



Bibliotecas universitárias portuguesas: que estrutura organizacional?

Maria Margarida Vargues^a, José António Calixto^b, Andreia Dionísio^c

^aUALg-Biblioteca, CIDHEUS-UE/FCT, mvargues@ualg.pt

^bBiblioteca Pública Municipal de Setúbal, CIDHEUS-UE/FCT, jacalixto2000@gmail.com

^c Departamento de Gestão, CEFAGE-EU, Universidade de Évora, andreia@uevora.pt

Resumo

Nesta comunicação são divulgados os principais dados recolhidos através do questionário que decorreu em 2013, no âmbito do doutoramento em Ciências da Informação e Documentação da Universidade de Évora.

O questionário teve como finalidade obter informação, em especial, sobre as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias portuguesas (em instituições com os três ciclos de estudo) e também sobre a sua envolvente. O seu desenho e envio foram realizados numa plataforma em linha, disponível gratuitamente para a comunidade académica. Apresenta-se a análise dos resultados de acordo com as questões que surgiram e os objetivos definidos na investigação.

Procurar-se-á, numa fase posterior apresentar algumas linhas de orientação, para as estruturas organizacionais em bibliotecas universitárias em Portugal.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias, estrutura organizacional, adaptação à mudança, questionários

Introdução

Face à inexistência de dados publicamente acessíveis sobre a realidade das bibliotecas universitárias portuguesas e, mais especificamente, sobre a sua organização e estrutura organizacional, foi realizado um questionário. A colaboração dos bibliotecários das universidades em Portugal foi fundamental para a concretização deste estudo.

Com a recolha da informação foi possível conhecer os recursos, modelos organizativos existentes nas bibliotecas em estudo e prosseguir a investigação em curso sobre as estruturas organizacionais.

Apresenta-se em seguida o método de investigação utilizado, o inquérito por questionário, com as suas vantagens e desvantagens, e uma análise dos principais dados recolhidos e, por último, uma visão de algumas das alterações que enfrentam atualmente as bibliotecas universitárias, bem como alguns exemplos de como se adaptaram às necessidades atuais dos seus utilizadores.

Método

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

Optou-se pela utilização dos métodos quantitativo e qualitativo o que, para autores como Bryman (2012) e Pickard (2013), tem como objetivo ultrapassar aquilo que um método tem de negativo com o que o outro tem de positivo. Entre os autores, há os que defendem um dos métodos, outros têm uma posição mais conciliadora e admitem a complementaridade dos dois (Coutinho, 2011). Assim, a melhor opção deve ser equacionada tendo em vista a própria investigação e devem ser introduzidas as adaptações convenientes de acordo com a sua evolução.

Face à escassez de dados existentes sobre a realidade das bibliotecas universitárias portuguesas, foi desenhado um questionário com o objetivo de obter uma visão global destas bibliotecas, quanto à estrutura organizacional implementada e averiguar alterações nas mesmas nos últimos dez anos. À investigação por questionário são apontadas vantagens e desvantagens (Bryman, 2012) e a sua aplicação deve estar de acordo com os objetivos da investigação (Pickard, 2013).

Esta opção tem como vantagem ser pouco dispendiosa e permitir ao investigador contactar em simultâneo um grupo alargado de pessoas e, a quem responde, é possível fazê-lo quando lhe for mais conveniente (Bryman, 2012). Como inconvenientes, reconhece-se nomeadamente a impossibilidade de esclarecer alguma questão que levante dúvidas ou de explorar algumas questões de resposta aberta (Bryman, 2012).

Ponderado o universo a englobar foi definido que o questionário sobre as estruturas organizacionais, seria direcionado para o universo das bibliotecas universitárias. Destes estabelecimentos, públicos e privados, foram selecionados todos os que detinham os três ciclos de estudos (licenciatura, mestrado e doutoramento), em Portugal Continental e Ilhas. O envio do questionário ocorreu em 2013, previamente à fusão da Universidade de Lisboa e da Universidade Técnica de Lisboa e outras mudanças que foram posteriormente implementadas noutras universidades ou faculdades e, por isso, estas alterações não foram consideradas nesta fase da análise dos dados.

