

UNIVERSIDADE DO PORTO

Faculdade de Engenharia

**Teletrabalho e Bibliotecas:
contexto organizacional, tecnologias e atitudes**

Júlio Manuel Rodrigues da Costa

Licenciado em História pela Faculdade de Letras
da Universidade do Porto

**Dissertação submetida para satisfação parcial dos
requisitos para a obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Informação**

Dissertação realizada sob a supervisão da
Doutora Zita Pereira Correia

Investigadora no
Instituto Nacional de Engenharia e Tecnologia Industrial

**Porto
Março de 2002**

Copyright © Júlio Manuel Rodrigues Costa, 2002.

Edição de Autor.

Reservados todos os direitos de acordo com a legislação em vigor.

Ao abrigo da legislação sobre o Código do Direito de Autor e Direitos Conexos, é expressamente interdita a reprodução total ou parcial desta publicação, a sua transmissão, cópia, reprodução, modificação, venda, tratamento informático ou digital ou qualquer outro uso, por qualquer forma ou qualquer meio, quer electrónico, mecânico, por fotocópia, por digitalização, por gravação, registo, ou por quaisquer outros métodos ou processos utilizados, sem a autorização expressa, prévia e por escrito, do autor titular do Copyright.

Exceptuam-se a esta interdição os usos livres autorizados por lei, nomeadamente o direito de citação, desde que claramente identificada a sua origem/fonte.

As infracções das disposições acima referidas ou outras são passíveis de serem punidas por lei.

Documento electrónico/ficheiro em formato PDF (*Portable Document Format*) elaborado no software *Adobe Acrobat® 5.0*. Para visualizar este documento é necessário ter instalado no computador o aplicativo *Acrobat Reader® 5.0* (ou versões superiores), cujo *download* pode ser obtido gratuitamente na *World Wide Web* no seguinte URL:

<http://www.adobe.com/products/acrobat/readstep2.html>

Adobe, Acrobat e Acrobat Reader são marcas registadas® da *Adobe Systems Incorporated*.

Ao António Torcato

e

Ao Henrique David

“Aqueles que amamos nunca morrem, apenas partem antes de nós”.
(Amado Nervo)

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Doutora *Zita Correia*, sempre solícita à discussão dos resultados, questionante nos assuntos menos claros e sugerindo soluções para os problemas, foi, de facto, um inestimável suporte de confiança e exemplo de rigor científico. Os meus agradecimentos não se confinam apenas ao campo científico, estendendo-se igualmente à esfera humana onde fui sempre estimulado no prosseguimento dos meus objectivos, designadamente nos momentos mais difíceis. Ao longo de todo o percurso da investigação e, especialmente, na fase de escrita da dissertação, a sua experiência, crítica construtiva, conselhos e empenho foram imprescindíveis.

À Universidade de *Sheffield*, Reino Unido, e ao seu *Department of Information Studies*, o meu reconhecimento pelo contacto, na parte curricular do mestrado, com alguns docentes na área da Gestão de Informação; a expansão de horizontes epistemológicos e metodológicos, a transmissão de uma diferenciada filosofia de ensino/investigação e o fornecimento de úteis indicações de natureza documental e bibliográfica, proporcionaram, estamos convictos, um importante contributo para a realização do presente trabalho.

Às bibliotecas objecto de estudo - Biblioteca Nacional, Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Biblioteca Pública Municipal do Porto - e, sobretudo, a todos os entrevistados que se dispuseram, de um modo voluntário e activo, a colaborar nesta investigação.

À minha família e, expressamente, aos meus pais: o meu apreço e gratidão não têm limites; sem eles não estaria nem teria chegado aqui.

Por último, à *Fernanda* que suportou no quotidiano o acidentado percurso da investigação e as minhas frequentes variações de ânimo. O seu apoio e alento foram inestimáveis, particularmente na fase final de redacção da dissertação.

RESUMO

A evolução das novas tecnologias de informação e comunicação e a afirmação da Sociedade da Informação proporcionam as condições propícias à emergência de novas formas de organização social do trabalho. O teletrabalho é certamente uma delas, recebendo uma atenção crescente enquanto fenómeno cultural e organizacional e potenciando-se, cada vez mais, como uma opção atractiva nas organizações que, de alguma forma, incorporam, processam ou distribuem informação.

As bibliotecas inserem-se, certamente, nesta fileira de organizações pelo que intentámos investigar as condições que, no contexto organizacional deste tipo de unidades documentais, possibilitam ou dificultam a eventual adopção de práticas de teletrabalho encaradas como alternativa viável no contexto das actividades desenvolvidas nas bibliotecas. O principal enfoque desta investigação consistiu na caracterização do contexto organizacional (incluindo a estrutura, o ambiente e a cultura organizacionais) e ainda na descrição da infra-estrutura de informação disponível em cada uma das organizações estudadas, bem como as percepções e atitudes relativas ao teletrabalho dos respectivos profissionais.

Neste estudo, expõem-se algumas considerações teóricas sobre o teletrabalho em geral, salientando-se os aspectos mais significativos que justificam a sua adopção e eventuais desvantagens daí decorrentes. Apresenta-se uma panorâmica sobre o fenómeno em Portugal, referenciando-se, de forma sucinta, algumas experiências práticas de teletrabalho em bibliotecas. Analisam-se criticamente alguns aspectos das organizações da administração pública, bem como do sistema português de bibliotecas que lhe está subjacente.

O trabalho de investigação incidiu sobre três estudos de caso exploratórios – Biblioteca Nacional, Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Biblioteca Pública Municipal do Porto – e a análise qualitativa e conceptual pretendeu abranger três níveis interpretativos: o discursivo, o prático e o representacional. Demonstra-se a importância dos atributos tecnológicos e, sobretudo, organizacionais do teletrabalho, no âmbito de um enquadramento consistente e compreensivo que abarcou, também, a percepção de atitudes e de representações. Identificaram-se, igualmente, um conjunto de actividades, usualmente desenvolvidas nas bibliotecas, passíveis de serem realizadas, total ou parcialmente, em regime de teletrabalho.

Argumenta-se ainda que, mais do que outros factores, a aposta no obsoleto modelo tecnocêntrico continua a ser o principal constrangimento à adopção de novos modelos de organização do trabalho nas bibliotecas portuguesas, propondo-se uma abordagem antropocêntrica da problemática. Finalmente, na ausência de uma estratégia ou política oficial nesta área, sugere-se a criação, desenvolvimento e promoção de programas ou projectos-piloto de teletrabalho nas bibliotecas portuguesas, a par com o necessário e urgente enquadramento, em termos legislativos, desta nova forma de organização do trabalho.

Descritores / Palavras-Chave: Teletrabalho, Bibliotecas, Estudos de Caso, Organização do Trabalho, Contexto Organizacional

ABSTRACT

The evolution of the Information and Communication Technologies, and the development of the Information Society provide the conditions for the emergence of new forms of work organization. Telework has received increasing attention as a cultural and organizational phenomenon that becomes more and more attractive for organizations that, in some form, incorporate process and distribute information.

For this reason, we attempted to investigate the conditions that, in the context of organizational units such as libraries, make possible or hinder the adoption of telework practices, faced as a viable alternative for many of the activities carried out in libraries. The main focus of our research was the characterization of the organizational context (including the organizational structure, organizational climate and organizational culture) but also the information infrastructure available for each of the organizations studied, and their professionals' perceptions and attitudes concerning telework.

This dissertation presents some theoretical considerations on telework in general, pointing out the most significant aspects that may justify the adoption of telework practices, as well as possible disadvantages. An overview is provided about the phenomenon in Portugal, and some experiences of telework in libraries. Some characteristics of the Portuguese public administration organizations are analysed, as well as of the Portuguese Libraries System.

Three cases were studied: Biblioteca Nacional, Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Biblioteca Pública Municipal do Porto. The qualitative analysis targeted three interpretative levels: the discursive, the practical and the representacional. While acknowledging the importance of the technology, the organizational context has proved determinant for the adoption of telework. A consistent and comprehensive framework is provided, including the interviewees' representations of telework and attitudes towards telework. Finally, a set of library tasks was identified, that can be accomplished, totally or partially, under a telework regime.

We argue also that, more than any other factors, the predominance of the obsolete technocentric model remains the main constraint to the adoption of new models of work organization in the Portuguese libraries. For this reason, an anthropocentric approach to the problem is recommended. Finally, in the absence of a government policy in this area, we suggest the implementation of experimental or pilot telework programs in the Portuguese libraries. Simultaneously, action is needed in order to promote the regulatory framework required to regulate this new form of work organization.

Descriptors / Keywords: Telework, Libraries, Case Study, Work Organization, Organizational Context

RÉSUMÉ

L'évolution des nouvelles technologies d'information et communication et la affirmation de la Société de l'Information procurent les conditions favorables au surgissement de nouvelles conceptions d'organisation sociale du travail. Le télétravail en est sûrement une qui reçoit attention croissante tant que phénomène culturel et d'organisationnel. Il est envisagé, de plus en plus, comme une option attirante dans les organisations qui, dans quelque forme, incorporent, procèdent ou distribuent de l'information.

Les bibliothèques font partie, sans doute, de ce groupe d'organisations; pour cela nous avons projeté de rechercher les conditions qui, dans le contexte organisationnel de ce type d'unités documentaires, rendent possible ou difficile l'acceptation éventuelle d'usages de télétravail envisagées comme alternative viable dans le contexte des activités développées dans les bibliothèques. Le centre principal de la recherche mise en marche était la caractérisation du contexte organisationnel (y compris la structure organisationnel, le climat organisationnel et la culture organisationnel) mais aussi l'infrastructure de l'information disponible pour chacun des organisations étudiées, et les perceptions et attitudes de leurs professionnels à propos du télétravail.

Dans cette étude, quelques considérations théoriques sont exposées sur le télétravail en général, en soulignant tant les aspects les plus considérables qui justifient leur acceptation que leurs éventuels inconvénients. Nous présentons une étude sur le phénomène au Portugal, en prenant comme référence, de façon brève, quelques expériences pratiques de télétravail dans les bibliothèques. Quelques aspects des organisations de l'administration publique sont analysés, d'un oeil critique, aussi bien que quelques-uns du système portugais de bibliothèques qui lui est sous-jacent.

Le travail de recherche s'est penché sur trois études de cas exploratoires - Biblioteca Nacional, Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Biblioteca Pública Municipal do Porto - et l'analyse qualitative et conceptuel a eu intention d'inclure trois niveaux interprétatifs: le discursif, le pratique et le representationel. L'importance des attributs technologiques et, surtout, d'organisation du télétravail, est démontrée dans l'ampleur d'un encadrement solide et compréhensif qui a renfermé, aussi, la perception d'attitudes et de représentations. Nous avons identifié, également, un ensemble de tâches qui sont développées d'habitude dans les bibliothèques, susceptibles d'être accomplies, d'une façon totale ou partielle, au régime du télétravail.

Nous présentons aussi l'argument selon lequel, plus important que d'autres causes, le pari dans le modèle obsolète du technocentrisme continue à être le principal embarras à l'acceptation de nouveaux modèles d'organisation du travail dans les bibliothèques portugaises, en proposant une approche anthropocentrique du problème. Finalement, face à l'absence d'une stratégie ou politique officielle dans ce domaine, nous suggérons la création, le développement et la promotion de programmes ou projets-pilote de télétravail dans les bibliothèques portugaises, à côté d'un encadrement nécessaire et urgent, dans les termes législatifs, de cette nouvelle façon d'organisation du travail.

Descripteurs / Mots-clé: Télétravail, Bibliothèques, Étude de Cas, Organisation du Travail, Contexte Organisationnel

SUMÁRIO

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Résumé	vi
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA	4
2.1 - O Teletrabalho	4
2.1.1 - Enquadramento preliminar	4
2.1.2 - Em torno de um conceito	6
2.1.3 - Vantagens e inconvenientes	8
2.2 - Panorâmica do teletrabalho em Portugal	10
2.2.1 - Plataforma tecnológica	10
2.2.2 - Enquadramento juslaboral	12
2.2.3 - Dimensão quantitativa do fenómeno	15
2.2.4 - Iniciativas, experiências e projectos	16
2.3 - Teletrabalho em unidades documentais	18
2.3.1 - Experiências internacionais: alguns exemplos	18
2.3.2 - Análise da realidade portuguesa	21
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA E PLANO DE PESQUISA	28
3.1 - Abordagem metodológica	28
3.2 - Os casos	29
3.3 - Processo de recolha e análise dos dados	31
3.3.1 - Recolha dos dados	31
3.3.2 - Análise dos dados	34
CAPÍTULO 4 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS PORTUGUESAS	38
4.1 - Alguns aspectos das organizações da Administração Pública Portuguesa	38
4.1.1 - A estrutura burocrático-mecanicista como modelo dominante	39
4.1.2 - Mudança, participação, inovação e resistência à mudança	41
4.1.3 - Sistemas de comunicação	43
4.1.4 - Cultura e comportamentos organizacionais	46

4.2 - O sistema português de bibliotecas -----	48
4.2.1 - Ambiente e organização do trabalho -----	50
4.2.2 - Práticas de gestão -----	53
4.2.3 - Informatização e novas tecnologias -----	55
4.2.4 - Formação académica e profissional(izante) -----	57
CAPÍTULO 5 – ESTUDOS DE CASO -----	64
5.1 - A Biblioteca Nacional -----	64
5.1.1- Origens e missão -----	64
5.1.2 - Natureza e orgânica -----	65
5.1.3 - Estrutura funcional -----	66
5.1.4 - Infra-estrutura tecnológica -----	67
5.1.4.1 - Arquitectura, suportes e definições de rede -----	67
5.1.4.2 - <i>Hardware</i> -----	67
5.1.4.3 - <i>Software</i> e desenvolvimento aplicacional -----	68
5.1.4.4 - Comunicações e recursos informacionais -----	70
5.1.5 - Ambiente organizacional -----	70
5.1.6 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho -----	72
5.2 - A Biblioteca Pública Municipal do Porto -----	74
5.2.1- Origens e missão -----	74
5.2.2 - Natureza e orgânica -----	75
5.2.3 - Estrutura funcional -----	76
5.2.4 - Infra-estrutura tecnológica -----	78
5.2.4.1 - Arquitectura, suportes e definições de rede -----	78
5.2.4.2 - <i>Hardware</i> -----	79
5.2.4.3 - <i>Software</i> e desenvolvimento aplicacional -----	80
5.2.4.4 - Comunicações e recursos informacionais -----	81
5.2.5 - Ambiente organizacional -----	82
5.2.6 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho -----	83
5.3 - A Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto -----	84
5.3.1- Origens e missão -----	84
5.3.2 - Natureza e orgânica -----	86
5.3.3 - Estrutura funcional -----	86
5.3.4 - Infra-estrutura tecnológica -----	88
5.3.4.1 - Arquitectura, suportes e definições de rede -----	88
5.3.4.2 - <i>Hardware</i> -----	89
5.3.4.3 - <i>Software</i> e desenvolvimento aplicacional -----	90
5.3.4.4 - Comunicações e recursos informacionais -----	91
5.3.5 - Ambiente organizacional -----	91
5.3.6 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho -----	92
CAPÍTULO 6 – ANÁLISE COMPARATIVA -----	96
6.1 - Contexto organizacional -----	96
6.1.1 - Estrutura, recursos humanos e formação -----	96
6.1.2 - Ambiente organizacional -----	98
6.1.3 - Cultural organizacional -----	100

6.2 - A infra-estrutura tecnológica -----	103
6.2.1- Estágio de desenvolvimento da infra-estrutura tecnológica em cada caso estudado -----	104
6.2.2 - Impactos da adopção das tecnologias -----	106
6.3 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho -----	109
6.4 - “Teletrabalhabilidade” de funções e tarefas em bibliotecas -----	113
CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES -----	119
BIBLIOGRAFIA -----	124
ANEXOS -----	131
Anexo 1 – Carta de Contacto -----	132
Anexo 2 – Entrevista -----	133
Anexo 3 – Inquérito Diagnóstico -----	136

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

Esta dissertação aborda a problemática do teletrabalho em bibliotecas. Pretende-se investigar as condições que, no contexto organizacional deste tipo de unidade orgânica, possibilitam ou dificultam a adopção de práticas de teletrabalho. A análise da utilização das tecnologias de informação e comunicação nos processos de trabalho, a caracterização dos ambientes organizacionais e o estudo das percepções e atitudes perante a eventual introdução do teletrabalho em bibliotecas, constituem os principais objectivos e enfoques da investigação desenvolvida.

O presente trabalho está estruturado em sete partes a que correspondem outros tantos capítulos:

O capítulo 1 – a presente Introdução – enuncia sinopticamente os objectivos e enfoques da investigação desenvolvida, condensando, igualmente, a própria estrutura da dissertação; este capítulo termina com uma referência a normas e a aspectos formais relacionados com a elaboração e organização deste trabalho.

O capítulo 2 da dissertação consiste, fundamentalmente, numa revisão da literatura sobre a temática do teletrabalho. Numa primeira parte, expõem-se algumas considerações teóricas sobre o teletrabalho em geral, salientando-se os aspectos mais significativos que justificam a sua adopção e eventuais desvantagens daí decorrentes. Em segundo lugar, apresenta-se uma panorâmica sobre esta nova forma de organização do trabalho em Portugal, evidenciando-se facetas que vão, desde a caracterização da plataforma tecnológica, a dimensão quantitativa do fenómeno e o seu enquadramento juslaboral, até à menção concisa de iniciativas, experiências e projectos neste domínio. O capítulo termina com uma leitura sinóptica do teletrabalho em unidades documentais, recenseando alguns projectos concretos em termos internacionais e examinando, na realidade das bibliotecas portuguesas, experiências embrionárias de comutação remota e de telecatalogação que configuram práticas – ainda que difusas e incipientes – de teletrabalho.

No capítulo 3, são abordados os aspectos metodológicos, delimitando-se o problema e o contexto do estudo, bem como as características e os limites da investigação. Definimos a unidade de análise – a biblioteca – e justificámos a opção pelo estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa empírica privilegiada no presente trabalho.

Apresentam-se e caracterizam-se os instrumentos de recolha de dados para, de seguida, esclarecermos o subjacente processo de organização e análise da informação colhida. Enunciamos, ainda neste capítulo, o conjunto diversificado de documentos e fontes de informação e comunicação julgadas relevantes face ao fenómeno em estudo.

O Capítulo 4 tem como propósito proceder a um enquadramento consistente e compreensivo do contexto organizacional das bibliotecas portuguesas. Em primeiro lugar, caracterizam-se e examinam-se criticamente alguns aspectos estruturais das organizações da administração pública em Portugal. Em segundo lugar, especifica-se o sistema português de bibliotecas que lhe está subjacente, incidindo a análise sobre factores como o ambiente e organização do trabalho, práticas de gestão, informatização e novas tecnologias e formação académica e profissional(izante).

O Capítulo 5 é dedicado, em exclusivo, à apresentação dos casos estudados: Biblioteca Nacional, Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e Biblioteca Pública Municipal do Porto. São caracterizadas, entre outras, a dimensão institucional, a infra-estrutura tecnológica, o ambiente organizacional e as atitudes perante o teletrabalho.

O Capítulo 6 incorpora a análise comparativa dos três estudos de caso acima referidos, incidindo a análise sobre quatro grandes eixos fundamentais:

- Contexto organizacional
- Infra-estrutura tecnológica
- Percepções e atitudes perante o teletrabalho
- “Teletrabalhabilidade” de funções e tarefas em bibliotecas

Pretendemos, neste capítulo, aprofundar o contributo, a intensidade e o sentido das diversas variáveis em análise em cada um destes eixos com o objectivo de compreender, num quadro teórico de inteligibilidade, a problemática do teletrabalho nas bibliotecas.

Finalmente, no capítulo 7 – Conclusões – reunimos linhas transversais de leitura, sublinhamos os principais resultados obtidos com a investigação e enunciamos as respectivas conclusões apresentando, ao mesmo tempo, algumas propostas e pistas de desenvolvimento.

Para terminar, *last but not least*, impõe-se um breve comentário relativamente a alguns aspectos formais relacionados com a elaboração e organização da presente dissertação. A sua estruturação segue, na medida do possível, as recomendações propostas pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (ver Guia de Mestrados, 1998 & MATOS, 1994). Utilizámos, no corpo do texto, dois tipos de citações: a formal (transcrição) e a conceptual (paráfrase); em ambos os casos, identificámos univocamente a fonte utilizada, bem como a localização exacta no documento. Optámos deliberadamente, seguindo as recomendações da norma portuguesa para redacção e apresentação de referências bibliográficas, pelo sistema de referência numérica com localização inserida em nota, sendo que os números em expoente inseridos no texto remetem para uma secção ou lista de notas e referências bibliográficas apresentadas numericamente no final de cada capítulo, de acordo com a respectiva ordem de aparecimento no texto. Quando, nestas notas, aludimos a *websites* encarados como fontes de informação genérica, indicámos simplesmente o respectivo URL (*Uniform Resource Locator*). Finalmente, organizamos uma bibliografia final, por ordem alfabética de autor, utilizando a NP 405-1.1994 acima mencionada. Relativamente à referenciação de documentos em formato electrónico ou digital (aspecto não coberto, em tempo, pela norma portuguesa), utilizamos, com as necessárias adaptações, a norma ISO 690-2.1999. Registe-se, ainda, que todos os endereços electrónicos citados foram objecto de monitorização, pelo menos, nos últimos três meses que antecederam a entrega desta dissertação. No entanto e dada a natureza, características e evolução da própria Internet - desactivação de servidores *web*, migração de *sites*, mutabilidade da informação, alteração ou desaparecimento de endereços, etc. - não podemos obviamente assegurar a efectiva existência ou perenidade da totalidade destas fontes documentais.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - Teletrabalho

2.1.1 - Enquadramento preliminar

O teletrabalho constitui um dos modelos característicos da sociedade da informação. As forças que estiveram, em meados dos anos 70, nos primórdios do teletrabalho - diminuição dos recursos energéticos, congestionamento dos transportes e crescimento urbano - revelam-se hoje em toda a sua acuidade. Os elementos centrais da relação laboral clássica tendem a esbater-se, o desenvolvimento tecnológico ocorre a uma velocidade surpreendente, as pressões económicas e ambientais acentuam-se e a competitividade exerce-se à escala planetária.

Novas formas e modelos de organização social do trabalho emergem e o teletrabalho é certamente um deles. As telecomunicações e as tecnologias constituem, cada vez mais, ferramentas indispensáveis no desempenho remoto do trabalho, quebrando barreiras geográficas e permitindo a partilha de informação num ambiente electrónico tendencialmente reticular.

A omnipresença dos computadores pessoais e do multimédia, o aumento de largura de banda disponível e, sobretudo, a explosão e o incrível crescimento do fenómeno Internet/*World Wide Web* estão a acelerar, pela facilidade de utilização, disponibilidade e baixo custo, a utilização das infra-estruturas que possibilitam a difusão e afirmação do teletrabalho enquanto variável estratégica.

Actualmente, o trabalho que envolve primariamente a criação, manipulação e transmissão de informação é a forma de emprego dominante na Europa e nos EUA. Por outro lado, está hoje demonstrado que as tarefas/funções mais adequadas para serem desempenhadas em regime de teletrabalho são precisamente aquelas que, de alguma forma, incorporam e/ou manipulam informação.

Basicamente, podemos afirmar que o teletrabalho ocorre quando as tecnologias de informação e comunicação são, de algum modo, aplicadas ao trabalho de tal forma que este possa ser exercido, total ou parcialmente, por via remota ou, pelo menos, distante do local de emprego convencional. Teletrabalhar implica, igualmente,

satisfazer objectivos e resultados sem haver um controlo *in situ* dos procedimentos e dos tempos de presença do indivíduo.

Afinal, antes da Revolução Industrial, o trabalho era basicamente algo que se fazia e não um local para onde se ia. Neste sentido, não deixa de ser curioso e paradoxal que o teletrabalho e as práticas de trabalho colaborativo característicos da Era Digital apresentem curiosas semelhanças com a estrutura e organização dos ofícios da Idade Média.

O tema é apelativo para o grande público desde, pelo menos, o início dos anos oitenta na sequência das projecções futuristas de vários autores, como Alvin Toffler¹, nas quais o teletrabalho era profetizado como a forma dominante de organização do trabalho num futuro não muito distante. Correspondendo ao crescente interesse e popularidade, os órgãos de comunicação social tem, periodicamente, vindo a dedicar uma atenção significativa ao fenómeno.

Durante a década de 70 e em grande parte dos anos 80, acreditou-se que o avanço tecnológico, por si só, revolucionaria radicalmente a natureza da estrutura produtiva e a forma de organização do trabalho; associada a esta crença optimista na tecnologia, a linha de argumentação económica elaborava inúmeras análises de custo/benefício, nomeadamente no domínio dos transportes e telecomunicações, em favor da adopção de padrões de trabalho remoto. A viabilidade económica apoiada pelas novas tecnologias haveria de facilitar a adopção do teletrabalho como um dos arquétipos da emergente sociedade da informação.

O determinismo tecnológico e a visão economicista do teletrabalho não foram, no entanto, apoiados pela prática nem pela investigação como ficou demonstrado por diversos autores². Olson³, por exemplo, demonstrou bem que as potenciais vantagens económicas proporcionadas pela adopção do teletrabalho não prevaleciam sobre as questões sociais e organizacionais que o mesmo originava.

No domínio das relações laborais, os resultados foram também pouco encorajadores. As promessas de maior satisfação, autonomia e produtividade no trabalho não chegaram para convencer trabalhadores e empregadores a aderirem facilmente ao teletrabalho. A concepção tradicional do teletrabalho centrou-se muito nos aspectos individuais da estruturação do trabalho e negligenciou amiúde aspectos como a

natureza da função e da tarefa, a vertente colaborativa e, sobretudo, a envolvente externa.

A desordem organizacional verificada nos últimos anos, a flexibilização e a redistribuição das actividades, confrontam as organizações rígidas e burocráticas com as suas próprias limitações e incapacidades de adaptação. A sociedade industrial, que tão bem conhecemos, cedeu lugar a uma sociedade da informação que aspira a transformar-se numa sociedade do conhecimento.

Numa envolvente cada vez mais caracterizada pela mudança e inovação contínuas, uma organização mais fluida, dinâmica e “integrativa”, como refere Moss Kanter⁴, é provavelmente a mais eficaz. Numa organização com estas características, o teletrabalho é encarado como uma das soluções/estratégias a adoptar, uma vez que se coaduna na perfeição com a estruturação horizontal e com a dispersão das actividades no espaço e no tempo.

O teletrabalho não é uma miragem futurista, mas antes uma forma diferente de trabalhar e um desafio que se coloca à organização social/tradicional do trabalho. A sua adopção generalizada constituirá uma revolução tranquila e requererá, certamente, algum tempo.

2.1.2 - Em torno de um conceito

São conhecidas as dificuldades de entendimento relativamente a determinadas terminologias e conceitos em uso. O teletrabalho não foge à regra, existindo uma vasta gama de definições e acepções para o termo⁵, de tal forma que o teletrabalho, enquanto realidade, tem vindo a perder a sua especificidade e a transformar-se num conceito alargado, algo vago e, por vezes, associado erradamente a modas de gestão e a *buzzwords* como a reengenharia ou o *downsizing*.

O termo telecommutação foi “cunhado” pelo físico Jack Nilles⁶ enquanto director e investigador de uma equipa de pesquisa interdisciplinar na *University of Southern California*. A génese do conceito esteve intimamente associada à utilização das tecnologias de comunicação para resolução de problemas relacionados com crescimento urbano, poluição, diminuição de recursos energéticos e congestionamento dos transportes.

O teste de soluções de telecommutação em ambiente real ocorreu, com êxito, numa empresa seguradora de *Los Angeles* há cerca de 25 anos. A partir daí foram iniciados, com apoio governamental, vários projectos de demonstração que vieram a afirmar e a consolidar inelutavelmente o teletrabalho. O conceito foi posteriormente “exportado” para a Europa, tendo sido rapidamente difundido pela Comissão Europeia, que tem vindo a promover e a apoiar programas de investigação/desenvolvimento sobre teletrabalho⁷ e respectiva aplicação prática.

Nos EUA, o termo telecommutação (*telecommuting*) é o mais correntemente usado para significar, genericamente, o mesmo que teletrabalho (*telework*) na Europa, não obstante ter uma aceção distinta. Para os Americanos, *telecommuters* são trabalhadores com vínculo permanente a uma empresa e que exercem o seu trabalho em casa ou, como é frequente, em centros de teletrabalho. Já os *teleworkers* estão normalmente associados a situações de auto-emprego e trabalho não subordinado (profissionais liberais, trabalho baseado no domicílio, etc) exercido exclusivamente a partir de suas casas e recorrendo às telecomunicações para trabalhar/comunicar com os seus clientes.

Surgem ainda associadas ao teletrabalho expressões como *flexible work*, *home-based telework*, *homework*, *outwork* que geram frequentemente confusões e ambiguidades. A distinção entre estas expressões é, por vezes, subtil e reside não apenas na própria terminologia ou contexto em que são empregues, mas fundamentalmente na concepção cultural e social do conceito de trabalho e no modo como este se organizou e desenvolveu em diferentes regiões e países.

Para além das formas mais usuais (*telework/telecommuting*), o teletrabalho pode assumir múltiplos tipos e características, incluindo:

- Centros de teletrabalho ou telecentros (locais partilhados, dotados dos recursos necessários onde o trabalhador se desloca para realizar as tarefas que, de sua casa, não pode executar em condições competitivas e com óbvias vantagens ao nível do apoio, socialização e economias de escala; estes centros resultam de iniciativas governamentais ou empresariais e têm vindo a conhecer uma popularidade crescente nos EUA);
- *Telecottages* (a versão rural dos telecentros urbanos, proporcionando às comunidades locais competências e tecnologia que lhes permitam competir no mercado global de emprego em igualdade de circunstâncias, contribuindo igualmente para a revitalização do tecido social e económico das suas regiões; esta forma de teletrabalho está bastante difundida na Escandinávia e nas Ilhas Britânicas);

- *Televillage* (variante e extensão do conceito de *telecottage*, assente essencialmente na ideia de desenvolver toda uma comunidade num contexto/economia de rede);
- Teletrabalho móbil ou “nómada” (característico dos profissionais - executivos, vendedores, viajantes e outros - que utilizam computadores portáteis, modems, telemóveis, email, teleconferência e outros meios tecnológicos para exercer *on the road* a sua actividade);

Variantes e combinações de teletrabalho podem igualmente ocorrer na actividade comercial (*teletrade*), em sistemas de subcontratação (*outsourcing*) e em processos de concentração/dispersão ou deslocalização (*offshore telework*) de empresas e actividades económicas.

Como se constata pelas definições sinópticas acima referidas, as situações de teletrabalho têm sido tradicionalmente classificadas de acordo com tipologias associadas a determinada característica predominante: vínculo laboral, forma de organização do trabalho, local onde este se desenvolve, gestão dos tempos de trabalho, etc.

Na década de 90, alguns investigadores questionaram a abordagem unidimensional e concluíram que o teletrabalho não poderia ser estudado à luz de um único parâmetro, mas sim através das suas várias dimensões. Nesta linha de investigação, Lindstrom, Moberg e Rapp propõem um enquadramento teórico mais compreensivo do conceito, classificando o fenómeno teletrabalho de acordo com um determinado número de dimensões relevantes: *level of analysis, dimensions for organizational forms, dimensions for workplaces*⁸.

Partilhando esta visão multidimensional, constatamos que o elo de união de todas estas formas de teletrabalho é o uso dos computadores e das telecomunicações como meios para atingir o fim último que consiste em reinventar a concepção e geografia tradicionais do trabalho. No essencial, a filosofia que preside ao conceito consiste em levar o trabalho até às pessoas em vez do inverso, existindo uma substituição total ou parcial do local de trabalho convencional.

2.1.3 - Vantagens e inconvenientes

O teletrabalho é normalmente associado, no imaginário do cidadão comum e nos meios de comunicação social, com o trabalho que se exerce a partir de casa. A visão

idílica do trabalhador comodamente instalado no lar, trabalhando em frente do computador depois do reconfortante pequeno-almoço ou café da manhã, enquanto outros desesperam nas filas de trânsito e enfrentam os humores das chefias e a rotina quotidiana, tem constituído, paradoxalmente, um dos obstáculos à difusão desta nova forma de trabalho, nomeadamente por parte da cultura empresarial dominante.

O teletrabalho é, como acima mencionamos, uma realidade multidimensional cuja complexidade ultrapassa largamente o estereótipo do “trabalho realizado a partir de casa”. Tanto quanto é possível generalizar num tema como este, estão hoje perfeitamente identificadas e estabelecidas as principais vantagens que justificam a adopção do teletrabalho.

Para o trabalhador apontam-se, entre outros, os seguintes benefícios:

- flexibilidade horária
- deslocações reduzidas
- maior autonomia e controlo sobre o trabalho
- maior concentração e produtividade
- motivação elevada e satisfação profissional
- diminuição das interrupções
- maior facilidade na combinação de tarefas domésticas com o trabalho
- risco reduzido de doenças e acidentes
- redução de gastos com transportes, alimentação, vestuário,...

Para as organizações, são usualmente apresentadas as seguintes vantagens:

- orientação do trabalho para o desempenho e para os resultados
- acréscimos de produtividade
- diminuição de custos (de ocupação de espaço, manutenção, energia, etc)
- absentismo praticamente nulo
- solução para problemas de reestruturações empresariais

Apontam-se ainda os seguintes benefícios para os governos/sociedade em geral:

- contribuição para o combate ao desemprego
- contribuição para a inserção de cidadãos com necessidades especiais
- redução no crescimento dos impostos
- diminuição dos encargos com transportes colectivos
- redução dos gastos de manutenção e crescimento da rede viária
- menos veículos particulares nas cidades e conseqüente redução dos níveis de poluição e dos problemas de trânsito e estacionamento

Frequentemente e por conveniência, apresenta-se apenas a perspectiva optimista do teletrabalho, ignorando a outra face da moeda. Os inconvenientes existem e residem

fundamentalmente no equilíbrio familiar e emocional, no entendimento cultural e na função socializadora do trabalho. Isolamento, eventual perda de estatuto, diminuição de oportunidades de progressão na carreira e precarização dos vínculos laborais constituem preocupações potenciais para os trabalhadores.

As organizações, por seu turno, terão que se defrontar com o enfraquecimento do espírito de grupo, o acréscimo dos custos de formação, complexas questões de enquadramento legal/laboral, de saúde e segurança e, essencialmente, com problemas de liderança, gestão e cultura organizacional. Os Estados e a sociedade em geral poderão igualmente confrontar-se com fenómenos de info-exclusão, vulnerabilidade e dependências face à competição e potencial de trabalho/mão-de-obra à escala planetária.

No fundo, o essencial consiste em adoptar uma perspectiva global e crítica relativamente ao teletrabalho, ponderando caso a caso as vantagens e inconvenientes que possam ter maior significado, de acordo com as características do trabalho em causa e a envolvente interna e externa, criando assim as condições para que, na medida do possível, se verifique um cenário em que todos ganham.

2.2 - Panorâmica do teletrabalho em Portugal

2.2.1 Plataforma tecnológica

O acentuado desenvolvimento das telecomunicações portuguesas potenciado pela privatização/liberalização do sector, a implantação da rede digital de integração de serviços (RDIS), com as suas enormes potencialidades de transmissão rápida de dados, voz e imagem, o crescimento exponencial da Internet e a banalização da utilização dos computadores no mercado empresarial e residencial, criaram o quadro tecnológico e as condições infra-estruturais necessárias para a afirmação e expansão do teletrabalho em Portugal.

A evolução verificada ao nível dos protocolos, das redes e das suas interligações tem originado uma melhoria significativa das comunicações em termos de quantidade, qualidade, alcance e fiabilidade. Existem actualmente múltiplas opções, desde redes *Ethernet* estruturadas, redes móveis (sistemas GSM, UMTS, por exemplo), via satélite

(GSC), tecnologia *Bluetooth*, entre outras, que possibilitam a realização de inúmeras tarefas laborais por via remota, realidade impossível há poucos anos atrás.

