dia sobre o OPAC, essa era de facto uma acção que era precisa para toda a gente. Toda a gente que trabalha quer na catalogação quer nos empréstimos precisa de saber como funciona o Web OPAC.").

- **O sistema automatiza as tarefas dos sectores de aquisições e secretariado, catalogação, atendimento, difusão de informação e contribui para uma mais eficaz gestão do trabalho** ("Quando escolhemos este sistema procuramos um sistema que estivesse disponível, que fosse amigável e que facilitasse o relacionamento dos utilizadores com o sistema, com a biblioteca... que é aquilo que não está a funcionar ainda, que é a questão de saber se há livros para entregar quando é necessário fazê-lo, poder fazer uma pesquisa de casa e se existir determinado livro na biblioteca poder fazer uma reserva para no outro dia de manhã quando chega à biblioteca o livro não saiu entretanto, ter um livro que está a acabar o prazo, poder fazer um pedido de renovação do empréstimo....", "O módulo de estatísticas foi desenvolvido um pouco à parte (penso que no PATCH11 as coisas já estão integradas) e as estatísticas são geradas ao nível da administração e pelo administrador do sistema.").
- **Ao registar todos os movimentos efectuados pelos funcionários bem como a produção de relatórios sobre o trabalho executado de acordo e sem ser de acordo com as previsões, associando-o ao funcionário que o executou, o sistema permite o controlo do desempenho dos funcionários contribuindo para uma maior qualidade dos serviços** ("Há uma estatística mensal do número de livros em que eu faço a catalogação.", "Exacto, a nível do balcão [o controlo do trabalho] é feito via sistema.").
- **O sistema permite delegar autoridade aos funcionários por permitir definir níveis de acesso com diferentes privilégios** ("Eu fui escolhida para ficar à frente por algum motivo, não é?", " Como são tarefas que envolvem maior nível de responsabilidade, se eu atribuo a tarefa à pessoa A e não à pessoa B quer dizer que eu tenho mais confiança no trabalho da pessoa A do que no da pessoa B.").
- **Diminuiu o número de reclamações dos utentes da biblioteca pelo que se acredita que existe uma maior satisfação relativamente aos serviços disponibilizados pela biblioteca** ("A nível de multas eles, nós dizemos "é tanto" e os alunos nunca...ouvem-se reclamações, mas não se ouve como antigamente...[...] Eles agora sabem que é assim, é assim. Também eles dão conta que o sistema é assim e é assim, está a perceber? Até eles têm mais confiança...", "[...] que as pessoas têm uma imagem geral positiva da biblioteca. [...]nomeadamente o número de reclamações que existem não é muito significativo.").
- **Na altura do estudo as listas de discussão ainda não estavam completamente implementadas e os funcionários ainda não conheciam a sua existência futura.**
- **Na altura do estudo, o envio de registos para a Biblioteca Nacional ainda estava a obrigar à duplicação de informação num campo especial - 966** ("O que está a acontecer agora é que as pessoas têm que introduzir os dados na base de dados bibliográfica e depois têm que ir introduzir os dados do volume ou volumes na base de dados de inventário (a ligação é automática, carrega-se no ícone do inventário e abre logo a janela do inventário e colocam-se lá os dados). Simplesmente porque ainda não temos da parte da DataInfor a garantia absoluta da convertibilidade das coisas é que continuamos, por decisão nossa, a preencher o 966 aqui também. Ou seja, há uma parte dos dados que as pessoas estão a introduzir em duplicado, há redundância.").
- **O sistema ainda não contribui significativamente para reduzir a pressão de trabalho sentida nos vários sectores em consequência da falta de pessoal, uma vez que a sua instalação ainda não estava completa** ("Quando escolhemos este sistema procuramos um sistema que estivesse disponível, que fosse amigável e que facilitasse o relacionamento dos utilizadores com o sistema, com a biblioteca... que é aquilo que ainda não está a funcionar ainda, que é a questão de saber se há livros para entregar quando é necessário fazê-lo, poder fazer uma

*pesquisa de casa e se existir determinado livro na biblioteca poder fazer uma reserva para no outro dia de manhã quando chega à biblioteca o livro não saiu entretanto, ter um livro que está a acabar o prazo, poder fazer um pedido de renovação do empréstimo...").*

O módulo de aquisições ainda não tinha sido implementado quando o estudo se realizou.

Na catalogação, a experiência da utilização do ALEPH500 traduz-se por:

- **Uma rápida disponibilização da informação aos utentes e uma imediata disponibilização da publicação após a sua catalogação** ("*Há coisas muito boas!. Neste momento com o nosso novo sistema a catalogação é feita e o livro está logo acessível na pesquisa no OPAC. Isso acho que é o melhor que pode acontecer.*", "*Temos que lançar outra vez o número de registo, mas só o que poupa em se ver o registo e imediatamente eu lançando [catalogação] daqui e já estar no balcão...porque dantes era uma trabalhadeira.*").
- **Uma mais fácil detecção de erros em consequência da interligação do módulo de catalogação com o de empréstimos e pela possibilidade de corrigir erros rapidamente** ("*[...]porque eu depois de ter os livros prontos, eles passam todos ali no balcão para ver se estão sensibilizados [alarme], para ver se os registos coincidem. Eles fazem um trabalhinho ali a ver se está tudo direitinho. Sabe porquê? Eu posso ter alguma falha, posso trocar um número e esse número, se não estiver ainda registado no computador não me diz que existe. E o computador aceita-o.*").
- **Alguma rapidez e facilidade na criação dos registos bibliográficos, o que permite aumentar a quantidade de registos criados por dia** ("*[...]porque entrei num sistema novo que eu acho que é muito mais simples que o anterior.*", "*Nós olhamos para ali [ALEPH, módulo de catalogação] e vemos as coisas com muita naturalidade. É simples, é acessível, portanto cativa.*", "*Primeiro tem que ser com o ALEPH e o resto são trabalhos manuais. Colagem de etiquetas, sensibilização...que nem sempre sou eu que faço, tenho o J que me dá muito apoio porque eu sozinha não...para fazer os tais 20, sistemas e não sei o quê.*").
- **Uma facilidade acrescida em responder rapidamente às solicitações dos docentes** ("*Logo, se o Dr. E o classificar... se ele entrar aqui de manhã, o Dr. E tem que o classificar e eu à tarde tenho o livro pronto.*").
- **Uma maior confiança na adequada execução da tarefa de introdução de registos na base de dados, já que é possível manter abertos os vários módulos que permitem o acesso à informação necessária** ("*[...]eu abro na Web também. Hoje por acaso não abri mas costumo abrir. Porque se tiver necessidade de abrir uma pesquisa no catálogo geral, tenho-o aberto. Portanto, abro a catalogação, abro o OPAC e abro o inventário. São as três que eu tenho necessidade de usar.*").
- **Nem sempre é fácil encontrar nos livros a informação pedida pelo sistema** ("*Há livros muito complicados, há alguns que me põem os cabelos em pé.*").