Para além dos dados identificativos das instituições, procurou-se recolher dados que permitissem caracterizar a comunidade que estas bibliotecas servem, os meios de que dispõem para tal e sobre a sua dependência hierárquica, direção e estrutura organizacional.

Optou-se pela utilização do questionário em linha, por permitir apresentá-lo de forma mais apelativa para os inquiridos e facilitar o seu preenchimento e envio (Bryman, 2012; Denscombe, 2007).

Foram analisadas várias plataformas disponíveis para distribuição do questionário que possibilitavam a sua criação, envio e resposta em linha. A plataforma selecionada (*esurveycreator*) era bastante flexível nos tipos de questões que oferecia, tinha uma boa visualização, facultava o seu envio repetidas vezes, e incluía a sua monitorização e exportação de resultados.

O questionário contemplava 13 subtemas, repartidos por questões de respostas alternativas, dicotómicas, múltiplas com texto opcional, outras para responder com dados quantitativos e também sobre acontecimentos ou factos, uma delas com uma escala de avaliação. As respostas abertas serviram para esclarecer os dados quantitativos indicados. O envio do questionário ocorreu em março de 2013 e foram solicitados dados relativos ao ano 2012.

Com vista a incrementar o número de respostas, foram realizados contactos diretos, com os dirigentes das bibliotecas selecionadas, o que permitiu também esclarecer melhor sobre o que era pretendido.

Com a análise dos dados, foram identificadas as três bibliotecas onde seriam realizados os estudos de caso. Estes três estudos de caso incluíram a realização de entrevistas com os seus dirigentes, observação, análise das suas páginas e de documentos produzidos por estas bibliotecas, relevantes para as áreas em estudo. A informação recolhida e sua análise não integram esta comunicação, por se encontrarem em fase de análise.

Resultados

Tipo de organização

As respostas ao questionário forneceram informação para uma análise predominantemente quantitativa quanto à situação atual das bibliotecas universitárias.

Com a análise dos dados, obteve-se uma perspetiva da realidade nacional, quanto aos seus recursos humanos e bibliográficos, a dependência hierárquica e tipo de chefia, a estrutura organizacional, alterações introduzidas, o que a motivou e as suas consequências. As questões relativas às despesas com as aquisições de recursos bibliográficos e com recursos humanos foram respondidas por uma minoria das bibliotecas inquiridas (27) o que inviabiliza a análise do investimento financeiro nestas áreas.

Dos 85 questionários enviados foram **recebidas** no total 52 respostas do ensino universitário público (61,18%) e oito do privado (9,41%), perfazendo um total de 60 (70,59%). A maioria das respostas são provenientes da região de Lisboa (28) onde se concentram a maior parte das bibliotecas deste tipo. É reduzido o número de bibliotecas pertencentes a universidades privadas, por muitas não oferecerem o 3º ciclo de estudos.



GRÁFICO 1 – Questionário enviados e respostas recebidas

A dimensão da **comunidade académica** em cada uma das universidades portuguesas é muito heterogénea, o que se reflete no número de utilizadores potenciais ou ativos que cada biblioteca serve. A existência de bibliotecas para um departamento, ou para toda a faculdade ou universidade, resultou em dados muito díspares, que vão desde 40 a 16000, com uma média de 4049 pessoas, vão influenciar, não só a dimensão dos utilizadores, como todos os outros dados como o espólio documental e os reduzidos recursos humanos que não formam uma estrutura organizacional. A capacidade de resposta destas bibliotecas no seu dia-a-dia pode ser posta em causa, face à diversidade de competências que hoje em dia se esperam dos profissionais de informação.