Os serviços actualmente disponíveis (e em desenvolvimento) neste universo conectável são inúmeros. Videoconferência, correio electrónico, transferência de ficheiros, serviços de banda larga (áudio e vídeo *on-demand*), ambientes de realidade virtual, acesso Internet, interligação de redes e trabalho colaborativo, entre outros, podem ser utilizados com proveito em diversas situações de teletrabalho.

As diversas aplicações (*SOHO, Workflow, Groupware, Executive Information Systems, etc.*) existentes no mercado estão, cada vez mais, simplificadas e acessíveis em várias plataformas computacionais potenciando a implementação operacional do trabalho realizado à distância. Estes suportes lógicos possibilitam a concepção e realização de actividades assíncronas, sincronização de processos, implementação de tarefas, controlo e monitorização de projectos, bem como integração e gestão dos fluxos informacionais.

A realização de tarefas de forma remota pode ainda ser servida e complementada por uma vasta gama de ferramentas, utilitários, equipamentos e meios de conexão. A flexibilidade, escalabilidade e interoperabilidade destas aplicações permitem a sua utilização e integração em áreas como a administração pública, educação e formação à distância, transportes, comunicações, serviços de engenharia, telemedicina, comércio electrónico, etc.

Na área das tecnologias de informação, os indicadores disponíveis revelam um crescimento significativo. Os investimentos em *hardware* ascenderam em 1999 a 168,8 milhões de contos, o que equivale a um crescimento de cerca de 15% em relação ao valor investido no ano anterior. Neste mesmo ano terão sido comercializados em Portugal cerca de 230 mil computadores pessoais. Números do *European Information Technology Observatory (EITO)* e da *International Data Corporation (IDC)* apontam para que a despesa com *software* e serviços na área informática tenha ascendido a 118,6 milhões de contos em 1999.

As telecomunicações são o negócio que mais cresceu nos últimos três anos no nosso país. Dados oficiais coligidos pelo Instituto de Comunicações de Portugal⁹ indicam que os proveitos globais de telecomunicações ascenderam em 1998 aos 919,3 milhões de contos (contra 747,4 milhões em 1997) e o investimento disparou para os 854,4

milhões relativamente ao valor de 1997 (248,7 milhões). Em 1999, a base de clientes de telemóveis cifrava-se num total de 4,671 milhões de clientes, números que representam uma das maiores taxas de penetração em termos comunitários e mundiais. O número de clientes com acesso à Internet aproximou-se do meio milhão (crescimento de cerca de 200% relativamente a 1998) para o que muito terá contribuído a redução dos custos de comunicações e a oferta de acesso grátis à Internet por parte dos vários ISP's existentes no mercado nacional.

As tecnologias de informação e comunicação deverão continuar, nos próximos anos, a evidenciar um crescimento significativo em áreas como as redes e telecomunicações (infra-estruturas, serviços, integração voz-dados-multimédia, comunicações móveis, etc), TV (cabo, digital e interactiva), tecnologias de informação, Internet, comércio electrónico, adaptação ao Euro, modernização empresarial e da Administração Pública, convergência digital e projectos para a Sociedade da Informação.

Em suma, é nossa opinião, contrariando algumas ideias pré-concebidas neste domínio, que estão basicamente criadas as condições infra-estruturais necessárias para a afirmação e expansão do teletrabalho em Portugal. Mais do que a plataforma tecnológica, esta problemática parece, assim, depender das características, amplitude e implicações sócio-organizacionais da situação de teletrabalho em cada caso concreto.

2.2.2 Enquadramento juslaboral

É sabido que a emergência e afirmação progressiva do teletrabalho tem vindo a originar novas e intrincadas questões jurídicas, nomeadamente entre aqueles que preconizam o seu reconhecimento e regulamentação como uma forma específica de trabalho e outros que defendem, pura e simplesmente, a sua integração no *corpus* legislativo e dogmático do Direito existente e aplicável a cada país. Com efeito, é norma - inclusive na maioria dos Estados da União Europeia - regular o fenómeno telelaboral no âmbito do Direito de Trabalho tradicional e, sobretudo, no domínio da relação e contratualização de trabalho atípica.

O primeiro acordo contemplando cláusulas específicas para o teletrabalho, aprovado oficialmente num organismo da Administração Pública Portuguesa, remonta a 21 de Julho de 1997. O Regulamento de Teletrabalho do Instituto de Informática (Ministério

das Finanças)¹⁰enuncia um conjunto sumário de princípios e regras prevendo a eventual adopção de programas de teletrabalho.

A Resolução do Conselho de Ministros nº 59/98 aprovou o Plano Nacional de Emprego transpondo e adaptando para a realidade portuguesa as linhas de orientação em matéria de emprego aprovadas no Conselho Europeu Extraordinário de Luxemburgo as quais, entre um numeroso rol de princípios e objectivos, prevêem a regulamentação do teletrabalho em Portugal.

Mais recentemente, o Decreto-Lei nº 259/98, de 18 de Agosto, estabelece as regras e os princípios fundamentais enformadores do regime jurídico da duração e horário de trabalho na Administração Pública. No preâmbulo deste instrumento legal pode ler-se “(...) De entre as alterações introduzidas merecem realce: (...) a criação do regime de prestação de trabalho sujeito apenas ao cumprimento de objectivos, situação que facilita a concretização do designado *teletrabalho* (...)”.

Este diploma, para além de introduzir, pela primeira vez o termo teletrabalho no direito nacional, prevê, designadamente no seu Artigo 23º, o regime de não sujeição a horário de trabalho o que, teoricamente, permitiria a concretização de tarefas em regime de teletrabalho. Não obstante as intenções preconizadas, este diploma ficou muito aquém das expectativas no que ao teletrabalho diz respeito; a este propósito não deixa de ser sintomático que o próprio legislador registre que o regime de não sujeição a horário de trabalho será obrigatoriamente objecto de revisão dois anos após a entrada em vigor do diploma acima mencionado.

Sendo certo que a via legislativa - *de per si* - não é suficiente para fomentar a telelaboralidade, parece-nos evidente que este diploma, bastante ambíguo e omissivo na vertente do teletrabalho, pouco ou nada contribuiu para o seu incremento. A desilusão é tanto maior quando se constata que a elaboração deste Decreto-Lei é posterior à publicação do *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*¹¹, não incorporando, paradoxalmente, as recomendações preconizadas neste texto no que se refere ao teletrabalho e, especialmente, a medida 6.3 - “Rever a actual legislação laboral de forma a permitir o enquadramento do teletrabalho, modernizando o quadro contratual da vida profissional”.

Recentemente, tomamos conhecimento que, no âmbito de um grupo de trabalho especialmente criado para o efeito, estará em curso o estudo e produção de legislação

específica destinada a colmatar o défice de cobertura normativa no domínio do teletrabalho prevendo-se para breve a obtenção de resultados.

No que se refere a actividade privada, constata-se que as poucas situações de teletrabalho existentes em Portugal, declaradas ou não, são regidas por uma variedade de relações contratuais mais ou menos formalizadas e fragmentárias, com adaptação de regras e acordos laborais importados do exterior, adopção de compromissos informais, adendas específicas aos diversos tipos de contratos de trabalho e outros “expedientes” visando tornear quer a inexistência de legislação adequada a esta nova forma de organização do trabalho, quer o “espartilho” que constitui o ordenamento jurídico-laboral vigente.

As implicações jurídico-laborais do teletrabalho no âmbito do direito constituído foram já objecto de aturado estudo e investigação académicas por parte de Fiolhais¹² que analisou detalhadamente as seguintes vertentes da telelaboralidade:

- Teletrabalho subordinado e princípios estruturantes da juslaboralidade;
- Implicações jurídico-laborais das relações de teletrabalho individuais e colectivas;
- Ressonâncias juslaborais específicas do teletrabalho domiciliário;
- Repercussões juslaborais das tecnologias da informação associadas à teleactividade

Partilhamos a opinião deste autor¹³ quando sublinha:

“A dimensão jurídico-laboral é apenas uma das peças do xadrez técnico que o gestor de teletrabalho deve habilmente movimentar na implementação da teleactividade. As condições básicas de sucesso de um projecto de teletrabalho, passam, por conseguinte, por combinar esta vertente com uma adequada preparação tecnológica e organizacional de tal esquema, dependendo ainda e fundamentalmente de uma boa capacidade de gestão do teletrabalho”.

Registe-se, por último, que esta indefinição do enquadramento juslaboral do fenómeno teletrabalho - em Portugal, mas igualmente em muitos outros países - está frequentemente associada a um universo plural de práticas contratuais, estatutos jurídicos diversificados, acordos laborais mais ou menos embrionários e inércia sindical/défice de negociação colectiva, reflectindo inevitavelmente uma crise evidente no modo de regulação do trabalho nas sociedades contemporâneas.

2.2.3 - Dimensão quantitativa do fenómeno

O relatório anual da Comissão Europeia referente ao teletrabalho em 1997¹⁴ estima, a partir de dados coligidos em 1994 no âmbito do Projecto TELDET¹⁵, em cerca de 25.000 o número de teletrabalhadores em Portugal, representando o teletrabalho 0,56% do total da população activa. Nos relatórios anuais seguintes, 1998 e 1999, a Comissão Europeia não avança com qualquer estimativa referente ao teletrabalho no nosso país, limitando-se a apresentar e relacionar alguns indicadores sócio-económicos com rácios de penetração/utilização de algumas tecnologias de informação e comunicação.

Numa análise sucinta destes três relatórios emergem como principais constrangimentos à difusão do teletrabalho em Portugal aspectos como o reduzido nível de investimentos em tecnologias de comunicação e informação, baixos índices de utilização destas tecnologias (a que não serão alheias a falta de formação e iliteracia neste domínio), custos das comunicações ainda elevados, quando comparados com a média europeia, e a fraca receptividade que o fenómeno desperta, apesar da curiosidade e interesse, nos meios empresariais.

Jack Nilles, considerando o conceito de teletrabalho numa acepção muito lata, considera¹⁶ que, entre os cerca de 1 milhão de trabalhadores que desenvolvem a sua actividade em indústrias e serviços da fileira da informação em Portugal, aproximadamente 100 mil recorrem, de alguma forma, a práticas de teletrabalho. Ainda segundo este autor este número deverá duplicar em 2005.

Uma projecção da TELEMANTenção estima que cerca de 1,5 a 2% da população activa portuguesa estará envolvida, com diferentes graus de regularidade e, sobretudo, a tempo parcial e como actividade complementar, em práticas de teletrabalho.

Um estudo realizado sob a égide do Instituto de Emprego e Formação Profissional¹⁷ (das cerca de 3.500 empresas inquiridas obtiveram-se apenas 640 respostas...) estima em cerca de 12.000 teletrabalhadores existentes no nosso país em 1997.

Estimativas do Programa ETD, datadas de 1999, apontam para cerca de 100.000 teletrabalhadores no nosso país o que corresponderá a pouco mais de 2% da força de trabalho¹⁸.

O Projecto ECaTT¹⁹, também de 1999, analisou com alguma amplitude o fenómeno do teletrabalho na Europa; infelizmente, os dados relativos a Portugal encontram-se agregados aos de outros países, não possibilitando a individualização da realidade nacional.

Num dos principais fóruns europeus sobre teletrabalho²⁰ introduzimos a problemática da dimensão quantitativa do teletrabalho em Portugal; a frutuosa discussão gerada entre os peritos participantes veio confirmar a nossa impressão: o teletrabalho em Portugal, além de mal conhecido e caracterizado, estará certamente empolado, designadamente no que se refere aos diversos números que pontualmente vão sendo aventados. A opinião dos especialistas portugueses membros deste fórum mereceu um consenso alargado: a realidade portuguesa (em finais de 1999, inícios de 2000) não andarà muito longe dos 20.000 teletrabalhadores, sendo que, em termos de potencial e perspectivas futuras, este número poderà crescer exponencialmente nos próximos anos.

A ausência de consensos e a dificuldade em obter dados quantitativos fiáveis sobre o teletrabalho não são exclusivas do nosso país²¹ e devem-se, sobretudo, aos diferentes critérios existentes no que se refere às múltiplas definições do teletrabalho (o conceito alberga, frequentemente, uma variedade de formas de trabalho temporário, a tempo parcial, baseado no domicílio, bem como outras formas atípicas de emprego) e aos diversos métodos de recolha e tratamento de dados.

Acresce a isto, a dificuldade intrínseca em quantificar um fenómeno multifacetado, relativamente novo, pouco (e mal) conhecido, designadamente em termos da (in)existência de estatísticas oficiais, um evidente distanciamento entre os estudos teóricos e práticas concretas e, amiúde, a existência de um discurso ideológico - mais político que científico²² - com tendência a empolar artificialmente os números do teletrabalho.

2.2.4 - Iniciativas, experiências e projectos

Tornado já uma realidade na Europa e, sobretudo, nos Estados Unidos da América - mais de 5 e de 11 milhões de teletrabalhadores, respectivamente -, o teletrabalho é ainda incipiente em Portugal e só recentemente começaram a ser ensaiados os primeiros passos. Não obstante o experimentalismo e a escassa difusão e visibilidade

do fenómeno, surgem lentamente algumas experiências e projectos nesta área que, pelo seu pioneirismo, estrutura, organização e eventual efeito difusor, mereceriam ser apoiados e divulgados com maior amplitude²³.

O próprio Estado, por intermédio de alguns dos seus organismos, tem tentado promover iniciativas visando o fomento e implantação de práticas de teletrabalho no sector privado e na Administração Pública. Para além das intenções preconizadas no Acordo de Concertação Estratégica 1996/1999, registe-se a realização em Évora, em 1997, do III Fórum da Sociedade da Informação, que contou com um painel especificamente dedicado ao teletrabalho (e um outro consignado aos Arquivos e Bibliotecas...) e, sobretudo, a elaboração e publicação do já referido *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal* que, apresentando o teletrabalho como uma das suas vertentes, elenca e propõe um conjunto significativo de medidas neste domínio.

Decorridos sensivelmente três anos após a publicação deste documento de referência, constata-se que o teletrabalho é uma das áreas mais deficitárias em termos da corporização e concretização dos objectivos, programa de acção e iniciativas preconizadas no Livro Verde. A promoção e incentivo de projectos-piloto do teletrabalho na Administração Pública - medida 5.1 - é praticamente inexistente, à excepção das experiências pioneiras do Instituto de Informática e do Instituto de Comunicações de Portugal, para além do reconhecido êxito dos diversos projectos de teletrabalho existentes na área clínica (telemedicina).

A organização de alguns seminários²⁴ e acções de divulgação sobre teletrabalho, com a participação de reputados especialistas estrangeiros²⁵, tem revelado que existe, no nosso país, um público interessado e receptivo ao conceito. A esta audiência não será indiferente o facto de começarem a surgir nos meios de comunicação social artigos de divulgação, entrevistas a especialistas na área, comentários e resenhas abordando (in)directamente a emergência das novas formas de organização do trabalho. Algumas (escassas) publicações monográficas e, sobretudo, periódicas começam, com alguma regularidade, a explorar esta temática e no domínio da informação electrónica é fácil encontrar um manancial de informação sobre teletrabalho²⁶, e, inclusive, referências sobre o fenómeno em Portugal.

O primeiro relatório sobre teletrabalho, cobrindo basicamente o segmento dos profissionais independentes, foi elaborado em 1996 pela Portugal Telecom. Ao nível

da investigação e produção académica, temos conhecimento da elaboração, no decurso dos últimos quatro anos, de cinco dissertações de mestrado versando sobre diversas vertentes do teletrabalho em Portugal.

Em termos associativos, foi constituída em 1997 a Associação Portuguesa para o Desenvolvimento do Teletrabalho²⁷ (entidade que integra a Coligação para a Economia Digital) que tem realizado um esforço significativo em prol da divulgação e dinamização do teletrabalho em Portugal e no mundo Lusófono.

A realização em Lisboa, em Setembro de 1998, do ECTF - *European Community Telework Fórum*²⁸ constituiu um marco no incremento e divulgação do teletrabalho em Portugal, atraindo atenções mediáticas nacionais e internacionais e sensibilizando os agentes do Estado, o universo empresarial e público em geral para esta nova forma de organização do trabalho.

Aguarda-se a publicação de um importante estudo oficial²⁹ que fornecerá, espera-se, dados estruturados e informações adicionais sobre esta realidade no nosso país.

2.3 - Teletrabalho em unidades documentais

2.3.1 - Experiências internacionais: alguns exemplos

Excluídas projecções mais ou menos futuristas, o teletrabalho é hoje um facto insofismável e a sua aplicação prática em serviços técnicos de bibliotecas uma realidade que, presumivelmente, tenderá a crescer.

Os primórdios do teletrabalho/telecomutação em unidades documentais (essencialmente catalogação remota ou telecatalogação) remontam há mais de três décadas com o estabelecimento do formato *MARC* que, entretanto, se transformou num *standard* bibliográfico. O aparecimento e afirmação, nos anos 70, das bases de dados bibliográficas como a *OCLC* e a publicação, em 1978, das Regras Anglo-Americanas de Catalogação, que já incluíam a descrição de ficheiros de computador, constituíram etapas marcantes na evolução.

O passo decisivo surge, porém, na década de 80, com a difusão dos catálogos públicos de acesso em linha (*OPAC's*) e as potencialidades que estes oferecem em termos de pesquisa e partilha/troca de informação bibliográfica. Nos nossos dias, o

fenómeno Internet está a gerar uma autêntica revolução na execução e organização do trabalho nas bibliotecas.

É hoje possível e relativamente fácil aceder em ambiente digital a muitos dos instrumentos tradicionalmente utilizados no apoio ao trabalho em serviços técnicos. Regras de catalogação, classificações, *thesauri*, dicionários, enciclopédias e outras obras de referência são, cada vez mais, disponibilizadas em suporte electrónico (em alguns casos, com exclusão do tradicional suporte em papel).

Existem no mercado aplicações de *software* que permitem capturar texto em formato electrónico a partir de *OPAC's* (via Internet, por exemplo) e convertê-lo, com a ajuda do catalogador, em registos bibliográficos legíveis por computador. Acresce a isto, a possibilidade de acesso e consulta a diversos catálogos públicos em linha de bibliotecas³⁰, sendo possível em muitos casos visualizar e importar directamente os registos em formato texto, *ISBD*, *MARC* ou *ISO 2709*.

Apesar da existência dos instrumentos enunciados, bem como de outros recursos disponíveis, a utilização de práticas de teletrabalho em bibliotecas é ainda relativamente reduzida. Nos EUA têm vindo a ocorrer, com sucesso, várias experiências nesta área. Num inquérito ministrado a cerca de 60 bibliotecas americanas³¹, 12% reportaram a existência de funcionários que “teletrabalhavam” regularmente a partir do seu domicílio, sendo que, destes, dois terços pertenciam a bibliotecas universitárias e um terço exercia a sua actividade em bibliotecas públicas.

A adopção de práticas de teletrabalho encontrou um ambiente favorável em algumas bibliotecas universitárias, designadamente nos seus serviços técnicos. A este título, refiram-se, por exemplo, as experiências de teletrabalho na *Northwestern University Library* (área de catalogação de periódicos) e na *Iowa State University Libraries* (disponibilização em linha de várias ferramentas de processamento bibliográfico).

Um dos projectos mais bem conseguidos foi implementado na *Michigan State University Libraries* e mereceu, inclusive, honras de publicação em revista da especialidade³². O projecto-piloto³³, com a duração de 6 meses, contou com a participação de um bibliotecário e incidiu na área da telecatalogação a partir do domicílio; após seis meses de período experimental, o projecto foi avaliado com êxito e a iniciativa alargou-se a outras áreas da biblioteca.

Em termos de iniciativas de teletrabalho em bibliotecas dependentes da Administração Central e Local, registem-se, a título de exemplo, o projecto desenvolvido na *National Agricultural Library* (no qual estiveram envolvidas 17 pessoas dos serviços de indexação), as experiências levadas a cabo pela *Boulder Public Library*³⁴(uma das primeiras bibliotecas públicas a tirar partido das potencialidades disponibilizadas pelas tecnologias de comunicação e a adoptar, em regime residencial, o teletrabalho a tempo parcial) e *Somerset Library Service*³⁵, bem como o programa de teletrabalho delineado para a cidade de *Los Angeles* e que incluía a respectiva rede de bibliotecas públicas (teletrabalho durante um ou dois dias por semana).

Na Europa, as experiências de teletrabalho em bibliotecas são ainda mais escassas e a literatura neste domínio é praticamente inexistente. Não obstante a aturada pesquisa desenvolvida, somente conseguimos recensar um punhado de projectos concretos de teletrabalho, formal e publicamente associados a unidades documentais, os quais e curiosamente se centravam em programas de catalogação e/ou conversão retrospectiva.

No Reino Unido, registre-se a iniciativa desenvolvida pela *University of London Library* no âmbito da conversão retrospectiva de um fundo documental (*Goldsmiths' Library of Economics Literature Catalogue*), bem como o projecto de biblioteca digital denominado *Edinburgh Engineering Virtual Library*³⁶ sediado na *Heriot-Watt University Library*; nestas duas experiências o teletrabalho foi utilizado em regime parcial.

Na Alemanha e de acordo com Mautrich³⁷, o teletrabalho começou a ser encarado pelas bibliotecas como uma opção potencial a partir da segunda metade da década de 90, altura em que mereceu também a atenção do Instituto Alemão de Bibliotecas (DBI). Em 1997 tinha já sido desencadeada pela Biblioteca de *Konstanz (Baden-Württemberg)* uma iniciativa pioneira que visava, igualmente, implementar um projecto de catalogação e conversão retrospectiva em regime de teletrabalho.

Para além das escassas experiências institucionais detectadas, a nossa pesquisa identificou inúmeros casos de profissionais qualificados em várias áreas do conhecimento que executavam, em regime de teletrabalho, diversas tarefas para bibliotecas e outras organizações da fileira da informação. Não deixa de ser sintomático que o denominador comum a este grupo de indivíduos resida no facto do seu enquadramento laboral ser considerado atípico: trabalhadores por conta própria, consultores, *freelancers*, etc.

A bibliografia dedicada especificamente ao teletrabalho em bibliotecas é relativamente escassa³⁸. Um bom meio de auscultar as opiniões, preocupações e preferências dos profissionais das bibliotecas sobre esta temática consiste em analisar as mensagens colocadas em listas de discussão (*Listserv's*) especializadas, como por exemplo a *LIS-LINK* ou a *AUTOCAT*³⁹.

A análise da literatura existente e de outras fontes de informação, como a acima referenciada, permite-nos afirmar que está hoje relativamente demonstrado que diversas tarefas e rotinas usualmente associadas ao trabalho em serviços técnicos (catalogação, classificação, indexação, controle de autoridade, conversão retrospectiva, aquisições, controle de publicações em série, actualização e manutenção de bases de dados bibliográficos, etc) são susceptíveis de serem realizadas, total ou parcialmente, em regime de teletrabalho.

Por outro lado, os dados disponíveis relativamente à ocorrência e conhecimento de práticas de teletrabalho em bibliotecas vão revelando alguns dos benefícios e inconvenientes usualmente apontados ao teletrabalho em geral, com especial ênfase para as preocupações relacionadas com a mensurabilidade e a qualidade do trabalho.

2.3.2 - Análise da realidade portuguesa

Na ausência de projectos concretos de teletrabalho em unidades documentais portuguesas (pelo menos, recenseados formalmente como tal), é nosso propósito apresentar sumariamente algumas experiências embrionárias de comutação remota e de telecatalogação que, em nossa opinião, configuram práticas - ainda que difusas e incipientes - de teletrabalho.

Em Portugal, as origens da telecomutação em bibliotecas remontam a 1989, altura em que se iniciou a catalogação em linha no sistema *GEAC 9000* da Biblioteca Nacional. Este equipamento central de grande porte suportava cerca de 140 terminais, 30 dos quais localizados em 14 instituições cooperantes sediadas em diferentes pontos do país.

As bibliotecas com ligação permanente ao sistema tinham os seus micro-computadores emulados como terminais do *GEAC* podendo utilizar, além do *OPAC*, o módulo de processamento bibliográfico em linha (*BPS*), o que lhes possibilitava

efectuar remotamente a introdução de dados na Base Nacional de Dados Bibliográficos (PORBASE). O número global de utilizadores registados no sistema para efeitos de BPS chegou a ascender a mais de 160, todavia o número de ligações activas permanentes reduzia-se a pouco mais de uma dezena de instituições cooperantes.

Embora quantitativamente reduzidos, os registos bibliográficos processados remotamente (processamento corrente, actualização, conversão/catalogação retrospectiva) constituíram uma bem sucedida experiência-piloto. Em 1993, 1994 e 1995 os carregamentos em linha corresponderam respectivamente a 11,7%, 8% e 16% do total dos registos criados na PORBASE, sendo a própria Biblioteca Nacional a principal obreira destas quotas (as bibliotecas cooperantes, neste período, foram apenas responsáveis por cerca de 6% do total dos registos em linha). Durante o ano de 1995, o número de novos registos bibliográficos criados em BPS pelas bibliotecas cooperantes com ligação permanente cifrou-se em 1645; o número de modificações a registos já existentes (maioritariamente adição de cotas) foi, nesse mesmo ano, de cerca de 12000⁴⁰.

A aplicação LibBASE e a disponibilização do serviço de transferência electrónica de ficheiros (*downloading*) via X.25 entre a PORBASE e sistemas remotos, reconhecidos e autorizados pelo GEAC, constituíram na altura inovações pioneiras. Estas funcionalidades estiverem presentes em sistemas locais ADVANCE, instalados em algumas bibliotecas da Rede Informática de Leitura Pública, embora a sua utilização tenha sido muito reduzida.

O acentuado desenvolvimento das comunicações ocorrido nos últimos anos, a proliferação do número de computadores, a explosão do fenómeno Internet e, não menos relevante, o incremento da oferta de *software* especificamente direccionado para o processamento bibliográfico e gestão de bibliotecas,⁴¹ têm gerado as necessárias condições tecnológicas para a informatização, em larga escala, das unidades documentais em Portugal.

As bibliotecas da rede de leitura pública e mesmo algumas bibliotecas escolares começam a ser dotadas de infra-estruturas de comunicação de dados que possibilitarão, a curto/médio prazo, a integração em estruturas efectivas de cooperação e o funcionamento numa lógica reticular. A outro nível, a utilização e consolidação de sistemas integrados de gestão documental⁴² em bibliotecas e serviços

de documentação e informação de algumas universidades portuguesas, propiciará interessantes potencialidades a vários níveis, incluindo o trabalho colaborativo e o teletrabalho.

O crescente desempenho e aperfeiçoamento dos sistemas informáticos de gestão de bibliotecas, a disponibilização dos recursos documentais através da Internet (catálogos colectivo em linha e outros acervos informacionais), a implementação da norma Z39.50, entre muitas outras funcionalidades, irão, certamente, acrescentar melhorias significativas na gestão da informação e diversificar os serviços oferecidos, designadamente no que concerne à acessibilidade, manipulação e transferência de informação em ambiente electrónico.

Em suma, estão, criadas as necessárias condições tecnológicas que permitem potenciar realisticamente a adopção de novas práticas de trabalho em ambientes distribuídos e encarar o teletrabalho como uma opção atractiva e viável nas bibliotecas portuguesas.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ TOFFLER, Alvin - *A terceira vaga*. Lisboa: Livros do Brasil, [D.L. 1994].

² Vejam-se, a título de exemplo, os seguintes trabalhos:

- KRAUT, R. E. - *Predicting the use of technology: the case of telework*. In Technology and the Transformation of White-Collar Work. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1987. p. 113-133.
- BAILY, L. - *Toward the perfect work place?*. Communications of the ACM. Nº 32, (1989), p. 460-471.
- HUWS, U. ; KORTE, W. ; ROBINSON, S. - *Telework: towards the elusive office*. Chichester: Wiley, 1990.
-

³ OLSON, M. H. - *Organizational barriers to telework*. In Telework: present situation and future development of a new form of work organization. Amsterdam: North-Holland, 1988. p. 77-101.

⁴ KANTER, Rosabeth Moss - *When giants learn to dance: mastering the challenges of strategy, management, and careers in the 1990s*. London: Routledge, cop. 1989.

⁵ Uma boa sùmula de definições sobre teletrabalho e suas diversas formas poderá ser encontrada no *Website* do projecto *European Telework Online* - URL: <http://www.eto.org.uk>.

⁶ NILLES, Jack - *Making telecommuting happen: a guide for telemanagers and telecommuters*. New York: Van Nostrand Reinhold, cop.1994. Esta obra (existe uma tradução brasileira) é frequentemente apelidada como a bíblia desta área ; o seu autor é considerado o “pai do teletrabalho” e um dos seus mais activos apóstolos. Informação adicional pode ser obtida no seguinte URL: <http://www.jala.com> .

⁷ Mencionem-se, a título de exemplos, o Programa *European Telework Development* (ETD) e o projecto *DIPLOMAT* que deu origem à “Carta Europeia para o Teletrabalho”, da qual somos um dos seis signatários nacionais.

⁸ Veja-se, a este propósito, o excelente artigo de LINDSTROM, J. ; MOBERG, A. ; RAPP, B. - *On the classification of telework*. European Journal of Information Systems. Nº 6, (1997), p. 243-255.

⁹ O *website* oficial do Instituto de Comunicações de Portugal - URL: <http://www.icp.pt/> - constitui um bom repositório estatístico sobre (tele)comunicações e tecnologias da informação em Portugal.

¹⁰ Reproduzido em Informação & Informática: revista das tecnologias da informação na Administração Pública. Ano 10, nº 20, (Novembro de 1997), p. 60.

¹¹ PORTUGAL. Ministério da Ciência e Tecnologia. Missão Para a Sociedade da Informação - *Livro verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. Lisboa: MSI/MCT, 1997. Este documento está igualmente disponível em formato electrónico no seguinte URL: <http://www.missao-si.mct.pt> .

¹² FIOLEAIS, Rui - *Sobre as implicações jurídico-laborais do teletrabalho subordinado em Portugal* [Texto policopiado]. Lisboa: [s.n.], 1995. Tese mestrado em Políticas e Gestão de Recursos Humanos, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 1995.

¹³ FIOLEAIS, Rui - *Teletrabalho e gestão dos recursos humanos* [Documento electrónico em linha]. In Manual de Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Editora RH, (no prelo). Disponível na *World Wide Web* em: <http://www.telecentro.pt/documentacao/legiscao_Rui_Fioleais.htm>. [Acedido em 2000.02. 27].

¹⁴ EUROPEAN COMMISSION. DG-XIII-B - *Telework 97: status report on European telework*. Brussels: ACTS Central Office, [1997]. Um resumo, em formato electrónico, deste importante relatório (que engloba, entre outras realidades europeias, a situação portuguesa) pode ser consultado no seguinte URL: <http://www.eto.org.uk/twork97eto/tw-312.htm>. As versões dos *Status Reports* referentes a 1996, 1998 e 1999 estão igualmente disponíveis em formato electrónico.

¹⁵ Este projecto, levado a cabo pela organização EMPIRICA, GmbH, daria posteriormente origem à publicação de KORTE, W. B. ; WYNNE, R. - *Telework: penetration, potencial and practice in Europe*. Amsterdam: IOS Press, 1996.

¹⁶ Vejam-se os seguintes artigos:

- RODRIGUES, Jorge Nascimento - *As previsões do pai do teletrabalho*. Executive Digest. Ano 3, nº 26, (Dezembro de 1996), p. 114-116.
- CANHA, Isabel - *O elogio do teletrabalho*. Executive Digest. Ano 3, nº 31, (Maio de 1997), p. 86-87.

¹⁷ O *design* do projecto *Estudo sobre o teletrabalho em Portugal* (incluindo dezenas de apontadores e recursos sobre teletrabalho) pode ser consultado na *homepage* do FUNDETEC no seguinte URL: <http://www.siii.pt/teletrabalho/> ; o relatório final deste estudo foi entregue ao IEFP, esperando-se a sua publicação, em formato impresso, a curto prazo.

¹⁸ Vejam-se, a este propósito, os respectivos quadros estatísticos nos seguintes URL's:

- <http://www.eto.org.uk/eustats/graphs/etd-numbers.gif>
- <http://www.eto.org.uk/eustats/graphs/etd-pc.gif>
-

¹⁹ Os principais resultados do projecto ECaTT (Benchmarking Progress on Electronic Commerce and News Methods of Work), promovido pela organização EMPIRICA, GmbH, podem ser monitorados no seguinte URL: <http://www.ecatt.com/>

²⁰ Lista de Discussão <E-mail: teleworkforum@eto.org.uk ; <http://www.eto.org.uk/discuss/discuss.htm>> da European Telework Organization - URL: <http://www.eto.org.uk>

²¹ Por exemplo, no Reino Unido e segundo dados da EMPIRICA existiriam em 1994 cerca de 560.000 teletrabalhadores, enquanto que os dados oficiais do Ministério do Trabalho referenciam em 1996 apenas 30.000 teletrabalhadores; disparidades desta índole são igualmente comuns a muitos outros países da Europa.

²² A este propósito, veja-se, por exemplo, a opinião de BUSCHAK, Willy - *Telework: the European challenge*. In Telework Congress: change and challenge for Europe. Brussels: European Commission, 1996.

²³ Não cabe no âmbito desta dissertação enumerar e analisar em detalhe as iniciativas nacionais existentes nesta área. Registem-se, no entanto e a título de exemplo, os projectos/programas pioneiros de teletrabalho dinamizados por organizações como a Portugal Telecom, Consórcio Telepac/Tracy, ParaRede, TELEMANutenção, Hewlett-Packard Portugal, IBM Portugal, Seleções do Readers Digest e Instituto de Comunicações de Portugal entre outras entidades.

²⁴ Registem-se, entre outros, os seguintes Seminários:

- “O teletrabalho e a nova ordem empresarial”, organizado pelo Consórcio Telepac e Tracy Internacional, Lisboa, Abril de 1997;
- “Teletrabalho: sonhar uma vida nova”, organizado pela Associação Nacional das Empresárias, Porto, Março de 1998;
- “Teletrabalho: uma experiência transnacional”, organizado pela Associação Nacional das Empresárias, Porto, Dezembro de 1999.

²⁵ Refiram-se, por exemplo, as presenças física e/ou virtuais de “gurus” como Jack Nilles e Gil Gordon, bem como de outros reputados especialistas europeus e norte-americanos.

²⁶ Só para mencionar alguns exemplos:

- Portal Janela na Web - URL: <http://www.janelanaweb.com/reinv/index.html>
- Portal Sapo / canal teletrabalho - URL: <http://canais.sapo.pt/financas/negocios/bk/>
- Website TecNet - URL: <http://www.tecnet.pt/dmn/dmn495.html>
- Portal PME link - URL: http://www.pmelink.pt/manual/0,1655,1005_22984-3_2519--View_135,FF.html
-

²⁷ Página oficial da APDT - Associação para o Desenvolvimento do Teletrabalho no seguinte URL: <http://www.apdt.org/>.

²⁸ Este evento, organizado pela APDT, trouxe a Portugal mais de 80 especialistas na área, num total de cerca de 500 participantes oriundos de mais de 50 países. A página oficial do evento na Internet/*World Wide Web* poderá ser monitorada no URL: <http://www.teleman.pt/telework98/>

²⁹ Referimo-nos ao estudo levado a cabo pelo FUNDETEC (ver nota nº 17), a pedido do IIEFP, ao abrigo do Programa PESSOA, e que visa diagnosticar a situação do teletrabalho em Portugal, identificar tendências de desenvolvimento e linhas de orientação conducentes a explorar as vantagens desta nova forma de organização do trabalho.

³⁰ Nós próprios, no âmbito do trabalho técnico que desenvolvemos quotidianamente na biblioteca, temos recorrido com assiduidade a estes recursos; quando os problemas e/ou as dúvidas persistem, o *email* resolve, quase sempre, as situações.