Pela experiência de utilização do ALEPH500 no sector de atendimento verifica-se que:

- **O sistema reforça a confiança do funcionário de que só lhe serão imputados os erros que de facto cometeu** ("*Nós agora temos a nossa password, janela de trabalhar para sabermos que somos nós que estamos a fazer aquilo. [...] A única coisa que existe é a password para sermos nós a trabalhar. O que é muito bom.*").
- **O controlo do desempenho efectuado com a ajuda da informação registada pelo sistema tem sido realizado apenas pelo responsável pela biblioteca, que é a pessoa a quem os funcionários reconhecem legitimidade para o fazer** ("*Quem controla o que faço é o Dr. E. Ele é que pode saber se eu fiz algum empréstimo errado ou se eu fiz alguma asneira no*

*terminal. Nós no balcão somos autónomos e temos que ser nós a fazermos o trabalho em condições", "O Dr. E tinha que pensar em alguém para fazer isso e escolheu-me. [...] Pode não ser muito aquilo que a gente desejava, mas acho que de certa forma..., pelo menos no meu caso, que se sente um bocadinho o reflexo daquilo que nós fazemos.").*

- **Ao fornecer informação rápida e concisa, o sistema permite dar respostas mais rápidas e correctas embora para algumas delas seja ainda necessário esperar dez ou mais minutos pelo resultado de uma pesquisa** (*"A nível de melhor atendimento, ajuda. É fácil ver quantos livros um aluno tem, quando o aluno tem que entregar os livros para fazer a renovação. Acaba por realizar um bocadinho mais, não é. Pronto, é uma coisa que funciona melhor, dá uma informação muito mais rápida, mais precisa do que antes.").*
- **O sistema permite algumas fugas ao regulamento no que respeita a empréstimo e reserva de livros, o que põe em causa a autoridade e competência do funcionário** (*"A regra de nós dizermos "olhe entregue o livro tal, está gente à espera".[...] Quando há lista de espera isto não é assim, porque a gente bloqueia o documento para o utente tal. Tudo funciona. Assim não funciona. É muito aborrecido, quer dizer, "vocês não nos deixam renovar, eu venho cá entregar o livro. E depois? Depois eu é que pego no livro ou outro pega no livro e isto não funciona, e eu ando há dois meses atrás de um livro e não o encontro". Quando as coisas não funcionam as coisas acabam ainda por ser pior.").* **No entanto, também contribui para motivar os utentes a aceitar as solicitações que os funcionários fazem com vista a fazer respeitar o regulamento** (*"Anteriormente, se nós pedíssemos o cartão ao aluno, ele resistia e só depois dava o cartão. Agora, qualquer aluno que venha aqui, o que nós fazemos por sistema é pedir o cartão ao aluno. Ele já chega aqui e já traz o cartão juntamente com o livro. Foi coisa que mudou radicalmente. A nível de muitas eles, nós dizemos "é tanto" e os alunos nunca...ouvem-se reclamações, mas não se ouve como antigamente..."*).
- **Por ter um interface amigável, o sistema reduz a possibilidade de erro na realização dos movimentos** (*"Não, com a prática, com este sistema o erro é muito pouco. Porque o sistema ajuda, é amigável e é muito difícil enganarmo-nos.").* **e ainda ajuda a eliminar esquecimentos na execução das tarefas por obrigar à execução dos passos das várias operações** (*"Se não estivesse lá dentro então é que era o problema; não estava no terminal nem o livro estava lá dentro então o aluno decerto que o tinha. Tínhamos que pedir o livro ao aluno mas sempre com um ponto de interrogação: será que é o aluno que o tem ou então está fora de ordem na biblioteca[ficheiro mnuual]. Era um bocado complicado quando aconteciam situações dessas. Neste sistema as coisas são substancialmente diferentes. Agora nunca mais teremos um problema destes.").*
- **Contribui para uma imagem de modernidade dos serviços, de acordo com as expectativas dos utentes** (*"Depois, a nível de empréstimos ficam todos contentes. As pessoas chegam ali e só assinam. Alguns andam atrás dos papeis "Não há papeis?!", "Não", "Ai que bom!".", " Até houve uma expressão que é...um aluno queria preencher a fichinha ainda e eu disse "já não é preciso preencher a fichinha" e ele disse uma coisa do género "a tecnologia chegou a Guimarães" ou assim uma coisa desse género").* **e ainda para uma maior proximidade ao nível de qualidade de serviços que os utentes e funcionários percebem que existe na BGUM** (*"Braga [BGUM] já tinha [sistema informático]. Aqui era manual, aquelas fichinhas, aquilo era horrível.").*
- **Na altura em que decorreu o estudo, tinha sido usado durante algum tempo um módulo para gestão de listas de espera, o qual não fazia uma gestão adequada pelo que acabara por criar muitos problemas com os utentes** (*"Nós já trabalhamos com listas de espera só que ele [módulo do ALEPH] estava a fazer mal a gestão e optamos por não fazer e agora estamos à espera. Os alunos precisam muito dessas listas de espera.").*

Para além da experiência específica de cada sector, pela análise das entrevistas é possível verificar que existem percepções que são comuns a todos os funcionários da biblioteca.