A data de fundação das instituições universitárias tem como consequência, nalguns casos, um **fundo documental** incomparavelmente maior do que o de outras mais recentes e que geralmente são de menor dimensão. Como fundo documental, na sua totalidade, foram considerados os documentos como monografias em papel e eletrónicas, publicações periódicas em papel e eletrónicas, CD, DVD e bases de dados. Existem bibliotecas no mínimo com 1503 documentos e no máximo ca.1500000, como valor médio de 91007 documentos e desvio padrão de 198276. Analisando os fundos documentais na vertente papel e eletrónico, os primeiros são sem dúvida de maior dimensão. Foram considerados recursos eletrónicos, todas as monografias e publicações periódicas em suporte digital, os CD, DVD e bases de dados. Os recursos acessíveis através do consórcio b-on não foram incluídos

nas respostas por ser um recurso transversal para todas as instituições mas, na análise foram considerados para comparação. Para além da participação no consórcio b-on, não se obtiveram dados, na larga maioria das bibliotecas que, demonstrem a existência de outros recursos em linha num volume significativo.



GRÁFICO 2 - Recursos disponibilizados nas bibliotecas

Os **recursos humanos** nas bibliotecas foram identificados quanto à sua formação específica, ou não, na área das ciências da informação a nível superior e intermédio; da carreira de informática ou de carreiras indiferenciadas para técnicos superiores e intermédios. A análise dos dados mostra que em média as bibliotecas têm 11 funcionários, dos quais 7 são especializados e 4,2 não são. Exemplificando com dados concretos para o total de recursos humanos: existem 13 bibliotecas com um a três funcionários e no outro extremo 12 bibliotecas com 20 ou mais funcionários. Em 21 bibliotecas, os dados indicam a existência entre 1 e 3 funcionários especializados em ciências da informação, de nível superior e intermédio, em 25 entre quatro e dez, em nove têm entre 11 a 19 e quatro têm mais de 20 funcionários com esta formação, atingindo um máximo de 36.

O modo como se **organizam** as bibliotecas nas universidades portuguesas varia entre uma estrutura centralizada, descentralizada ou mista. A grande maioria (75%) respondeu que possui uma organização centralizada, 20% descentralizada e apenas 5% mista.

Como já se referiu, as bibliotecas departamentais são uma realidade, em especial nalgumas faculdades mas, das 60 bibliotecas apenas 17 indicaram a sua existência. Nestes 17 casos, apenas seis responderam que há uma relação de dependência com uma biblioteca central. Nestas universidades/faculdades o número de bibliotecas departamentais é entre três e 29.

A opção pela manutenção, ou não, deste tipo de bibliotecas pode-se enquadrar nos serviços que se querem oferecer ou apenas a manutenção de uma situação já enraizada na comunidade.

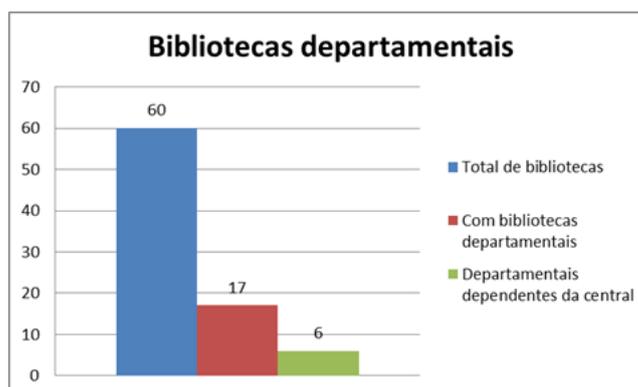


GRÁFICO 3 – Tipo de organização existente

A ligação das bibliotecas universitárias à **hierarquia** da instituição não é igual em todas as universidades e, mesmo dentro de cada universidade, podem encontrar-se diferenças. A dupla dependência pode também acontecer em relação ao diretor da faculdade e ao administrador/secretário ou outra denominação, que corresponde a uma chefia mais de carácter administrativo.

Em 23 bibliotecas, existe dependência hierárquica do diretor da faculdade ou instituto (34,78%); do professor bibliotecário dependem 11 e na opção outros, completada com resposta em aberto, também outros 11, que são especificados como professor, presidente, vice-presidente, subdiretor de faculdade, instituto ou departamento. A dependência do secretário/administrador encontra-se em 10 casos do vice-reitor em sete, do reitor em cinco e um do pró-reitor.