³¹ Mencionado em HEINZ, Michele - *Taking work home: home-based work using computer technology*. Library Personnel News. Vol. 4, (Winter 1990), p. 1-2.

³² Veja-se, a este propósito, o seguinte artigo:

BLACK, Leah ; HYSLOP, Colleen F. - *Cataloging from home: telecommuting at the Michigan State University libraries*. International Cataloguing and Bibliographic Control. Vol. 25, nº 2, (1996), p. 37-39.

³³ A proposta original, em formato electrónico, do Programa de Teletrabalho apresentado para as bibliotecas da Universidade Estadual do Michigan, EUA, pode ser consultada no seguinte URL: <http://www.lib.msu/blackl/teleprogr.html>

³⁴ LUCE, Richard E. ; HARTMAN, Susan. - *Telecommuting to work: using technology to work at home: Boulder Public library's experience!*. Library-Hi-Tech. Vol. 2, nº 4, (1984), p. 79-83.

³⁵ CAMPBELL, J. ; FROUD, R. - *Teleworking woks!*. Library Association Record. Vol. 87, nº12, (1995), p. 654-657.

³⁶ HARRISON, Nicola - *Teleworking from home*. Ariadne. Nº 17, (1998). [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://ariadne.ac.uk/issue17/teleworking/>>. [Acedido em 1999.09.30].

³⁷ MAUTRICH, Michaela - *Telearbeit: zauberwort auch fur bibliotheken?* Bibliotheksdienst. Vol. 31, nº 9, (1997), p. 1713-1719.

³⁸ Seleccionámos, entre os poucos que abordam esta temática, os seguintes documentos:

BROWNE, Glenda ; JERMEY, Jonathan - *Indexing: the ideal cottage industry*. LIBRES: Library and Information Science Research Electronic Journal. Vol. 6, nº 1/2, (1996). [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://www.curtin.edu.au/curtin/dept/sils/libres/libre6n1/browne.htm>>. [Acedido em 1999.10.16].

LEVY, David M. - *Cataloging in the digital order*. Digital Libraries 95 Online Proceedings: the Second Annual Conference on the Theory and Practice of Digital Libraries, June 11-13, 1995, Austin, Texas, USA. [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://csdl.tamu.edu/DL95/papers/levy/levy.html>>. [Acedido em 2000.03.27].

MEGLIO, Delores - *Implications of telecommuting in a library environment*. Library Administration and Management. Vol.5, nº1, (1991), p. 30-33.

SAPON-WHITE, Richard E. - Cataloging using Internet-accessible library catalogs. Technicalities. Vol. 11, nº10, (1991), p.7-8.

³⁹ Vejam-se, por exemplo, as seguintes mensagens:

ELROD, J. M. [jelrod@IslandNet.com]. *Remote cataloguing*. In AUTOCAT. [AUTOCAT@LISTSERV.ACSU.BUFFALO.EDU]. 08/07/1995.

HOPKINS, J. [ulcjh@ubvm.bitnet]. *Technical services and the Internet: text of a talk*. In AUTOCAT. [AUTOCAT@LISTSERV.ACSU.BUFFALO.EDU]. 27/05/1994.

SHERMAN, D. [msom2@metgate.metro.org]. *Cataloging at home*. In AUTOCAT. [AUTOCAT@LISTSERV.ACSU.BUFFALO.EDU]. 27/03/1995.

STANKOWSKI, R. H. [rhs@nwi.calumet.purdue.edu]. Re: *Cataloging at home*. In AUTOCAT. [AUTOCAT@LISTSERV.ACSU.BUFFALO.EDU]. 18/10/1994.

⁴⁰ Os dados aqui apresentados - não foi possível obter valores referentes aos anos posteriores a 1995 - foram extraídos a partir da informação agregada pela própria Biblioteca Nacional, disponibilizada no seguinte URL: http://www.biblioteca-nacional.pt/bn/porbase/porb_geral/relatorio/.

⁴¹ Citem-se, a título de exemplo, as principais aplicações “concorrentes” da PORBASE (brevemente disponível numa versão Windows) existentes no mercado: BIBLIOBASE, DOCBASE, SIRIUS e GIB.

⁴² Referimo-nos concretamente ao sistema ALEPH, adoptado pela Universidade do Porto (Faculdades de Letras, Engenharia, Economia e Medicina) e pela Universidade do Minho (Serviços de Documentação) e ao sistema HORIZON utilizado pela Biblioteca Nacional (e por algumas bibliotecas cooperantes por intermédio de licenças-cliente) e pela Universidade Católica João Paulo II.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA E PLANO DE PESQUISA

3.1 - Abordagem metodológica

A opção pelo estudo de caso enquanto estratégia de pesquisa privilegiada no presente trabalho, foi considerada a mais adequada tendo em consideração o carácter fundamentalmente exploratório do trabalho que nos propusemos levar a cabo. Considerou-se, igualmente, que a utilização do estudo de caso se enquadrava nos grandes axiomas do método qualitativo: descrição, compreensão e explicação.

Por outro lado, o próprio objecto de investigação - problemática do teletrabalho em bibliotecas - recomendava estudos de caso na sua particularidade e complexidade, permitindo uma visão integrada dos aspectos envolvidos, e que vão desde as questões estritamente tecnológicas às questões organizacionais, passando por valores e atitudes dos indivíduos.

Yin¹ sustenta que a utilização desta estratégia de pesquisa empírica é a mais adequada quando: se investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto real, as fronteiras entre esse fenómeno e o contexto não são claramente evidentes e são utilizadas diversas fontes de evidências. Destaca ainda importantes questões associadas aos estudos de caso como o *design* da pesquisa, a triangulação de dados e análise de evidências.

As críticas mais usuais geralmente apontadas à utilização de métodos qualitativos e, designadamente, à opção pelos estudos de caso residem no facto de estes serem conotados como específicos, dependerem excessivamente do perfil e subjectividade do investigador e fornecerem reduzida base para generalizações.

A este último propósito, e perante a inevitável e sacramental questão “como é possível generalizar a partir de um único caso?”, Yin responde com uma outra pergunta/resposta:

“How can you generalize from a single experiment? the shorter answer is that case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes”.

O que se generaliza - no estudo de caso - são os aspectos do modelo teórico uma vez que o caso, em si mesmo, não constitui um elemento amostral, como bem refere Tellis²:

“Case study research is not sampling research”

Não se deverá, pois, confundir generalização analítica, própria do estudo de caso, com generalização estatística, própria de estratégias de pesquisa quantitativas.

Por seu turno, autores como Platt³ - justificando o primado dos estudos de caso - colocam o enfoque na sistematização e definição de critérios explícitos e ordenados na fase da recolha de dados, bem como a utilização de critérios de rigor e sistematização aquando da análise e tratamento ulterior desses mesmos dados.

A verdadeira vantagem do estudo de caso reside na particularização e não na generalização. A este propósito, partilhámos a opinião de Stake⁴ quando afirma:

“We take a particular case and come to know it well, not primarily as to how it is different from others but what it is, what it does. There is emphasis on uniqueness, and that implies knowledge of others that the case is different from, but the first emphasis is on understanding the case itself”.

Registe-se ainda que a lógica de amostragem subjacente a um estudo de caso é igualmente distinta das abordagens quantitativas, uma vez que se pretende compreender - num contexto temporal e operacional específico, é certo, mas de uma forma holística - um fenómeno (no nosso caso, o teletrabalho) já estudado do ponto de vista organizacional e psicossociológico, mas em contextos diferentes da nossa unidade de análise: a organização biblioteca.

3.2 - Os casos

Definida a estratégia de pesquisa e conscientes de que o sucesso da investigação estaria intimamente dependente da identificação e selecção de organizações-alvo relevantes, seleccionámos inicialmente cinco tipos distintos de unidades documentais que corresponderiam, em princípio, a outros tantos estudos de caso:

- Biblioteca Nacional (biblioteca de dimensão e âmbito nacional)

- Biblioteca Pública Municipal do Porto (biblioteca pública de grande dimensão e de índole generalista)
- Biblioteca Central da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (biblioteca universitária/especializada)
- Centro de Documentação e Informação da CCRN (centro de documentação e informação de um organismo público estatal)
- Serviço de Documentação e Informação Científica da BIAL, S.A. (centro de documentação e informação científica de um grupo/empresa privada na área da saúde)

Estas organizações foram seleccionadas, após estudo prévio, pela sua tipologia, grau de modernização, utilização de tecnologias de informação e comunicação, tipo de actividades e tarefas desenvolvidas no âmbito da cadeia documental e susceptibilidade de adopção de práticas de teletrabalho.

As vicissitudes e contingências da investigação, designadamente na sua fase inicial, impeliram-nos a um recorte mais preciso do universo em estudo, tendo o campo de pesquisa ficado reduzido a três estudos de caso nas seguintes organizações: Biblioteca Nacional (código no texto: A), Biblioteca Central da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (código no texto: B) e Biblioteca Pública Municipal do Porto (código no texto: C).

Definida a unidade de análise - a organização biblioteca - estabelecemos contactos informais, posteriormente formalizados através do envio de uma carta-contacto (ver modelo em Anexo 1), com os responsáveis das três instituições acima mencionadas no sentido de auscultar a sua disponibilidade e colaboração, pessoal e institucional, para a investigação que nos propúnhamos levar a cabo. Todas as pessoas contactadas anuíram ao nosso propósito e colaboraram positivamente no trabalho que, posteriormente, viemos a desenvolver.

Após contactos exploratórios os entrevistados em cada organização foram sendo seleccionados "intencionalmente" pelo seu conhecimento de um contexto particular - serviços e operações técnicas tradicionalmente realizados em bibliotecas e serviços de informação - e pela sua experiência nas funções, o que lhes conferia um nível especial de conhecimentos nas respectivas áreas profissionais.

Neste sentido, em cada uma das instituições seleccionadas, procurou-se entrevistar, pelo menos, os seguintes elementos com estatuto diversificado na organização:

- Responsável pelo organismo e/ou serviço - perspectiva da gestão de topo
- Técnico(s)-Superior(es) - perspectiva dirigente/coordenação do serviço
- Técnico(s)-Adjunto(s) - perspectiva operacional

Apesar da criação de empatias e da disponibilidade e colaboração demonstradas pela generalidade dos inquiridos, a concretização do processo de entrevistas deparou com alguns obstáculos: dois elementos inicialmente seleccionados recusaram-se a participar, um dos entrevistados manifestou indisponibilidade em responder a algumas questões e em três situações as entrevistas foram interrompidas e completadas em momentos diferentes. Acresce a isto, a conhecida e usual dificuldade em conseguir “recrutar” entrevistados e a morosidade que, quase sempre, está inerente a todo o processo de execução de entrevistas.

Não obstante as dificuldades acima reportadas, foi possível realizar um total de 17 entrevistas assim distribuídas:

- Biblioteca Nacional - 8 pessoas entrevistadas (códigos dos entrevistados no texto: 1, 2,... e 8)
- Biblioteca Central da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto - 5 pessoas entrevistadas (códigos dos entrevistados no texto: 1, 2,... e 5)
- Biblioteca Pública Municipal do Porto - 4 pessoas entrevistadas (códigos dos entrevistados no texto: 1, ... e 4)

3.3 - Processo de recolha e análise dos dados

3.3.1 – Recolha dos dados

Coligimos várias fontes de informação julgadas relevantes fenómeno em estudo tendo igualmente em conta quer o quadro teórico do investigador, quer o campo empírico da pesquisa. Recorremos, assim, a um conjunto diversificado de documentos e fontes de informação e comunicação que englobaram, para além da tradicional revisão e análise da literatura (sublinhe-se a este propósito que, no domínio bibliográfico, tivemos muita dificuldade em identificar e aceder a estudos referentes a situações concretas de teletrabalho em bibliotecas), a utilização de contactos pessoais e de canais informais,

a consulta de documentos internos, relatórios e outras publicações institucionais, a presença em reuniões científicas da especialidade, a utilização do correio electrónico, a pesquisa e acesso a documentação em suporte digital e a participação em listas de discussão na Internet.

Não nos sendo possível - dada a escassez de tempo e por razões eminentemente operacionais - utilizar a técnica da observação directa privilegamos a entrevista como instrumento de recolha de dados. Neste sentido, elaboramos uma entrevista (ver Anexo 2) composta por duas partes de características distintas. Uma primeira parte, estruturada, constituída por um total de 14 perguntas agrupadas nas seguintes áreas temáticas:

- Estrutura, organização e formação;
- Gestão e controle/avaliação;
- Práticas de trabalho;
- Ambiente de trabalho

Este conjunto de questões recorreu a escalas de *Likert* e visou, fundamentalmente, obter dos inquiridos o seu grau de concordância ou discordância relativamente a afirmações produzidas. Contudo, estes dados foram sempre completados com a recolha de justificações relativamente às escolhas efectuadas, de modo a enriquecer e contextualizar a informação obtida.

Na segunda parte da entrevista, através de um guião elaborado com um reduzido grau de estruturação, procurou-se apurar as percepções, atitudes e estratégias pessoais dos entrevistados face ao fenómeno do teletrabalho e à adopção hipotética desta nova forma de organização do trabalho em bibliotecas e serviços de informação. A entrevista individual semi-estruturada propicia um processo de interacção e uma gestão dinâmica de acordo com o comportamento dos entrevistados durante as sessões. Este método de recolha de dados revelou-se bastante útil uma vez que nos permitiu reorientar as questões em estudo à medida que a pesquisa progredia, assim como desenvolver o curso da investigação de uma forma mais flexível.

A operacionalização do processo de entrevistas seguiu, em linhas genéricas e na medida do possível, as orientações propostas por Gorden⁵ e Patton⁶, nomeadamente no que se refere à construção e execução da entrevista, procurando minimizar problemas como o enviesamento do entrevistador, formulação terminológica das questões, etc.

As entrevistas, realizadas no local de trabalho dos entrevistados, tiveram uma duração que variou entre 45 e 90 minutos, decorreram entre princípios de Abril e finais de Julho de 1999 e ascenderam aproximadamente a um total de 19 horas de gravação. Optamos, após obtenção da concordância prévia dos entrevistados, pelo registo em suporte magnético o que nos possibilitou, posteriormente, transcrever na íntegra o conteúdo das entrevistas gravadas.

Por último, administramos um inquérito (ver Anexo 3) às organizações objecto de estudo tendo em mente o diagnóstico da situação das tecnologias de informação e comunicação e a obtenção de elementos descritivos que nos permitissem analisar a plataforma tecnológica existente e compreender a sua dimensão e amplitude. O formulário de inquérito foi elaborado com base em questões pré-codificadas, cobrindo os seguintes aspectos: *hardware*, *software*, comunicação/informação, redes e áreas informatizadas.

Consideramos serem estas as áreas de maior interesse e sobre as quais se justificaria uma reflexão visando determinar as implicações da vertente tecnológica do teletrabalho. O propósito deste inquérito visava, assim, diagnosticar a natureza e características da plataforma tecnológica em cada uma das organizações e perceber em que medida é que a sua utilização seria (ou não) indutora de práticas inovadoras no trabalho.

Relativamente à administração do inquérito diagnóstico referente à situação das tecnologias de informação e comunicação nas três bibliotecas objecto de estudo, verificou-se que, em dois dos casos, os questionários foram preenchidos e entregues na nossa presença aquando da realização das entrevistas e no caso restante procedeu-se ao envio pelo correio para posterior preenchimento e devolução (auto-administrado).

Registe-se que este inquérito, não obstante ter sido inicialmente dirigido aos responsáveis das instituições objecto de estudo, acabou por ser respondido - com excepção de um caso - por responsáveis da área informática. Um inquirido reportou algumas dificuldades no preenchimento de determinados itens do modelo de inquérito solicitando a ajuda do entrevistador; limitamo-nos a esclarecer o significado técnico das questões em causa minimizando, assim, a possibilidade de ocorrência de enviesamentos.

3.3.2 – Análise dos dados

Após a recolha dos dados procedeu-se à sua organização visando, fundamentalmente, apoiar a descrição dos estudos de caso e integrar as questões teóricas estruturadoras da problemática em análise.

Como acima referimos, optámos por transcrever as entrevistas na íntegra utilizando para o efeito um programa de processamento de texto. Este procedimento de audição e transcrição integral, embora representasse uma tarefa morosa, pareceu-nos, no entanto, benéfico a vários títulos: perceber as hesitações dos entrevistados perante esta ou aquela questão, aquilatar a força expressiva e o sentido de determinadas respostas, descortinar coerência e contradições nos discursos, etc.

Foi assim possível reconstituir, de certo modo, o ambiente original das entrevistas, recuperar as grandes linhas de força evidenciadas nas opiniões dos entrevistados e coligir diversos apontamentos que entendemos pertinentes. Este primeiro esforço para encontrar elementos susceptíveis de serem agregados em unidades com significado, revelar-se-ia extremamente útil na fase ulterior de análise dos dados.

No final deste processo confrontamo-nos com numerosas anotações à margem e com um significativo volume de dados (traduzido em dezenas de páginas). Esta fase da organização da informação constituiu um momento difícil no processo de investigação.

A análise das entrevistas e respectiva selecção dos excertos relevantes foi sendo processada à medida e em moldes a obter *feed-back* e indicações relevantes que pudessem ser incorporadas em próximas entrevistas. As técnicas de análise utilizadas foram as recomendadas por Glaser e Strauss⁷ para a fase de codificação aberta a qual visa examinar, conceptualizar e categorizar dados.

O recurso ao método comparativo constante implica a depuração de determinados episódios nos seus elementos substantivos e a verificação constante da ocorrência de sobreposições, semelhanças e dissemelhanças podendo então, como refere Turner⁸, construir-se categorias abrangentes a partir de determinados fenómenos que, numa primeira impressão, pouco teriam em comum entre si.

O processo de codificação teve em conta a problemática e os objectivos definidos para a pesquisa e procurou seguir as recomendações de Miles e Huberman⁹ no que se

refere à estruturação dos dados recolhidos. A organização da informação (a partir de matrizes tipo *checklist*) permitiu-nos comparar, ordenar e agregar respostas que, posteriormente, viriam a integrar o próprio texto narrativo de apresentação dos dados.

Deparamo-nos, naturalmente, com dificuldades na utilização das técnicas próprias da *grounded theory*: as tarefas de identificação de conceitos, sua codificação e posterior categorização revelaram-se de grande complexidade e consumiram muito tempo. Por outro lado, o processo de análise, embora estribado em pressupostos teóricos, está intimamente relacionado com a própria sensibilidade do investigador¹⁰ o que não o isentará de eventuais erros metodológicos.

Procuramos, assim, delinear um quadro de inteligibilidade fundamentado na identificação de conceitos que emergiram a partir da análise dos dados recolhidos. Neste contexto, registre-se que não se pretendeu a formulação de uma teoria do tipo *grounded*. Esse objectivo seria demasiado ambicioso para um investigador sem qualquer experiência na aplicação desta metodologia, e no âmbito de um estudo de curta duração como o presente. O resultado obtido foi bem mais modesto e consistiu, basicamente, na identificação de conceitos relevantes para a compreensão da problemática do teletrabalho nas bibliotecas.

Aqui chegados, convirá formular a questão de partida fundamental delimitada a partir da revisão da literatura anteriormente efectuada e tendo em conta o processo exploratório de pesquisa:

Porque é que não se verifica a adopção de práticas de teletrabalho nas bibliotecas portuguesas?

Desta questão central decorrem outras: O que representa o teletrabalho para os diferentes actores das bibliotecas? Como é que estes o percebem enquanto cenário hipotético de trabalho? Quais as condições que, no contexto organizacional das bibliotecas, possibilitam ou dificultam a adopção de práticas de teletrabalho?

Tentamos responder a estas perguntas, a fim de contribuir para a compreensão da problemática do teletrabalho no âmbito das bibliotecas.

Importa, ainda, mencionar algumas limitações desta pesquisa: desde logo, a dificuldade em descobrir e aceder a estudos qualitativos abordando situações

concretas de teletrabalho em bibliotecas; um segundo limite terá a ver com a construção dos instrumentos de recolha de dados e sua posterior exploração empírica; por último, a própria posição e sensibilidade teórica do investigador face ao fenómeno em estudo, bem como a ausência de uma teoria geral explicativa da problemática do teletrabalho no contexto organizacional das bibliotecas, constituirão obstáculos determinantes a uma compreensão holística da realidade.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ¹ YIN, Robert K. - *Case study research: design and methods*. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- ² Veja-se, a este propósito, a opinião de TELLIS, W. nas seguintes publicações:
- *Introduction to case study*. The Qualitative Report. Vol. 3, nº 2, (July 1997). [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>>. [Acedido em 2000.05.11].
- *Application of a case study methodology*. The Qualitative Report. Vol. 3, nº 3, (September 1997). [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>>. [Acedido em 2000.05.11].
- ³ PLATT, J. - *What can case studies do?*. In Studies in Qualitative Methodology, 1, Greenwich: JAI Press, 1998, p. 1-23. (Citado por MOREIRA, p. 97).
- ⁴ STAKE, Robert E. - *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995, p. 8.
- ⁵ GORDEN, R. - *Interviewing: strategy, techniques and tactics*. Homewood, IL: Dorsey, 1980.
- ⁶ PATTON, Michael Q. - *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage, 1990.
- ⁷ GLASER, B. G. ; STRAUSS, A. L. - *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. London: Weidenfeld & Nicolson, 1968.
- ⁸ TURNER, B. A. - *Some practical aspects of qualitative data analysis: one way of organizing the cognitive processes associated with the generation of grounded theory*. Quality and Quantity. Nº 15, (1981), p. 225-247.
- ⁹ MILES, M. ; HUBERMAN, M. - *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Newbury Park : Sage, 1985.
- ¹⁰ VALA, J. - *A análise de conteúdo*. In A Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Afrontamento, 1987. p. 101-128.

CAPÍTULO 4 – CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS BIBLIOTECAS PORTUGUESAS

4.1 - Alguns aspectos das organizações da Administração Pública Portuguesa

São relativamente escassos os estudos científicos sobre a Administração Pública Portuguesa, designadamente sobre as suas diversas variáveis organizacionais. Tal facto tem originado, em várias instâncias, opiniões e afirmações pouco fundamentadas e mesmo alguns equívocos baseados em análises superficiais e numa imagem tradicionalmente negativa associada à Administração Pública.

Em 1986, Lavado¹ descrevia assim a situação da Administração Pública Portuguesa:

- “ – modelo institucional pouco claro e rígido;
- instalações em muitos casos inadaptadas aos processos de trabalho;
- novas tecnologias de informação mal inseridas e mal absorvidas e utilizadas pelos serviços;
- rigidez da gestão de recursos humanos, nível médio de conhecimentos baixo e falta de especialização;
- gestão burocrática dos recursos humanos que são escassos;
- funcionamento baseado numa organização e administração clássicas, ultrapassadas relativamente aos métodos e técnicas de organização e gestão disponíveis;
- relação pouco dinâmica com os cidadãos e organizações exteriores, prejudicando os fornecimentos do exterior e a qualidade da regulação e dos produtos e serviços prestados”.

Ainda segundo este autor, o maior obstáculo à modernização da Administração Pública reside no espartilho legislativo existente e que incide sobre gestão de pessoal, estruturas, aquisições de equipamentos, procedimentos financeiros e outros procedimentos administrativos. Acresce a isto uma política de congelamento de admissões, o envelhecimento gradual do pessoal (o que é especialmente preocupante em organizações da fileira da informação, como as bibliotecas, e em áreas de desgaste rápido, como a das tecnologias de informação), a falta de incentivos e uma cultura organizacional avessa à mudança e à inovação.

Estas questões suscitam periódica e recorrentemente expressões de opinião por parte de vários quadrantes quanto à necessidade e urgência de uma reforma administrativa que todos proclamam mas que poucos definem nos seus contornos. Que há

necessidade de alterar muitos aspectos do actual sistema, não resta dúvida. O problema está na definição de uma estratégia adequada e na sua operacionalização prática, uma vez que os pontos de vista do funcionário público, do sector empresarial, das autarquias, do governo, dos políticos e dos cidadãos são necessariamente distintos e, muitas vezes, antagónicos.

Mais do que reformas administrativas cujo fracasso tem sido evidente, como afirma Freitas do Amaral², “em consequência do deficiente conhecimento do aparelho da administração e dos seus vícios de organização e funcionamento”, impõe-se uma verdadeira modernização administrativa em larga escala.

Nos últimos anos, a Administração Pública Portuguesa tem procurado, com maior ou menor sucesso, acompanhar a evolução da sociedade. Alguns dos problemas acima enunciados sofreram, entretanto, alterações qualitativas e registam-se já progressos, algo lentos, é certo, mas decididos, em domínios como a simplificação administrativa, desburocratização, acesso a documentos, disponibilização e difusão de informação de interesse público, aproximação aos cidadãos, etc³.

A estratégia de mudança a seguir deverá resistir à tentação do diagnóstico leviano e do radicalismo, aproveitar os aspectos positivos da cultura organizacional existente na Administração Pública e, gradualmente, aperfeiçoar e adaptar o quadro legislativo, fomentar o planeamento estratégico, a administração por objectivos e o *marketing* público, generalizar a utilização das tecnologias de informação e comunicação, adoptar uma estratégia integrada ao nível das políticas de recursos humanos e formação e estimular a participação/interacção do cidadão.

Só deste modo será possível, em nossa opinião, a passagem do actual sistema, assente numa racionalidade burocrática, para um modelo moderno, eficiente e flexível que possibilite a prestação de melhores serviços ao cidadão, objectivo primordial e razão da existência da Administração Pública.

4.1.1 - A estrutura burocrático-mecanicista como modelo dominante

O modelo jurídico que configura as actuais estruturas dos organismos da Administração Pública concebe o indivíduo como uma peça de uma máquina que é necessário maximizar tendo em vista o seu contributo para o funcionamento global.

Este modelo mecânico ou burocrático tem sido encarado como o principal meio de garantir a eficácia e tem constituído o padrão da organização moderna.

Para Max Weber⁴ a burocracia é a organização eficiente por excelência, devendo funcionar através de normas e regulamentos previamente estabelecidos sob a forma escrita de molde a prever todas as ocorrências imagináveis. A burocracia tem como função primordial (e suporte do seu poder) assegurar a reprodução de estruturas, processos e postos de trabalho definidos *à priori*, representando a estabilidade, actuando por via da autoridade formal ou de posição hierárquica e alicerçando-se em regras ou regulamentos bem definidos.

Esta concepção burocrática traduz-se, em termos de estrutura orgânica, em funções, se pensarmos em termos organizacionais e em categorias profissionais, se a análise privilegiar o indivíduo. Por outro lado, a própria natureza da burocracia tende a gerar um enquadramento institucional rígido, tarefas rotineiras, comportamentos padronizados e inércias contrárias à introdução de práticas de inovação e modernização.

A aplicação deste modelo originou, porém, anomalias de funcionamento e consequências nem sempre previstas as quais se convencionaram designar por disfunções da burocracia e que resultam, sobretudo, da desvalorização da organização informal, ou seja, não considerar devidamente as pessoas, a variação dos comportamentos e motivações. Estas disfunções conferiram ao termo burocracia a carga pejorativa que hoje lhe é associada.

Na Administração Pública Portuguesa (cujo sistema administrativo revela historicamente evidentes influências do modelo de administração napoleónica) vigorou, até há pouco tempo, a tese da inevitável burocratização das organizações segundo a qual haveria apenas uma solução para controlar os organismos com um significativo grau de dimensão e complexidade: criação de uma tecnoestrutura profissional para planificar, coordenar e controlar o trabalho, divisão (rígida, fragmentada e standardizada) e especialização do trabalho e formalização de comportamentos.

Para além destes aspectos, Mintzberg⁵ considera que é fundamental perceber como é que as organizações realmente funcionam, ou seja, quais as suas componentes básicas, inter-relações e mecanismos de coordenação. Este autor considera que, a

partir das condições existentes, as organizações tendem a estruturar-se de acordo com uma componente que é dominante e com um mecanismo de controlo que actua em conformidade.

Constata-se, assim, que, salvo raras excepções, as duas configurações estruturais que Mintzberg designa por burocracia mecanicista e burocracia profissional são as mais comuns nas organizações que integram a Administração Pública Portuguesa (ocorrem também combinações de ambas e, algumas vezes, transição de uma para a outra), sendo que as outras quatro configurações propostas - estrutura simples, adocracia, estrutura missionária e estrutura política - dificilmente se ajustam às características dos organismos públicos.

A Administração Pública está a ser atravessada neste fim de século por transformações significativas a vários níveis. As burocracias verticais e centralizadas, apropriadas em ambientes estáveis, já não conseguem responder a uma envolvente caracterizada por rápidas mudanças ao nível das tecnologias da informação, dos processos e organização do trabalho, concorrência e globalização. Neste contexto, a redução do número de níveis hierárquicos e de gestão e a adopção de estruturas organizacionais em rede, entre várias outras medidas, tem sido apontada por vários autores como condição necessária para a transformação de organizações pesadas e burocráticas em estruturas orgânicas dinâmicas e flexíveis.

4.1.2 - Mudança, participação, inovação e resistência à mudança

A mudança é normal e intrínseca à própria dinâmica e interacção entre as organizações e à sua envolvente interna e externa. Segundo Baron e Greenberg⁶, a mudança pode incidir na própria estrutura da organização, nos processos tecnológicos ou ainda no subsistema humano, sendo certo que a mudança num destes aspectos tenderá a provocar a necessidade de mudança nos restantes.

Ainda segundo estes autores, o grau de sucesso de um processo de mudança está intimamente relacionado com o modo como a própria mudança é gerida e pode ser aferido em termos de adesão e aceitação dos intervenientes, minimização de ocorrência de conflitos e maximização das potencialidades das inovações introduzidas. Por outro lado, é fundamental que os benefícios esperados sejam maiores que os custos perceptíveis.

A mudança é igualmente uma questão de intervenção no tempo adequado. Não obstante as reconhecidas dificuldades para se levar a cabo a mudança nas organizações da Administração Pública, emergem paulatinamente novas ideias, conhecimentos e, sobretudo, atitudes e comportamentos (através de iniciativas individuais e localizadas, é certo) que se vão disseminando por grupos e fertilizando gradualmente as próprias organizações.

Da combinação das variáveis psicossociais das organizações com as mudanças organizativas, emerge o conhecido fenómeno da resistência à mudança, entendida aqui como a reacção que exercem os indivíduos ou grupos nas organizações perante a modificação de alguns parâmetros do sistema organizativo. Esta resistência introduz, na generalidade dos casos, atrasos, custos, ineficiências de vária ordem e instabilidade no processo de mudança estratégica. Autores como Ansoff⁷ consideram que a resistência à mudança é um fenómeno epidérmico com lógicas próprias, ocorrendo sempre que uma mudança organizacional introduz um afastamento descontínuo em relação a comportamento, cultura e estrutura de poder anteriores.

As organizações da Administração Pública são por natureza conservadoras, resistentes e tendem a desenvolver mecanismos de inércia estrutural. Como refere Ganhão⁸:

“A resistência à mudança não é necessariamente um processo inerente à dinâmica da mudança. As causas da sua manifestação radicam fundamentalmente no clima de desconfiança dos membros da organização, na falta de informação e na falta de participação, durante o processo, dos distintos actores e instâncias”.

Um dos pontos reconhecidamente mais débeis é precisamente o baixo nível de envolvimento e participação dos trabalhadores sobretudo ao nível dos processos de decisão e planeamento estratégico. O modelo de organização do trabalho vigente, nomeadamente ao nível das características e conteúdo das tarefas, é fortemente condicionador do grau de autonomia. Estas evidências resultam amiúde na falta de motivação, empenhamento reduzido e baixos níveis de produtividade.

O envolvimento da generalidade dos trabalhadores em processos de mudança tem sido reduzido e circunscrito, não obstante estes encararem a participação como forma de democratização e como oportunidade de influenciar os processos de decisão,

equilibrando assim a correlação de poder vigente e atenuando os impactos negativos decorrentes dos processos de adaptação à mudança.

A temática da inovação, frequentemente associada à mudança, continua a suscitar aceso debate na comunidade científica. A inovação produz ou não ruptura(s) no tecido do sistema onde se instaura? Esta problemática encontra-se hoje fundamentalmente enquadrada em redor de três grandes correntes ou modelos explicativos⁹: modelo evolucionista e desenvolvimentista, modelo da acumulação e modelo do equilíbrio.

Os ténues processos de mudança e inovação desenvolvidos na Administração Pública portuguesa têm esbarrado na densa teia burocrática e no excessivo institucionalismo vigente. Salvo algumas excepções, estes processos tem sido fundamentalmente introduzidos por recursos humanos exteriores ao sistema (sobretudo por colaboradores com competências nas áreas da informática e tecnologias de informação e comunicação), ou por um ou outro técnico ou dirigente esclarecido.

Esta inovação, incidindo sobretudo na vertente tecnológica e suportada essencialmente na transferência de tecnologias, esquece amiúde a necessária interligação ao quadro do subsistema humano e das culturas organizacionais, e carece de outro tipo de intervenções ao nível da reorganização administrativa, desenvolvimento estratégico, introdução de novas formas de organização do trabalho e intervenções no sistema organizacional. Sem apoios suficientes, flexibilidade legislativa e enquadramento, muitas das tentativas de inovação têm fracassado e gerado, paradoxalmente, novos obstáculos à modernização e à mudança.

4.1.3 - Sistemas de comunicação

A comunicação é uma actividade significativa da vida de uma organização. Segundo estudos realizados por Mintzberg¹⁰ e outros autores, uma parte significativa do tempo (cerca de 80%) dos gestores é gasta no processo comunicacional. Comunicar implica, antes de tudo, conhecer-se, dominar a própria identidade e construir uma imagem consistente. Uma comunicação eficaz deve englobar as envolventes interna e externa. A comunicação com o exterior deve ser coerente com o que se vive e comunica internamente. De acordo com Bilhim¹¹:

“a importância da comunicação radica no facto de ela cumprir quatro grandes funções:

- Controla o comportamento dos membros da organização, formal e informalmente;
- Motiva ao esclarecer os colaboradores sobre o que devem fazer e ao dar-lhes *feedback* do grau da sua realização;
- Vai ao encontro das necessidades de afiliação que todo o ser humano tem;
- Fornece a informação necessária à tomada de decisão”.

A comunicação organizacional ocorre, formal ou informalmente, no interior das organizações e envolve a transferência de informação através da hierarquia. A própria estrutura da organização condiciona e indicia o padrão formal de comunicação existente. Nas organizações da Administração Pública, os fluxos de informação estão intimamente correlacionados com a estrutura e organograma dos serviços e os respectivos canais de comunicação são formalmente sancionados e restringidos a vias limitadas e autorizadas. Os canais de comunicação transversal e diagonal tendem a ser pouco promovidos.

O processo de comunicação predominante é unidirecional e descendente. A informação que circula é maioritariamente de cariz operacional - geralmente associada à tarefa (directivas, práticas e procedimentos, metas a atingir) - e raramente de interesse estratégico ou estruturante. Este tipo de comunicação, de superior para subordinados, é muito enfatizado pelos dirigentes e constitui uma legitimação do poder das hierarquias. A circulação de informação numa perspectiva ascendente, dos subordinados para os superiores, resume-se quase sempre ao *feedback* sobre ordens recebidas, relato de problemas, informações sobre realização de tarefas, etc.

A cadeia de comando é, naturalmente, o canal de comunicação formal descendente mais utilizado na Administração Pública. A forma de comunicação mais frequente é oral e processa-se através do contacto pessoal directo, o qual é muitas vezes formalizado através de reuniões de trabalho; a informação mais relevante processa-se através dos tradicionais instrumentos de comunicação escrita (ordens de serviço, comunicados, informações, memorandos, etc). São também, cada vez mais, utilizados como instrumentos de comunicação e informação: planos de actividades, relatórios anuais, balanço social, etc.