O controlo do desempenho permitido pelo ALEPH500 contribui para que os funcionários se sintam motivados a dar uma atenção suplementar ao trabalho que realizam, sem que isso aparentemente se traduza em conflito entre a gestão e os funcionários. No entanto, isto só acontece quando às pessoas que o exercem é reconhecida legitimidade.

Sempre que o sistema permite diferenciar os utentes da biblioteca, essa oportunidade é aproveitada pelos funcionários (*"[...]por exemplo, vemos que há alunos...por exemplo, eles não trazem o cartão e eu até conheço o aluno, sei que ele é aluno, já requisitou várias vezes e não poderia fazer um empréstimo a esse aluno...mas eu, por vezes, faço-o...tenho na minha consciência que devo fazer...e se um colega vier e disser "não o devias fazer"..."*).

A adopção do ALEPH500 veio ainda trazer consequências inesperadas na rotina diária dos funcionários.

A adopção do sistema parece ter vindo reforçar a confiança na qualidade dos serviços prestados pela biblioteca, e essa confiança é tanto maior quanto mais automatizado estiver o serviço.

As falhas da rede informática que liga os terminais ao servidor não existiam com o sistema anterior e os problemas que causam são imputados pelos utentes à biblioteca e não à tecnologia, diminuindo a sua confiança na qualidade dos serviços prestados (*"Agora, quando não há rede...! As pessoas dizem "Ui, isto cada vez está pior...". É das tais coisas. Quando não há rede as pessoas não podem levar livros. Em duas Sextas-feiras em que não houve rede duas ou três horas eles iam ficando tolinhos..."*).

Sempre que o sistema permite ou induz um trabalho conjunto entre sectores ou entre funcionários do mesmo sector, ele propicia uma maior ligação entre os funcionários (*"[...]nós, viu-se que nós não estávamos muito ligados cá dentro mas a nível de catalogação estávamos um bocadinho. A D. P cataloga e manda para o servidor. Depois nós vemos se o livro está bem introduzido no terminal e por vezes não nos aparece a descrição do livro a dizer que é um livro ou um CD-ROM. E nós dizemos à D. P. Nesse aspecto nós estamos ligados."*).

Desde que o ALEPH500 foi adoptado o número de empréstimos entre bibliotecas aumentaram (*"Depois também temos o empréstimo inter-bibliotecas, e agora é mais utilizado do que nunca e é preciso fazer bem a gestão desses livros mandados por correio para Braga e receber esses livros."*, *" Nos empréstimos entre bibliotecas...peço para lá um livro e eles mandam o livro e vice-versa. Agora com este sistema é muito mais fácil do que antes."*).

#### **5.4. Quando a experiência vai de encontro às expectativas.**

Em resultado do estudo efectuado, foi possível comprovar que sempre que a experiência de utilização do sistema foi de encontro às expectativas dos funcionários, estes mostraram sentir-se satisfeitos e, pelo contrário, quando as expectativas não encontraram a resposta adequada foi referida insatisfação.

Nesta secção vão ser realçados os principais factores de satisfação e insatisfação, com base nas expectativas/experiência contidas nas duas secções anteriores. No entanto, deve ser realçado também que, na generalidade, os factores de satisfação foram referidos como suplantando em quantidade e importância os factores de insatisfação.

A unidade das bibliotecas não é um interesse partilhado pelas várias bibliotecas pelo que a centralização da informação proporcionada pelo sistema não é do agrado de todos os responsáveis

pelas bibliotecas. Na biblioteca de Guimarães a percepção é a de que essa unidade deveria existir e ser reforçada com a implementação do sistema nas seis bibliotecas.

O suporte a uma gestão forte é um dos factores que mais proporciona a satisfação com o sistema, tanto por parte da direcção como dos funcionários. Todos acreditam que uma liderança forte contribui para a qualidade do trabalho, para o reforço da imagem da biblioteca junto dos utentes e para o respeito pelo regulamento que rege o funcionamento da biblioteca.

O reforço da formalização das tarefas é outro factor de satisfação por parte da direcção. Desta forma acredita-se garantir serviços de qualidade e a possibilidade de substituir funcionários sem que isso traga maiores dificuldades ao funcionamento da biblioteca.

A automatização dos serviços é vista como uma importante forma de superar as dificuldades causadas pela falta de pessoal.

A criação de hierarquias informais em consequência da possibilidade de atribuir diferentes privilégios aos funcionários de um mesmo sector é percebida pela direcção como uma forma de criar alguma competitividade entre os funcionários, a qual possa ter como resultado uma maior atenção à qualidade do trabalho realizado.

O facto de ser necessário duplicar informação sobre as publicações para que seja possível enviar registos para a Biblioteca Nacional é percebido como um factor de alguma insatisfação.

A imediata disponibilização das publicações e informação para pesquisa após a catalogação traduz-se num sentimento de satisfação partilhado por todos os funcionários.

A possibilidade de facilmente detectar e corrigir erros na base de dados de pesquisa é também considerado um aspecto importante do sistema.

A possibilidade de o sistema permitir, ainda que de uma forma limitada, fazer um atendimento diferente para diferentes utentes é também um factor de satisfação para os funcionários do sector de Empréstimo e Leitura.

O facto do sistema permitir associar os erros registados aos funcionários que os cometeram é também um factor de satisfação e confiança no trabalho realizado.