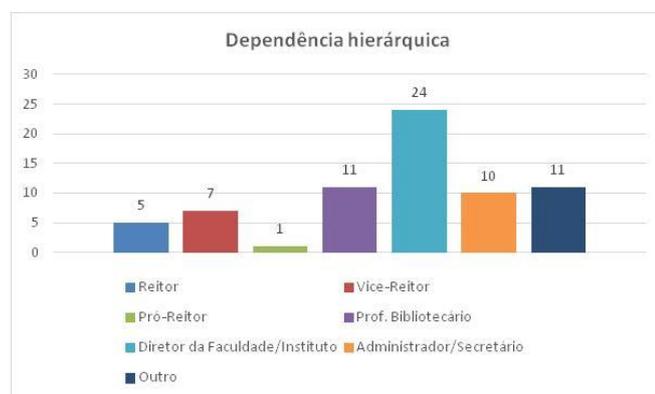


GRÁFICO 4 – Tipo de dependência hierárquica

A **gestão da biblioteca** está atribuída a membros da carreira docente e a técnicos que ocupam cargos de chefia ou são denominados responsáveis.

Há nove bibliotecas, das 11 que indicaram o professor bibliotecário como superior hierárquico, que referiram que este também chefia a biblioteca. Existem 13 bibliotecas com o professor bibliotecário como diretor da biblioteca, e 11 em que também é um docente, o que no total perfaz 24 bibliotecas.

Os técnicos superiores com formação específica na área das ciências da informação ocupam, em 15 bibliotecas, o cargo de diretor de serviços e nove o de chefes de divisão. Em 13 casos a chefia atribuída não é formalizada, em cargo reconhecido legalmente como tal, apesar de possuírem formação em ciências da informação.

O cargo de coordenador existe em 11 bibliotecas. Em três bibliotecas coexistem o professor bibliotecário e um cargo de chefia para um técnico superior com formação específica. Dos técnicos superiores sem formação específica, existe um como diretor de serviços e outro como chefe de divisão.

A dispersão das tipologias de chefias é visível no gráfico a seguir apresentado (v. Gráfico 5). Existem em simultâneo duas tendências, a direção é atribuída a um docente ou, a um técnico superior.

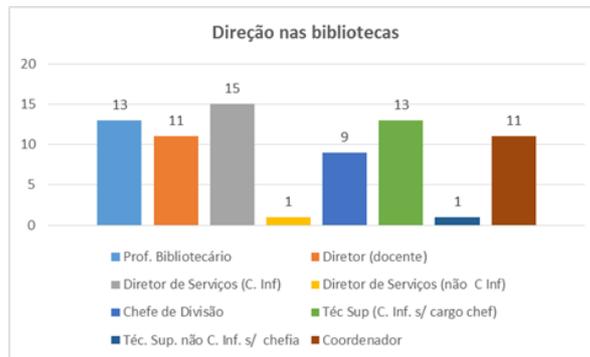


GRÁFICO 5 - Quem dirige as bibliotecas

Na **organização interna**, dentro de cada biblioteca, por vezes existem dois tipos de subdivisão mas têm maior expressão os serviços com 26 e as áreas funcionais com 23. As divisões ocorrem em 7, com equipas em 8, e setores em 5.



GRÁFICO 6 -Organização interna

Para a questão sobre a categoria de quem chefia as subdivisões indicadas para a organização interna, as repostas foram de diretor de serviços em 15 das bibliotecas, de chefes de divisão em 10, de coordenadores em 16 e responsáveis em 23.

A análise das variáveis fundo documental e instituição pública ou privada com o tipo de organização interna mostra que estes fatores não são significativos.

Alterações na estrutura organizacional

Para conhecer as bibliotecas que recentemente introduziram **alterações** na sua estrutura organizacional, foram as bibliotecas inquiridas se o haviam feito e há quanto tempo (entre dois a dez anos). Das 60 bibliotecas que responderam ao questionário, em 22, não houve alteração da sua estrutura funcional nos últimos 10 anos. As 38 bibliotecas que realizaram mudanças, fizeram-no há dois anos em 15, há três anos em três, há quatro anos em nove, há cinco anos em seis, há sete anos em quatro e uma delas não indicou há quanto tempo.