O sistema de comunicação formal descendente levanta, no entanto, alguns problemas, acarreta ineficiências de várias ordens e impossibilita, muitas vezes, a transmissão das

mensagens em tempo útil. Por outro lado, as pessoas sentem necessidade de informações que o sistema não lhes fornece. Estes são os principais motivos para que se desenvolva comunicação à margem da estrutura formal numa organização.

A comunicação informal encontra-se geralmente associada ao tipo de relacionamento entre as pessoas independentemente dos seus níveis hierárquicos. Uma parte significativa dessa informação é obtida através de canais informais, sobretudo, através de conversas laterais ou diagonais entre trabalhadores o que, não raro, gera distorções na mensagem. Este tipo de comunicação recorre também a atributos e capacidades de comunicação não verbal como a empatia, observação, linguagem corporal, etc.

A literatura especializada costuma referir esta rede de comunicação informal com a designação de *grapevine*, podendo esta assumir quatro configurações: *single strand chain*, *gossip chain*, *probability chain* e *cluster chain*. Nesta perspectiva, Deal e Kennedy¹², apresentam os seguintes tipos de comunicadores informacionais: *storytellers*, *priests*, *whispers*, *gossips*, *secretarial sources*, *spies* e *cabals*.

As chefias não devem ignorar ou minimizar o sistema de comunicação informal. Em muitos organismos é usual permitir ou encorajar um determinado grau de informalidade na comunicação, até porque a informação que circula neste tipo de canal é posteriormente formalizada e integrada no sistema oficial de comunicação. A eficácia da comunicação implica igualmente a correcta transmissão e compreensão das mensagens ao longo dos canais formais ou informais de comunicação, pelo que é preciso ter em devida conta e ultrapassar as conhecidas barreiras (técnicas, de linguagem e psicológicas) que, frequentemente, impedem ou distorcem o processo comunicacional.

Não obstante os progressos realizados nos últimos anos, o sistema de comunicação na Administração Pública Portuguesa está ainda longe do modelo estudado por Peters e Waterman¹³ no âmbito das organizações excelentes e inovadoras. Segundo estes autores, nestas organizações predominam redes de comunicação informais, intensas e utilizando uma variedade de canais. Esta imensa quantidade de comunicação e interacção, origina ainda uma maior identificação dos empregados com os objectivos da organização.

4.1.4 - Cultura e comportamentos organizacionais

A temática da cultura organizacional desfruta de grande audiência na literatura sobre gestão e recursos humanos e desperta grande interesse junto de vários autores que procuram compreender o contexto de trabalho em termos culturais. O conceito de cultura organizacional é complexo, difícil de definir e a sua articulação com outros subsistemas de uma organização é ainda relativamente recente¹⁴.

De acordo com Schein¹⁵, cultura organizacional é um conjunto de crenças e hipóteses fundamentais, partilhadas pelos membros de uma organização, que permitem equacionar os problemas que quotidianamente se vão suscitando. Noutra prisma, Handy¹⁶ classifica metaforicamente cultura organizacional em quatro quadrantes a que correspondem outros tantos deuses da Grécia Antiga (cultura do “papel” associada a Apolo, cultura da “tarefa” associada a Atena, cultura de “clube” associada a Zeus e cultura “existencial” associada a Dionísio).

A esta estrutura corresponderiam, respectivamente, as culturas burocrática (função), adocrática (tarefa), autocrática (poder) e democrática (atomista). Como refere este autor, hoje em dia dificilmente conseguimos identificar unicamente as organizações com cada uma das quatro estruturas referidas, uma vez que a multiplicidade dos organismos possui uma mistura, em graus diferentes, dessas quatro culturas apesar de poder sobressair uma ou outra dentre elas.

Lavadinho¹⁷, por seu turno, considera que cultura organizacional pode ser entendida como:

“o conjunto de valores que são dominantes numa organização aos quais, para melhor compreensão da sua existência, devemos acrescentar o conhecimento dos seus pressupostos. Dito de outra forma, devemos saber o porquê da existência de determinados valores numa empresa, sem esquecer que a cultura é um processo de ajustamento contínuo entre pessoas que constituem determinado grupo de trabalho, embora determinado pelo(s) líder(es) da organização”.

O traço comum a todos estes conceitos está, segundo Denison¹⁸, na ênfase posta na dimensão comportamental da organização. Esta dimensão manifesta-se por crenças, valores e princípios que se revelaram úteis no passado e que perduram, pela sua manifesta conveniência, no presente e no futuro.

Não obstante as aparentes semelhanças entre os vários conceitos, a proliferação de definições e de modalidades de abordagem da cultura organizacional tem gerado muita confusão e poucos consensos. Alguns autores, sublinhando este aspecto, procederam a uma sistematização dos vários estudos e investigação com o objectivo de tornar mais compreensível a significativa produção teórica e empírica sobre a cultura organizacional¹⁹.

A Administração Pública Portuguesa evidencia uma cultura organizacional que reflecte alguns traços comuns decorrentes da similitude de sistemas de selecção, recrutamento, avaliação e remuneração do pessoal, estrutura e organização do trabalho, entre outros aspectos. De acordo com Rodrigues²⁰:

“Ser um organismo da Administração Pública significa que grande parte dos seus centros de decisão lhe são exteriores. É o Governo [no caso da Administração Central ou as Autarquias, no caso da Administração Local] e não a Direcção dos organismos que define o seu orçamento, a sua estrutura, as carreiras e as remunerações do seu pessoal, o sistema de avaliação dos diferentes grupos de pessoal, as normas de contratação e de promoção dos funcionários, etc.

Se tivermos em atenção os enunciados avançados no tocante ao conceito de cultura, esta situação não deixará de contribuir para a configuração das culturas dos diferentes organismos da Administração Pública.

Podemos, com algum grau de certeza, sustentar que muito embora as culturas dos diferentes serviços da Administração Pública sejam diferentes existirão evidências e referências comuns nessas culturas, resultantes da influência de normativos iguais, definidos pela mesma entidade”.

Existem na Administração Pública um punhado de valores que, pela sua importância, enformam a construção de um sistema de referências e representações no universo simbólico do funcionário público; de entre esses valores, destacam-se:

- Segurança (emprego seguro e perpétuo, obtido com o vínculo definitivo à Administração Pública) ;
- Igualdade (integração em categoria profissional uniforme em termos de direitos, deveres e remuneração) ;
- Antiguidade (critério universal de progressão nas carreiras e, muitas vezes, de promoção hierárquica) ;
- Estabilidade (organização e métodos de trabalho assente em rotinas, tarefas claramente definidas e procedimentos tipificados).

Para além das necessárias desburocratização, modernização administrativa e alterações à legislação laboral vigente, o programa de mudança organizativa que urge levar a cabo na Administração Pública Portuguesa deverá incidir fundamentalmente sobre este sistema de referências e valores. Na condução deste processo, a informação, a transparência e, sobretudo, a participação dos diferentes actores sociais deverão constituir prioridades imprescindíveis.

4. 2 - O sistema português de bibliotecas

Caracterizar o sistema das bibliotecas em Portugal é uma tarefa árdua e ingrata devido à diversidade, complexidade e características deste tipo de unidades documentais existentes no nosso país. Acresce a isto, a escassa literatura existente e a (in)existência de estatísticas que não permitem - devido à utilização de metodologias distintas de caracterização do universo em análise e de suporte à recolha de dados - tirar ilações minimamente credíveis sobre esta realidade.

Partilhámos a opinião de Freitas²¹, relativamente a este último aspecto, quando sublinha:

“(…) a frequente inconsistência a que se assiste no período e incidente em conceitos, nomenclaturas, instrumentos de recolha e critérios de arrumação/apresentação dos dados publicados. Este estado das coisas em matéria empírica prejudica genericamente, e aqui e ali inviabiliza mesmo, a formulação de um olhar analítico e avaliativo, escopo ínsito a qualquer exame às políticas seguidas no sector”.

O importante trabalho, incidindo sobre o arco temporal de 1985 a 1995, desenvolvido por este autor no âmbito do Observatório das Actividades Culturais traça um quadro esclarecedor sobre diversas coordenadas (número e tipos/géneros de bibliotecas existentes no país, caracterização quantitativa dos acervos documentais, número de utilizadores e despesas das bibliotecas) informadoras da realidade na maioria das bibliotecas em Portugal.

Infelizmente e não obstante os notáveis e visíveis progressos verificados na última década, as bibliotecas portuguesas reflectem ainda muitos dos traços gerais argutamente identificados por Lemos²² (citado por Cabral, 1999, p. 36) no âmbito das

bibliotecas nas sociedades em vias de desenvolvimento. Segundo este autor, até há pouco tempo, estas bibliotecas caracterizavam-se por:

“círculo vicioso de fraca leitura/fraca produção nacional de livros, a não-orientação do sistema educativo para o uso activo dos materiais existentes nas bibliotecas, a quase total ausência de selecção sistemática de livros, a concentração excessiva em tarefas como a catalogação, a importante contradição nacional entre conservação passiva e uso activo, a falta de coordenação e cooperação entre bibliotecas”.

Cada tipo de bibliotecas existentes no nosso país - públicas, universitárias, escolares, privadas, etc. - apresenta naturalmente, por força de diferentes dinâmicas e de várias circunstâncias, características distintas e estádios de desenvolvimento diferenciados. Considerando o sistema português de bibliotecas como um universo multidimensional de organizações, aspirando ao inter-relacionamento e a uma cobertura nacional, poder-se-á identificar, em traços muito genéricos, os seguintes subsistemas:

- Rede Nacional de Bibliotecas Públicas (RNBP)²³
- Rede Universitária de Bibliotecas e Informação (RUBI)²⁴
- Rede de Bibliotecas Escolares (RBE)²⁵
- Sistema Privado de Bibliotecas²⁶

Apesar dos esforços levados a cabo por vários organismos e personalidades e da evolução verificada ao longo dos últimos anos, o sistema português de bibliotecas enferma ainda de um insuficiente enquadramento legislativo, de uma dispersão de meios e recursos e, sobretudo, de óbvias dificuldades na articulação e coordenação nacional destas redes de unidades documentais e de informação.

As políticas e acções no domínio das bibliotecas e da leitura têm sido definidas, repartidas e executadas por várias entidades como a Biblioteca Nacional, Instituto Português do Livro e da Leitura, Conselho Superior das Bibliotecas, Ministério da Educação, Associações Profissionais do sector, etc. Não obstante o empenho destes organismos, as intervenções no terreno têm-se revelado, frequentemente, dispersas, descoordenadas e os resultados aquém do esperado.

Por força desta realidade, os progressos têm sido algo lentos, débeis e, por vezes, decepcionantes. Urge, em nossa opinião, instituir uma Autoridade Nacional no domínio das Bibliotecas, Leitura Pública e Informação, a exemplo do que sucede em outros

países da União Europeia neste domínio²⁷, cuja missão seja primordialmente definir eixos estratégicos de intervenção, estabelecer medidas/acções prioritárias e coordenar globalmente esforços, projectos e recursos. A estas atribuições, acrescentamos ainda a necessidade de congregar e articular fontes de financiamento.

Um dos objectos mais estudados pelas diversas Ciências Sociais, nas suas diversas formas e prismas, têm sido as organizações. Iremos, pois, analisar sinteticamente e de uma forma sistémica algumas dimensões organizacionais das bibliotecas portuguesas. A literatura sobre esta temática incidindo na realidade nacional é praticamente inexistente, pelo que esta análise exploratória recorrerá, sobretudo, à teoria das organizações e à nossa própria experiência e conhecimento das bibliotecas portuguesas.

Na presente investigação assumimos, como ponto de partida e hipótese de trabalho, a assunção de que a generalidade das bibliotecas em Portugal, enquanto unidades orgânicas inseridas na Administração Pública, “herdam” as mesmas características; acreditamos que esta generalização não será abusiva, sobretudo se tivermos em conta o peso das bibliotecas dependentes de organismos da administração central e local no sistema português de bibliotecas.

4.2.1 - Ambiente e organização do trabalho

O facto de a maioria das bibliotecas portuguesas integrarem a Administração Pública tem necessariamente implicações a diversos níveis. Enquanto organismos dependentes da administração central ou local, as bibliotecas partilham, até por via normativa, culturas e referências comuns das diferentes entidades que as tutelam. Usualmente, o(s) centro(s) de decisão, a sua estrutura, o seu orçamento e as políticas de recursos humanos são-lhe exteriores.

Numa primeira aproximação, podemos afirmar que a organização biblioteca, enquanto unidade social intencionalmente construída para alcançar determinados objectivos, mantém similaridades relativamente ao conceito geral de organização. No entanto, a biblioteca é igualmente uma organização com características e especificidade próprias para a qual não será recomendável transpor *tout court* modelos de organização e gestão puramente teóricos ou empresariais. A este propósito, sustentamos a opinião de Ferreira²⁸ quando afirma:

“Uma estratégia deliberada de reprodução ou de transformação de uma cultura organizacional específica que passe pelo controlo, e pela manipulação, dos conteúdos representativos subjacentes a um processo formal de socialização inicial pode apresentar, sobretudo em organizações culturalmente não homogéneas [como as bibliotecas]*, consideráveis riscos. Riscos que podem ainda ser amplificados pelos efeitos decorrentes de factores externos ao próprio processo, uma vez que uma organização não pode deixar de reflectir as culturas do meio em que se insere”. * [*Parêntesis rectos nossos*]

As bibliotecas, como qualquer organização, evidenciam uma cultura organizacional que, de certo modo, as identifica e as distingue de outras organizações. Não é fácil identificar as componentes integradoras da cultura organizacional das bibliotecas portuguesas. Como refere Cabral²⁹:

“Descobrir as razões pelas quais as bibliotecas têm uma dada característica é afectado pelo facto de, por vezes, não ser claro se nos encontramos em presença de um efeito ou de uma causa. Por exemplo, o carácter conservador das bibliotecas, em geral, deve-se ao facto de o seu contexto ter sido por muito tempo estático, ou pelo contrário o meio é que é estático em si, devido à influência negativa de uma quantidade de organizações, entre as quais se encontram as bibliotecas?”

Das várias acepções e manifestações da cultura organizacional das bibliotecas, podemos reter aspectos como o grau de satisfação pelo trabalho, identificação com a organização e valores percebidos e partilhados pelos seus membros. O clima organizacional das bibliotecas portuguesas caracteriza-se por uma praticamente inexistente conflitualidade laboral o que não é exactamente sinónimo de franca cooperação entre os vários níveis hierárquicos.

O ambiente de trabalho, durante anos relegado para segundo plano, tem vindo a constituir uma área de intervenção prioritária nas preocupações dos dirigentes das bibliotecas, designadamente em termos de melhoria das condições físicas de trabalho (instalações, climatização, iluminação, ergonomia, etc) e na tentativa de promoção de práticas de convívio social.

Salvo raras excepções, o modelo de organização do trabalho vigente na maioria das bibliotecas portuguesas reflecte a clássica rigidez hierárquica e institucional presente na maioria dos organismos da Administração Pública. Apesar das mudanças

verificadas nos últimos anos e do esforço em introduzir novas formas e práticas de trabalho, como a rotação de postos de trabalho, o alargamento de tarefas e o trabalho em equipa, os traços mais persistentes da organização do trabalho são:

- simplificação, especialização e carácter repetitivo das tarefas
- manutenção das funções tradicionais das chefias
- forte institucionalismo e hierarquização
- poder de decisão centralizado em nível superior
- circulação descendente da comunicação e informação
- escassa cooperação entre unidades funcionais

Os princípios tayloristas da organização do trabalho estão presentes, em maior ou menor grau, nas práticas de gestão, nas características funcionais dos postos de trabalho e na natureza das tarefas desenvolvidas. Partilhámos a opinião de Kovács³⁰ quando refere, embora noutro contexto, que:

“No nível de discurso há uma grande adesão à nova filosofia e aos novos princípios de organização do trabalho, cuja aplicação implica atribuir um papel mais activo ao nível operacional. Porém, na realidade verifica-se, pela força da inércia das práticas tradicionais, a não realização de um conjunto de iniciativas que permitissem a aplicação eficaz dos novos princípios declarados. A implementação de trabalho em equipa por sua vez nalguns casos mostra-se problemática devido à falta de preparação da passagem de uma lógica de organização do trabalho para outra e à falta ou insuficiente envolvimento dos trabalhadores neste processo numa perspectiva de «declaração da mudança» pela direcção.”

Não obstante este enquadramento, a tendência nas bibliotecas portuguesas vai no sentido de um crescente enriquecimento do conteúdo dos postos de trabalho e de uma maior responsabilização, capacidade de decisão e autonomia ao nível operacional. Por outro lado, a introdução e generalização das tecnologias de informação e comunicação implicam um considerável investimento cujo retorno será melhor assegurado se for complementado por um esforço ao nível da reorganização do trabalho o que implica necessariamente a adopção de uma nova postura relativamente às relações laborais clássicas.

O grande desafio que se coloca às bibliotecas portuguesas na sociedade da informação e na era digital é, essencialmente, adoptar uma atitude proactiva face às transformações que a envolvente externa lhes impõe e, internamente, gerar uma cultura organizacional antropogénica.

4.2.2 - Práticas de gestão

Basicamente, gerir é interpretar os objectivos propostos e transformá-los, através do planeamento, organização, direcção e controlo, em acções concretas. O modelo de gestão ainda vigente na maioria das bibliotecas é típico das estruturas burocráticas, desenvolve-se essencialmente a um nível intermédio e assenta em características tradicionais como o primado da hierarquia e da autoridade formal. O quadro traçado por Cabral em 1983, sobre a estrutura hierárquica das bibliotecas, revela, ainda hoje, muito da sua acuidade:

“O carácter hierárquico das bibliotecas implica uma clara definição do papel a desempenhar por cada elemento do pessoal, com uma definição pormenorizada da autoridade, responsabilidade e controlo que a cada um cabe, bem como da natureza e tipo de tarefas a desempenhar, e, por conseguinte, a existência de métodos fixos e regras escritas. Este tipo de estrutura, porque apresenta inúmeros escalões (...) implica uma grande pressão sobre os bibliotecários. Os que entre eles ocupam os níveis mais altos da hierarquia são forçados a dispender a maior parte do seu tempo de trabalho com tarefas puramente não-profissionais e, portanto, a negligenciar a parte mais importante da sua profissão. Esta parece ser uma das razões pelas quais os bibliotecários falham frequentemente em ambos os aspectos, como administradores, (também porque para tal não foram preparados), e como bibliotecários, porque perdem o contacto com o trabalho profissional quando são promovidos aos níveis mais altos” (Cf. Cabral, op. cit., p. 10).

Tradicionalmente, os bibliotecários assumem a especificidade técnica da sua profissão como um traço distintivo valorizando esta componente em detrimento de uma valência de gestão que todos reconhecem importante, mas que poucos aceitam desempenhar funcionalmente. Muitos dos que, por força das circunstâncias, assumem papéis de gestão encaram, muitas vezes, estas funções numa óptica meramente burocrático-administrativa. Por seu turno, os diversos agentes que trabalham nas bibliotecas tendem a preocupar-se mais com os requisitos operacionais do(s) seu(s) serviço(s) do que com as suas reais funções no contexto da organização, esquecendo amiúde a missão e os objectivos primordiais das bibliotecas.

Estruturas de organização e gestão de tipo taylorista, ausência de flexibilidade funcional e horária, excessiva burocratização dos processos de decisão e informação, concentração de poder no topo da hierarquia e predominância das motivações e

valores individuais, entre outros aspectos sobejamente conhecidos, constituem infelizmente barreiras estruturais presentes, em maior ou menor grau, nas bibliotecas portuguesas e realidades com que se defrontam quotidianamente os bibliotecários e outros profissionais da informação.

Não deixa, assim, de ser curioso verificar que as bibliotecas portuguesas não diferem muito do universo empresarial relativamente a subsistência e valorização de aspectos ligados aos métodos de gestão tradicionais. Neste contexto, um estudo levado a cabo em 1994 pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional³¹ sublinha que:

“A nível da execução atribui-se importância à capacidade de obediência e disciplina e à capacidade de realizar tarefas simples e repetitivas, mas dispensa-se a autonomia, a criatividade e sentido de responsabilidade ou a capacidade de identificar e resolver problemas. Continua a valorização a nível da Direcção da capacidade de comando e controlo”.

Gerir implica, sobretudo, decidir. A tomada de decisão constitui uma variável integrante da gestão de qualquer tipo de organização. Os actores dos órgãos formalmente designados como directivos têm de tomar decisões que podem implicar inacção, dilação ou acção. Acresce a isto a constituição, tácita ou explícita, de níveis de poder político e de complexidade técnica que, amiúde, são utilizados como legitimadores dos processos decisórios.

O processo decisional nas bibliotecas está normalmente centralizado na estrutura directiva existente (Direcções de Serviço ou de Departamento e Chefias de Divisão), baseia-se quase sempre na construção pessoal dos dirigentes e encontra-se formalmente enquadrado e balizado em termos administrativo-financeiros. As instâncias de decisão tendem a ser centralizadas segundo padrões objectivos baseados na assunção do primado técnico-científico e conduzem, regra geral, a uma intensificação da divisão e especialização do trabalho.

Ao nível da direcção e gestão das bibliotecas, a intervenção e participação dos restantes actores é encarada teoricamente como factor indutor da eficácia, flexibilidade e motivação, mas paradoxalmente a grande maioria das decisões estruturais ou substantivas são tomadas no vértice da hierarquia, ignorando inclusivamente os níveis intermédios.

Os novos conceitos e metodologias de gestão, apesar de serem frequentemente invocados, são ainda pouco conhecidos da generalidade dos dirigentes e técnicos superiores das bibliotecas. Constata-se que existe uma distância considerável a separar a realidade do discurso e que por detrás deste último se escondem práticas tradicionais de organização e gestão.

Em termos de gestão e avaliação, os sistemas de supervisão e controlo incidem no quotidiano olvidando, frequentemente, objectivos estratégicos e o desenvolvimento do potencial dos colaboradores. Exceptuando o burocrático e inadequado instrumento da “classificação de serviço”, utilizado nas bibliotecas inseridas na Administração Pública, não existem sistemas formais e institucionalizados de reconhecimento destinados a premiar a dedicação, empenho e sucesso de desempenho dos recursos humanos. As possibilidades de progressão na carreira estão tipificadas legalmente e baseiam-se, sobretudo, no tempo de serviço em detrimento do mérito.

A actuação dos dirigentes e de outros elementos com responsabilidades de gestão nas bibliotecas tem de se pautar, cada vez mais, pela persuasão do que pela autoridade formal, coacção, ou monolitismo reductor. O controlo das variáveis relacionadas com o clima social e o reconhecimento do factor humano impõem-se como dimensões fulcrais, a par das tradicionais preocupações técnicas e administrativas, da gestão.

Somos da opinião que uma parte significativa do sucesso e reconhecimento público que algumas bibliotecas portuguesas granjeiam depende essencialmente da capacidade dos seus dirigentes em explorar as oportunidades do meio envolvente (e, em alguns casos, antecipá-las), definir estratégias de intervenção e conseguir a aderência e participação dos vários actores nessas estratégias.

4.2.3 - Informatização e novas tecnologias

Em termos infra-estruturais, a generalidade das bibliotecas portuguesas encontra-se já apetrechada com os meios informáticos básicos (computadores pessoais, *hardware* e *software* diversos, rede de comunicação de dados e acesso à Internet) para responderem aos desafios de uma sociedade da informação em mutação constante. Tradicionalmente encaradas como centros locais de acesso à documentação, as

bibliotecas revelam-se, cada vez mais, como um autêntico serviço público multifuncional de acesso e disponibilização de informação em diferentes suportes.

Também neste domínio, os vários tipos de bibliotecas (universitárias, públicas, etc..) estão a desenvolver-se, por força de várias circunstâncias, a ritmos diferentes. A Biblioteca Nacional e algumas bibliotecas de estabelecimentos de ensino superior foram pioneiras na modernização tecnológica, na utilização de bases de dados e na informatização dos seus catálogos. A Base Nacional de Dados Bibliográficos, inaugurada publicamente em 1988, continua a ser a grande referência em termos de um Catálogo Colectivo em Linha das Bibliotecas Portuguesas. Projectos estruturantes e promissores, como a Rede Informática de Leitura Pública e a Rede Universitária de Bibliotecas e Informação, tardam a produzir resultados significativos.

A adopção, em larga escala, da parametrização Porbase do *software CDS/ISIS* constituiu um autêntico marco no processo de informatização das bibliotecas em Portugal. Nos últimos anos, surgiram no mercado nacional outras aplicações específicas para processamento bibliográfico, bem como sistemas integrados de gestão documental. Muitas bibliotecas começam a adoptar uma lógica de funcionamento, interno e externo, em rede e a incluir o acesso e utilização da Internet como um valioso recurso para o pessoal e utilizadores.

A adaptação e transformação das bibliotecas no contexto da sociedade da informação têm a concorrência de um amplo espectro de organizações que, cada vez mais, se movimentam na fileira das indústrias da informação. Todavia, a modernização tecnológica tem atingido, em diferentes graus, as bibliotecas portuguesas e cada uma delas tem procurado, quase sempre individualmente e de acordo com os meios e recursos disponíveis, responder às suas necessidades, à procura dos seus utentes e aos desafios da envolvente externa.

É nossa opinião que as potencialidades proporcionadas pelas tecnologias da informação e comunicação não estão, no entanto, a ser devidamente aproveitadas pela generalidade das bibliotecas. A informatização das bibliotecas não tem constituído, até agora, um factor significativo de inovação. Tarda a cooperação efectiva entre unidades de informação e, sobretudo, o desenvolvimento de novos serviços no âmbito do ensino e formação à distância, da auto-aprendizagem, da difusão de conhecimentos sobre novas tecnologias, do combate à info-exclusão e da criação de comunidades virtuais de cidadãos.

Na maioria dos casos, a informatização nas bibliotecas portuguesas tem-se centrado, essencialmente, em processos de modernização tecnológica - com especial ênfase na automatização das rotinas de tratamento técnico documental - e no desenvolvimento e integração de sistemas existentes. O êxito proveniente desta melhoria tecnológica tem sido meramente incremental, para utilizar a terminologia de Freeman,³² limitando-se a introduzir melhorias técnicas nos actuais processos de processamento, armazenamento e disponibilização da informação.

A introdução e generalização das novas tecnologias de informação e comunicação nas bibliotecas têm acentuado a forte divisão vertical do trabalho existente e gerado o fenómeno do fordismo assistido por computador. A modernização das bibliotecas tem vindo a ser encarada apenas do ponto de vista da introdução de novos equipamentos, designadamente informáticos. A automatização e informatização das tarefas e rotinas não têm libertado, como se esperaria, os trabalhadores para novas e estimulantes funções.

O índice de recrutamento de pessoal devidamente habilitado em tecnologias de informação é muito reduzido. Verificam-se, assim, algumas disfunções preocupantes, como a introdução de formas neo-tayloristas de organização do trabalho e a emergência de situações de info-exclusão tecnológica em franjas de trabalhadores.

De forma genérica, pode afirmar-se que em Portugal se verifica uma ausência, por parte das bibliotecas assim como de outras unidades documentais, de uma política de digitalização sistemática do património documental e posterior disponibilização electrónica dessa informação ou de conteúdos com valor acrescentado. Esta constatação negativa não impede a existência de várias experiências bem sucedidas³³, nas bibliotecas e no sector empresarial, que permitem encarar com optimismo moderado um cenário de mudança a curto prazo. Lenta, mas consistentemente vão sendo corporizadas as orientações e medidas previstas (Capítulo 3 - O saber disponível) no já citado *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*.

4.2.4 - Formação académica e profissional(izante)

A introdução e generalização das novas tecnologias, bem como a sua crescente convergência exige aos bibliotecários competências acrescidas e está a originar uma

significativa evolução nas qualificações profissionais. Tradicionalmente, os profissionais das bibliotecas, arquivos e centros de documentação eram detentores de uma formação académica de base (essencialmente teórica) nas áreas das letras e ciências humanas e que era, posteriormente, complementada no local de trabalho com anos de especialização e experiência profissional nas funções.

O denominado Curso Superior de Bibliotecário-Arquivista surge na década de 30³⁴e permanece em vigor até 1983, altura em que é substituído pelos Cursos de Especialização em Ciências Documentais³⁵criados na esteira dos modelos tradicionais predominantes em países como a Espanha, França, Itália e também da América Latina. Não obstante este facto, estes cursos constituíram, na altura, um marco na transformação e evolução da formação ministrada aos bibliotecários portugueses.

Decorridas quase duas décadas, os Cursos de Ciências Documentais estão hoje profundamente desactualizados, não satisfazendo os anseios e as necessidades dos profissionais desta área. A análise dos modelos conceptuais e curriculares destes cursos revela um peso significativo das matérias clássicas da biblioteconomia como a Catalogação, Classificação, Indexação, Gestão de Colecções (sobretudo monografias e publicações periódicas em suporte impresso), Paleografia e História do Livro, só para citar algumas disciplinas de índole marcadamente tradicional e que constituem o “núcleo duro” da generalidade dos *curricula*.

Algumas e tímidas incursões em domínios ditos especializados (Leitura Pública, Livro Antigo, Técnicas de Preservação e Restauro, Informática Documental, entre outras matérias), não disfarçam a evidente desadaptação e inadequação - como, aliás, foi referido pela generalidade dos entrevistados que participaram na presente investigação - destes modelos curriculares face às necessidades e exigências das bibliotecas no contexto da Sociedade da Informação.

Em 1999 funcionavam cinco Cursos de Especialização em Ciências Documentais³⁶e previa-se a curto prazo a abertura de mais dois, um na Universidade do Minho e outro numa universidade privada, embora em moldes distintos dos existentes em Lisboa, Porto e Coimbra. Por outro lado, a oferta de formação na área multidisciplinar das Ciências da Informação tem vindo a registar um incremento significativo nos últimos anos, merecendo referência, ao nível da formação pós-graduada, a criação de vários mestrados no domínio das Ciências da Informação³⁷.

Apesar de, à primeira vista, as componentes de formação destes mestrados se distanciarem dos clássicos cursos de ciências documentais (e, em muitos aspectos, isso é óbvio), constata-se que as delimitações epistemológicas são cada vez mais difusas e difíceis de estabelecer uma vez que, em qualquer destes modelos de formação, o objectivo primordial é preparar técnicos capazes de identificar, seleccionar, armazenar, processar e disponibilizar informação. A este propósito, não deixa de ser revelador o progressivo enfoque, nos cursos de Ciências Documentais, em componentes de formação nas áreas da gestão de informação, informática documental e tecnologias da informação e a introdução, nos mestrados na área das ciências da informação, de disciplinas tradicionalmente associadas à biblioteconomia.

A oferta crescente de propostas e modelos de formação nos domínios das denominadas ciências da informação, o esbatimento das fronteiras disciplinares e as exigências da sociedade da informação colocam novas e intrincadas questões que mereceriam, certamente, análise e reflexão mais profundas. Entre elas sobressaem problemáticas como a complementaridade das competências tradicionais dos profissionais da informação, formação (inicial e contínua) e certificação profissionais, enquadramento normativo, auto-formação, etc.

O modelo tradicional de formação inicial dos bibliotecários portugueses encontra-se claramente desajustado/esgotado. Acresce a isto, a inadequação das carreiras profissionais e a permanência de esquemas retributivos convencionais. Urge, pois, transformar o sistema de formação existente, bem como reavaliar o acesso e abertura à profissão de molde a possibilitar o ingresso de novos profissionais, novos saberes e novas competências nas bibliotecas portuguesas.

O Relatório da Comissão Organizadora da Conferência Nacional sobre Formação e Carreira Profissionais BAD³⁸ é sintomático no diagnóstico que apresenta, reflectindo muitas das questões acima abordadas. E se, por um lado, o quadro do mercado de trabalho na área BAD é preocupante no contexto da sociedade da informação, por outro, encerra em si múltiplos desafios e variadas oportunidades, uma vez que “aquilo a que se chama preparação e estruturação de conteúdos necessita de competências que desde sempre estiveram no cerne da actividade dos bibliotecários, arquivistas e documentalistas”.

Uma última palavra para a formação contínua e para a formação de técnicos intermédios. À margem do sistema de ensino oficial, redes de bibliotecas como a

BIBLIOMÉDIA e a LIBERPÓLIS e as associações profissionais como a APBAD, a INCITE e a APDIS, desempenham um papel de relevo na formação contínua e na actualização de saberes e competências da maioria dos profissionais (técnicos médios e superiores) da informação ao serviço das bibliotecas portuguesas.

A extinção dos cursos técnico-profissionais BAD do Ministério da Educação e a sua substituição por cursos profissionais ditos de “banda larga” na área da comunicação e informação revelou-se uma opção com consequências extremamente negativas ao nível do provimento de técnicos médios no mercado de trabalho. Acresce a isto, o facto da própria Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, entidade legalmente habilitada a certificar cursos de formação profissional a técnicos intermédios para ingresso na carreira BAD, ter deixado, por circunstancialismos vários, de ministrar este tipo de formação, bem como o reduzido número de escolas profissionais existentes no país com cursos na área BAD (no Norte e Centro do País existe apenas uma escola a ministrar formação neste domínio) que não conseguem, de modo algum, responder a uma crescente procura de profissionais intermédios especializados.

As bibliotecas e arquivos confrontam-se actualmente com uma oferta escassíssima de técnicos médios detentores de formação e com habilitações legais para ingresso na carreira BAD. O estrangulamento e a distorção no mercado de trabalho (o *ratio* técnicos superiores/técnicos intermédios é, cada vez mais, desequilibrado em favor dos primeiros) são já perceptíveis e preocupantes.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ LAVADO, J. Alves - *Obstáculos à introdução das novas tecnologias na Administração Pública*, Actas da 1ª Reunião Nacional sobre as Tecnologias da Informação e os Sistemas Administrativos. Lisboa: LNEC, 1986. p. 611-647.

² AMARAL, Diogo Freitas do - *Curso de direito administrativo*. Coimbra: Almedina, 1986. Vol. 1, p. 185. Importa sublinhar, ainda neste contexto, a distinção inequívoca que este autor faz entre Reforma Administrativa e Modernização Administrativa, conceitos que, frequentemente, são associados e erradamente encarados como sinónimos.

³ Neste âmbito, refiram-se, entre outras iniciativas e a título de exemplos, a publicação do Código de Procedimento Administrativo, a instituição das Lojas do Cidadão, o lançamento de projectos relevantes como o INFOCID, a Rede Ciência, Tecnologia e Sociedade, a publicação e disponibilização electrónica do Diário da República, a presença crescente da Administração Pública na Internet, bem como alguns projectos relevantes no domínio da administração electrónica e *e-government*.

⁴ WEBER, Max - *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press, 1947. Esta obra basilar teve ampla e significativa difusão/adesão após a 2ª guerra mundial e consagrou aquela que ficaria conhecida como teoria da burocracia.

⁵ MINTZBERG, Henry - *Structure et dynamique des organizations*. Paris: Les Éditions d'Organization, 1982. Veja-se também: MINTZBERG, Henry ; QUINN, James Brian - *The strategy process: concepts, context, cases*. 2 ed. New York: Prentice Hall, 1991.

⁶ BARON, Robert ; GREENBERG, Gerald - *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston: Allyn & Bacon, 1989.

⁷ ANSOFF, H. I. - *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

⁸ GANHÃO, Maria Teresa - *A resistência à mudança: causas, variáveis psicossociais e atenuantes (o caso da Administração Pública)*. Organizações e trabalho. Nº 14, (Dezembro 1995), p. 104.

⁹ A cada um destes três modelos explicativos da interacção inovação/mudança, correspondem as seguintes obras fundamentais:

- VAN DE VEN, A. ; POOLE, M. S. - *Paradoxical requirements for a theory of organizational change*. In Paradox and transformation: toward a theory of change in organization and management. Cambridge, MA: Ballinger, 1988, p. 19-64.

- ETZIONI, A. - *Social change: sources patterns and consequences*. New York: Basic Books, 1963.