No sector de Empréstimo e Leitura, o facto da interacção entre funcionários e utentes ser mediada pelo sistema é visto como um factor de satisfação sempre que essa mediação contribui para reduzir ou mesmo eliminar factores de conflito. E isto é percebido como acontecendo com frequência apesar de se reconhecer que em certas situações o sistema também conduz a conflitos. Os funcionários ressentem-se de os utentes atribuírem à incompetência dos funcionários as falhas e limitações da tecnologia.

Ao fornecer informação rápida e precisa, a qual contribui para uma imagem de competência dos funcionários do sector de Empréstimo e Leitura, o sistema contribui para o sentimento de auto-estima.

### **5.5. Interpretação das contradições e variações encontradas.**

Nesta secção são explorados os pontos contraditórios que emergiram da análise das entrevistas, tentando encontrar uma explicação lógica para eles.

Na biblioteca de Guimarães existe uma forte crença no contributo do ALEPH500 para a qualidade e imagem dos serviços, a qual poderá resultar de uma avaliação muito positiva quando comparada a funcionalidade já implementada com a equivalente no sistema anterior. Esta é provavelmente a explicação para o facto de apesar de alguns módulos ainda não terem sido implementados (aquisições, listas de espera, interface web,...), eles sejam sempre referidos de uma forma muito positiva e sem que seja percebido um grande descontentamento devido à sua ainda não implementação.

Apesar do responsável pela biblioteca acreditar que as operações devem ser executadas de igual modo por todos os funcionários e para todos os utentes, sempre que tal é permitido pelo sistema, os funcionários diferenciam certos utentes. Isto parece poder ser explicado pelo sentimento de auto-estima que tal procedimento provoca nos funcionários, uma vez que lhes permite demonstrar o seu próprio poder perante o regulamento estabelecido.

No entanto, esse mesmo regulamento é invocado como forma de poder lidar com as reclamações dos utentes. Neste caso, a conformidade do sistema com o regulamento é uma característica desejada.

O poder que o sistema confere ao responsável pela biblioteca é apreciado por todos e é uma fonte de confiança na resolução dos problemas que possam surgir no dia-a-dia.

## 6. Conclusões

Nesta secção, as expectativas identificadas são enquadradas na teoria organizacional que serve de suporte à investigação. Este enquadramento tem por objectivo verificar se as expectativas expressas pelos entrevistados correspondem àquelas que foram definidas teoricamente com base nos pressupostos das perspectivas estrutural, social, política e simbólica acerca das organizações.

A finalizar a secção são referidas alguns aspectos a que é necessário prestar particular atenção quando se faz um estudo qualitativo e as razões que fundamentam essa necessidade, com base na experiência do trabalho realizado.

### 6.1. Enquadramento dos resultados obtidos na teoria organizacional que serve de base à investigação

Tal como é referido no início deste relatório, um dos objectivos deste estudo era verificar se todas as expectativas expressas pelos entrevistados se enquadram nas tabelas criadas como ponto de partida para o trabalho de investigação em que estava planeado este estudo piloto. Se tal não acontecesse elas teriam que ser redefinidas por forma a englobar as conclusões encontradas.

Pela análise das entrevistas é possível verificar que essas expectativas correspondem de facto às expectativas estruturais, sociais, políticas e simbólicas definidas teoricamente nas tabelas e que, quando a experiência corresponde ao esperado, as pessoas manifestaram satisfação com o sistema. No entanto verifica-se também que alguns dos factores de satisfação/insatisfação não têm por base expectativas implícita ou explicitamente formuladas mas resultam de uma experiência de utilização inesperada. Mas também neste caso, ela se enquadra na experiência do suporte à dimensão estrutural, social, político ou simbólica do trabalho.

Quando se refere que uma das expectativas que estiveram na base da adopção do ALEPH foi a de que o sistema contribuisse para a unidade das bibliotecas em que iria ser usado, está a referir-se um aspecto político da realidade organizacional onde se insere a biblioteca de Guimarães. O sistema é usado para reforçar a união de várias entidades com o objectivo de fortalecer o poder dos SDUM.

Um outro aspecto interessante é o facto de grande parte das expectativas serem estruturais, levando a concluir que esta é a perspectiva predominante na biblioteca de Guimarães. Assim, a preocupação com a modularidade do sistema que contribui para a diferenciação e compartimentação de tarefas bem como a definição de papéis formais, a preocupação com o suporte à coordenação e controlo das actividades, a delegação de autoridade e criação de estruturas informais de autoridade, a atenção à forma como o sistema contribui para a eficiência do trabalho em cada sector referem características esperadas para que o sistema possa fazer o suporte adequado da dimensão estrutural do trabalho.

A seguir surgem as expectativas relativas às características do sistema que favoreceriam o suporte à dimensão social. As expectativas expressas referem a necessidade de facilitar a comunicação entre os vários funcionários via listas de discussão como forma de desenvolver conhecimentos e permitir o aparecimento de papéis informais. Outra das preocupações foi usar o sistema para reduzir a pressão do trabalho que os funcionários devem realizar, permitindo-lhes dar mais atenção à qualidade do mesmo, sentindo-se mais realizados profissionalmente. A possibilidade de atribuir

permissões de acesso diferentes é usada também para responsabilizar os funcionários. No sector de empréstimo e leitura, foram referidas expectativas acerca do sistema vir a contribuir para o reforço da imagem de competência do funcionário, contribuído para o sentimento de auto-estima.

A um mesmo nível de preocupação encontram-se as expectativas políticas. Espera-se que o sistema reforce o papel dos SDUM como única entidade que fornece os recursos bibliográficos necessários às actividades da Universidade. Ao ser possível identificar quais os funcionários que executaram os movimentos de empréstimo tenta-se manter o nível de conflitualidade entre limites aceitáveis na medida em que ninguém se sentirá vítima de injustiça em caso de erro. Foram referidas ainda características do sistema necessárias para garantir que os utentes cumpram o regulamento da biblioteca

Por fim, e em menor número, surgem as expectativas simbólicas. Estas expectativas referem características que tornariam o sistema um símbolo potenciador de coesão entre biblioteca/utentes (interface WEB), capaz de reduzir a ambiguidade e incerteza inerente às tarefas executadas ao permitir uma gestão forte, facilitador de auto-confiança na medida em que disponibiliza a funcionalidade necessária à execução das várias tarefas num ritual diário em que vários módulos são abertos após introdução da palavra chave. No sector de leitura e empréstimo foi expressa a expectativa de que o sistema venha a funcionar como um símbolo de modernidade de acordo com os valores e mitos predominantes na comunidade dos utentes.