GRÁFICO 7 - Quando ocorreu a alteração da estrutura organizacional

Qualquer mudança nas organizações leva a diferentes reações nas pessoas que fazem parte delas. O envolvimento de todos é um fator que vai influenciar o sucesso na sua implementação. As respostas quanto a **quem participou** indicam que em 27 das bibliotecas foram as chefias de topo da biblioteca; em 18 os técnicos superiores especializados em ciências da informação; em nove foi o reitor, em quatro o vice-reitor com pelouro da biblioteca; e em três bibliotecas outros técnicos superiores da biblioteca, os professores e o conselho da biblioteca; em uma um outro vice-reitor e em outra entidades externas à faculdade/universidade. Na resposta aberta a esta questão apenas uma biblioteca refere o envolvimento dos assistentes técnicos e dos assistentes de manutenção para as mudanças a concretizar.



GRÁFICO 8 - Participantes na alteração

De acordo com os dados obtidos nesta investigação, os **motivos** que levaram a alterações nas estruturas organizacionais das bibliotecas universitárias podem ter sido diversos. Era também intenção deste estudo lançar luz sobre os fatores que originaram essas alterações e os dados sugerem que maioritariamente eles são de ordem legal, como a aprovação de novo regulamento interno (12 bibliotecas) e de novos estatutos da instituição (11). As novas necessidades dos utilizadores em 10, a existência de um novo plano estratégico da instituição e a mudança da direção da biblioteca em oito e, para o plano estratégico da biblioteca em seis. Como outras motivações a mudança do dirigente da tutela (seis), ou por a estrutura existente ser desadequada (cinco). Também a mudança de instalações

levou à alteração em quatro bibliotecas, o novo regulamento interno da biblioteca em três, em duas bibliotecas por vontade dos funcionários, pela mudança dos suportes documentais e, por outras razões não indicadas em sete.

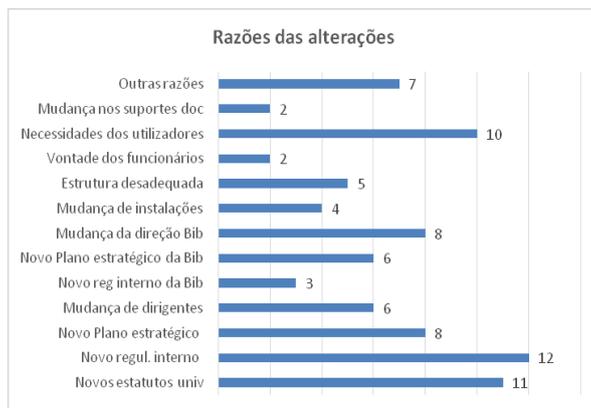


GRÁFICO 9 - Razões que motivaram a alteração

As alterações feitas na estrutura organizacional tiveram **reflexos** positivos na maioria das bibliotecas, como indicam os dados recolhidos. Se se analisarem as respostas de bom e muito bom, conjuntamente, a maior incidência regista-se por ordem decrescente na produtividade dos funcionários, no relacionamento entre funcionários e com as chefias, no aumento da iniciativa dos funcionários, na adaptação às necessidades dos utilizadores, na visibilidade perante a comunidade académica e em último o reconhecimento por parte da direção da universidade/faculdade. Considerando apenas o nível cinco (muito bom) surge em primeiro lugar o reconhecimento por parte da direção institucional.



GRÁFICO 10 - Reflexos da atual estrutura

Em **síntese** os dados obtidos no questionário lançado em 2013 a 85 bibliotecas universitárias, ao qual responderam 60, mostram que as instituições optaram por diferentes soluções na sua organização e modo de funcionamento.

O propósito de cada biblioteca em servir um departamento, uma faculdade ou uma universidade no seu todo, com uma dimensão muito desigual de acordo com as suas comunidades académicas e potenciais utilizadores, terá necessariamente influência nos recursos materiais e humanos de que dispõe.

Pode-se no entanto identificar, para todas as bibliotecas, a nível dos recursos documentais, que os documentos em formato eletrónico ainda são diminutos face ao seu volume em papel e, os recursos humanos são, na grande maioria das bibliotecas, especializados em ciências da informação, apesar de algumas possuírem apenas um elemento com esta formação.