- TUSHMAN, M. L. ; ROMANELLI, E. - *Organizational evolution: a metamorphosis model convergence and reorientation*. In Research in Organizational Behavior. Greenwich, CO: Jai Press, 1985. Vol. 7.

-

¹⁰ MINTZBERG, Henry - *The managers job: folklore and fact*. Harvard Business Review. (March/April), 1990.

¹¹ BILHIM, João Abreu de Faria - *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: ISCSP, 1996. p. 290.

¹² DEAL, Terence ; KENNEDY, Allen - *Corporate cultures*. London: Penguin, 1988.

¹³ PETERS, Thomas ; WATERMAN, Robert - *Na senda da excelência o exemplo das empresas norte-americanas mais bem geridas*. 3ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

¹⁴ Embora abordada nas décadas de 50, 60 e 70, por autores como Homans, Kroeber e Kluckhohn, Black e Mouton e Pettigrew, a temática da cultura empresarial e organizacional só começou a ganhar relevância a partir da década de 80 com as abordagens de Peters e Waterman, Schein, Thévenet, Hofstede, Mintzberg e Handy, entre outros.

¹⁵ SCHEIN, E. H. - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

¹⁶ HANDY, Charles - *Os desuses da gestão*. Lisboa: CETOP, 1996.

¹⁷ LAVADINHO, Joaquim - *Empresa, cultura e formação*. Dirigir: revista para chefias. Nº 47, (Jan.- Fev. 1997), p. 16-19.

¹⁸ DENISON, D. R. - *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley, 1990.

¹⁹ Em virtude da abrangência da literatura e das posições teóricas formuladas, merecem especial referência os seguintes trabalhos:

- MARTIN, J. - *Cultures in organizations*. New York: Oxford University Press, 1992.
- SACKMANN, S. A. - *Cultural knowledge in organizations: explore the collective mind*. London: Sage, 1991.

Em termos nacionais, veja-se o excelente estudo de NEVES, José Gonçalves das - *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, 2000.

²⁰ RODRIGUES, António Norberto - *Cultura organizacional e mudança na Administração Pública*. Organizações e Trabalho. Nº 11, (Abril 1994), p. 15.

²¹ FREITAS, Eduardo de - *As bibliotecas em Portugal: elementos para uma avaliação*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, 1998. p. 109.

²² LEMOS, António Agenor Briquet de - *A portrait of librarianship in developing societies*. [Champaign] : University of Illinois, [1981].

²³ Este subsistema que integra dezenas de bibliotecas municipais é, pela sua dimensão e cobertura nacionais, uma pedra basilar na arquitectura da leitura pública em Portugal. Informação adicional poderá ser obtida no seguinte URL: <http://rbp.iplb.pt>.

²⁴ URL: <http://rubi.ua.pt/default.asp>

²⁵ URL: <http://barril.dapp.min-edu.pt/rbe/index.htm>

²⁶ Constituído pelo universo lato das bibliotecas pertencentes a associações de vária índole, a instituições religiosas, a organizações empresariais e a diversas estruturas privadas. Neste domínio, merece especial ênfase a rede de bibliotecas fixas e itinerantes (estas últimas em gradual extinção) da Fundação Calouste Gulbenkian, existente desde 1959, e que prestou (e ainda presta) um inestimável serviço ao país no domínio cultural e, especificamente, no apoio à leitura.

²⁷ Veja-se, por exemplo, o caso do Reino Unido, com as seguintes entidades:

- Library and Information Commission - URL: <http://www.lic.gov.uk/>
- UKOLN - URL: <http://www.ukoln.ac.uk/>
- Joint Information Systems Committee - URL: <http://www.jisc.ac.uk/>
-

²⁸ FERREIRA, Eduardo Manuel Viegas - *Culturas organizacionais e processos formais de socialização organizacional*. In Estruturas Sociais e Desenvolvimento: actas do Congresso Português de Sociologia, 2, Lisboa, 1992. Vol. 1, (1993), p. 429-448.

²⁹ CABRAL, Luís - *As bibliotecas vistas sob uma perspectiva organizacional*. Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação. Nº 2, (1983), p. 6.

³⁰ KÓVACS, Ilona - *Novos modelos de produção: alguns resultados de um projecto de investigação. Organizações e Trabalho*. Nº 16/17, (Dez. 96 - Jun. 97), p. 43.

³¹ PORTUGAL. Instituto do Emprego e Formação Profissional - *Qualificações e mercado de trabalho*. 2ª ed. Lisboa: IEFP, 1998.

³² FREEMAN, Christopher - *Prometheus unbound. Futures* (Oct, 1984), p. 494-507.

³³ No domínio do desenvolvimento de bibliotecas digitais, refiram-se, a título de exemplo, os projectos promovidos pela Biblioteca Nacional e uma ou outra iniciativa pontual desenvolvida por bibliotecas universitárias; nas bibliotecas públicas o panorama, neste domínio, é desolador. É, igualmente, de sublinhar a aposta da iniciativa privada nesta área; um número crescente de editoras tem apostado, via Internet ou em suporte óptico, na produção de conteúdos multimédia educacionais, recreativos e científicos sobre temas da história, ciência, literatura e cultura portuguesa.

³⁴ Na sequência da reforma de 1931, o regulamento do Curso Superior de Bibliotecário-Arquivista é aprovado pelo Decreto nº 20478 (Diário do Governo, I Série, de 6 de Novembro de 1931, p. 2467) e os respectivos programas curriculares aprovados pela Portaria nº 7261 (Diário do Governo, I Série, de 2 de Janeiro de 1932, p. 9).

³⁵ O diploma legal que instituiu estes cursos - Decreto nº 87/82 - foi publicado a 13 de Julho; em 1983 os cursos iniciam-se simultaneamente nas Faculdades de Letras das Universidades de Coimbra e Lisboa e em 1985 na Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

³⁶ Nas Faculdades de Letras das Universidades de Lisboa, Coimbra e Porto, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa e na Universidade Autónoma Luís de Camões. O curso criado em 1992 na Universidade dos Açores encontra-se actualmente inactivo.

³⁷ Registem-se, entre outros, os Mestrados em Gestão de Informação da FEUP, ISEGI, ISCTE e Universidade Católica, o Mestrado em Ciências, Tecnologia e Informação da Universidade de Aveiro, etc.

³⁸ *Conferência Nacional sobre Formação e Carreiras BAD*, Braga, 4 e 5 de Dezembro de 1997. O Relatório da Comissão Organizadora inclui informação relevante e pertinente no domínio da formação, carreiras e mercado de trabalho na área BAD. Infelizmente as questões então levantadas acabaram por não constituir, como era intenção dos organizadores, um ponto de partida para um debate alargado e para a apresentação de propostas de acção neste domínio.

CAPÍTULO 5 – ESTUDOS DE CASO

5.1. A Biblioteca Nacional

5.1.1 - Origens e missão

Criada por Alvará Régio de 29 de Fevereiro de 1796, com a denominação de Real Biblioteca Pública da Corte, a actual BN - Biblioteca Nacional¹ teve origem na Livraria da Real Mesa Censória revelando, desde a sua fundação, o cunho institucional de biblioteca pública. O acervo bibliográfico inicial foi constituído com o espólio proveniente da Mesa Censória e, posteriormente, acrescentado com incorporações resultantes da extinção das Ordens e Congregações Religiosas (com relevo para os dois ciclos marcantes de 1834 e 1910) e, ainda, com a integração de bibliotecas particulares entretanto arroladas nos bens nacionais.

As várias disposições legais referentes ao “Depósito Legal” das obras impressas no País, com destaque para os Decretos de 1805, 1931 e 1982, foram decisivas para a constituição e continuidade de um vasto e valioso património documental. Para além da permuta de publicações e das numerosas ofertas/legados, o crescimento actualizado dos fundos orgânicos da BN foi-se processando, ao longo dos tempos, graças ao aturado labor bibliófilo dos seus bibliotecários e a mecanismos de aquisições de novas espécies bibliográficas no país e no estrangeiro.

Na secção de Reservados avultam, entre outros tesouros bibliográficos de importância ímpar, o Fundo de Códices Alcobacenses, a colecção de Códices Iluminados, a Bíblia de *Gutenberg*, a denominada Bíblia de *Cervera* e a Colecção de Pergaminhos. A colecção de publicações periódicas compreende cerca de 50.000 títulos de jornais e revistas, alguns remontando ao séc. XVIII, que suscitam o maior interesse por parte de um leque cada vez mais alargado de público. Refiram-se, igualmente, os espólios manuscritos de figuras cimeiras da literatura e cultura portuguesas, bem como a notável colecção de documentos cartográficos e iconográficos.

Falar das colecções implica necessariamente mencionar uma das grandes atribuições da BN que consiste, precisamente, na salvaguarda, preservação e conservação das espécies à sua guarda. Para além da existência de uma estratégia global e de serviços especificamente criados para estas finalidades, estão em curso projectos que visam - utilizando várias tecnologias, com destaque para a microfilmagem e a digitalização - a transferência massiva de suportes e a sua difusão.

Na década de 80, a instituição protagonizou um notável esforço de modernização tecnológica, com especial ênfase para o processo de informatização, que viria a dar origem à Base Nacional de Dados Bibliográficos que, por seu turno, induziu e despoletou o processo de informatização em muitas bibliotecas portuguesas. Para além da coordenação, manutenção e actualização do catálogo colectivo nacional, através da PORBASE², a Biblioteca Nacional funciona igualmente como agência bibliográfica nacional, difundindo a bibliografia corrente e retrospectiva.

A actividade desenvolvida pela BN nos últimos anos tem sido particularmente relevante³. Registem-se, a título de exemplo, a crescente abertura ao exterior, a política de extensão cultural e científica, o reajustamento estratégico e dinamização do projecto editorial, as actividades de investigação e de cooperação nacional e internacional e, mais recentemente, o incremento de vários projectos no âmbito da “biblioteca digital”.

5.1.2 - Natureza e orgânica

A Biblioteca Nacional é uma pessoa colectiva de direito público detentora de personalidade jurídica, dotada de autonomia administrativa, técnica e científica, funcionando sob a tutela do Ministério da Cultura. Conhecendo diferentes enquadramentos normativos ao longo da sua existência, a estrutura orgânica da Biblioteca Nacional actualmente em vigor foi aprovada em Conselho de Ministros de 16 de Dezembro de 1996, entrando em vigor com a publicação do Decreto-Lei nº 89/97, de 19 de Abril.

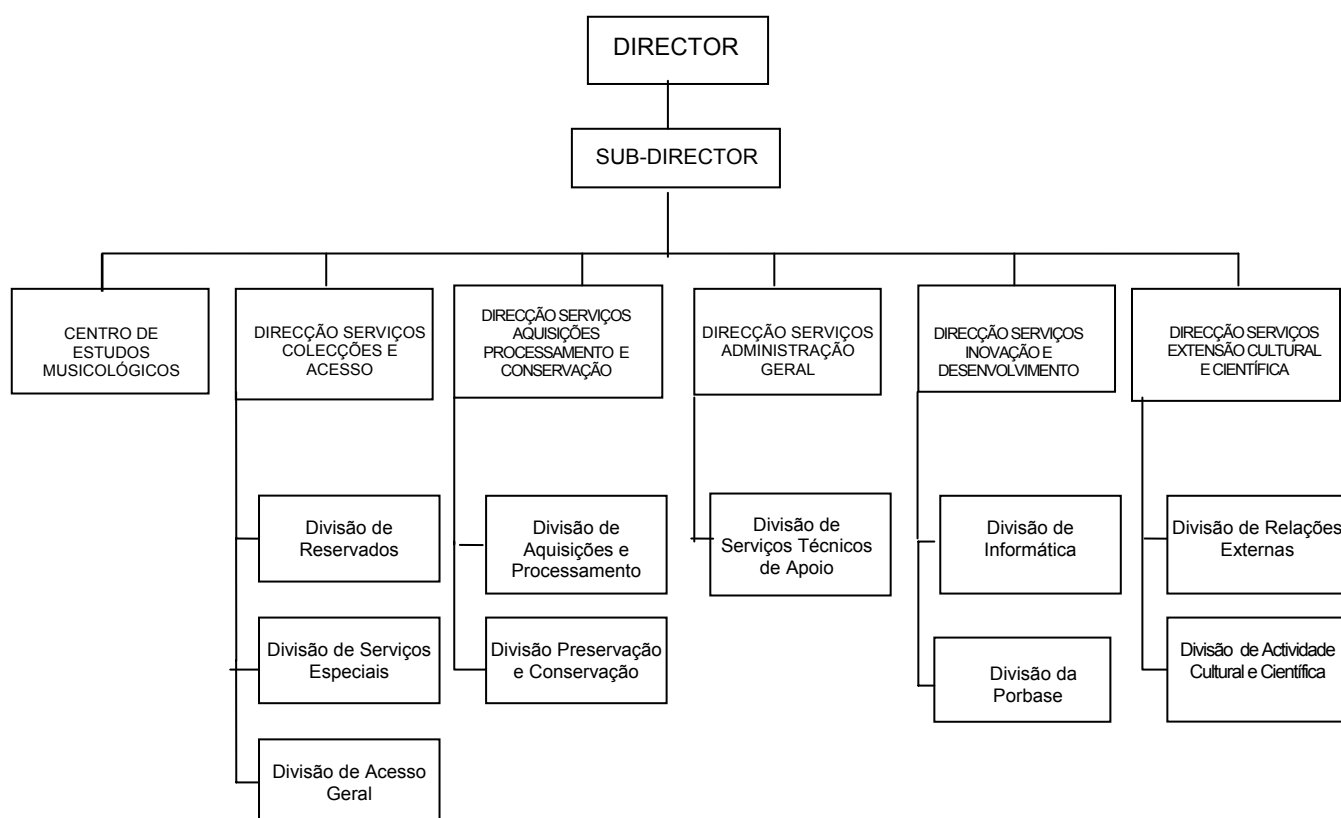
A actual lei orgânica consagra a tradicional autonomia da BN, reforça a sua dignidade institucional e procura adequar a Biblioteca Nacional às novas exigências e necessidades da sociedade da informação, assegurando paralelamente as funções tradicionais - mas não menos fulcrais - de aquisição, processamento, preservação e difusão do património documental (produzido em Portugal, em língua portuguesa ou referente a Portugal, onde quer que seja produzido) considerado de interesse para a cultura nacional, independentemente do suporte utilizado.

Em termos estruturais, os órgãos da BN - Direcção, Conselho Administrativo e Conselho Consultivo - estão ligados entre si por relações de *staff*, desempenhando cada um deles uma ou mais funções de supervisão, estudo, planeamento, informação e controlo.

5.1.3 - Estrutura funcional

A estruturação funcional da Biblioteca Nacional reflecte e, de certa forma, reproduz o modelo em vigor na generalidade das instituições da Administração Pública Portuguesa. A estrutura é de tipo linear ou hierárquico, combinada com algumas características funcionais decorrentes da tradicional especialização de actividades e funções das bibliotecas; a delegação de autoridade faz-se ao longo de linhas verticais desde o vértice até à base e as relações que se estabelecem entre os vários níveis são eminentemente hierárquicas. Este tipo de estrutura tem - como adiante se verá - profundas implicações no modelo vigente de organização do trabalho.

Para assegurar a prossecução das suas atribuições a BN dispõe e está organizada em serviços cuja representação esquemática apresentamos no organograma infra:



5.1.4 - Infra-estrutura tecnológica

A modernização tecnológica dos serviços da Biblioteca Nacional remonta há cerca de 20 anos atrás, conhecendo um impulso decisivo em 1987 no âmbito do início do processo de informatização e de criação da PORBASE - Base Nacional de Dados Bibliográficos. Actualmente, a gestão global do sistema de equipamentos informáticos (incluindo o apoio à sua manutenção e exploração), a coordenação e desenvolvimento da Base Nacional de Dados Bibliográficos, bem como a concepção e desenvolvimento de soluções na área dos sistemas e tecnologias de informação, competem à Direcção de Serviços de Inovação e Desenvolvimento que integra, por seu turno, duas unidades orgânicas dependentes: a Divisão de Informática e a Divisão da PORBASE.

5.1.4.1 - Arquitectura, suportes e definições de rede

Desde finais de 1997 que está implementada na BN uma rede de comunicação de dados, flexível e escalável, com capacidade para aplicações de voz, dados e multimédia, prevendo o natural crescimento e evolução futura. Esta infra-estrutura alicerça-se numa arquitectura aberta do tipo cliente/servidor, implementa o modelo OSI, baseia todas as comunicações - ao nível de transporte - nos protocolos da família IP e permite a disponibilização de diversas aplicações e serviços de rede.

Fisicamente existem duas redes interligadas por uma solução *Firewall*. Para além do sistema de cablagem estruturada que materializa a infra-estrutura passiva da rede local, optou-se pela fibra óptica para interligar o nó central localizado na Divisão de Informática e dez outros nós da rede distribuídos por todo o edifício⁴. A infra-estrutura activa da rede assenta num *backbone* baseado na tecnologia ATM. Actualmente a rede dispõe de cerca de 500 pontos de ligação estando mais de 200 em exploração.

5.1.4.2 - Hardware

Desde 1987 que a Biblioteca Nacional dispõe de um sistema central proprietário do tipo *Mainframe* - GEAC 9000 - servindo cerca de centena e meia de terminais para trabalho e pesquisa e que, ao longo de mais de dez anos e mercê de várias expansões e desenvolvimentos, permitiu suportar a Base Nacional de Dados Bibliográficos e disponibilizar um conjunto de funcionalidades (acessos dedicados ou

comutados via X.25, processamento bibliográfico em linha, consulta ao *OPAC* via *Telnet*, *downloading* para sistemas remotos, etc) que justificaram plenamente a opção e o investimento iniciais.

Desactivado recentemente, este equipamento foi substituído faseadamente desde 1997 por um sistema de computação distribuída suportado por um conjunto de doze Servidores que disponibilizam serviços de diverso tipo na infra-estrutura de rede. Estes Servidores são do tipo micro-computadores, sendo predominante o sistema operativo *Windows NT Server*, embora o sistema *UNIX* seja também utilizado.

A esmagadora maioria do equipamento informático para trabalho individual é constituída por computadores pessoais (PC's). Não obstante a existência de algumas (poucas) máquinas autónomas, é superior a 90% a percentagem dos micro-computadores ligados em rede. A maioria das máquinas instaladas são do tipo *Desktop* ou *Workstation* e utilizam predominantemente processadores da família *Pentium*. A configuração do *hardware* e *software* depende da rede à qual estão interligados; na rede pública o sistema operativo utilizado é o *Windows NT Workstation*, enquanto que na *Intranet* predomina o *Windows 95/xx*.

O MS-DOS está também presente, embora a sua utilização efectiva enquanto sistema operativo proprietário seja reduzida. Foi também reportada a existência de computadores com processadores 386 e 486 a funcionarem como terminais, em modo comando, de processamento bibliográfico no sistema *GEAC* (em fase de desactivação na altura do nosso trabalho de campo).

Em termos de *hardware* constatámos ainda a existência de alguns computadores portáteis e de uma variedade de periféricos, nomeadamente impressoras, digitalizadores e equipamentos multimédia de diversos tipos, unidades de *backup* em banda magnética e em disco, *UPS's*, unidades de disco óptico, etc.

5.1.4.3 - Software e desenvolvimento aplicacional

Relativamente ao *software*, procuramos identificar os principais programas informáticos utilizados na automatização de tarefas com recurso a computadores para além do sistema operativo acima mencionado. No âmbito das ferramentas de produtividade pessoal, os processadores de texto são claramente os produtos mais

utilizados, seguidos pelas folhas de cálculo e, naturalmente, por diversas aplicações integradas em *suites* do tipo *Office*; nestas áreas constata-se um domínio quase absoluto dos produtos *Microsoft*.

Numa biblioteca o *software* de processamento e gestão bibliográfica assume naturalmente importância primordial. A Biblioteca Nacional foi pioneira na parametrização e distribuição do software de bases de dados documentais *CDS/ISIS* da UNESCO. A parametrização portuguesa *PORBASE*, em conjunto com outras aplicações e utilitários de gestão documental que se seguiram (*Gestão de Empréstimos*, *CardBase*, *LibBase*, etc...), constituiu a “*killer application*” que praticamente despoletou o processo de informatização das bibliotecas em Portugal.

Paralelamente foi adquirido em 1987 um sistema central de grande porte - *GEAC 9000* - que funcionou durante mais de uma década, justificando plenamente o investimento inicial. As novas necessidades e exigências da Biblioteca Nacional, os desenvolvimentos tecnológicos entretanto verificados no domínio das aplicações de gestão documental e o facto deste sistema ser proprietário - com possibilidades de evolução cada vez mais reduzidas e manutenção cara e difícil - originaram a inevitável obsolescência das soluções em vigor e tornaram imperativa a necessidade de um novo investimento num moderno sistema integrado de gestão documental.

Seleccionado por concurso público internacional, a escolha recaiu no sistema *HORIZON* cuja instalação se iniciou em 1998. Na altura da nossa estada de trabalho na BN o sistema *GEAC* encontrava-se, pois, em fase de desactivação estando toda a organização envolvida num complexo processo de migração para o sistema *HORIZON*. Este novo sistema, aberto e concebido modularmente, para além de permitir a integração (faseada) dos principais serviços, tarefas e rotinas de trabalho da biblioteca, potencia ainda novos e interessantes desenvolvimentos em termos de integração com outros sistemas de informação (designadamente através de exploração dos protocolos *Z39.50* e *I.L.L.*) e permite explorar novos serviços de cooperação, pesquisa e disponibilização de informação digital.

No que se refere ao desenvolvimento aplicacional, a especificidade da Biblioteca Nacional impõem necessariamente o desenvolvimento interno de *software* diverso desenhado de acordo com necessidades específicas. Desta forma foram produzidas no seio da própria BN, utilizando para isso diversas linguagens e ferramentas de

desenvolvimento, aplicações para a Intranet/Internet (IntraGest, BN-Stat, Cgi-Soft, entre outros), parametrizações de *software* documental e vários utilitários para uso interno, nomeadamente nas áreas da normalização bibliográfica, controlo de autoridades e cooperação.

5.1.4.4 - Comunicações e recursos informacionais

A implantação e entrada em funcionamento da rede da BN, em 1997, permitiu - para além da partilha de recursos - disponibilizar à comunidade interna um vasto leque de recursos *Intranet*⁵ e *Internet*. Cada estação cliente na rede interna permite, mediante a atribuição de um *username* e *password*, o acesso a um vasto leque de ferramentas e recursos informacionais, internos e externos, disponibilizados pela BN.

O acesso (sem restrições) à Internet e o serviço de correio electrónico são, naturalmente, os serviços que tiveram/tem maior sucesso e adesão; a utilização do correio electrónico e a sua banalização enquanto ferramenta de comunicação superou inclusive as expectativas mais optimistas. Não menos importante e visando, de igual modo, facilitar o trabalho e as rotinas diárias dos funcionários da BN refiram-se os seguintes serviços e recursos: *interface* BN-Acesso Interno com consulta à Porbase (Sirius/www) e a outros recursos bibliográficos, o serviço de *news*, o serviço *FTP* público, a disponibilização da solução *Electronic Reference Library* e consulta em rede de CD-ROM's temáticos e o conjunto de serviços utilitários e de apoio técnico disponíveis no *interface* da Divisão de Informática.

As potencialidades destes serviços e ferramentas, bem como a sua crescente utilização e generalização entre a comunidade da BN, tem vindo a induzir novas formas de interacção, a reformulação de algumas rotinas e circuitos e, inclusive, a alteração de práticas de trabalho.

5.1.5 - Ambiente organizacional

Este factor é percebido de formas distintas. Os elementos com responsabilidades de direcção ou gestão, sugerem, sem nunca o afirmarem convincentemente, a existência de um clima amigável, gratificante e descontraído. Não deixa de ser curioso e sintomático observar as reservas ou justificações hierárquicas patentes nos vários discursos:

“Sou uma pessoa um bocado suspeita, devido ao cargo que ocupo, para falar sobre esse aspecto... muito sinceramente, essa questão deverá ser abordada por outra pessoa. De qualquer maneira, penso que o ambiente será descontraído e gratificante... percebe?” (A1).

“(...) faço os possíveis para que isso aconteça aqui e o ambiente seja amigável. Não sei se isso será assim no resto da biblioteca, mas também não me parece que, de uma forma geral, o clima seja tenso, rígido. Mas reconheço que é complicado, até pelo cargo que ocupo, responder a essa questão...” (A2).

“Aqui no serviço e creio que na biblioteca o “clima” é normalmente - salvo um ou outro foco - descontraído. É claro que o clima varia conforme as relações de hierarquia que se estabelecem entre as pessoas. Antes de assumir a chefia fui técnica e as coisas chegavam-me de uma maneira diferente do que agora” (A3).

Os técnicos de biblioteca e documentação partilham parcialmente esta visão positiva do clima, mas contrapõem alguns pontos de vista divergentes:

“O dia-a-dia na BN também não é de “cortar à faca” e será semelhante ou normal a outros ambientes de trabalho fora daqui” (A7).

“Aqui no serviço (...), como o grupo é relativamente pequeno, existe bom ambiente e até certa confiança entre as pessoas; agora... no resto de uma “Casa” com 300 funcionários, existem vários tipos de ambientes e dá-se bem por isso...” (A5).

“Nem sempre sinto o ambiente descontraído e amigável... está a ver? As pessoas trabalham dentro do seu “cantinho” e pronto... existem sempre pequenas rivalidades naturais (concursos, etc.) e inimizades quase nunca manifestadas (...) Aqui na BN trabalha muita gente e as pessoas acabam por ter tendência para se isolar, principalmente as mais novas e as que estão em serviços distintos” (A4).

“Existem aqui na BN alguma “capelinhas” com as suas idiossincrasias muito próprias...” (A6).

Em síntese, mais do que a oposição ou predominância de um tipo padronizado de ambiente organizacional (por ex., aberto *versus* fechado), parece divisar-se a coexistência simultânea de vários perfis bipolares de clima (agradável/desagradável, rígido/flexível, formal/informal, etc) que corresponderão a percepções diferenciadas pelos vários actores da biblioteca em função de uma certa heterogeneidade de interesses e valores relacionados, quer com a categoria profissional, quer, sobretudo, com o estatuto hierárquico e com as funções efectivamente exercidas na organização.

5.1.6 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho

Dos três casos em estudo, a Biblioteca Nacional revelou-se a única entidade que tinha experimentado, embora embrionariamente, actividades em regime de teletrabalho. O testemunho de um dos técnicos é elucidativo:

“(…) normalização dos registos para o CD-ROM da Bibliografia Nacional Portuguesa. No início cheguei a levar disquetes com registos para trabalhar no meu computador pessoal, mas com a dimensão das bases passou-se a utilizar PC's portáteis. Havia alturas em que, por questões pessoais, cheguei muitas vezes a vir buscar trabalho à biblioteca para levar para casa e trabalhar aos fins-de-semana, à noite. (...) Em suma, quase todo o trabalho que executo poderia ser feito em casa, inclusive a tarefa que tenho agora entre mãos que é o Registo/Controlo de Autoridades” (A5).

Relativamente à mensurabilidade da actividade profissional em regime de teletrabalho, a opinião foi bastante positiva:

“Aqui há uns anos experimentamos uma situação curiosa a esse nível, pois tínhamos aqui uma equipa de pessoas que eram pagas à peça e faziam conversão retrospectiva. Uma das raparigas casou e ficou à espera de bebé e, como estava sujeita a um determinado enquadramento laboral (recibo verde), levou um computador para casa, vinha cá buscar as fichas e fazia o trabalho em casa. O caso resultou e foi positivo uma vez que o trabalho desenvolvido foi similar ou melhor ao dos outros” (A1).

“(…) tudo aquilo que seja trabalho em CDS/ISIS é possível fazer em casa. Inclusive se forem criadas condições, em termos de equipamentos e instalações, é possível fazer mais e melhor esse trabalho. Eu própria tenho

a prova disso: os telefones não tocam, não há quem distraia, ninguém entra e ninguém sai... uma manhã em casa rende-me quase dois dias aqui!" (A5).

À pergunta "sentir-se-ia apto/a a avaliar o desempenho de um seu subordinado em regime, total ou parcial, de teletrabalho?", um dos dirigentes inquiridos foi bastante esclarecedor:

"Acho que sim e acho que a avaliação poderia, nalguns aspectos, ser até mais fácil. Dou-lhe um exemplo: quando determinadas pessoas aqui na BN não cumprem as tarefas, ultrapassam prazos e os projectos correm mal, nós até sabemos porquê, mas torna-se difícil confrontá-las "cara a cara" porque existem sempre alibis. Em casa, a avaliação poderia ser mais objectiva em muitos aspectos. A questão da assiduidade é uma vertente que, se calhar, está muito ligada a uma concepção de trabalho da Era Industrial e que nos ambientes de trabalho de hoje tem de ser equacionada de outra forma. Às vezes, uma pessoa em 20 minutos executa praticamente o verdadeiro trabalho do dia ou mesmo da semana (...)" (A2).

Importa também aquilatar a perspectiva do funcionário:

"Não teria qualquer problema em ser avaliada, uma vez que a responsabilidade que imprimo ao trabalho é a mesma" (A5).

"Se houvesse um acordo voluntário nesse sentido, não teria problemas em ser avaliada desde que essa avaliação fosse efectuada em pé de igualdade com outros trabalhadores (...). Em termos de quantidade e qualidade, considero que os índices seriam bons, desde que tivesse em casa os meios técnicos que tenho aqui; desde que os objectivos e os problemas fossem resolvidos, tanto fazia estar aqui como em casa" (A6).

Em síntese, a generalidade dos entrevistados na Biblioteca Nacional manifestou uma significativa predisposição para a adopção de práticas de teletrabalho; esta tendência manifestou-se, quer ao nível da gestão, quer no plano puramente operacional.

5.2 A Biblioteca Pública Municipal do Porto

5.2.1 - Origens e missão

A Real Biblioteca Pública da Cidade do Porto - actualmente Biblioteca Pública Municipal do Porto (BPMP)⁶ - é oficialmente instituída em 9 de Julho de 1833 por Decreto Régio de D. Pedro IV, Regente em nome de D. Maria. Este decreto de fundação continha já diversas disposições relativas às instalações da biblioteca, propriedade e administração dos fundos bibliográficos. Desde a sua fundação a biblioteca teve o direito a receber o que hoje se designa por "depósito legal", uma vez que o já citado decreto dispunha que toda e qualquer obra impressa em Portugal desse entrada - a exemplo do sucedido na Real Biblioteca Pública da Corte (actual Biblioteca Nacional) - na biblioteca do Porto.

Os fundos primitivos foram constituídos pelas obras pertencentes às livrarias dos conventos incorporadas nos bens nacionais na sequência da legislação do Governo Liberal que suprimiu as ordens e congregações religiosas e ainda pelo espólio de algumas bibliotecas "sequestradas" a particulares. Ao longo dos anos as colecções da BPMP foram sendo sucessivamente enriquecidas por via de ofertas/legados, permutas e aquisições.

A Biblioteca Pública Municipal do Porto é uma das três principais bibliotecas do País sendo também a maior e a mais antiga biblioteca pública municipal portuguesa, cuja acção ultrapassa o âmbito local e regional, assumindo, graças à riqueza do seu espólio, um carácter nacional e internacional que transcende o papel "normal" de uma biblioteca de município.

O acervo patrimonial da biblioteca é quantitativa e qualitativamente significativo. Constituída sobretudo por bibliografia nacional, a BPMP conta actualmente com mais de 1.200.000 documentos impressos, continuando a receber, por Depósito Legal, todas as publicações monográficas e periódicas correntemente editadas em território nacional.

Relativamente aos fundos de que é depositária, destacam-se, pela sua importância e carácter único, o fundo manuscrito de Santa Cruz de Coimbra, o chamado Fundo Geral, a colecção de manuscritos musicais, os fundos Azevedo e Vitorino Ribeiro, a

colecção de mapas e plantas antigos, colecções de correspondência e de manuscritos pertencentes a vários escritores e personalidades e o denominado “Museu de Autógrafos”, fundo constituído por espólios de diversos escritores e artistas. Destaque ainda para a notável colecção de publicações periódicas.

A par da modernização tecnológica, a vertente da leitura pública têm vindo a ser progressivamente reforçada, através da criação e remodelação de diversos serviços de leitura existentes: área de referência, salas de leitura geral, de periódicos, manuscritos e reservados e de livre acesso, biblioteca sonora, biblioteca infantil e pólo de leitura infantil existente no Jardim do Marquês. A BPMP serve anualmente cerca de 100.000 leitores directos, movimentando mais de 230.000 volumes.

A necessidade de criação de uma nova biblioteca, sede de uma rede de bibliotecas anexas (itinerantes e fixas) há muito que vem sendo referida nos vários relatórios de actividades da BPMP, que fazem referência à necessidade de “construção de uma nova biblioteca pública vocacionada de raiz para o livre acesso, o empréstimo e as novas tecnologias da informação” e à urgência de implementar progressivamente uma rede municipal de bibliotecas na cidade do Porto. A construção da Biblioteca Municipal Almeida Garrett, com abertura prevista em 2001, irá certamente corporizar este desiderato e responder satisfatoriamente a estratos de público mais diversificados.

5.2.2 - Natureza e orgânica

A Biblioteca Pública Municipal do Porto é o mais desenvolvido serviço cultural da Câmara Municipal do Porto, sob o ponto de vista de instalações, número de utilizadores, património à sua guarda, instalações e pessoal. Desde a sua fundação, não obstante funcionar sob a tutela da edilidade, a BPMP gozou sempre de tradicional e ampla autonomia.

No âmbito de acção da BPMP ressaltam quatro níveis perfeitamente distintos, que marcam a diferença relativamente à maioria das bibliotecas portuguesas (e mesmo às bibliotecas públicas e/ou municipais estrangeiras de grandes cidades)⁷:

- Nível local - Este nível é, de longe, o mais complexo e o que se apresenta parcialmente como “disfuncional”. A BPMP, em vez de exercer uma função supletiva e não permanente junto do público escolar, atende predominantemente este, como se, face à falta de alternativas na cidade e arredores, tal fosse a única,

própria e natural função. Não obstante o desenvolvimento das bibliotecas universitárias, escolares e associativas verificado nos últimos anos, a cidade do Porto continua deficitária neste domínio, vendo-se a BPMP na contingência de responder a públicos-alvo muitíssimo distintos e, muitas vezes, com necessidades conflitantes.

- Nível regional (identificando-se os sub-níveis Área Metropolitana do Porto e Região Norte) - Note-se a sobrecarga que representa para a Biblioteca do Porto o facto de muitos dos concelhos da AMP e alguns da Região Norte não possuírem bibliotecas com condições satisfatórias para os respectivos municípios. A este nível a BPMP deveria também cumprir “apenas” uma função complementar e não de substituição.
- Nível nacional - O papel nacional que a BPMP desempenha decorre da recepção, desde 1833, do Depósito Legal e do facto de ser depositária de importantes fundos bibliográficos manuscritos e impressos provenientes das incorporações liberais e de doações diversas. Este é, e será sempre, o nível em que a componente conservação (microfilmagem, encadernação, preservação, restauro, novas tecnologias de processamento e armazenamento da informação, etc.) é de importância primordial. Esta função nacional está longe de ser de carácter residual, transcendendo totalmente, no caso, o papel “normal” de um município.
- Nível internacional (Inclui-se aqui o nível inter-regional europeu, por ex. relações com outros países de línguas românicas, e entre países do Sul da Europa, ou com a Galiza, e ainda as relações com bibliotecas dos países de língua oficial portuguesa) - Possuindo a BPMP das maiores e melhores colecções bibliográficas do País, é uma das 3 ou 4 grandes bibliotecas portuguesas (a que somaríamos 3 ou 4 arquivos), a quem instituições e investigadores estrangeiros sistematicamente se dirigem, a maior parte das vezes com êxito, nas suas pesquisas especializadas.