Uma consequência inesperada surgida com a utilização do sistema são os problemas causados pela falha de rede. Aqui o sistema contraria a expectativa estrutural de que ele contribua para a eficiência do trabalho, expectativa social de que contribua para o sentimento de auto-estima e expectativa simbólica de que esteja de acordo com os mitos relevantes partilhados pelos utentes (modernidade e eficiência dos serviços).

## **6.2. Aspectos relevantes dos estudos qualitativos**

Em resultado do estudo piloto realizado foram identificados alguns aspectos aos quais é necessário dar particular atenção. Esta atenção é necessária para que as interpretações dos dados recolhidos possam ser lógicas, possam reflectir os significados e entendimentos dos agentes do local onde decorre o trabalho de investigação e explicar o raciocínio que serve de suporte às acções/processos.

No início do estudo começou-se por explicar ao responsável da biblioteca de Guimarães os objectivos da investigação e pedir autorização para realizar o estudo e as entrevistas planeadas.

A seguir foi feita a leitura de alguns dos documentos associados ao sistema (caderno de encargos, folhetos que publicavam a funcionalidade do sistema), documentos relativos ao normal funcionamento da biblioteca (Guia da biblioteca, regulamento, relatório de actividades), e as páginas Web dos SDUM e da biblioteca de Guimarães. Durante este período iniciou-se o processo que deveria conduzir a uma total integração no ambiente normal de trabalho. Isto acabou por não acontecer devido a limitações associadas ao tempo disponível para realizar o estudo. No entanto, este é um processo fundamental para se poder vir a conhecer com profundidade a cultura organizacional subjacente às práticas de trabalho. O tempo dispendido neste processo de socialização vai permitir estabelecer os canais de comunicação indispensáveis para que as entrevistas possam decorrer de uma forma descontraída e rica em informação útil e vai permitir ao investigador(a) ter os primeiros contactos com a realidade simbólica que dá significado ao trabalho diário.

A fase seguinte consistiu em observar os funcionários na realização das suas tarefas diárias. Esta observação é muito importante para ir fortalecendo os laços de confiança entre investigador(a) e participantes na investigação, recolher alguns dados uteis para criar os guiões das entrevistas, caracterizar de uma forma detalhada as pessoas e os ambientes de trabalho, constatar a existência de processos informais, implícitos e/ou realizados de uma forma não totalmente consciente que seriam difíceis de identificar ou abordar durante as entrevistas.

As observações permitem o conhecimento da linguagem específica da comunidade onde está a ser feita a investigação e, sempre que possível, é útil ao investigador(a) realizar as tarefas que observa. Deste modo poderá experimentar os problemas, dificuldades e facilidades referidas pelos participantes e facilitar a integração na equipa de trabalho. Durante a fase de observação devem ser tomadas notas sobre a forma como as tarefas são realizadas, a distribuição dos espaços físicos, a decoração, a forma como as pessoas se relacionam, os problemas e episódios incomuns que possam ser observados, as condições em que os trabalhos são executados, as actividades que são realizadas de uma forma repetida. Estas observações devem ser realizadas durante uma ou duas horas, todos os dias. No próprio dia, as notas tiradas devem ser completadas com os detalhes que o investigador(a) se lembra daquilo que aconteceu.

A observação só deve terminar quando os processos/fenómenos observados deixarem de acrescentar algo de novo àquilo que se sabe sobre o trabalho realizado diariamente. No caso do estudo piloto, e também por limitações de tempo, isto não foi feito. Este facto teve como consequência uma maior dificuldade em compreender alguns pontos das entrevistas que referiam rituais de trabalho ou onde foram usados termos técnicos específicos a determinados sectores da biblioteca. Também em certas partes das entrevistas determinadas declarações dos entrevistados acabaram por não ser exploradas devido a não ter sido entendida a sua importância crítica para a questão que estava a ser investigada.

Antes de se iniciar as entrevistas é necessário escolher as pessoas que vão ser entrevistadas. Elas devem ser, ou todo o grupo estudado, ou os elementos desse grupo que permitem recolher uma visão o mais extensa e profunda possível da realidade de trabalho estudada. No caso do estudo piloto realizado, todas as pessoas que se encontravam a trabalhar na biblioteca de Guimarães foram entrevistadas, uma vez que o seu número era reduzido. Nos vários sectores, exceptuando no de Leitura e Empréstimo, todas as tarefas são executadas por um só funcionário pelo que o problema da escolha do participante não se colocou.

Os guiões das entrevistas devem ser criados com base na questão a que se pretende dar resposta através da investigação realizada, teoria de suporte ao estudo e o entendimento que o(a) investigador(a) tem do trabalho realizado depois de este ter sido cuidadosamente observado. Um guião de entrevistas semiestruturadas deve fornecer alguma orientação no que diz respeito aos tópicos que se pretende abordar e sua ordem. No entanto, devem ser suficientemente abertos para que permitam que os participantes possam expressar ideias diferentes daquelas que a teoria de suporte permite prever. Pode ainda acontecer que, para que determinada ideia possa ser suficientemente explorada, o guião acabe por não ser totalmente usado.

No caso de estudo a que se refere este relatório, os guiões utilizados demonstraram dar uma orientação correcta na mediada em que levaram a que as pessoas abordassem os mesmos assuntos e ajudasse a identificar formas diferentes de compreender os mesmos aspectos de trabalho. Os entrevistados acabaram também por poder explorar os assuntos em que se sentiam mais à vontade.