Quanto à sua organização são centralizadas em 75% dos casos e apenas 28,33% possuem bibliotecas departamentais. Dependem do topo hierárquico da sua instituição (diretor, vice-reitor e reitor) e também do professor bibliotecário. O número de professores bibliotecários ou diretores, membro da carreira docente, é igual aos técnicos especializados em ciências da informação com cargos de chefias na gestão direta das bibliotecas e, quase em igual número, destes técnicos mas sem cargo de chefia.

A nível da organização interna é prática de grande número de bibliotecas, a subdivisão em serviços e áreas funcionais, e a chefia-las em menor número com cargos de chefia, reconhecidos legalmente como tal.

Grande número de bibliotecas nos últimos 10 anos (até 2012) introduziu alterações na sua estrutura organizacional, com a intervenção das chefias de topo das mesmas, como resposta a alterações legais, que tiveram repercussões positivas no seu funcionamento e imagem perante a comunidade.

Discussão

As alterações do ambiente envolvente das instituições de ensino e das suas bibliotecas incentivam uma adaptação às novas realidades, à medida que são percecionadas pelos profissionais que aí exercem a sua atividade. Ao nível das bibliotecas universitárias portuguesas, como mostram os resultados do questionário analisado, muitas das alterações ocorreram após a aprovação e entrada em vigor do novo Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior- RJIES (Lei nº 62/2007 de 10 de setembro) que levaram à revisão dos seus estatutos e em consequência dos regulamentos orgânicos das suas unidades.

Mas outros fatores referidos pela Association of College & Research Libraries (ACRL) (2013), influenciam o papel dos bibliotecários e a identificação das tarefas a executar que têm conduzido a novas estruturas organizacionais, o que já está a acontecer em países como os Estados Unidos da América, muitas vezes por influência do ambiente digital. «Organizational structures are evolving from our traditional structures of public services and technical services, particularly in the development of information literacy directors and scholarly communication positions». (Association of College and Research Libraries, 2013, p. 19). Também em Portugal, como referem Amante e Costa (2012) no novo modelo de ensino superior o papel do bibliotecário é multifacetado: desde gestor dos fundos documentais que existem localmente, mediador de vários tipos de informação, como formador na literacia da informação para colaborar na aprendizagem. Mas, quanto à interferência dos suportes digitais em Portugal, de acordo com as respostas recebidas, apenas duas bibliotecas referiram a mudança de suportes documentais, como motivo de alteração nas suas estruturas organizacionais, o que também se pode justificar com a preponderância dos documentos em papel em esmagadora maioria das suas bibliotecas universitárias.

No caso das universidades de Liverpool, Glasgow, Warwick, Sheffield, Northumbria e Cumbria, no Reino Unido, referidas por Appleton, Stevenson e Boden (2011), previamente às alterações foi desenvolvido um trabalho conjunto com os estudantes, de observação dos seus hábitos e da estratégia destas instituições, para planearem novos edifícios ou adaptá-los criando espaços para o estudo em grupo e ou mais silenciosos, oferecendo condições para a utilização de meios tecnológicos variados. «Through continually adapting to and facilitating change many academic libraries are in a strong position within their institution and the student teaching, learning and support experience is much improved through this responsiveness». (Appleton, Stevenson e Boden, 2011, p. 357) Das bibliotecas que responderam no âmbito deste estudo, nenhuma refere o envolvimento dos alunos no decorrer do processo de mudança.

No caso português, as alterações introduzidas nas estruturas organizacionais em 38 das bibliotecas universitárias, só em 10 casos se deveram à adaptação às novas necessidades dos utilizadores, por isso a sua influência na estrutura organizacional não é significativa. Isto não exclui que outras soluções não tenham sido adotadas para responder a todas as modificações e inovações que influenciam a sociedade e as bibliotecas.

O modelo utilizado para adaptar as estruturas organizacionais é variável, umas bibliotecas com maior participação de toda a equipa e outras mais centradas nas chefias com resultados diversos. Surgem como fundamentais para a mudança, fatores como a liderança (Gwyer, 2010) e a comunicação (Higa *et al.*, 2005; Paton, Beranek e Smith, 2008) que acompanharam estes processos.