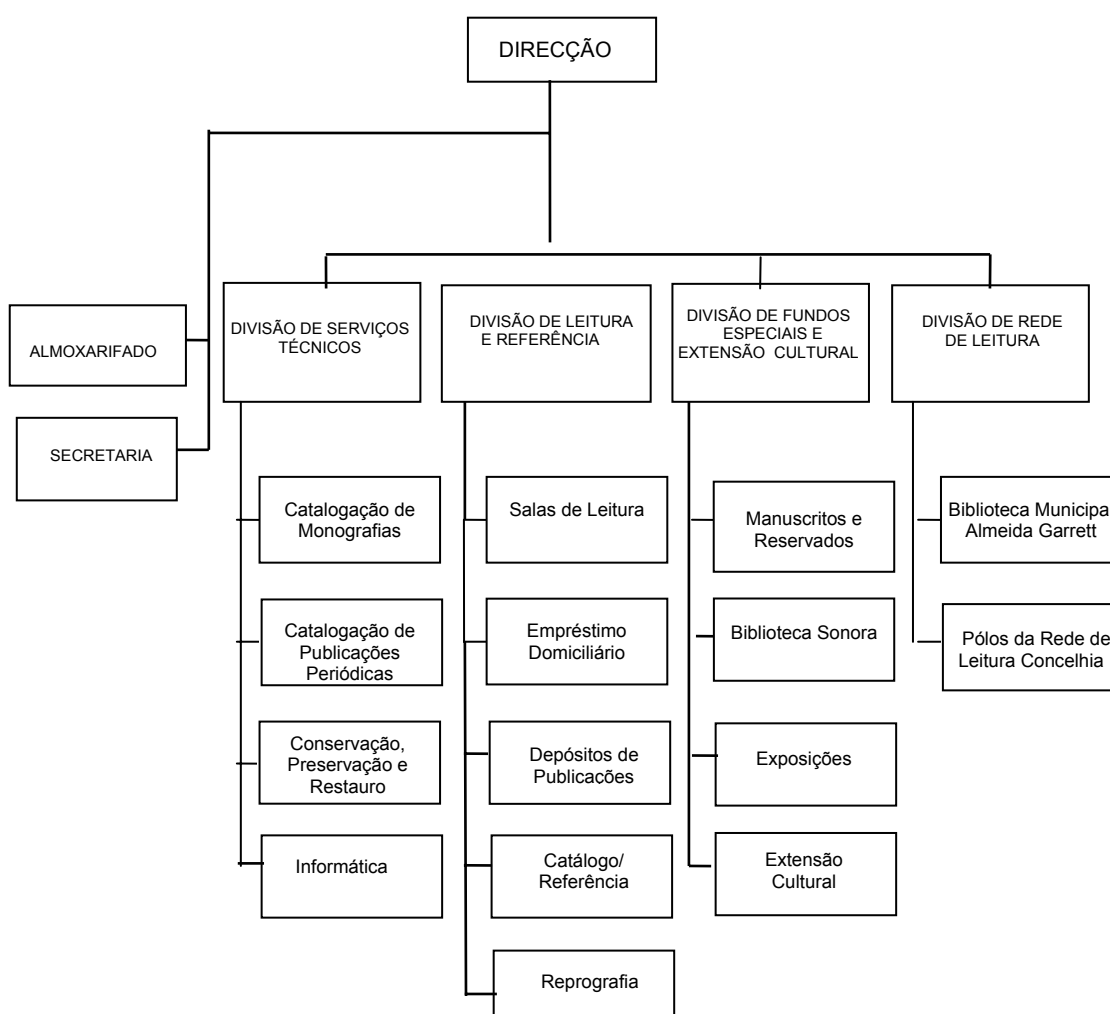
Em termos orgânicos, a Biblioteca Pública Municipal do Porto constitui um Departamento Municipal integrado na Direcção Municipal de Cultura e Turismo da edilidade portuense.

5.2.3 - Estrutura funcional

A estrutura funcional da Biblioteca Pública Municipal do Porto reflecte, de uma forma genérica, o modelo vigente na Administração Local Portuguesa, embora os seus pergaminhos históricos, a sua considerável dimensão e o facto de depender organicamente da segunda Câmara Municipal do País lhe confirmem algumas particularidades especiais.

A estrutura da BPMP é eminentemente linear ou hierárquica, combinada com algumas características funcionais decorrentes da tradicional especialização de actividades e funções tradicionalmente exercidas nas bibliotecas; a delegação de autoridade faz-se ao longo de linhas verticais desde o vértice até à base e as relações que se estabelecem entre os vários níveis são eminentemente hierárquicas.

Para assegurar a prossecução das suas actividades a BPMP está organizada em serviços cuja representação se apresenta no organigrama seguinte:



Fonte: Biblioteca Pública Municipal do Porto

5.2.4 - Infra-estrutura tecnológica

A Biblioteca Pública Municipal do Porto iniciou o processo de informatização dos seus serviços, nomeadamente bibliográficos, em 1988 no âmbito de um protocolo de cooperação estabelecido com a Biblioteca Nacional no quadro da PORBASE - Base Nacional de dados Bibliográficos.

Desde o início deste processo foram delineados um projecto e uma estratégia subordinada aos seguintes objectivos que tem vindo a ser faseadamente cumpridos:

- dotar os diferentes serviços de recursos informáticos mínimos;
- apoiar uma dinâmica de modernização e reorganização dos serviços, reformulação de procedimentos e racionalização de meios;
- aumentar a capacidade de armazenamento local de informação, sobretudo bibliográfica;
- facultar novos meios e possibilidades de acesso público aos fundos documentais

Presentemente toda a bibliografia corrente posterior a 1990 está processada informaticamente (cerca de 80.000 registos bibliográficos) e integra a PORBASE; paralelamente, estão a decorrer vários projectos de conversão retrospectiva de catálogos com o objectivo de construir uma grande base de dados bibliográficos local que integre progressivamente as centenas de milhar de fichas bibliográficas tradicionais que correspondem a diferentes gerações de catálogos existentes na Biblioteca desde a sua fundação.

Em 1996 foi lançado um concurso público para fornecimento e instalação de uma infra-estrutura informática de comunicação de dados. A entrada em funcionamento da rede local ocorreu apenas em 1998 (a instalação foi complexa e morosa em virtude do edifício da BPMP ser classificado como monumento nacional). As potencialidades da rede interna da BPMP só agora começam a ser exploradas, tanto mais que esta rede é encarada como uma etapa na prossecução de uma finalidade mais lata que é integrar um *backbone* de suporte à rede municipal de bibliotecas e leitura pública.

5.2.4.1- Arquitectura, suportes e definições de rede

De 1988 até 1999 a BPMP dispôs de um acesso permanente (ligação síncrona a 9600 bps, através de um *NIM* da TELEPAC, utilizando o protocolo de comunicações X.25) ao sistema *GEAC 9000* sediado na Biblioteca Nacional e que possibilitava o

processamento bibliográfico em linha e o acesso/consulta pública, via *Telnet*, ao catálogo colectivo nacional corporizado na PORBASE.

Desde finais de 1998 que está implementada na BPMP uma rede de comunicação de dados⁸, flexível e escalável, com capacidade de crescimento e evolução futuras. Esta infra-estrutura alicerça-se numa arquitectura aberta do tipo cliente/servidor, implementa o modelo *OSI*, baseia todas as comunicações nos protocolos da família *IP* e permite a disponibilização de diversas aplicações e serviços de rede.

Para além do sistema de cablagem estruturada que materializa a infra-estrutura passiva da rede local, optou-se pela fibra óptica para interligar o nó central localizado na Divisão de Serviços Técnicos e cinco outros nós da rede distribuídos por todo o edifício (topologia em estrela). A infra-estrutura activa da rede assenta num *backbone* baseado na tecnologia *Ethernet*. Actualmente a rede dispõe de cerca de 120 pontos de ligação estando cerca de 60 em exploração. As ligações com o exterior, nomeadamente o acesso à Internet e ao sistema *HORIZON* da Biblioteca Nacional, são asseguradas através de um acesso RDIS a 64K (protocolo RCCN) e de um acesso permanente IP a 128 K (protocolo FCCN).

As potencialidades da rede interna da BPMP só agora começam a ser exploradas, designadamente através da disponibilização de vários serviços e aplicações quer para os funcionários, quer para os utilizadores da Biblioteca. Por outro lado, esta rede é encarada como uma etapa fundamental na prossecução de um objectivo mais lato que é integrar um *backbone* de suporte à rede municipal de bibliotecas e leitura pública e, futuramente, permitir a cooperação reticular com outras bibliotecas da Área Metropolitana do Porto.

5.2.4.2 - Hardware

Desde 1988 que a BPMP esteve ligada ao sistema central proprietário *mainframe* - *GEAC 9000* - sediado na Biblioteca Nacional e que, até há bem pouco tempo, suportava a Base Nacional de Dados Bibliográficos. Durante 11 anos a BPMP dispôs de 4 terminais dedicados para processamento bibliográfico em linha e de 2 terminais também dedicados para consulta ao respectivo catálogo público.

Desactivado em meados de 1999, este equipamento foi substituído por um sistema de computação distribuída suportado por um conjunto de equipamentos (servidores, *router*, *hubs*, etc...) que disponibilizam serviços de diverso tipo na infra-estrutura de rede. Os Servidores existentes são do tipo micro-computadores e utilizam o sistema operativo *Windows NT Server*.

O equipamento informático para trabalho individual é constituído por computadores pessoais (PC's) a funcionar como máquinas cliente. Não obstante a existência de alguns (poucos) computadores *stand-alone*, é superior a 98% a percentagem dos micro-computadores ligados em rede. A maioria das máquinas instaladas são do tipo *Desktop* ou *Mini-Tower*, utilizando predominantemente processadores da família *Pentium*.

Foi também reportada a existência de computadores com processadores 386 e 486 a funcionarem como terminais, em modo comando, de processamento bibliográfico no sistema GEAC (em fase de desactivação na altura do nosso trabalho de campo).

Em termos de *hardware* constatámos ainda a existência de vários periféricos, nomeadamente impressoras *deskjet*, *laser* e de sublimação térmica (autónomas e em rede), unidades de *backup* em banda magnética, *UPS's*, unidades de disco óptico, uma *jukebox* de CD-ROM, um digitalizador de mesa, um computador portátil, leitores ópticos de códigos de barras e equipamento multimédia de diverso tipo.

5.2.4.3 - Software e desenvolvimento aplicacional

A configuração do *hardware* e *software* está intimamente ligada ao sistema operativo predominante, *Windows NT Server* nos servidores e *Windows NT Workstation* nas máquinas cliente. Constatámos igualmente a presença do *Windows 95/xx* em alguns computadores, os quais iriam migrar a breve prazo para a plataforma *WinNT*. O *MS-DOS* também estava presente, embora a sua utilização efectiva enquanto sistema operativo seja residual.

No âmbito das ferramentas de produtividade pessoal, os produtos da família *Microsoft Office*, e especialmente o seu processador de texto, constituem as aplicações dominantes. Registámos ainda a existência de diverso *software* aplicacional na área das comunicações, *browsing*, *proxy*, segurança, etc.

Relativamente ao *software* de gestão documental, procuramos identificar os principais produtos/programas informáticos utilizados na automatização de tarefas e rotinas do circuito documental. A BPMP utiliza, desde o início do processo de informatização dos seus fundos, a parametrização PORBASE 4.0 em conjunto com outras aplicações e utilitários de gestão documental (*LibBase*, etc...) igualmente baseados no programa *Mini Micro CDS/ISIS*.

As novas necessidades da BPMP em termos de tratamento técnico documental e de interligação a serviços de informação, as exigências da integração de tarefas da cadeia documental e os desenvolvimentos tecnológicos verificados nas aplicações de gestão de bibliotecas originaram a inevitável obsolescência das soluções em vigor (como a PORBASE 4.0) e tornam imperativa a aquisição de um moderno sistema integrado de gestão documental. Na altura do nosso trabalho de campo, a Divisão de Serviços Técnicos da BPMP estava ponderar a aquisição de um suporte lógico que correspondesse às necessidades da biblioteca no âmbito do processamento e pesquisa documental, circulação e empréstimo, gestão de aquisições e controlo de publicações periódicas.

Recentemente e na qualidade de cooperante activa da Base Nacional de Dados Bibliográficos, a BPMP adquiriu à Biblioteca Nacional seis licenças *staff* do módulo de pesquisa e catalogação em linha do SIGB *HORIZON* que lhe possibilitará a continuação das operações de processamento bibliográfico dos seus fundos, com especial ênfase para o tratamento do acervo documental recebido por Depósito Legal.

No que se refere ao desenvolvimento aplicativo interno foram produzidas no seio da própria BPMP várias aplicações de apoio à gestão, planeamento e produtividade pessoal, designadamente na área administrativa. Em colaboração com consultores externos foram e estão a ser desenvolvidas parametrizações e melhoramentos do *software* documental existente e sua disponibilização na rede interna, bem como ferramentas de pesquisa na *Intranet*, sistemas de identificação e aplicações para gestão/controlo de acesso à *Internet* nos computadores de acesso público.

5.2.4.4 - Comunicações e recursos informacionais

A implantação e o funcionamento efectivo da rede da BPMP, em 1998, permitiu - para além da partilha de recursos - disponibilizar internamente um leque diversificado de

recursos *Intranet* e *Internet*. Cada estação cliente na rede interna permite, mediante a autenticação (*username+password*) no servidor central, o acesso a diversas ferramentas e recursos informacionais.

Na altura do nosso trabalho de campo, a Divisão de Serviços Técnicos da biblioteca tinha concebido e disponibilizado uma embrionária *Intranet* que possibilitava aos seus funcionários o acesso a serviços como o correio electrónico interno, trabalho colaborativo em aplicações documentais, pesquisa documental, etc; encontrava-se igualmente em desenvolvimento um projecto conducente à criação de um *website* da BPMP.

Internamente, o acesso à *Internet* sem restrições é o serviço com maior adesão e sucesso; a utilização do correio electrónico, sobretudo através de *Internet browsers*, tem vindo a ganhar crescente expressão enquanto ferramenta de comunicação cujo uso tenderá certamente a generalizar-se. Para além da tradicional pesquisa bibliográfica, o acesso à *Internet* é disponibilizado gratuitamente aos utentes da BPMP e ao público em geral através de vários computadores instalados no serviço de referência.

5.2.5 - Ambiente organizacional

De uma forma geral, as opiniões manifestadas pelos diversos actores (dirigente e técnicos) revelam tendências idênticas. Embora não o assumindo claramente, a apreciação do dirigente aponta no sentido da existência de um ambiente algo “regularizador” e sugere uma inadequação da estrutura orgânica da biblioteca, manifestando, em ambos os casos, um claro desejo de mudança a médio-longo prazo. A opinião dos técnicos profissionais de biblioteca e documentação revela-se ambivalente, expressando, no entanto, uma visão geral negativa:

“Descontraído acho que o ambiente acaba por ser, agora amigável já não será tanto assim... talvez por questões de trabalho, rivalidades, etc. Neste aspecto, também existem fases: umas melhores, outras piores...” (C3).

“(...) Amigável não é, de certeza; descontraído, é para “disfarçar”... Existe alguma competição que não é muito leal, não é a nível de conhecimentos, nem ao nível do que as pessoas fazem ou não, do valor que tem ou do tempo que estão cá” (C4).

Se, por um lado, estes actores reconhecem um clima relativamente descontraído, por outro lado, enfatizam particularidades como a competição, a instabilidade, a insatisfação e, mesmo, algumas tensões ao nível das relações humanas. Consideramos, assim, estar em presença de algumas características definidoras de um ambiente fechado ou, pelo menos, controlado. Estas marcas distintivas parecem ser congruentes com o cunho mecanicista da estrutura organizacional da BPMP: concentração de poder e autoridade na linha hierárquica, forte diferenciação funcional, ênfase na vertente normativa e tendência para a formalização.

5.2.6 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho

Todos os interlocutores da Biblioteca Pública Municipal do Porto foram unânimes em considerar o teletrabalho como potencialmente interessante, desde que fossem observadas determinadas condições: manutenção de direitos (entendidos aqui como regalias associadas ao vínculo laboral existente) e possibilidade de reverter a situação se, por qualquer razão, a experiência não resultasse. A preferência pelo (tele)trabalho em regime residencial e a tempo parcial é, também, notória:

“A título de experiência, não me importaria. A esse nível, preferiria trabalhar em casa a meio tempo, por exemplo, 3 dias por semana” (C2).

“Na minha opinião, acho que esse trabalhador deveria ter os mesmos direitos e possibilidades que as outras pessoas têm; logo que trabalhe, é indiferente que trabalhe em casa ou aqui ou ali... Agora, não conheço nenhum caso específico de teletrabalho domiciliário nesta ou noutra biblioteca, por isso não me posso pronunciar muito bem, não é?” (C3).

“Se pudesse trabalhar uma parte do tempo em casa e outra aqui, talvez me sentisse melhor porque estaria no meu ambiente (...)” (C4).

Relativamente a uma questão em que era perguntado se o eventual exercício da actividade profissional em modo de teletrabalho afectaria a satisfação, a quantidade e a qualidade do trabalho exercido nos moldes usuais, observemos as seguintes respostas:

“Possivelmente sentir-me-ia mais satisfeita. Em termos de quantidade, se calhar, renderia mais em casa. Pode-se estar aqui o dia inteiro e carimbar apenas meia dúzia de livros e isso, muitas vezes, acaba por não ser notado pelos superiores hierárquicos; em casa, a tendência seria para a pessoa se sentir mais responsável. Em termos de qualidade, acho que esta seria a mesma” (C3).

“(…) em termos de satisfação acho que é um bocado indiferente. Em termos de quantidade de trabalho, acho que não haveria grande diferença; o que trabalharia lá em casa é o que trabalho aqui... não sei... por outro lado, talvez tivesse mais concentração e talvez produzisse mais, mas... enfim, isto é só uma hipótese. Quanto à qualidade, isso é algo complicado... embora aqui tenha interrupções, isso muitas vezes é favorável” (C4).

As condições objectivas para o êxito do teletrabalho, com ênfase para o conhecimento e domínio das novas tecnologias de informação, bem como a ideia da iliteracia informática (e a correspondente necessidade de formação neste domínio), foram igualmente mencionadas:

“(…) o que é facto é que as pessoas não estão preparadas, não tem conhecimentos sobre teletrabalho; além disso, muitas delas não tem educação e formação para isso, não sabem utilizar as novas tecnologias de informação e isso passa-se tanto a nível de trabalhadores como de superiores. Acho que o teletrabalho exige conhecimentos informáticos, capacidade de auto-aprendizagem, actualização constante; aqui isso não existe e por aí também há pouco...” (C4).

5.3 A Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

5.3.1 - Origens e missão

A Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) está intimamente ligada à própria evolução histórica do ensino técnico e superior na cidade do Porto, tendo a sua origem remota nas escolas que a antecederam, designadamente: a Aula de Náutica (1762), a Aula de Debuxo e Desenho (1779) e a Academia Real da Marinha e Comércio (1803). Mas é com a criação da Academia Politécnica (1837) - escola de ensino superior técnico por excelência e a primeira escola civil de engenharia criada em Portugal - que verdadeiramente podemos encontrar a antecessora directa da actual FEUP.

Com a implantação do regime republicano (1911), a Academia Politécnica transforma-se na novel Universidade do Porto. Em 1915 a respectiva Escola de Engenharia passa a denominar-se Faculdade Técnica e em 1926 Faculdade de Engenharia. Desde o início instalada na Faculdade de Ciências, em parte exígua do imponente edifício que domina a Praça Gomes Teixeira (popularmente conhecida por “dos Leões”), só em 1937 foi a FEUP transferida para um edifício próprio sito na Rua dos Bragas. No ano lectivo de 2000/20001 a Faculdade de Engenharia irá ocupar novas instalações, que incluem uma modelar biblioteca, no moderno complexo universitário sito no pólo II (Asprela) da Universidade do Porto.

A Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto reflectiu, naturalmente, as vicissitudes acima mencionadas. Registe-se, por exemplo, que, aquando da transferência de 1937, uma parte do seu espólio bibliográfico ficou adstrito à Biblioteca Geral da Faculdade de Ciências. De todo o modo, a Biblioteca da FEUP é depositária de um significativo património documental que tem vindo, sobretudo nos últimos anos, a crescer e a actualizar-se em função das exigências e necessidades de uma comunidade académica cada vez mais inserida na Sociedade da Informação.

O seu fundo, englobando várias tipologias e suportes documentais, está organizado em núcleos temáticos versando as grandes áreas do conhecimento ligadas, sobretudo, aos domínios das engenharias, ciências aplicadas e tecnologias associadas, bem como às várias vertentes mono, pluri ou interdisciplinares abrangidos por estes domínios e que correspondem, aliás, aos conteúdos programáticos dos vários cursos (licenciatura, mestrado,...) ministrados pela Faculdade.

A Biblioteca da FEUP é uma biblioteca universitária especializada, tendo como objectivos fundamentais apoiar o ensino e a investigação (fundamental ou aplicada), divulgar e disponibilizar os recursos documentais existentes na própria biblioteca ou em outros repositórios de informação no exterior, facilitar o acesso a essa documentação/informação e apoiar, através de um conjunto diversificado de serviços, a comunidade da faculdade e outros utentes externos.

A Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto afirma-se, actualmente e cada vez mais, como biblioteca de referência e de apoio aos profissionais de engenharia e às empresas na Região Norte do País.

5.3.2 - Natureza e orgânica

A Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto é uma biblioteca universitária especializada, tendo como missão “gerir a informação científico-técnica, interna e externa, de cariz pedagógico e didáctico e a informação corrente das diferentes actividades de ensino, aprendizagem, investigação de acordo com as necessidades dos membros da FEUP e com os objectivos da Faculdade”⁹.

Em termos orgânicos, o modelo institucional em vigor consigna a Biblioteca como uma Direcção de Serviços, dirigida por um Técnico Superior de Biblioteca e Documentação, directamente dependente da Direcção da Faculdade.

Ligado horizontalmente a esta estrutura principal por relações de *staff* situa-se um órgão de consulta e supervisão - Conselho Consultivo - que, sob a presidência do Director da Faculdade, integra representantes dos diversos departamentos, dos serviços centrais, da associação de estudantes, dos institutos de *interface*, o Director do Centro de Informática e dois representantes externos. Compete ao Conselho Consultivo exercer uma função de avaliação, emitir pareceres sobre planos e relatórios de actividades, orçamentos e regulamentos da biblioteca.

Em termos estruturais e mercê de vicissitudes várias, coexistem na FEUP, para além a biblioteca central, 12 núcleos bibliográficos departamentais (com destaque para as "bibliotecas" dos Departamentos de Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, Engenharia Electrotécnica e de Computadores, Engenharia Civil e Engenharia Metalúrgica) dispersos pelo edifício e gozando de grande autonomia. Esta situação é geradora de alguns constrangimentos, designadamente no que se refere à racionalização e gestão dos recursos humanos e informacionais existentes.

A transferência da Biblioteca, durante o segundo semestre de 2000, para as novas e modernas instalações da FEUP no pólo II da Universidade do Porto, irá possibilitar a gestão integrada e centralizada de todos os recursos informativos da FEUP.

5.3.3 - Estrutura funcional

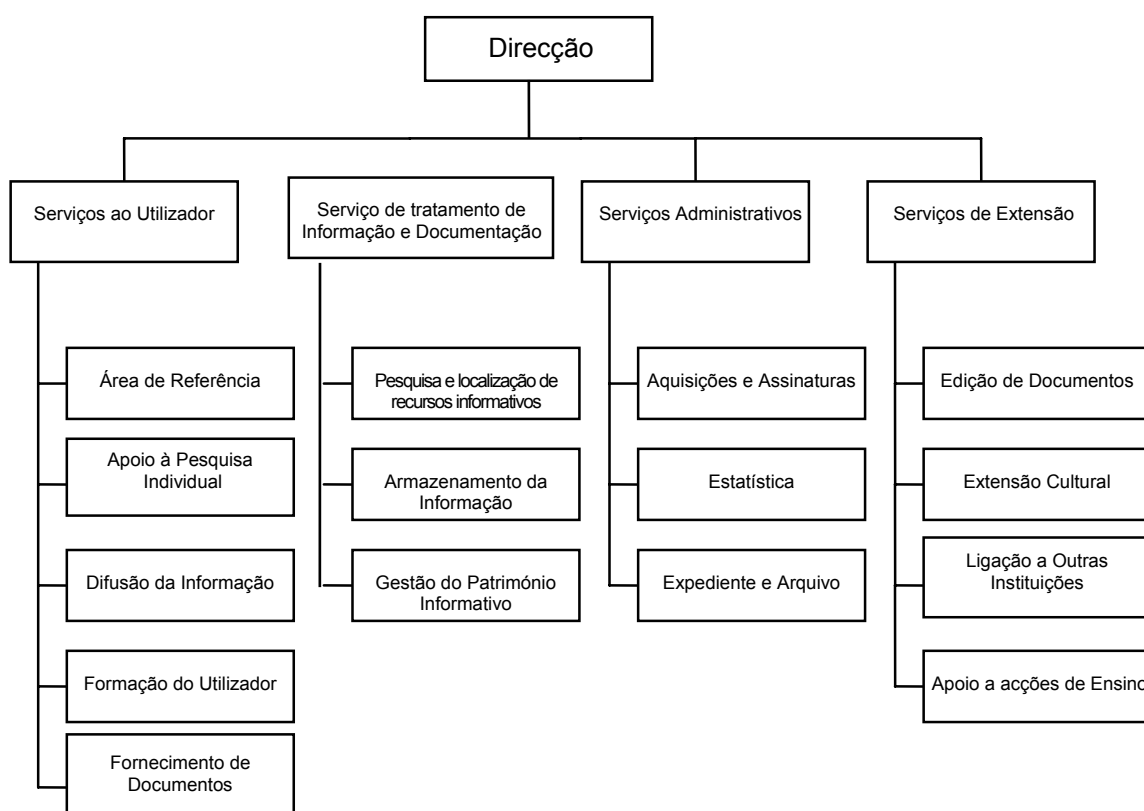
A estruturação funcional da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto resulta da combinação de características comuns à matriz linear simples com

algumas especificidades que decorrem basicamente do agrupamento de funções de acordo com as actividades e tarefas desenvolvidas na própria organização.

Existem apenas dois níveis hierárquicos bem evidenciados: a direcção da biblioteca e os funcionários (pessoal auxiliar, técnico e técnico superior) que a ela reportam directamente. Grande parte das responsabilidades de gestão é detida pelo director da biblioteca que, por seu turno, delega algumas atribuições em funcionários do grupo técnico superior. A amplitude de controlo é relativamente alargada.

A aproximação entre o topo e a base da estrutura parece indiciar um caminho tendencial no sentido de uma organização mais flexível. Esta ideia é mesmo confirmada (pelo menos, teoricamente) no Plano Estratégico da Biblioteca que prevê, a curto prazo, uma estruturação flexível por unidades estratégicas de actividades.

A Biblioteca da FEUP está organizada em serviços cuja representação se descreve no organograma seguinte:



5.3.4 - Infra-estrutura tecnológica

O sub-sistema informacional da Biblioteca está inserido no SiFEUP (Sistema de Informação da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto)¹⁰. Este projecto, iniciado em 1996, tem como objectivos primordiais: constituir um repositório comum de informação pertinente da Faculdade, nomeadamente facilitando o acesso à informação mais relevante de carácter pedagógico, científico, técnico. Paralelamente o SiFEUP foi concebido como elemento estruturante da *Intranet* da própria Faculdade, dinamizando a comunicação e o trabalho colaborativo entre os seus membros, e permitindo disponibilizar, através do seu portal *Internet*, informação pertinente à comunidade académica externa e público em geral.

A Biblioteca da FEUP é utilizadora activa da infra-estrutura de comunicação de dados, bem como dos recursos de *hardware* e *software* instalados na faculdade. O funcionamento e manutenção dos seus equipamentos informáticos são assegurados por recursos humanos da própria biblioteca e, sobretudo, pelos serviços competentes da faculdade.

5.3.4.1- Arquitectura, suportes e definições de rede

Desde finais de 1989 que está implementada na Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto uma rede local do tipo *Ethernet*, obedecendo à norma IEEE 802.3, com uma largura de banda de 10 Mbit/s e suportando vários tipos de protocolos (TCP/IP, NetBEUI, ...). Esta infra-estrutura de comunicação de dados, denominada FEUPnet, é gerida internamente pelo Centro de Informática Prof. Correia de Araújo (CICA)¹¹ e permite, naturalmente, a partilha de recursos informáticos e informacionais no *campus* da FEUP, bem como o acesso a redes exteriores, nacionais e internacionais.

A FEUPnet engloba 13 redes da classe C e suporta mais de 1700 máquinas ligadas. Os nós da rede nos vários edifícios da FEUP estão ligados por troços em cabo coaxial (*thick wire* e, mais frequentemente, *thin wire*) e por troços de cablagem estruturada do tipo UTP que têm vindo progressivamente a substituir as redes de cabo coaxial fino. No edifício central estão localizados um *switch* e um concentrador onde se ligam os vários troços de fibra óptica provenientes dos diversos edifícios/serviços da FEUP.

Em termos de ligações de e para o exterior, a FEUPnet dispõe de uma ligação IP à Rede da Comunidade Científica Nacional; interligado ao nó da FCCN no Porto, este recurso é parcialmente utilizado (2 Mbps são reservados para a FEUP) para ligar à Internet mais de 270 escolas e bibliotecas no âmbito do Programa Internet na Escola. Para além desta ligação, são ainda disponibilizados acessos via RDIS e rede telefónica comutada e que permitem o acesso remoto à FEUPnet através do serviço TCPGate ou através da Rede de Comunicações para Universitários.

5.3.4.2 - Hardware

Em termos de infra-estrutura de computação, o CICA dispõe de um serviço do tipo HPCN (*High Performance Computing and Networking*) que administra um *cluster* de servidores *UNIX* que suportam diversas aplicações e serviços. O núcleo de Microinformática, igualmente sediado no CICA, assegura os serviços e a manutenção das plataformas computacionais baseadas em ambiente Windows. É a este núcleo operacional que cabe gerir os diversos servidores *Windows NT Server* existentes, os quais disponibilizam um vasto conjunto de serviços e aplicações (ferramentas *Office*, de desenvolvimento, acesso à Internet, etc) para toda a faculdade.

A Biblioteca da FEUP utiliza, naturalmente, os recursos de *hardware* do CICA que, por seu turno, assegura o funcionamento e manutenção dos seus equipamentos informáticos mais relevantes, nomeadamente o servidor *UNIX* que alberga o sistema integrado de gestão de bibliotecas *ALEPH*.

O equipamento informático para trabalho individual consiste em 22 computadores pessoais (PC's), do tipo *Desktop* ou *Workstation*, ligados em rede e utilizando processadores da família *Pentium*. Nas máquinas cliente e nos terminais OPAC o sistema operativo utilizado é o *Windows NT Workstation*.

Em termos de *hardware* localizado na própria biblioteca, constatámos ainda a existência de 7 impressoras, 1 *scanner*, 3 leitores laser de códigos de barras e 2 unidades de *backup*.

5.3.4.3 - *Software* e desenvolvimento aplicacional

Como atrás referimos, nos vários servidores centrais da FEUP coexistem vários plataformas de computação e sistemas operativos - *Windows NT*, *UNIX* (nas suas diversas variantes) e *LINUX* - bem como uma grande diversidade de aplicações para apoio ao ensino, formação e investigação.

A Biblioteca da FEUP utilizou, durante largos anos, a aplicação PORBASE e respectivos utilitários de gestão documental para catalogação e processamento bibliográfico. A aplicação DOCBASE (programa comercial de gestão de bibliotecas igualmente baseado no *software* Mini Micro CDS/ISIS da UNESCO) foi também usada, designadamente o seu módulo de empréstimos.

As limitações destas aplicações face às necessidades, exigências e dimensão de uma biblioteca universitária como a da FEUP, bem como os desenvolvimentos tecnológicos entretanto verificados no domínio do *software* de gestão de bibliotecas tornaram premente a aquisição de um moderno sistema integrado de gestão documental.

A oportunidade surgiu no âmbito de um concurso público internacional promovido pela Universidade do Porto para aquisição de uma aplicação integrada de gestão de bibliotecas para três das suas Faculdades: Engenharia, Economia e Medicina. Decorridos cerca de três anos e após algumas vicissitudes, a escolha acabou por recair no sistema *ALEPH*.

A instalação e parametrização do *ALEPH* na biblioteca da FEUP iniciou-se em 1999. Este novo sistema, aberto e concebido modularmente, para além de permitir a integração das principais tarefas e rotinas de trabalho da biblioteca, possibilita ainda a exploração de diversos serviços de cooperação, pesquisa e disponibilização de informação em suporte digital, bem como a interoperabilidade com outros sistemas de informação.

No âmbito das ferramentas de produtividade pessoal, os processadores de texto são claramente os produtos mais utilizados, seguidos pelas folhas de cálculo e, naturalmente, *software* de trabalho colaborativo (aplicações tipo *Office* e *Groupware*).

No que se refere ao desenvolvimento aplicacional e antes da implantação do sistema *ALEPH*, foi desenvolvido internamente um *interface Web* de pesquisa às bases de

dados bibliográficos da biblioteca (substituído posteriormente por um outro *interface* para bases de dados ISIS adquirido à empresa BIBLIOSOFT) e uma outra aplicação para pesquisa e visualização, via *Internet*, dos índices das principais publicações periódicas existentes na biblioteca.

5.3.4.4 - Comunicações e recursos informacionais

A integração da biblioteca na FEUPnet, no SiFEUP e a existência de um *WebSite* interno próprio permite disponibilizar, aos seus funcionários e à comunidade da faculdade, o acesso a um vasto leque de recursos informacionais, internos e externos.

Internamente, o acesso (sem restrições) à *Internet* e o serviço de correio electrónico são, naturalmente, os serviços que tem maior sucesso e adesão; a utilização do correio electrónico e a sua banalização enquanto ferramenta de comunicação superou inclusive as expectativas mais optimistas.

Em termos dos principais serviços e recursos informacionais que a biblioteca da FEUP coloca à disposição dos seus utilizadores, refiram-se os seguintes: pesquisa OPAC ao seu catálogo, acesso a bibliotecas digitais na área das engenharias (*Engineering Information Village* e *Edinburgh Engineering Virtual Library*), disponibilização em linha do texto integral de centenas de periódicos (serviços *Proquest Direct*, *ACM Digital Library*, *SwetsNet*), pesquisa a diversas bases de dados online (Diário da República Electrónico, *EUR-Lex*, *INE Infoline*, *EUROSTAT* e serviço *DIALOG*) e consulta na rede interna de bases de dados (em CD-Rom) temáticas de referência (*ICONDA*, *INSPEC*, *METADEX*, *ISMEXC*, etc).

5.3.5 - Ambiente organizacional

Como já tivemos oportunidade de referir, a Biblioteca da FEUP caracteriza-se por um relativo nivelamento hierárquico. Um dos entrevistados refere metaforicamente este “achatamento” da organização e a ausência formal de chefias intermédias como tendo influência manifesta no ambiente organizacional:

“Parece-me que sim e isto no sentido em que toda a gente se dá bem uns com os outros e de uma maneira bastante amigável, até porque, como não existe propriamente uma cadeia hierárquica, além da Direcção da

Biblioteca, é um bocado “todos ao molhe e fé em Deus”; existe sempre alguma reserva e se houvesse mais chefias talvez existisse mais distanciamento...” (B3).

Todos os actores, sem excepção, percebem um clima de tipo aberto. Eis alguns excertos que elucidam esta posição:

“Entre as pessoas que trabalhem na mesma área ou que tem funções ou actividades que impliquem trabalhar em conjunto, há um ambiente de camaradagem; em termos genéricos o clima, não obstante umas “coisitas”, é bastante descontraído” (B2).