Duas das entrevistas deveriam ser entrevistas de grupo. Isso acabou por não acontecer dada a impossibilidade de reunir todas os participantes no estudo.

Antes das entrevistas, se elas vão ser gravadas, deve ser verificado o equipamento de gravação para ver se está funcionar correctamente. As entrevistas devem ser realizadas em local apropriado. Não deve haver demasiado barulho e o gravador deve ser colocado na posição certa para que seja possível realizar uma gravação de qualidade.

No estudo realizado uma das gravações contém partes muito pouco claras devido ao barulho numa sala contígua e à má posição do gravador.

Os entrevistados sentem-se mais inibidos por estar a ser gravado o que dizem pelo que a entrevista deve começar por uma explicação dos objectivos da investigação e por lembrar de que nada do que for dito será divulgado sem a autorização prévia do entrevistado, que as transcrições serão entregues aos entrevistados para que eventualmente possam cortar as partes que não querem que sejam divulgadas e que as cassetes serão entregues no final do estudo.

Logo a seguir às entrevistas serem realizadas elas devem ser transcritas, registando todos os pormenores relevantes (data, hora, duração, local, acontecimentos interessantes, reacções, ambiente). A transcrição de uma entrevista deve ser feita, de preferência, antes da realização da próxima por forma a que os dados recolhidos possam contribuir para melhorar o seu guião, explorando aspectos que ainda não são claros. Isto será ainda mais viável se for feita uma primeira análise da entrevista identificando os conceitos abordados e os principais temas que emergem da entrevista.

A transcrição de uma entrevista de uma hora pode levar entre 3 e 6 horas a transcrever (dependendo da qualidade da gravação e da velocidade de escrita/digitação), para além do outras três horas para fazer uma análise prévia do seu conteúdo. Pela experiência do estudo realizado, esta transcrição e análise atempada é fundamental para garantir que os tópicos de interesse são adequadamente abordados, ou seja, abordados em profundidade e nas suas diversas facetas.

Devem ser realizadas entrevistas em dias alternados, pelo menos. Isto é importante para que a dinâmica da investigação não se perca, para manter o interesse dos entrevistados e mostrar interesse na recolha dos dados.

Antes de se iniciar a análise das entrevistas é conveniente entregar as transcrições para que possam ser corrigidas e comentadas pelos participantes, mantendo sempre em aberto a possibilidade de voltar a fazer entrevistas caso se torne necessário para esclarecer determinado assunto.

O relatório com a análise dos dados recolhidos deve ser apresentado às pessoas entrevistadas para que possa ser comentado e, posteriormente, alterado de acordo com esses comentários. Todas as interpretações daquilo que foi dito durante as entrevistas devem ser consubstanciadas com citações onde o conceito é abordado ou o tema aparece formulado.

Um dos aspectos que não pode ser esquecido neste tipo de estudo é a grande quantidade de tempo que é necessário dispendir em cada uma das fases referidas nesta secção e grande esforço e atenção necessários para poder formular interpretações devidamente fundamentadas daquilo que foi dito durante as entrevistas.

## 7. Anexos

### 7.1. Modelo geral dos guiões das entrevistas

- 1) Trabalho realizado
  - a) Aspectos estruturais
    - i) Papel formal  
(1) [*específico para cada entrevistado*]  
Tarefas desempenhadas:
      1. ...  
Confirmar informação.
    - i) Quais os critérios de eficiência/eficácia estabelecidos para o trabalho realizado? E para o trabalho dos restantes funcionários da biblioteca?
    - ii) Como é feita a coordenação das várias actividades executadas na biblioteca?
    - iii) Como é feito o controlo das várias actividades?
  - b) Aspectos sociais
    - i) Quais os mecanismos implementados para permitir a aprendizagem e utilização de conhecimentos?
    - ii) Como são recompensados os funcionários? Quando são punidos? E pessoalmente?
    - iii) É fomentada a autonomia na realização do trabalho?
    - iv) Como é assegurada a comunicação interpessoal? Existem eventos específicos em que os funcionários se juntam informalmente?
    - v) Como são tomadas as decisões? É fomentada a participação na tomada de decisão?
    - vi) Como são aproveitadas as competências individuais? Existem exemplos ilustrativos?
  - c) Aspectos políticos
    - i) Que recursos são considerados escassos?
    - ii) A que critérios obedeceu a distribuição do espaço pelos vários funcionários?
    - iii) Existe algum tipo de conflito latente ou explícito resultante da distribuição do espaço? E resultante da distribuição de um outro recurso escasso?
    - iv) Como são considerados os interesses individuais dos vários funcionários? Por exemplo, de que maneira é permitida a progressão na carreira?
    - v) Quais os interesses partilhados pela equipa?
  - d) Aspectos simbólicos
    - i) Que histórias ou acontecimentos de relevo poderiam ser contados para ilustrar o tipo de trabalho realizado (problemas, vitórias, rotinas...)
    - ii) Como vêem os utentes os serviços oferecidos pela biblioteca? E as outras unidades organizacionais que mantêm relações com a biblioteca?
    - iii) Quais os eventos realizados periodicamente em que podem participar todos os funcionários?
- 2) Trabalho realizado com o auxílio do sistema informático
  - a) Aspectos estruturais
    - i) Qual é esse trabalho?
    - ii) De que maneira o sistema torna esse trabalho mais eficiente e eficaz (trabalho individual e de grupo)?