Para um desempenho adequado as bibliotecas têm de ter capacidade de adaptação e reformulação das suas estruturas e serviços, de acordo com as necessidades dos utilizadores e *stakeholders*. Quem trabalha nas bibliotecas tem de ser preparado e motivado para estas mudanças, tomar consciência dos benefícios em melhorar e inovar e dos aspetos negativos, se não houver esta adaptação (Roberts e Rowley, 2004).

Conclusões

As instituições universitárias portuguesas têm realidades muito diferentes derivadas entre outras razões da sua data de criação e localização geográfica, que resultam num maior ou menor número de docentes, alunos e funcionários onde atuam as suas bibliotecas. Esta situação, criou de início dificuldades na comparação dos dados recolhidos, através do questionário dirigido às bibliotecas universitárias que, apesar de todas constituírem uma unidade documental, transmitiram valores inerentes ao seu enquadramento.

Tornou-se evidente a supremacia dos documentos em suporte papel na grande maioria das bibliotecas e por isso se considera tão evidente a importância da b-on para as atividades de ensino e investigação nas universidades portuguesas, não só pelo volume e atualidade dos seus conteúdos como por colocar em igualdade de circunstâncias os estabelecimentos de ensino universitário que deste consórcio beneficiam.

Os recursos humanos, especializados na sua maioria, certamente que contribuem para a oferta de serviços de qualidade. Pode-se, em estudos posteriores, explorar as condições mais concretas em que é desenvolvida a sua atividade com que *ratio* de funcionários por aluno ou docente nas diversas faculdades ou universidades?

A existência de uma organização centralizada na maioria das bibliotecas e proporcionalmente o reduzido número de instituições com bibliotecas departamentais poderá proporcionar condições para oferecer serviços mais diversificados aos utilizadores, para além dos tradicionais mais ligados às coleções existentes.

Em instituições, como as universidades, cujo corpo docente ocupa funções de gestão e direção das áreas científicas e pedagógicas é natural que sejam quem superintende hierarquicamente estas bibliotecas. No entanto, para a direção da biblioteca o seu peso pode ser considerado excessivo considerando que existem técnicos especializados com formação superior que as podem dirigir procurando a colaboração com a comunidade académica.

A preponderância do desenvolvimento das atividades das bibliotecas por tarefas reflete-se na sua organização interna por serviços e por áreas funcionais, na maioria dos casos. A atribuição da chefia destas subdivisões a um técnico designado como responsável, mostra que a estrutura da biblioteca poderá não prever a existência de chefias intermédias em muitas delas.

Assiste-se a nível internacional a uma grande tendência para alterar a função tradicional de uma biblioteca universitária, mais centrada no fundo documental adquirido, para se alargar para outros suportes e serviços e para isso são alteradas as suas estruturas organizacionais. A informação proveniente do questionário a que responderam as bibliotecas portuguesas, não indica movimentos muito significativos neste sentido. Apesar de grande número de bibliotecas ter realizado alterações, não foram feitas para mudar a ênfase dos seus serviços e os modos de organização do seu trabalho internamente, pelo contrário, a maioria ocorreu com uma alteração externa, da legislação, que envolveu toda a instituição onde se inserem.

É de realçar que as repercussões foram vantajosas a nível interno com a melhoria do relacionamento entre pessoas e o aumento da iniciativa e produtividade dos funcionários como no contacto com o exterior e o aumento do reconhecimento da direção da faculdade ou universidade e de uma melhor adaptação ao que necessitam os utilizadores.

O prosseguimento deste estudo e o seu desenvolvimento procurará alcançar mais conclusões que contribuirão para melhor conhecer as bibliotecas universitárias portuguesas.