“Não há aqui inimizades. Se tiver dúvidas de carácter técnico - e, por vezes, tenho - não tenho problemas em pedir ajuda e recebo-a sempre. Penso que esta equipa funciona...” (B4)

“No geral o ambiente é bom e, acima de tudo, conhecendo a pessoa sabemos como conviver com ela” (B5)

As representações patentes nestes e noutros discursos dos entrevistados permitem-nos considerar uma realidade relativamente uniforme no que se refere ao ambiente organizacional desta biblioteca e que pode ser caracterizada por atributos como a camaradagem, descontração, cooperação, relacionamento pessoal, confiança. A esta global positividade do clima não será, talvez, alheia a integração da biblioteca numa macro-organização (macro-cultura?) - a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto - que actua num ambiente dinâmico e flexível.

5.3.6 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho

Do ponto de vista dos actores da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, com excepção de um caso, era provável que a adopção de práticas de teletrabalho afectasse positivamente aspectos como a mensurabilidade, satisfação, qualidade e quantidade de trabalho. A representação desta ideia está presente nos seguintes testemunhos:

“Na hipótese de eu estar, por exemplo, um x tempo a trabalhar em casa teria que estar muito bem definido qual a tarefa a desempenhar, qual o tempo, “que é que eu vou fazer quando estou em casa?” Creio que isso

traria vantagens sob o ponto de vista da organização do trabalho; em termos de satisfação, teria a grande vantagem de eliminar aquelas angústias do “ E agora, o que é que tenho que fazer no meio destas tarefas todas que me foram atribuídas?” (B2).

“Relativamente à qualidade e em termos de fazer melhor, se calhar fazia... porque o controle não seria das 9 às 5, embora alguém havia de controlar se eu estava ou não a fazer as coisas. Em termos de quantidade... não sei... por exemplo, as interrupções: em casa as coisas talvez não fossem diferentes, a não ser que tivesses muita auto-disciplina; aquelas situações de interrupções frequentes no local de trabalho e que tu em casa imaginas que não acontecem, mas por seu turno acontecem outras... de qualquer modo, em termos de quantidade, faria pelo menos igual ou superior“ (B3).

“Em termos de qualidade e até pelo brio profissional e porque alguém concertiza controlaria o teu trabalho mais atentamente, acredito que fosse melhor” (B5).

Um dos aspectos que vale a pena sublinhar centra-se na avaliação da percepção relativamente à “teletrabalhabilidade” possível das funções desempenhadas *in loco* pelos vários actores da biblioteca (dirigente, técnico superior e técnico profissional de documentação):

“ (...) É fundamentalmente isso: parte de estudo, leituras, parte de escrita (por exemplo, fazer uma comunicação), aquisições, trabalho de avaliação de bases de dados, desenvolvimento de aplicações, estudos, pesquisa, fornecimento de documentos utilizando meios electrónicos, desenvolvimento da biblioteca digital; coisas como estas fazem muito mais sentido, tudo isto pode perfeitamente ser feito em casa. Numa quantificação aproximada, digamos que 30% destas tarefas são actualmente, por mim, executadas em casa” (B1).

“Relativamente ao trabalho técnico (catalogação, classificação, etc.) não era inviável, embora, muitas vezes, necessitemos da obra à frente. Agora, se pudesse depois ir à biblioteca confirmar... (...) Outra possibilidade é a catalogação em linha ou a conversão retrospectiva de catálogos, desde que isso seja pegar na informação que está nas fichas (partindo do princípio que está correcta) e introduzi-la numa base de dados, acho que não há problema nenhum. Em suma, o teletrabalho a este nível pode ser perfeitamente possível” (B2).

“Alguma catalogação retrospectiva e alguma actividade de referência e apoio, por via remota, ao utilizador, nomeadamente utilizando o correio biblioteca (...) assim, à primeira vista é do que me lembro, mas penso que outras tarefas também podiam ser realizadas, pelo menos em parte, em teletrabalho” (B5).

Ressaltam nestes depoimentos de indivíduos um conjunto alargado de actividades, tradicionalmente realizadas nas bibliotecas, passíveis de serem desenvolvidas a partir de um modelo diferente de organização do trabalho: o teletrabalho.

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

¹ Para um conhecimento mais profundo sobre a história da Biblioteca Nacional (incluindo uma útil bibliografia sobre o assunto), veja-se o seguinte documento electrónico:

DOMINGOS, Manuela D. - *Crónica de 200 anos* [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <http://www.bn.pt/org/bn/historical/cronica_01.html>. [Acedido em 1999.09.15].

² PORTUGAL. Biblioteca Nacional - *Porbase*. [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://porbase.bn.pt/org/index.html>>. [acedido em 1999.11.06].

³ O Relatório Anual apresentado pela Biblioteca Nacional à Conferência das Bibliotecas Nacionais Europeias (CENL), em 1999, constitui uma boa sùmula dos grandes eixos estruturantes da BN. Este documento pode ser acedido e consultado na *World Wide Web* no seguinte URL: <http://www.bl.uk/gabriel/en/reports/portugal-98-99.html>

⁴ INSTITUTO DA BIBLIOTECA NACIONAL E DO LIVRO - *Concurso Público Internacional IBL/1/96* [Texto policopiado]: *projecto, fornecimento e instalação de cablagem e equipamento informático para implementação da rede interna do Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro*. Lisboa: IBL, 1996.

⁵ Veja-se, sobre este assunto, o esclarecedor texto de:

GRAÇA, Almerinda ; ABRUNHOSA, João Afonso - *A Intranet da BN no contexto da "aldeia global": ponto de vista de cidadãos profissionais da informação na perspectiva do cidadão utente*. Comunicação apresentada no 6º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, Aveiro 6-8 Maio, 1998.

Outra fonte de informação privilegiada foi a *Intranet* da própria BN; tivemos, assim, oportunidade de aceder e monitorizar o seguinte endereço: <http://193.136.149.13/informatica/> [acedido em 1999.05.27].

⁶ Uma boa síntese de caracterização da BPMP e da sua história poderá ser encontrada em:

CABRAL, Luís - *Biblioteca Pública Municipal do Porto*. In Dicionário da Literatura Medieval Galega e Portuguesa. Lisboa: Caminho, 1993. p. 101-103.

⁷ A redacção deste tópico não seria possível sem a disponibilidade e prestimosa colaboração do Dr. Luís Cabral que nos facultou o acesso a um *Relatório* de sua autoria alusivo à influência e âmbito de acção da BPMP.

⁸ PORTO. Biblioteca Pública Municipal - Procedimento por negociação com publicação prévia de anúncio para fornecimento e instalação de infra-estrutura informática de comunicação de dados (rede local) da BPMP [Texto policopiado]: *projecto de instalação*. Porto: BPMP, 1996.

⁹ O apontador da biblioteca no SiFEUP poderá ser acedido através do seguinte URL: [http://rufus.fe.up.pt:8881/sifa/owa/WEB_DEP\\$DEPART1.FormView?P_SIGLA2=BIB](http://rufus.fe.up.pt:8881/sifa/owa/WEB_DEP$DEPART1.FormView?P_SIGLA2=BIB)

¹⁰ O SiFEUP foi distinguido em 1998 com o Prémio Descartes - Secretariado para a Modernização Administrativa (promovido pelo Instituto de Informática) pela sua contribuição inovadora e aplicação relevantes no uso dos sistemas e tecnologias da informação. Para informação detalhada, veja-se:

- DAVID, Gabriel ; RIBEIRO, Lígia Maria - *O sistema de informação da FEUP*. Informação & Informática. Nº 23, (Agosto 1999), p. 13-25.

¹¹ O CICA - Centro de Informática Professor Correia de Araújo é reconhecido oficialmente (D. R. nº 205/97, de 5 de Setembro) como "serviço informático de grande dimensão".

CAPÍTULO 6 – ANÁLISE COMPARATIVA

6.1 - Contexto organizacional

No tocante aos aspectos relacionados com a dinâmica organizacional consideramos, numa abordagem sistémica, um conjunto de dimensões – objectivos/políticas e estrutura, recursos humanos, formação, ambiente e cultura organizacional – que ponderamos como relevantes e que faria sentido analisar numa perspectiva comparativa dos três estudos de caso, nomeadamente em termos de manifestações, intensidade e influência.

6.1.1 - Estrutura, recursos humanos e formação

Relativamente aos objectivos, políticas e missão de cada uma das bibliotecas objecto de estudo, a generalidade dos entrevistados em cada uma das organizações estudadas refere uma suficiente definição e compreensão destes factores. É igualmente reconhecido um apreciável ajustamento entre quem determina os objectivos e aqueles que os procuram realizar. No que concerne à organização, constata-se que prevalece o padrão funcional de junção das actividades em função da natureza e características das tarefas a desenvolver; a adequação da estrutura aos objectivos é entendida como não satisfatória nas três bibliotecas, o que não deixa de ser, pelo menos, revelador do esgotamento do modelo mecanicista enquanto arquétipo de estruturação dominante neste tipo de organização. Registe-se, a este propósito, que a Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto se encontrava mesmo num processo de mudança da sua estrutura orgânico-funcional.

A função de recursos humanos nas bibliotecas tem como responsável mais próximo o director ou equivalente que, por seu turno, delega algumas responsabilidades inerentes à função no pessoal dirigente, no caso da Biblioteca Nacional e da Biblioteca Pública Municipal do Porto, ou no pessoal técnico superior, no caso da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. A participação da hierarquia funcional é reduzida ou, pelo menos, muito condicionada uma vez que é a tutela (nos casos em apreço, Ministério da Cultura, Câmara Municipal do Porto e Conselho Directivo da Faculdade de Engenharia) que determina as principais directivas e, muitas vezes, a própria estratégia de recursos humanos das bibliotecas.

A gestão de recursos humanos resume-se, assim, à mera administração processual ou gestão corrente de instrumentos e mecanismos mais ou menos formalizados como o sistema de controlo de assiduidade e tempos de trabalho, classificação de serviço, progressão nas carreiras profissionais, etc. As recompensas restringem-se quase que unicamente ao vencimento salarial, o qual está definido e estruturado na base de um modelo de nivelamento e não diferenciador do desempenho. Uma das poucas formas de ultrapassar esta rigidez organizacional consiste na gestão, nem sempre fácil, da motivação; os aproveitamentos deste factor mais referidos pelos entrevistados consistem no incentivo à participação e, sobretudo, na atribuição de responsabilidades.

Os dirigentes com responsabilidades directivas nas três bibliotecas sublinham a importância da formação encarada como investimento nos recursos humanos e como factor estratégico de desenvolvimento, proporcionando, de forma directa ou indirecta, acções de formação profissional de curta e média duração aos seus funcionários. Na Biblioteca Nacional a formação é mesmo objecto de diagnóstico de necessidades e elaboração de um plano anual, formalizado e integrando diversas acções internas e externas. Os funcionários da Biblioteca da Faculdade de Engenharia do Porto recorrem, essencialmente, à formação disponibilizada pela própria faculdade/universidade e, pontualmente, a organismos externos. O dirigente desta biblioteca menciona inclusivamente uma determinada quantia orçamentada para formação profissional. Na Biblioteca Pública Municipal do Porto a oferta de formação de âmbito geral dimana dos serviços respectivos da edilidade, enquanto que a formação especializada nos domínios da biblioteconomia e informática documental é demandada junto de entidades externas como a BAD e a Biblioteca Nacional.

A generalidade dos entrevistados, nas três bibliotecas estudadas, refere a ineficiência dos canais oficiais/formais no que se refere à informação e divulgação das ofertas e propostas de formação, acentuando o conhecimento pessoal e os canais informais como fontes de informação privilegiadas. Relativamente aos programas e conteúdos formativos, não deixa de ser curioso verificar que a área do atendimento ao público e das relações humanas seja recorrentemente referida pelos dirigentes e técnicos superiores como muito carenciada, enquanto que os técnicos de biblioteca dizem não sentir necessidade de formação neste domínio, antes identificando como insuficiente a oferta de formação ao nível do tratamento técnico documental e da informática. A eficácia da formação de base, nomeadamente a adquirida nos cursos de Ciências Documentais, é avaliada muito negativamente pelos dirigentes e técnicos superiores

de biblioteca e documentação. Ao invés, a formação contínua, ministrada sobretudo pelas associações profissionais do sector, é considerada como razoável ou boa.

6.1.2 - Ambiente organizacional

Não obstante a dificuldade de captar o clima organizacional, as marcas comuns apercebidas nas três bibliotecas estudadas revelam uma praticamente inexistente conflitualidade laboral e uma pretensão de convivência cordial sem grandes sobressaltos, o que não é exactamente sinónimo de franca cooperação. A dissemelhança de pontos de vista, neste domínio, manifesta-se, sobretudo, ao nível dos interesses/categorias profissionais e da escala hierárquica. Na visão dos dirigentes e técnicos superiores, o clima é caracterizado pelos seguintes atributos: estável, medianamente aberto e inovador, agradável, autónomo, participativo, cooperante, flexível.

A visão dos técnicos intermédios estrutura-se, fundamentalmente, em dois registos algo contraditórios: por um lado, evidencia um agradável ou bom ambiente de trabalho, relações de camaradagem e de cooperação e, mesmo, a existência de laços de confiança ou de amizade; por outro, percepção da existência de um clima rígido (por vezes, autoritário), normativo, fechado, rotineiro e propiciador de alguma decepção e insatisfação relacionada com condições materiais de trabalho (inadequação de instalações, escassez de espaços, insuficiência de equipamentos), competição profissional (classificação de serviço e progressão na carreira), constrangimentos no processo comunicacional e alguma tensão nas interações entre os membros da organização biblioteca.

Esta visão heterogénea do clima é comum às três bibliotecas e é sentida nos seguintes discursos:

“(…) De qualquer maneira, penso que o ambiente será descontraído e gratificante... percebe?” (A1).

“Nem sempre sinto o ambiente descontraído e amigável... está a ver? (...) as pessoas trabalham dentro do seu “cantinho” e pronto... existem sempre pequenas rivalidades naturais (concursos, etc.) e inimizades quase nunca manifestadas” (A4).

“Entre as pessoas que trabalhem na mesma área ou que tem funções ou actividades que impliquem trabalhar em conjunto, há um ambiente de camaradagem; em termos genéricos o clima, não obstante umas “coisitas”, é bastante descontraído” (B2).

“Descontraído acho que o ambiente acaba por ser, agora amigável já não será tanto assim...” (C3).

Para além das manifestas diferenças de visões e interpretações, a conjugação destes factores dicotómicos ou dimensões bipolares do clima – aberto/fechado, estabilidade/instabilidade, inovação/rotina, cooperação/competição, flexibilidade/rigidez, agradável/desagradável, normativo/participativo – leva-nos a considerar, como possível explicação para este paradoxo, a existência de interesses, díspares e pontos de vista ambivalentes, não somente entre as diferentes categorias de actores, mas igualmente no interior de cada agregado funcional da biblioteca, embora reconheçamos que esta interpretação necessita de validação que só uma investigação mais aprofundada permitiria.

Apesar de o contexto dominante se caracterizar em todas as bibliotecas estudadas por uma relativa estabilidade e regulação, é patente uma elevada consciência da pressão exercida pela envolvente externa sobre o funcionamento interno. A compreensão das condicionantes do ambiente, bem como a forma e intensidade de reacção a essa pressão e a consequente adequação dos objectivos às necessidades dos utilizadores e do meio é distinta nas várias bibliotecas: na Biblioteca Nacional a opção passa por um maior investimento e implicação das pessoas, na Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto está em curso uma evolução/mudança rápida da estrutura e na Biblioteca Pública Municipal do Porto a aposta centra-se, sobretudo, na modernização tecnológica e na gradual transformação dos processos de trabalho.

Ainda relativamente ao meio envolvente, é possível identificar nas três bibliotecas, embora em diferentes matizes, uma influência significativa da tutela, da imagem pública da organização-mãe (Governo/Ministério da Cultura, Faculdade de Engenharia, e Câmara Municipal do Porto) e da pressão social sobre a estratégia e sobre a própria actividade organizacional. No que se refere à interacção de cada uma das bibliotecas com outras organizações do seu meio, percebe-se um relacionamento normal, ou mesmo fácil, com entidades próximas como outras bibliotecas, organismos da Administração Pública, entidades privadas, etc.

6.1.3 - Cultura organizacional

Não cabia no âmbito deste trabalho a realização de uma auditoria da cultura relativamente a cada um dos casos estudados, mas tão só recolher um conjunto de sinais que pudessem, de algum modo, revelar os traços dominantes da cultura organizacional.

Dos três casos estudados, a Biblioteca Nacional é nitidamente a organização na qual a existência de uma cultura organizacional é mais visível. Vejamos alguns excertos que elucidam este aspecto:

“Sem dúvida que, aqui na BN, existe algo que se poderá definir como cultura organizacional. Essa cultura tem aspectos positivos: uma organização com mais de 200 anos, edifício próprio e isso motiva em termos de imagem; as pessoas tem uma imagem extremamente elevada daquilo que é a instituição e acham que, pelo facto de pertencerem à Biblioteca Nacional, isso é um valor acrescentado. (...) As pessoas sentem orgulho e prestígio na instituição e isso já vem de trás, é uma situação de sempre. Lembro-me que desde há 21 anos (altura em que entrei para a BN) as pessoas - muitas das quais já reformadas - se referiam à biblioteca como a “Nacional” e isso é muito importante tal como se dizia/diz a “Geral” de Coimbra ou a “Municipal” do Porto. (...). As novas tecnologias também vão, paulatinamente, influenciando a cultura organizacional da instituição” (A1).

“Acho que um dos grandes traços da cultura organizacional da BN é o «institucionalismo». Por outro lado, coexistem aqui vários microcosmos. Regra geral, também acabará por existir alguma identificação da pessoa com a instituição e existirá, porventura, algum orgulho nisso. (...) Falta aqui uma certa alma (...). Não sei se existirá um grande interesse, uma grande vontade em incrementar a inovação e valor acrescentado à organização. Acho que existe um défice de massa crítica” (A2).

“Numa casa com 300 funcionários, acho que há de tudo... Em termos de Direcção, tenta-se que haja a tal cultura institucional, que as pessoas “vistam a camisola” da casa ; agora, há quem a vista e assuma e há quem cumpra rigidamente o horário das 9.00h às 17.30h. O problema é que muito difícil premiar as pessoas que, se for preciso, ficam a trabalhar até às 19.00h/19.30h, pois no final do mês ganham exactamente o mesmo do que as outras. Claro que existem muitas pessoas que sentem orgulho em pertencer a uma instituição que tem 200 anos como a BN” (A3).

“Isso é um pouco complicado, não faço ideia... Uma percentagem das pessoas sentirá prestígio, motivação, “amor à camisola” seja aqui ou noutra sítio qualquer e outras não. Bom... existe sempre a ideia geral, a percepção da Biblioteca Nacional como modelo, referência, quer internamente, quer externamente” (A6).

“Isso é difícil de dizer... até porque a BN é constituída por um grande leque de pessoas com diversas maneiras de ser e atitudes distintas perante o trabalho. No entanto, acho que é capaz de haver um certo orgulho na instituição, sobretudo na imagem projectada para o exterior; em termos internos, existem naturalmente algumas quezílias, atritos e “capelinhas”, nomeadamente nalguns sectores” (A5).

É legível nas entrelinhas destes excertos e, sobretudo, na análise da totalidade das entrevistas realizadas na organização, um conjunto de manifestações que, de acordo com o modelo descritivo proposto por Thévenet¹, evidenciam os grandes traços enformadores da cultura da Biblioteca Nacional, nomeadamente: história (legado do passado, papel na evolução da biblioteconomia em Portugal), valores profissionais (competência técnica, prestígio profissional), peso institucional (organismo normativo, peso e importância no contexto nacional) e sinais/símbolos (comportamentos, edifício da biblioteca, visibilidade e imagem externa da instituição).

As percepções da cultura, quer na Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, quer na Biblioteca Pública Municipal do Porto, não se revelaram particularmente expressivas. As representações dos entrevistados destas duas bibliotecas são similares e traduzem um conceito de cultura organizacional amalgamado e identificado com a cultura predominante das instituições (Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, Câmara Municipal do Porto ou mesmo a Administração Pública em geral) onde se inserem. Os excertos que passamos a transcrever deixam transparecer esta ideia:

“Existe, da parte da Direcção da biblioteca, uma cultura mais ou menos comum, embora isso não seja muito bem definido, tipificado. Acho, no entanto, que há uma série de valores comuns em relação ao que deve ser a biblioteca, a sua missão dentro e fora da Faculdade; isso está mais ou menos claro para toda a gente, agora esta mensagem ainda não foi passada para a totalidade das pessoas que trabalham na biblioteca e isto também é verdade...” (B2).

“Julgo que não existe aqui uma cultura organizacional, mas isso é uma coisa complicada de afirmar porque mesmo que as pessoas passem a vida a dizer mal da organização tendem a identificar-se com ela e a sentir que, apesar de tudo, fazem parte dela. Até pelas razões que enunciei ao longo da entrevista, creio que ainda não existe aqui - especificamente na biblioteca - uma cultura organizacional ; na Faculdade de Engenharia, sim: as pessoas sentem que pertencem a uma escola prestigiada, bem cotada em termos de “ranking”, com alguns valores comuns, etc.” (B3).

“É complicado...em termos institucionais e de gestão, tenta-se cultivar e incutir a tal cultura organizacional, mas não é evidente que isso passe...” (C1).

“As pessoas trabalham aqui como poderiam trabalhar noutra qualquer da Função Pública” (C3).

Os nossos resultados, nestas duas bibliotecas, aproximam-se das ilações de um estudo empírico realizado por Neves e Jesuino² ao nível da estrutura dos perfis de cultura. Segundo estes autores, é latente uma dicotomia organizações públicas *versus* organizações privadas, sendo que a maioria das organizações dos sectores da administração pública enfatizam mais as orientações relacionadas com os pólos interno e do controlo, não se revelando profundas ou intensas as percepções da cultura.

Ao longo do nosso estudo constatámos que todas as organizações estudadas, com especial notoriedade para a Biblioteca Nacional, aglomeravam subculturas correspondentes aos níveis hierárquicos e áreas funcionais existentes. Estas subculturas parecem ser, por vezes, contraditórias com o perfil de cultura oficial dominante, geralmente associada à cultura dos dirigentes. Também aqui, encontramos interessantes analogias com reflexões teóricas evidenciadas noutros contextos por vários autores³.

A conclusão geral a extrair é a de que, na mesma organização, coexistem perfis de cultura diferenciados (subculturas) que, por seu turno, realçam valores discrepantes. Esta diversidade de culturas e valores gera, amiúde, contradições e situações paradoxais. Uma inferência que, acreditamos, se aproxima da abordagem proposta por Handy⁴ ao qualificar e explicar o funcionamento organizacional por analogia com a

famosa tríade dialéctica: incerteza, paradoxo e irracionalidade. Esta trilogia afigura-se-nos como apropriada enquanto imagem representacional da extraordinária complexidade que caracteriza a realidade organizacional.

6.2 - A infra-estrutura tecnológica

Os discursos científicos e técnicos tem vindo a manifestar, nos últimos anos, um crescente interesse pela dimensão tecnológica e a chamar a atenção para o papel e implicações desta variável nos processos produtivos e nos modelos organizativos. Este interesse gerou, necessariamente, quadros teóricos e focos analíticos distintos.

Um dos problemas mais debatidos centra-se na seguinte questão ambivalente: é a tecnologia que influencia uma determinada estrutura e organização social ou o inverso? Alguns autores responderam a esta pergunta, desenvolvendo as suas análises numa linha determinista⁵, segundo a qual o desenvolvimento tecnológico na sociedade pós-industrial é autónomo e determina o desenvolvimento societal. Outros rejeitam a inevitabilidade tecnológica e colocam a tónica no relativismo tecnológico e na construção social. A solução de compromisso entre o determinismo e o relativismo tecnológico - a inovação resulta de uma influência recíproca entre tecnologia e acção social - foi defendida, na segunda metade dos anos oitenta, por autores inscritos na linha de análise sociotécnica⁶.

Sem querermos tomar partido nesta contenda ontológica, parece-nos pertinente mencionar a abordagem recente de autores como Callon, Latour, Woolgar e Webster, bem sintetizada por Bilhim e Assunção⁷ quando referem que:

“(…) os aspectos tecnológicos e sociais fazem parte de um todo heterogéneo e que é no contexto deste todo heterogéneo que devem ser perspectivados. (...) Ao invés de estabelecer uma distinção entre elementos sociais e técnicos, afirmando a predominância de um ou outro na determinação das experiências laborais, esta linha de pesquisa tenta desenvolver uma noção compósita da relação tecnologia/social a partir do acto interpretativo dos indivíduos que tentam conquistar adeptos de uma disposição particular dos elementos humanos e não-humanos, fazendo passar a imagem de que essa disposição particular é a que melhor serve os interesses e estratégias desses potenciais adeptos”.

6.2.1 - Estágio de desenvolvimento da infra-estrutura tecnológica em cada caso estudado

Uma das vertentes principais que presidiram à nossa investigação consistiu em averiguar até que ponto a tecnologia influenciava a estrutura organizacional e se condicionava, ou não, a adopção de práticas de teletrabalho nas bibliotecas. Pretendemos, assim, diagnosticar a situação das organizações inquiridas relativamente a este factor e perceber o impacto, endógeno e exógeno, das tecnologias e sistemas de informação.

Para tal, recorreremos à leitura e análise de literatura e outra informação existente sobre a temática, em suporte convencional e digital, complementada pela aplicação de um inquérito-diagnóstico (que recaiu fundamentalmente sobre as seguintes áreas: *hardware*, *software*, comunicação/informação, redes e áreas informatizadas), a informações recolhidas nas entrevistas realizadas, e “observação participante” aquando do trabalho de campo nas bibliotecas objecto de estudo.

Refira-se, desde já, que todas as bibliotecas se encontravam, em maior ou menor grau, apetrechadas com as infra-estruturas e equipamentos informáticos suficientes e necessários para a eventual adopção e desenvolvimento de práticas de trabalho por via remota, pelo que a justificação da ausência do teletrabalho nas bibliotecas deverá ser imputada a outras razões ou vertentes que não a tecnológica. A este título, não deixa de ser sintomática a opinião de um dos entrevistados da Biblioteca Nacional:

“Creio que não será por questões tecnológicas que o teletrabalho nas bibliotecas não se desenvolverá; nesse aspecto, as condições e soluções técnicas vão aparecendo e vão-se consolidando. Em termos de mentalidade, as coisas já são mais difíceis, mas tenderão a modificar-se, sobretudo nas novas gerações” (A2).

Registe-se, ainda, que todas as organizações em estudo se encontravam em processo de actualização/*upgrade* do parque informático instalado, o que não deixa de ser revelador das características intrínsecas à própria tecnologia: evolução e mutabilidade aceleradas.

O estudo dos factores que influenciam a evolução e desenvolvimento da informação nas organizações tem ocupado o labor de reputados investigadores. Uma das teorias pioneiras é proposta, na década de setenta, por Nolan⁸. O modelo explicativo deste

autor associa a evolução da função sistemas de informação a seis estádios de crescimento: iniciação, contágio, controlo, integração, administração de dados e maturidade.

O modelo proposto por Ward, Griffiths e Whitmore⁹ propõe uma análise da evolução dos sistemas e tecnologias da informação segundo três Eras (*data processing, management information systems, strategic information systems*) onde cada uma emerge das facilidades e potencialidades fornecidas pela anterior. Numa diferente linha de investigação, Marchand e Horton¹⁰ apresentam uma matriz através da qual é possível distinguir cinco estágios progressivos (gestão da documentação burocrática, gestão de tecnologias automatizadas, gestão dos recursos de informação, análise de informação sobre a concorrência e gestão de informação estratégica) na evolução histórica da gestão da informação e correlacionar essa progressão com a própria atitude dos gestores face à informação.

A nível nacional são, de um modo geral, recentes as contribuições e estudos¹¹ que se debruçam sobre as diferentes dimensões da problemática das tecnologias e sistemas de informação, designadamente no que concerne às influências na organização do trabalho e impactos no sistema organizacional e no sub-sistema humano.

Partindo dos resultados do inquérito mencionado, caldeando os modelos acima descritos e apoiando-nos na literatura especializada, podemos afirmar que:

a) A Biblioteca Nacional encontra-se claramente num estádio de maturidade tecnológica, iniciado há mais de 10 anos, vislumbrando-se já algumas preocupações de gestão de informação estratégica. Para além das razões explicativas que residirão na própria natureza, missão e âmbito nacional da instituição, a este facto não serão alheias as políticas de fomento e os recursos (humanos, materiais e financeiros) investidos nos domínios da informática, da automatização do tratamento técnico documental, da inovação e do desenvolvimento;

b) Na Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto coexistiram no tempo preocupações com a gestão física dos documentos e com o processamento de dados; consolidados estes factores, a biblioteca sofreu, nos últimos anos, uma evolução acelerada encontrando-se, actualmente, numa fase de transição de um estádio de gestão de tecnologias e sistemas de informação para um estádio de gestão dos recursos de informação;

c) A Biblioteca Pública Municipal do Porto só muito recentemente resolveu os principais problemas associados à problemática da gestão documental, encontrando-se actualmente num estágio que assenta, sobretudo, no acesso e uso generalizado das tecnologias de informação e comunicação; a gestão da informação é ainda sinónimo de gestão de tecnologias.

Estas asserções não são, porém, absolutas. Qualquer uma das bibliotecas objecto de estudo não se reduz a uma conformação estanque antes possuindo características comuns ou mesmo uma amálgama de fases de desenvolvimento, embora em diferentes graus, sobressaindo e predominando uma ou outra dentre elas.

6.2.2 - Impactos da adopção das tecnologias

No que se refere aos impactos percebidos, relativamente às tecnologias de comunicação e sistemas de informação, verifica-se ampla concordância em alguns domínios e também incoerência e, mesmo, contradições em determinadas opiniões. É reconhecida a importância da informática na automatização de muitas das rotinas e processos de trabalho nas bibliotecas, no acréscimo de qualidade no trabalho e na prestação de serviços, na melhoria da imagem da biblioteca e numa maior capacidade de resposta às solicitações da envolvente externa. Todavia e um tanto paradoxalmente, vários entrevistados referiram que as tecnologias de informação desempenham reduzida influência na alteração da estrutura e métodos de trabalho, na celeridade dos processos de decisão e na produtividade da organização.

A tecnologia reconhecidamente mais referenciada é, sem dúvida, o correio electrónico. A Biblioteca Nacional e a Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto possuíam e disponibilizavam correio electrónico interno para os seus funcionários. Na Biblioteca Pública Municipal do Porto, na ausência desta valência, o acesso a serviços gratuitos de *webmail* via Internet constituía a forma de garantir o correio electrónico interno/externo. O correio electrónico é percebido, pela maioria dos entrevistados, como ferramenta profissional quase imprescindível e como meio indutor da rapidez, eficácia e informalização no processo comunicacional:

“No ano passado, aquando das férias, experimentei abrir o email no final do dia. Isso possibilitou-me interagir em diversas situações, evitei situações que poderiam ser penosas e experimentei satisfação nisso. (...) É claro que posso lançar um email a solicitar ideias, a promover a comunicação“ (A1).

“Praticamente toda a gente utiliza o email, apesar de não terem formação nessa área (...) Comunico com muitas pessoas por correio electrónico sem conhecer o seu rosto; o que é engraçado é que, por vezes, no corredor ou no café, acabo por vir a conhecer essas pessoas com as quais troco, profissionalmente, dezenas de mensagens (...) A pessoa que está aqui na área do fornecimento de documentos: 90% da sua actividade é receber e enviar emails“ (B1).

A Internet é mencionada logo a seguir em termos de relevância e popularidade. Todas as bibliotecas, sem excepção, referiram vários projectos de desenvolvimento a curto prazo nesta área. A Biblioteca Nacional e a Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto possuíam *sites* próprios, fornecendo e divulgando informação bibliográfica e de referência, bem como alguns serviços interactivos aos utilizadores; a Biblioteca Pública Municipal do Porto mantinha uma presença passiva na Internet, através da página oficial da Câmara Municipal, disponibilizando apenas alguma informação de cariz institucional.

Ainda no âmbito das tecnologias, particularmente nas áreas correlacionadas com a informática e sistemas de informação, emergiram igualmente um conjunto de aspectos e indicadores que vale a pena analisar, ainda que em jeito de síntese. Dois dos entrevistados, um da Biblioteca Nacional e outro da Biblioteca Pública Municipal do Porto, referiram preocupações com o eventual aumento da monitorização e controlo do trabalho por parte das hierarquias. A citação de um deles é bastante elucidativa a este propósito:

“(…) as novas tecnologias proporcionam uma oportunidade aos chefes para aumentarem a pressão e o controle sobre o trabalho realizado. Fico com a sensação que, se quiserem, podem fazê-lo...” (C2).

O receio perante a crescente desqualificação funcional e a iliteracia informática é sugerido nas entrelinhas dos discursos de dois dos entrevistados, um da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e outro da Biblioteca Pública Municipal da mesma cidade:

“(…) a tendência é para uma cada vez maior automatização das rotinas de trabalho nas bibliotecas. Muitas pessoas não acompanham a evolução tecnológica e acabam por ficar algo paradas no tempo; depois, vai-se a ver e as suas competências profissionais de pouco servem” (B5).

“(...) acho que precisamos mais de formação na área da informática, de *Windows* e coisas assim; não só para fazer *curriculum*, mas para respondermos às novas exigências da profissão (...) as coisas vão evoluindo e se as pessoas não fazem cursos de actualização ficam um bocado...” (C2).

Os aspectos económicos das tecnologias e do teletrabalho também foram mencionados:

“(...) um projecto de teletrabalho, também levanta algumas questões económicas: ligação à Internet, custos de equipamentos, etc. Quem paga isto? Depois, do ponto de vista da instituição, não é muito fácil contabilizar os ganhos efectivos de um projecto destes” (A2).

Mais do que o primado da técnica ou o tipo de sistema de informação, o factor determinante parece ser o modo como os actores organizacionais se apropriam e utilizam as ferramentas tecnológicas. A nossa interpretação é a de que o investimento em infra-estruturas e equipamentos informáticos, bem como a adopção de novas tecnologias de informação e comunicação, não são, isoladamente, um factor de inovação ou, sequer, de aumento da produtividade.

A este propósito, é importante referir o fenómeno frequente da informatização aleatória e da sub-utilização das tecnologias disponíveis. Eis dois bons exemplos desta realidade, que alguns autores denominam como “degradação entrópica da informação”: a Internet é repetidamente utilizada por motivos pessoais ou de lazer mais do que por razões profissionais e o correio electrónico é muitas vezes utilizado para o envio de mensagens triviais ou para brincadeiras.

A convergência das tecnologias disponíveis não é ainda uma realidade de uso generalizado. As elevadas taxas de investimento em *hardware*, *software*, infra-estruturas de comunicação de dados e, muitas vezes, em formação profissional não parecem estar a produzir os resultados esperados. Cremos que retorno desse investimento nem sempre é devidamente assegurado devido à adopção, consciente ou involuntária, de formas de taylorismo informático, à inércia organizacional e ao reduzido empenho em transformar a organização do trabalho.

6.3 - Percepções e atitudes perante o teletrabalho

Depois destas considerações relativas à dimensão tecnológica, vamo-nos centrar nas representações do teletrabalho. A temática do teletrabalho encontra-se entre aquelas que sofreram maior deformação e banalização nos meios de comunicação social.

A visão, algo estereotipada, do “trabalho realizado a partir de casa” e a fantasia idílica do trabalhador confortavelmente instalado no lar a trabalhar comodamente em frente do computador, enquanto os outros desesperam nas filas de trânsito e na rotina quotidiana do emprego, enformam o imaginário do cidadão comum e tem constituído, paradoxalmente, um dos obstáculos à difusão desta nova forma de trabalho. Esta imagem está subjacente no teor da afirmação de um dos entrevistados da Biblioteca Nacional:

“(…) socialmente, em Portugal, há muito a ideia que as pessoas aproveitariam o teletrabalho para se baldarem, irem ao supermercado, ao cabeleireiro, etc (A5).