- iii) De que maneira permite atingir os objectivos e estratégias definidas (quer individualmente e no grupo)?
  - iv) De que maneira permite reforçar a autoridade das várias pessoas? E a automação de regras e procedimentos? E a normalização das práticas de trabalho?
  - v) Qual a contribuição do sistema para a coordenação de actividades? E para o seu controlo?
- b) Aspectos sociais
- i) De que maneira o sistema contribui para o sentimento de realização profissional, actualização e desenvolvimento de competências?
  - ii) Todas as práticas de trabalho induzidas pelo sistema estão de acordo com os valores éticos pessoais?
  - iii) De que maneira contribui para a tomada de decisão? Facilita ou dificulta?
  - iv) De que maneira contribui para a qualidade do trabalho?
  - v) De que maneira permite relacionar as tarefas desempenhadas pelas várias pessoas?
  - vi) Facilita ou dificulta a comunicação interpessoal?
- c) Aspectos políticos
- i) O sistema permite a expressão dos interesses individuais?
  - ii) O sistema permite reduzir ou amplificar eventuais conflitos?
  - iii) Em que medida favorece ou impede a progressão na carreira? E a actualização ou diversificação de conhecimentos?
  - iv) Como contribui para o reforço de práticas?
  - v) Permite a mobilidade profissional das pessoas?
  - vi) Facilita ou dificulta a alteração de regras e procedimentos de trabalho? E dos critérios de desempenho?
- d) Aspectos simbólicos
- i) Como é que o sistema é percebido pelos funcionários? E por elementos externos à biblioteca (indivíduos ou unidades organizacionais)?
  - ii) O sistema torna as actividades mais ou menos ambíguas?
  - iii) De que maneira contribui para dar significado ao trabalho realizado?
  - iv) Quais as mensagens que se pretende que o sistema transmita para o exterior?
- 3) Trabalho insuficientemente suportado pelo sistema
- a) Tendo em conta apenas as tarefas actualmente suportadas pelo sistema, que problemas e insuficiências persistem?
  - b) Quais as alterações que faria ao sistema para que ele pudesse ajustar-se melhor ao trabalho que realiza? (podem ser alterações ideais)

## 7.2. Categorias de análise

- I. Funcionamento interno da biblioteca
  - A. Gestão dos recursos humanos
    1. Formação
      - a. Divisão de formação
      - b. Formação externa
      - c. Disponibilidade dos funcionários
    2. Avaliação de desempenho
      - a. Critérios de qualidade
      - b. Controlo da execução do trabalho
        - (1) Informação registada pelo ALEPH
    3. Comunicação entre os funcionários
      - a. Canais formais
      - b. Canais informais
        - (1) Que ligam funcionários das várias bibliotecas
        - (2) Que ligam funcionários de Guimarães
    4. Desenvolvimento profissional
      - a. Carreira BAD
        - (1) Mecanismos formais de progressão
          - (i) Classificação de serviço
          - (ii) Concursos
        - b. Mecanismos informais de compensação e estímulo
    5. Autonomia e responsabilização
    6. Conflitualidade
    7. Mobilidade dos funcionários
  - B. Interesses Individuais
    1. Preocupações com a qualidade do trabalho realizado
    2. Utilização dos conhecimentos adquiridos
    3. Objectivos pessoais
  - C. Organização do trabalho
    1. Difusão de informação
      - a. Publicações
    2. Aquisições e secretariado

- a. Processamento de pagamentos
    - (1) Documentos de despesa
    - (2) Contabilidade paralela
  - b. Aquisição de livros
    - (1) Pedidos pelos docentes
  - c. Pré-catalogação
  - d. Relacionamento com os departamentos
  - e. Utilização das páginas WEB dos SDUM
3. Catalogação
- a. Registos bibliográficos
  - b. Acrescentos
  - c. Visibilidade do trabalho realizado
4. Atendimento
- a. Bibliotecas de serviços de referência
  - b. Tarefas desagradáveis
  - c. Empréstimos entre bibliotecas
  - d. Impacto dos SDUM em Braga e Guimarães
  - e. Recursos
    - (1) Espaço de trabalho
    - (2) Restrições de tempo
    - (3) Recursos humanos
    - (4) Terminais de computador
  - f.
  - g. Relacionamento com os utentes
  - h. Ana
    - (1) Tarefas específicas
  - i. Sala de leitura
    - (1) Trabalho realizado pelo funcionário
    - (2) Exercício de autoridade na sala de leitura
  - j. Mudança de funcionário no balcão
  - k. Renovações
  - l. Listas de espera
  - m. Tratamento de multas
  - n. Forma como evoluiu o trabalho com a adopção do ALEPH
5. Biblioteca de reservados
6. Condições de trabalho
7. Coordenação das actividades
- a. Fluxo de trabalho
  - b. Autoridade
    - (1) Responsável pela biblioteca
    - (2) Formal
    - (3) Informal
8. Atribuição das tarefas

- a. Importância relativa das tarefas
- b. Quantidade de trabalho associado a cada tarefa

9. Gestão da qualidade dos serviços prestados aos utentes

- a. Formalização dos procedimentos
- b. Especialização
- c. Melhoria dos serviços
- d. Norma ISO900

10. Processo de tomada de decisão

11. Recursos escassos

- a. Tempo
- b. Espaço
  - (1) Distribuição
- c. Pessoas

II. Interesses políticos

- A. Centralização vs descentralização da informação
- B. Unidade entre as bibliotecas

III. Utenes da biblioteca

- A. Opinião dos utentes sobre o ALEPH
  - 1. Alunos
  - 2. Docentes
- B. Imagem dos serviços
- C. Correio dos leitores

IV. ALEPH500

- A. Versão portuguesa
  - 1. NT vs UNIX
- B. Arquitectura cliente/servidor
- C. Módulos
  - 1. Aquisições
  - 2. Catalogação
    - a. Registos bibliográficos
    - b. Duplicação de registos
    - c. Acrescentos
    - d. Nível do catalogador
  - 3. Empréstimos
  - 4. Administração do sistema
  - 5. OPAC