Referências bibliográficas

AMANTE, Maria João - Bibliotecas universitárias: conhecer para valorizar. Em **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010**. Guimarães : BAD, 2010

AMANTE, Maria João; COSTA, António Firmino da; EXTREMENO PLACER, Ana Isabel - Relações entre bibliotecários e docentes no ensino superior: um estudo de caso. Em **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012**. Lisboa : BAD, 2012

APPLETON, Leo; STEVENSON, Valerie; BODEN, Debbi - Developing learning landscapes: academic libraries driving organisational change. **Reference Services Review**. . ISSN 0090-7324. 39:3 (2011) 343–361. doi: 10.1108/00907321111161368.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS. Grupo de Trabalho das Bibliotecas do Ensino Superior - **2º Encontro de Bibliotecas do Ensino Superior: relatório e conclusões** [Em linha]. Aveiro : BAD, 2014 [Consult. 7 mar. 2014]. Disponível em WWW:<URL:www.bad.pt/2encontros>.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES - **Intersections of creating strategic collaborations for a changing academic environment scholarly communication and information literacy** [Em linha]. Chicago : ACRL, 2013 [Consult. 24 abr. 2014]. Disponível em WWW:<URL:http://www.ala.org/acrl/sites/ala.org/acrl/files/content/publications/whitepapers/Intersections.pdf>.

BIERMAN, Ken; EDEN, Brad - Reorganization of the Knowledge Access Management (KAM) Division. **Library hi tech**. 23:3 (2005) 343–361.

BOMHOLD, Catharine - Research and discovery functions in mobile academic libraries. **Library Hi Tech**. 33:1 (2015) 32–40.

BROPHY, P. - **The academic library**. Reprinted ed. London : Facet, 2002. ISBN 1-85604-374-6.

BRYMAN, Alan - **Social research methods**. 4th ed. Oxford : Oxford University Press, 2012. ISBN 978-0-19-958805-3.

COUTINHO, Clara Pereira - **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. 2^a reimp. ed. Coimbra : Almedina, 2011. ISBN 978-972-40-4487-3.

DENSCOMBE, Martyn - **The good research guide for small-scale social research projects**. 3rd ed. ed. Maidenhead : McGraw-Hill, Open University Press, 2007. ISBN 9780-03-522022-9.

DERR, Janice; TOLPPANEN, Bradley P. - Tablets: a survey of circulation policies at academic libraries. **Journal of Access Services**. . ISSN 1536-7975. 12:June (2015) 21–30. doi: 10.1080/15367967.2014.973110.

FRANKLIN, Brinley - Aligning library strategy and structure with the campus academic plan: a case study. **Journal of library administration**. . ISSN 0193-0826. 49:5 (2009) 495–505. doi: 10.1080/01930820903090862.

GWYER, Roisin - Leading in difficult times : what can we learn from the literature ? **New review of information networking**. 15:1 (2010) 4–15.

HIGA, Mori Lou *et al.* - Redesigning a library 's organizational structure. **College & research libraries**. 66:1 (2005) 41–58.

LOPES, Cristina Sousa; RAMOS, Teresa Oliveira - Infoliteracia na FEUP : uma visão de processo. Em **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012** [Em linha]. Lisboa : BAD, 2012 [Consult. 20 mai. 2015]. Disponível em WWW:<URL:http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/459/pdf>.

MARTINS, Ana Bela de Jesus; JUSTINO, Ana Cristina F.; GABRIEL, Graça da Conceição F. - SBIDM: comunicação síncrona, assíncrona e multidireccional. Em **Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010** [Em linha]. Guimarães : BAD, 2010 Disponível em WWW:<URL:http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/209>.

PATON, Barbara; BERANEK, Lea; SMITH, Ian - The transit lounge: a view of organisational change from a point in the journey. **Library management**. . ISSN 0143-5124. 29:1/2 (2008) 87–103. doi: 10.1108/01435120810844676.

PHIPPS, Shelley E. - The system design approach to organizational development : the University of A ... **Library trends**. 53:1 (2004) p. 68–111.

PICKARD, Alison Jane - **Research methods in information**. 2nd ed. London : Facet, 2013. ISBN 978-1-85604-813-2.

ROBERTS, Sue; ROWLEY, Jennifer - **Managing information services**. London : Facet, 2004. ISBN 1-85604-515-3.

Este trabalho é financiado por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia no âmbito do projeto UID/HIS/00057/2013”

This work is financed by national funds by FCT - Foundation for Science and Technology under the project UID/HIS/00057/2013