D. PATCH11

E. Formação sobre os módulos

F. Bases de dados

G. Suporte oferecido a:

1. Actividades
2. Objectivos da biblioteca
3. Pesquisas bibliográficas
4. Imagem da biblioteca
5. Renovações
6. Uniformização das tarefas
7. Responsabilização dos funcionários
  - a. Permissões de acesso
8. Mobilidade profissional
9. Comunicação entre funcionários
  - a. Com tarefas diferentes
  - b. Com a mesma tarefa
10. Auto-avaliação
11. Conflitualidade

H. Suporte esperado

1. Comunicação entre os funcionários
  - a. Listas de discussão
2. Serviços prestados via Interface WEB
3. Listas de espera
4. Aquisições

I. Alterações necessárias

J. Estatísticas

K. Troca de registos com a Biblioteca Nacional

1. Campo 966

L. Mudanças introduzidas na forma de trabalhar

M. Comparação com o sistema anterior

N. Reacções à sua adopção

1. Entusiastas, cépticos e atitudes intermédias

O. Expectativas que estiveram na base da escolha do sistema

## 7.3. Respostas dos funcionários

**TÓPICOS ABORDADOS POR CADA UM DOS ENTREVISTADOS**

<b>Tópico</b>	<b>Sub-tópico</b>	<b>Dr. E</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>Ana</b>	<b>J</b>
Gestão dos recursos humanos	Formação	X	X	X		
	Avaliação do desempenho	X		X		X
	Comunicação entre os funcionários	X	X	X	X	
	Desenvolvimento profissional	X	X	X	X(mecanismos informais)	X
	Autonomia e responsabilização	X			X	X
	Conflitualidade	X	X		X	
	Mobilidade dos funcionários			X		
Interesses individuais	Preocupações com a qualidade do trabalho realizado		X	X	X	
	Utilização dos conhecimentos adquiridos		X		X	X
Organização do trabalho	Objectivos pessoais	X		X		X
	Difusão de informação	X				
	Aquisições e secretariado		X			
	Catologação			X		
	Atendimento		(relacionamento com os utentes)		X	X
	Biblioteca de reservados			X		
	Condições de trabalho		X	X	X	
	Coordenação das actividades	X	X	X		X
	Atribuição das tarefas	X	X	X	X	
	Gestão da qualidade dos serviços prestados	X	X	X		X

<b>Tópico</b>	<b>Sub-tópico</b>	<b>Dr. E</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>Ana</b>	<b>J</b>
Organização do trabalho (cont.)	Processo de tomada de decisão	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Recursos escassos	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
Interesses políticos	Centralização vs descentralização	<b>X</b>				
	Unidade entre as bibliotecas	<b>X</b>	<b>X</b>			
Utentes da biblioteca	Opinião sobre o ALEPH	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Imagem dos serviços	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Correio dos leitores	<b>X</b>				
ALEPH500	Versão portuguesa	<b>X</b>				
	Arquitectura cliente/servidor	<b>X</b>				
	Módulos	<b>X</b>				
	PATCH11	<b>X</b>				
	Formação sobre os módulos	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Bases de dados	<b>X</b>				
	Suporte oferecido a:					
	Actividades		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Objectivos da biblioteca	<b>X</b>				
	Pesquisas bibliográficas		<b>X</b>		<b>X</b>	
	Imagem da biblioteca	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>
	Renovações				<b>X</b>	
	Uniformização das tarefas	<b>X</b>				
	Responsabilização dos func.	<b>X</b>				<b>X</b>
	Mobilidade profissional	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Comunicação entre os func.	<b>X</b>			<b>X</b>	
	Auto-avaliação	<b>X</b>				
	Conflitualidade				<b>X</b>	<b>X</b>

<b>Tópico</b>	<b>Sub-tópico</b>	<b>Dr. E</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>Ana</b>	<b>J</b>
Gestão dos recursos humanos	Formação	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
	Avaliação do desempenho	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>
	Comunicação entre os funcionários	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
	Desenvolvimento profissional	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X(mecanismos informais)</b>	<b>X</b>
	Autonomia e responsabilização	<b>X</b>			<b>X</b>	<b>X</b>
	Conflitualidade	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>	
	Mobilidade dos funcionários			<b>X</b>		
Interesses individuais	Preocupações com a qualidade do trabalho realizado		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
	Utilização dos conhecimentos adquiridos		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
	Objectivos pessoais	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>
Organização do trabalho	Difusão de informação	<b>X</b>				
	Aquisições e secretariado		<b>X</b>			
	Catálogo			<b>X</b>		
	Atendimento		<b>(relacionamento com os utentes)</b>		<b>X</b>	<b>X</b>
	Biblioteca de reservados			<b>X</b>		
	Condições de trabalho		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
	Coordenação das actividades	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>
	Atribuição das tarefas	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
	Gestão da qualidade dos serviços prestados	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		<b>X</b>

<b>Tópico</b>	<b>Sub-tópico</b>	<b>Dr. E</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>Ana</b>	<b>J</b>
ALEPH500 (cont.)	Suporte esperado:					
	Comunicação entre func.	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>X</b>
	Serviços via WEB	<b>X</b>				<b>X</b>
	Listas de espera				<b>X</b>	<b>X</b>
	Aquisições		<b>X</b>			<b>X</b>
	Alterações necessárias		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Estatísticas	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>
	Troca de registos com a Biblioteca Nacional	<b>X</b>				
	Mudanças introduzidas na forma de trabalhar			<b>X</b>		
	Comparação com o sistema anterior	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>
	Reacções à adopção do sistema	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
	Expectativas que estiveram na base da escolha do sistema	<b>X</b>				

**Tópicos abordados por todos ou quase todos os entrevistados:**

- Canais informais de comunicação que ligam os funcionários das várias bibliotecas
- Carreira BAD: concursos.
- Autoridade: Responsável pela biblioteca
- Processo de tomada de decisão
- ALEPH: Suporte oferecido pelo sistema às várias actividades
- ALEPH: Alterações necessárias
- ALEPH: Comparação com o sistema anterior