Em primeiro lugar importa referir que, não obstante uma prévia aproximação à noção de teletrabalho (realizada informalmente nos momentos que antecediam as entrevistas), a grande maioria dos entrevistados não tinham uma ideia muito clara relativamente ao conceito. As várias modalidades, tipos e características de teletrabalho existentes (ver capítulo 2), não foram percepcionadas pelos entrevistados. Esta evidência confirma muitos dos estudos sobre o teletrabalho que se tem realizado noutros contextos e noutras latitudes.

Muito embora afirmassem saber o que era o teletrabalho, foi frequente, durante as entrevistas, a associação/confusão do conceito com trabalho baseado no domicílio e trabalho a tempo parcial (*part-time*). No sistema de referências da generalidade dos entrevistados, o teletrabalho é basicamente associado como trabalho que se exerce a partir de casa e que pressupõe um vínculo subordinado a uma entidade, neste caso, pública.

A investigação de Yapp e Tng¹² visou precisamente avaliar as atitudes e percepções perante a possibilidade de adopção de práticas de teletrabalho em organizações do sector da fileira da informação. Os autores definiram como público-alvo mulheres trabalhadoras, desempenhando diversas funções (programação, engenharia

informática, etc.) passíveis de serem desempenhadas no exterior do local de trabalho convencional.

Tendo por base o *design* do seu projecto de pesquisa, estes autores consideram que as atitudes face ao teletrabalho seriam alicerçadas numa arquitectura mental complexa associando: crenças pessoais, valorização de determinados comportamentos e opiniões e aspectos normativos/atitudes. O estudo efectuado confirmou grande parte das hipóteses de investigação previamente formuladas e concluiu que a atitude favorável face ao teletrabalho estava significativamente correlacionada com:

- A percepção quantitativa do trabalho passível de ser executado em regime residencial;
- A atitude dos superiores hierárquicos e colegas perante o teletrabalho;
- A existência/disponibilização de meios e suportes tecnológicos na residência do profissional.

Mais do que curioso, não deixa de ser interessante e sintomático sublinhar as muitas afinidades existentes entre as conclusões deste estudo e os resultados da nossa investigação. Desde logo, porque a atitude da generalidade dos entrevistados caracterizou-se, igualmente, por uma expressiva receptividade face à possibilidade de adopção de novas formas de organização do trabalho baseadas em práticas de teletrabalho.

As principais razões invocadas, no âmbito da nossa investigação, para uma eventual adesão ao teletrabalho foram, por ordem crescente de importância, as seguintes: usufruir de um horário de trabalho flexível, gerir a produtividade pessoal, conciliando-a com o trabalho a efectuar e dispor de autonomia face ao trabalho:

“(…) tem a ver com o biorritmo das pessoas; algumas de manhã não funcionam e, para essas, o trabalho poderia ser gerido em função da sua disposição“ (A5).

“Aqueles que gostam de trabalhar das 21:00h às 5:00h da manhã, podem fazê-lo... As pessoas teriam mais disponibilidade para organizar melhor a vida pessoal e ficarem, assim, mais satisfeitas” (B1).

“A grande vantagem seria poder conciliar o trabalho com outras actividades e poder escolher o ritmo e horário de trabalho mais adequado. Poder-se-ia, também, poupar dinheiro nas deslocações e alimentação” (C3).

A questão específica das deslocações pendulares residência/local de trabalho foi também muito enfatizada, designadamente no que se refere ao binómio frustração/tempo despendido com essas movimentações e às vantagens que adviriam, neste aspecto, face a uma eventual adesão ao teletrabalho. Outra razão reiteradamente invocada, sobretudo pelas entrevistadas do sexo feminino (mesmo por aquelas que não possuíam filhos), prende-se com a possibilidade de conciliar o trabalho com a educação dos filhos. Independentemente de outras explicações possíveis, cremos que não deixa de ser pertinente relacionar este facto com o significativo peso da componente feminil nas bibliotecas portuguesas¹³.

As principais preocupações prognosticadas, face à eventual adopção de um regime de teletrabalho, vão de encontro a aspectos já estudados, embora noutros contextos, pela literatura. Foram mencionados, entre vários inconvenientes prováveis, factores como: socialização, comunicação e interacção, disciplina e organização pessoal do trabalho, avaliação, valorização e progressão profissionais e condicionalismos do trabalho no lar. Vejamos alguns excertos que ilustram estes aspectos:

“(…) pode haver, dependendo do tipo de trabalho, alguma desactualização profissional e alguma descontinuidade em termos de evolução. A socialização também poderia ser um problema, mas isso depende da personalidade de cada pessoa” (A3).

“Dúvidas..., apesar dos meios comunicacionais e de referência existentes, ficam sempre coisas pendentes e algum isolamento” (A5).

“Na minha opinião, acho que esse trabalhador deveria ter os mesmos direitos e possibilidades que as outras pessoas têm; logo que trabalhe, é indiferente que trabalhe em casa ou aqui ou ali... (...) Num cenário hipotético, aqui por exemplo, acho que as chefias não prejudicariam ninguém nesse tipo de casos, não sei... Por outro lado, não fazia sentido que um dirigente que estabelecesse essa política fosse prejudicar o trabalhador...” (B4).

“O grande inconveniente seria, talvez, a indisciplina pessoal” (C3).

“Em casa será sempre complicado - pelo menos na minha é - adaptar ou disponibilizar espaços específicos para o trabalho” (C4).

Importa, ainda, realçar outros aspectos relacionados com a eventual participação dos entrevistados num projecto-piloto de teletrabalho na biblioteca e na respectiva área profissional. A generalidade dos entrevistados manifestou total receptividade, desde que o projecto assumisse um cariz experimental; onze testemunhos – cinco da Biblioteca Nacional, três da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto e outros tantos da Biblioteca Pública Municipal da mesma cidade – acrescentam a possibilidade de reverter a situação, ou seja retornar à biblioteca em caso de saturação ou se, por qualquer outra razão, a experiência não resultasse. A maioria dos inquiridos prefeririam (tele)trabalhar em casa entre um a três dias por semana e os restantes no local de trabalho habitual:

“A título de experiência não me importaria. A esse nível preferiria trabalhar em casa a meio tempo, por exemplo, 3 dias por semana” (A5).

“Se fosse uma experiência temporária e desde que pudesse desistir a qualquer momento, se porventura não me adaptasse, não me importava de aderir; agora, se fosse a título definitivo não gostaria” (A6).

“Se fosse por um determinado período (por exemplo, 6 meses), com regras definidas e pudesse voltar à situação anterior, se eventualmente me arrependesse, não veria qualquer problema” (B2).

“Aceitava de caras; não me importava nada” (B3).

“Sim, estaria interessada; desde que me proporcionassem as condições necessárias e desde que me desse bem - e não sei como me iria dar - não vejo qualquer problema. Creio que o melhor seria um esquema misto de teletrabalho conjugado com trabalho na biblioteca para não quebrar totalmente e para ver as reacções “ (C4).

Contrariamente ao que seria, talvez, de esperar, os quatro entrevistados com responsabilidades directivas e/ou de gestão nas três bibliotecas manifestaram ampla receptividade face ao teletrabalho, conquanto em regime parcial, justificando esta opção com o facto de uma parte importante do seu tempo e das suas funções implicar interacção real e presencial com profissionais, com utilizadores e com elementos exteriores à biblioteca.

Restaram, ainda, duas vozes totalmente discordantes pertencentes ao grupo de pessoal técnico-profissional (uma da Biblioteca Nacional e outra da Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto), cujo discurso gostaríamos de citar, uma vez que deixam transparecer alguns dos inconvenientes do teletrabalho acima mencionados, com ênfase para os factores interação e socialização:

“(...) Eu, pessoalmente, detestaria estar em casa a trabalhar sozinha; seria difícil disciplinar-me e, por outro lado, há toda uma parte de relacionamento humano que considero importante” (A4).

“Se calhar seria vantajoso para algumas pessoas. Eu, pessoalmente, confesso que não acredito muito nisso... seria difícil para a minha cabeça... Não conseguiria conciliar, nem acho que a realização pessoal, profissional ou independência aumentassem. Penso que as pessoas têm muita necessidade de saírem de casa” (B4).

6.4 - “Teletrabalhabilidade” de funções e tarefas em bibliotecas

Está hoje demonstrado por vários estudos que as profissões mais adequadas para serem desempenhadas em regime de teletrabalho são precisamente aquelas que, de alguma forma, incorporam e/ou manipulam informação¹⁴, a matéria-prima por excelência do sector terciário. A economia de serviços ou economia da informação, na expressão de Stoffaes¹⁵, é já responsável por cerca de dois terços dos empregos existentes na Europa e no EUA.

As bibliotecas inserem-se certamente na abrangente fileira das indústrias e organizações do universo da informação, tendo o progresso tecnológico e a revolução digital evidenciado, ao contrário do que muitos previam, a sua importância enquanto instituição e “organização que aprende” numa Sociedade da Informação que, cada vez mais, aspira a transformar-se numa Sociedade do Conhecimento. Contudo, as bibliotecas quase nunca aparecem referenciadas como campo potencial de utilização do teletrabalho; a profissão mais próxima de bibliotecário que encontramos foi a de intermediário/mediador (*broker*) de informação.

Questionados perante a possibilidade de as funções habitualmente desempenhadas no local de trabalho poderem vir a ser, total ou parcialmente, realizadas em regime de teletrabalho, os inquiridos referiram que estas deveriam ter metas previamente

estabelecidas e identificaram um conjunto alargado de actividades que, de facto, lidam com recursos informacionais no cerne dos quais estão necessariamente envolvidas actividades de criação, processamento, manipulação e transmissão de informação.

Importa, neste sentido, considerar, pelo menos, duas perspectivas: a visão da gestão e a percepção da componente operacional. Os elementos que entrevistámos - com responsabilidades directas ao nível da direcção e gestão de topo - expressaram-se, sem excepções e em moldes quase idênticos, nos seguintes termos:

“Elaboração de relatórios, preparação de propostas e pareceres, ler e analisar *dossiers* ou bibliografia relevante, alguns tipos de decisões e actividades de coordenação, penso poderem, em muitos casos (não na totalidade por causa do recurso a fontes de informação), ser feitas em casa e se frequentemente as faço mesmo lá isso prova que são exequíveis (...) penso que as tarefas ligadas à informática podem ser trabalhadas a partir de casa, desde que as pessoas tenham as ferramentas para o fazer. Temos, inclusive, alguma experiência nesta área “ (A1).

“Grande parte do trabalho de análise e planeamento não só pode ser feita em casa como, de facto, o é. Muitas vezes é, efectivamente, em casa que faço muito do trabalho até porque tenho a possibilidade e os meios tecnológicos para isso (...) Em termos percentuais, diria que 1/3 do meu trabalho é feito em casa e só não é mais porque também tenho de preservar o descanso“ (A2).

“Olhe, uma parte equivalente a 30% do que eu faço aqui poderá perfeitamente ser feita em casa e o que acontece muitas vezes é que, por falta de tempo aqui, faço mesmo em casa. (...) Coisas que tem a ver com elaboração de relatórios, ofícios, estudo, leituras, escrita, utilização da *Web* para pesquisa, avaliação de produtos, toda a parte de comunicações suportada por *email* “ (B1).

A perspectiva operacional – técnicos superiores e técnicos intermédios em bibliotecas e documentação – é exemplificada, de modo bastante elucidativo, por três dos testemunhos:

“(…) tarefas relacionadas com as que agora estou a começar a desempenhar: informação, criação/actualização da *newsletter*, trabalho na *Web*, pesquisa em bases de dados, etc., isso eram coisas que podiam ser

perfeitamente feitas em casa e depois despachadas por disquete ou correio electrónico (...) estou a lembrar-me de um caso que se passou com uma colega minha que organizou e montou uma exposição aqui na biblioteca e muito desse trabalho foi concebido e bem - em casa. Outra possibilidade é a conversão retrospectiva de catálogos, desde que isso seja pegar na informação que está nas fichas (partindo do princípio que está correcta) e introduzi-la numa base de dados, acho que não há problema nenhum” (B2).

“Algumas tarefas poderiam... temos que manipular aqui a obra para a catalogar e, se calhar, desde que nos levassem a obra a casa, poderíamos cataloga-la no lar. Através de listagens, penso que também se poderia completar o registo bibliográfico em casa. Por outro lado, se dispusermos em casa da ligação que temos aqui poder-se-ia fazer o BPS. Também as pesquisas poderiam ser feitas em casa desde que tivéssemos os meios informáticos lá instalados. Mesmo a colocação de cotas em linha exige praticamente o contacto com a obra para minimizar equívocos. (...) Quanto à catalogação retrospectiva, se ela fosse feita através das fichas catalográficas tradicionais e não existissem muitas dúvidas, creio que também poderia ser feita em casa. Agora isto poderia era ser feito a dois tempos: adicionava-se a cota em casa e, depois, no local de trabalho, verificava-se a correspondência com a obra e anotavam-se os dados, registo e cota” (C3).

“(...) na catalogação em linha - tarefa que já fiz - acho perfeitamente possível. As pesquisas também poderiam, muitas vezes, serem feitas em casa. Acho que, por exemplo, o circuito existente aqui na catalogação poderia ser adaptado para, pelo menos, algumas tarefas poderem eventualmente serem feitas em casa” (C4).

Depoimentos que, em diferentes ângulos de visão, identificam um conjunto alargado de actividades passíveis de serem desenvolvidas a partir de um modelo diferente de organização do trabalho. Com base nas respostas de todos os entrevistados e partindo do pressuposto que a análise do discurso desses actores permite constatar hábitos e práticas de trabalho, elaboramos uma lista de tarefas e rotinas tradicionalmente realizadas nas bibliotecas e serviços de informação susceptíveis de serem realizadas, total ou parcialmente, em regime de teletrabalho, as quais podemos tipicamente enquadrar nos seguintes grandes eixos:

- Administração e gestão: planeamento, análise documental, leituras, investigação bibliográfica, aquisições, elaboração de relatórios, preparação de propostas, pareceres e *dossiers*, coordenação e gestão de projectos, gestão de informação;
- Tratamento técnico documental: registo, adição de cotas, catalogação, classificação e indexação em linha, controlo de autoridades, normalização de registos bibliográficos, elaboração de índices, conversão retrospectiva de catálogos, estatísticas, elaboração e manipulação de diversos trabalhos a partir de listagens;
- Informática documental: introdução/digitação de dados bibliográficos, verificação, detecção/controlo de erros e validação de registos, digitalização de conteúdos, manutenção e gestão de bases de dados documentais e bibliográficas, selecção, extracção e importação/exportação de registos, desenvolvimento de protótipos;
- Referência: pesquisa documental, mediação de informação, difusão selectiva de informação, fornecimento de documentos por via electrónica, formação profissional (e aos utilizadores) à distância, produção de informação de valor acrescentado a partir de dados já processados, actividades *online* de referência/apoio aos leitores e de extensão cultural (videoconferência, *chats*, exposições,...).

Para além das funções estritamente biblioteconómicas, foi ainda referido um conjunto alargado de tarefas que recorrem às tecnologias de informação e comunicação e que, cada vez mais, tendem a fomentar-se nas bibliotecas:

- Manutenção remota de serviços de rede
- Segurança de dados
- Auditoria informática
- Manutenção e assistência a sistemas informáticos documentais e outros
- Serviços multimédia (*webdesign*, publicação digital, etc.)
- Desenvolvimento de *software* aplicacional

Ao invés foram claramente reportadas as áreas onde o teletrabalho, na opinião dos entrevistados, seria impossível ou, pelo menos, difícil de ocorrer:

- Atendimento presencial
- Arrumação e acondicionamento de espécies documentais
- Assistência técnica
- Reuniões de trabalho
- Despacho de assuntos
- Circulação de documentação em suporte convencional
- Funções de direcção e de gestão de serviços quotidianos

NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- ¹ THÉVENET, Maurice - *Cultura de empresa: auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor, D. L. 1997, p. 57-89.
- ² NEVES, J. G. ; JESUÍNO, J. C. - *Cultura organizacional: estudo empírico com base no modelo dos valores contrastantes*. Psicologia. Vol. 9, nº3, (1994), p. 327-346.
- ³ Acerca da problemática das subculturas na organização, vejam-se os seguintes trabalhos:
- LACROIX, P. - *Culture de l'entreprise et culture communautaire des groupes*. Direction et Gestion. Nº 3, (1983).
 - SAINSAULIEU, R. - *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1977.
 - SMIRCICH, L. - *Concepts of culture and organizational analysis*. Administrative Science Quarterly. Nº 28, (Sept 1983).
 -
- ⁴ Veja-se, a este propósito, a obra triptica de HANDY, Charles:
- A era da incerteza. Mem Martins: CETOP, 1996.
 - A era do paradoxo. Mem Martins: CETOP, D. L. 1994.
 - A era da irracionalidade ou a gestão do futuro. Mem Martins: CETOP, D. L. 1992.
- ⁵ A corrente do determinismo tecnológico é representada, entre outros, por destacados autores como: Joan Woodward, Daniel Bell, Alvin Toffler e Alain Touraine.
- ⁶ Inserem-se neste modelo de análise, claramente influenciado pelos estudos do Instituto de Tavistock de Relações Humanas, investigadores como: McLoughlin e Clark, Winner e Rose.
- ⁷ BILHIM, João ; ASSUNÇÃO, Fátima - *As tecnologias de informação na administração do território*. In Regionalização e desenvolvimento. Lisboa: ISCSP, 1997. p. 211-212.
- ⁸ NOLAN, R. L. - *Managing the computer resource: a stage hypothesis*. Communications of the ACM. Vol. 16, nº 7, (1973), p. 399-405. A versão aperfeiçoada do modelo inicial do autor surge em 1979:
- NOLAN, R. L. - *Managing the crisis in data processing*. Harvard Business Review. Vol. 57, nº 2, (1979), p. 115-126. Um bom estudo nacional sobre a aplicabilidade e validação deste modelo pode ser consultado em:
- SANTOS, Maribel – *A evolução da função SI: uma avaliação nos serviços de informática de grande dimensão*. Informação e Informática: revista das tecnologias da informação na Administração Pública. Nº 20, (Nov. 1997), p. 29-38.
- ⁹ WARD, J. ; GRIFFITHS, P. ; WHITMORE, P. - *Strategic planning for information systems*. Chichester: John Wiley, 1990
- ¹⁰ MARCHAND, Donald A. ; HORTON, Forest W. - *Strategic information management*. In Infotrends: profiting from your information resources. New York: John Wiley, 1986. p. 115-139.
- ¹¹ Não cabe no âmbito do nosso estudo analisar detalhadamente a problemática das tecnologias e sistemas de informação, designadamente no que concerne às influências na organização do trabalho e impactos no sistema organizacional e no sub-sistema humano. Refiram-se, no entanto, os seguintes trabalhos elucidativos:

-
- DIAS, Damasceno - *O impacto das tecnologias de informação na organização e os seus efeitos no subsistema humano*. Organizações e Trabalho. Nº 15, (1996), p. 15-34.
 - FERREIRA, J. M. - *Novas tecnologias e tendências de mudança do trabalho em Portugal*. Organizações e Trabalho. Nº 5/6, (1991), p. 155-171.

 - PORTUGAL. Instituto de Informática - *Impactes dos sistemas e tecnologias da informação na Administração Pública: inquérito à Administração Pública Central e Regional, 2001*. [Lisboa]: Instituto de Informática, 2001.

 - PORTUGAL. Instituto de Informática - *As tecnologias da informação e da comunicação na Administração Pública (situação em 1 de Outubro de 2000): Administração Pública Central*. Alfragide: Instituto de Informática, 2001.

 - SERRA, Helena - *Novas tecnologias: influências na organização do trabalho*. Organizações e Trabalho. Nº 16/17, (Dez. 1996 / Jun. 1997), p. 145-163.

 - VENTURA, José Fernando Pereira Biléu - *Impactes dos sistemas de informação e das tecnologias da informação nas organizações [Texto policopiado]: um contributo para a sua inventariação e avaliação*. Lisboa: [s.n.], 1992. Tese mestrado em Gestão, Univ. Técnica de Lisboa, 1992.

¹² YAPP, Chee Sing ; TNG, Helen - *Factors associated with attitudes towards telecommuting*. Information & Management. Vol. 19, nº 6, (June 1990), p. 227-235.

¹³ Apesar de não existirem dados oficiais sobre esta realidade, estamos convictos da significativa expressão quantitativa das profissionais de biblioteca e documentação em Portugal. O já citado *Relatório da Comissão Organizadora da Conferência Nacional sobre Formação e Carreiras BAD* (1997) refere uma percentagem de 79% de mulheres *versus* 21% de homens. Os dados apresentados não são passíveis de extrapolação, mas confirmam a imagem predominantemente feminina da profissão.

¹⁴ Vários autores têm vindo a identificar as actividades “mais apropriadas” para funcionarem em regime de teletrabalho. Por exemplo, - STANWORTH, Celia - *Working at home: a study of homeworking and teleworking*. London: Institute of Employment Rights, 1996 - aponta um conjunto diversificado de profissões: arquitectos, tradutores, investigadores, trabalhadores “nómadas”, jornalistas, analistas financeiros e corretores, operadores de registo de dados, pessoal de televendas, programadores, especialistas em informática e tecnologias da informação, etc.

¹⁵ STOFFAES, C. - *A sociedade hiperindustrial*. In A crise da economia mundial. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

CAPÍTULO 7 – CONCLUSÕES

Na presente investigação partimos do pressuposto de que a generalidade das bibliotecas em Portugal, enquanto unidades orgânicas inseridas na Administração Pública, ou no Sector Público, “herdam” as mesmas características; acreditamos que este axioma será passível de generalização, sobretudo se tivermos em conta o peso das bibliotecas dependentes de organismos da administração central e local no sistema português de bibliotecas.

No tocante aos aspectos relacionados com a dinâmica organizacional, consideramos, numa abordagem sistémica, um conjunto de dimensões relevantes entre as quais se incluía a faceta da cultura organizacional. Recordemos que o estudo da cultura organizacional é complexo e abrangente, não devendo confundir-se com a análise de factores contingenciais ou atributos organizacionais. Tendo em conta estas dificuldades, procuramos, no entanto, entrever alguns sinais desta variável nas bibliotecas objecto de estudo. Os sinais detectados indicam que apenas na Biblioteca Nacional se manifesta uma cultura organizacional própria. Tanto na Biblioteca da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, como na Biblioteca Pública Municipal do Porto verifica-se uma identificação com a cultura das instituições em que se inserem as unidades estudadas.

Outra das vertentes principais que presidiram ao nosso trabalho consistiu em averiguar a importância da infra-estrutura tecnológica instalada e verificar até que ponto esta variável influenciava a adopção eventual de práticas de teletrabalho no contexto das bibliotecas objecto de estudo. Contrariamente ao que esperávamos, constatamos que as três bibliotecas se encontravam, embora em diferentes estádios de desenvolvimento, bem apetrechadas e eram receptivas à inovação tecnológica. Todavia, o investimento em infra-estruturas e equipamentos informáticos, bem como a adopção de tecnologias de informação e comunicação, não parecem estar a produzir (em termos de fomento da inovação ou de aumento da produtividade) os resultados desejados.

Uma possível explicação para o subaproveitamento das potencialidades da tecnologia e para a ocorrência de alguma inércia organizacional nesta área, poderá residir na intrincada questão do domínio, em graus variados, das tecnologias e da necessidade de desenvolver competências nesta área a par com a adopção, consciente ou

involuntária, de formas de neo-taylorismo informático nos processos de trabalho, ou “fordismo assistido por computador”, como refere um dos entrevistados. Estando reunidas as condições, suficientes e necessárias, para a eventual adopção e desenvolvimento de práticas de trabalho por via remota nas bibliotecas, estamos convictos de que a justificação da sua ausência deverá ser imputada a outras razões ou vertentes que não a tecnológica. Mais do que o primado da técnica ou o tipo de sistema de informação, o factor determinante parece ser o modo como os actores organizacionais se apropriam e utilizam as ferramentas tecnológicas.

Analisar as percepções, atitudes e comportamentos que os actores (no caso, os profissionais das bibliotecas) atribuem a determinados fenómenos, a partir dos seus próprios discursos, conduz quase inevitavelmente, como bem refere Huberman (1989), a problemas de validade, objectividade e precisão das asserções e da própria pesquisa. Contudo, como contrapõe Costa (1987), esses fenómenos constituem também, enquanto expressões de subjectividade, “um elemento objectivo fundamental da realidade social”.

Neste sentido, procurámos analisar, no confronto dessas várias manifestações de subjectividade, atitudes expressas e comportamentos subjacentes nas representações sociais dos entrevistados. Afinal, o que representa o teletrabalho para os actores das três bibliotecas objecto de estudo e como é que estes o percebem enquanto cenário hipotético de trabalho?

Antes de mais, importa meditar sobre o próprio conceito de teletrabalho nas representações implícitas dos entrevistados. Paradoxalmente, e não obstante esta ser considerada uma modalidade de trabalho atípico, a noção central de teletrabalho dos entrevistados em qualquer das unidades estudadas está associado às seguintes características nucleares: contrato de trabalho por prazo indeterminado (“vínculo à Função Pública com as regalias correspondentes”), horário completo, embora flexível (“7 horas de trabalho, a gerir pelas 24 horas do dia”), desenvolvimento do trabalho no domicílio (conquanto que a tempo parcial), integração em organização específica (biblioteca) e subordinação a uma entidade, neste caso, pública.

Como se constata, estão bem patentes os valores que enformam a construção do universo simbólico do funcionário público e que referimos no capítulo 4 do presente trabalho. Por outro lado, não deixa também de ser curioso apurar a dualidade contraditória de representações: conciliação das características básicas do

denominado trabalho típico (com ênfase para o vínculo, estabilidade no emprego, carreira profissional e subordinação) com a valorização de factores usualmente associados ao teletrabalho (flexibilidade, autonomia, liberdade e gestão do tempo, etc.).

Relativamente à exequibilidade e eventual adopção do teletrabalho em bibliotecas, a aquiescência e a avaliação feita pelos diferentes entrevistados, colocados perante uma hipotética situação de teletrabalho, foi amplamente positiva. Descontando duas posições manifestadas em sentido inverso, todos os inquiridos, são unânimes em considerar o teletrabalho como opção, atractiva e viável nas unidades documentais. A modalidade preferida assentaria na participação voluntária e concretizar-se-ia num regime misto e parcial de teletrabalho: trabalho baseado no domicílio entre um a três dias por semana e os restantes no local de trabalho (biblioteca) habitual.

Neste encadeamento e porque relacionado com práticas de trabalho, sublinharemos aqui as constatações produzidas, em sede dos três estudos de caso, no sentido da existência de um modelo que designámos por regularizador do grau de autonomia dos trabalhadores, designadamente ao nível das características e conteúdo das tarefas; a maioria das vezes, esta autonomia reduz-se ao cumprimento de rotinas inquestionáveis ou, quando muito, resume-se à tomada de decisão sobre qual tarefa ou conjunto de tarefas a executar prioritariamente. A predisposição para a realização de tarefas em grupo é reduzida conferindo-se importância expressiva à componente operacional: directivas, práticas, procedimentos e metas a atingir.

Retornando à perspectiva interpretativa da informação empírica recolhida, procurámos ainda detectar e identificar as actividades potencialmente teletrabalháveis. Queremos com isto dizer que interessava averiguar o grau de adequação do teletrabalho ao modo de organização de trabalho em vigor nas bibliotecas. Identificamos e agregamos tipologicamente um conjunto alargado de tarefas, rotinas e actividades (enunciadas no capítulo 6 desta dissertação), tradicionalmente desenvolvidas nas bibliotecas: criação, processamento, manipulação e transmissão de informação. A generalidade dos inquiridos referiram que estas actividades, a desenvolverem-se em regime de teletrabalho, deveriam ter metas previamente estabelecidas e seriam provavelmente realizadas, em termos de eficácia e produtividade, de igual (ou melhor) modo relativamente às mesmas funções desempenhadas no espaço físico da biblioteca.

Esta constatação da “teletrabalhabilidade” de actividades e tarefas desenvolvidas no âmbito das bibliotecas é, de algum modo, relevante, porquanto coloca estas unidades documentais nas rotas plausíveis do teletrabalho.

Para promover e aproveitar as potencialidades do teletrabalho em geral e, em particular, incentivar a sua adopção nas bibliotecas portuguesas, recomenda-se a adopção de programas e projectos-piloto de teletrabalho (em regime de alternância e a tempo parcial) em unidades documentais, bem como a sua posterior demonstração e disseminação.

Naturalmente que serão necessários esforço e empenho adicionais para tornear as habituais dificuldades de enquadramento legal e institucional, escassez de recursos, etc, mas, afinal, isto é algo com que as bibliotecas sempre se defrontaram e souberam, com êxito, ultrapassar. Caberá às bibliotecas portuguesas (públicas, universitárias,...) responder a este desafio, no âmbito da reestruturação ou modernização das estruturas existentes e da sua efectiva articulação em redes dinâmicas – simultaneamente humanas e digitais – de informação e conhecimento.

Reinventar o trabalho nas bibliotecas portuguesas passará certamente pela adopção de novos valores organizacionais, pela transformação de atitudes perante as tecnologias e pela criação de legislação específica que enquadre, normativa e juridicamente, o fenómeno do teletrabalho nas suas várias vertentes e modalidades. Ao Estado caberá, certamente, responder a esta questão legal; quanto às bibliotecas, o êxito na adopção e difusão de práticas de teletrabalho dependerá necessariamente da faculdade de percepção multidimensional do fenómeno e da capacidade de resolução, por parte dos vários actores envolvidos, dos problemas e desafios que esta nova forma de organizar o trabalho acarretará ao futuro destas unidades documentais enquanto organizações dinâmicas do conhecimento na era digital.

Finalmente, é pertinente colocar algumas questões que ficaram sem resposta:

- A introdução e afirmação de práticas de teletrabalho serão compagináveis com o modelo burocrático e normativo dominante nas organizações da Administração Pública portuguesa (na qual se inserem a esmagadora maioria das bibliotecas)?

- Qual a explicação para a evidente e significativa discrepância entre os discursos e as práticas (ou, dito de outro modo, o que é que justifica os fortes desequilíbrios entre o reconhecido e o evidenciado) no que ao teletrabalho diz respeito?
- Porque é que as bibliotecas portuguesas tardam em adoptar o teletrabalho? O nítido e reconhecido défice de cobertura juslaboral do fenómeno, será o principal responsável pelo facto?

As respostas a estas questões e a outro tipo de dúvidas, relacionadas com a problemática do teletrabalho em bibliotecas (mas não só), ficam em aberto uma vez que exigiriam outros planos, cenários e modelos de investigação. Pela nossa parte, convictos das limitações deste trabalho, contentamo-nos em assomar exploratoriamente este estimulante terreiro empírico. A análise dos dados obtidos, sugere a utilidade em desenvolver pesquisa adicional relativamente a estas questões e em aprofundar outros percursos de investigação.

BIBLIOGRAFIA

AMANTE, Maria João - *A mudança organizacional na bibliografia especializada*. Cadernos de Biblioteconomia, Arquivística e Documentação. Nº 1, (1992), p. 73-87.

ARAÚJO, Emília Rodrigues - *Para uma problemática do teletrabalho* [Texto policopiado]: *a difícil arte de mudar*. Lisboa: [s.n.], 1998. Tese Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, Univ. Técnica de Lisboa, 1998.

AVILEZ, Madalena - *Teletrabalho: talvez sim, talvez não*. Dirigir: revista para chefias. Nº 49, (1997), p. 27-32.

BAPTISTA, José - *Ciclos de vida organizacionais: o conceito de organizações divergentes e a sociologia das organizações*. Alter-Ego. Nº 5, (1988), p. 77-83.

BARRERO FERNÁNDEZ, Antonio - *Teletrabalho: as vantagens do teletrabalho: as actividades mais adequadas: o equipamento imprescindível e os meios necessários para o desenvolver*. Lisboa: Estampa, 1999.

BERTRAND, Yves ; GUILLEMET, Patrick - *Organizações: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.

BIBBY, Andrew - *Teleworking: thirteen journeys to the future of work*. London: Calouste Gulbenkian Foundation, 1995.

BLACK, Leah ; HYSLOP, Colleen - *Telecommuting for original cataloging at the Michigan State University libraries*. College & Research Libraries. Vol. 56, nº 4, (1995), p. 319-323.

BLAKE, Monica - *Teleworking for library and information professionals*. London: Aslib, cop. 1999.

BLOSSER, John ; ZHANG, Wei - *Computing aids with potential applications in telecommuting: local developments in serial cataloging*. LIBRES: Library and Information Science Research Electronic Journal. Vol. 6, nº 1/2, (1996). [*Documento electrónico em linha*]. Disponível na Internet em: <ftp://ftp.lib.ncsu.edu/pub/stacks/libres/libres/-v6n01-2-blosser-computing>. [Acedido em 1999.10.16].

BOISSE, Joseph A. - *Adjusting the horizontal hold: flattening the organization*. Library Administration & Management. Vol.10, nº 2, (1996), p. 77-81.

BOURDIEU, Pierre - *La double vérité du travail*. Actes de la Recherche en Sciences Sociales. Nº 114, (1996), p. 89-90.

BOYER, R. - *Alternativas ao Fordismo: uma análise provisória*. Revista Crítica de Ciências Sociais. Nº 35, (1992), p. 15-51.

BRANDÃO, Miguel Reynolds ; CARTAXO, Rui - *O escritório em casa: novas alternativas de emprego*. Lisboa: Telemanutenção, [1997].

BRUST, Leo - *Mudança na Administração Pública: o cidadão como objectivo*. Revista de Estudos Políticos e Sociais. Vol. 18, nº 1/4, (1990), p. 151-198.

- BURGESS, Robert G. - *A pesquisa de terreno: uma introdução*. Oeiras: Celta, 1997.
- CABRAL, Luís - *As bibliotecas públicas portuguesas: problemas e propostas de desenvolvimento*. Porto: Afrontamento, 1999.
- CABRAL, Luís ; MEIRELES, Maria Adelaide - *Tesouros da Biblioteca Pública Municipal do Porto*. Lisboa: Inapa, 1998.
- CAMPBELL, Jerry D. - *Building an effectiveness pyramid for leading successful organizational transformation*. Library Administration & Management. Vol. 10, nº 2, (1996), p. 82-86.
- CAMPOS, Fernanda Maria Guedes de - *PORBASE - Base Nacional de Dados Bibliográficos: estratégias para um catálogo colectivo no século XXI*. Comunicação apresentada no 6º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, Aveiro 6-8 Maio, 1998.
- CARDOSO, Luís - *Gestão estratégica das organizações: ao encontro do 3º milénio*. Lisboa: Verbo, 1995.
- COSTA, A. F. - *A pesquisa de terreno em sociologia*. In A Metodologia das Ciências Sociais. Porto: Afrontamento, 1987. p. 129-148.
- COSTA, Júlio - *Teletrabalho e bibliotecas: reinventar o trabalho em serviços técnicos*. Comunicação apresentada no 6º Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas Portugueses, Aveiro 6-8 Maio, 1998.
- CUNHA, Miguel Pina e Cunha - *Organizações e recursos: perspectivas de ecologia organizacional*. Ponta Delgada: Signo, 1994.
- DANZIN, André - *Le teletravail dans la culture de l'ère informationnelle*. In Telework Congress: change and challenge for Europe. Brussels: Office... , 1996. p. 29-38.
- DEIDER, C. - *Telearbeit II: ein bibliothekarisches call-center*. Bibliotheksdienst. Vol. 32, nº 2, (1998), p. 287-291.
- DIAS, Damasceno - *O impacto das tecnologias de informação na organização e os seus efeitos no subsistema humano*. Organizações e Trabalho. Nº 15, (1996), p. 15-34.
- DOMINGOS, Manuela D. - *Biblioteca Nacional: um pouco mais de duzentos anos* [Documento electrónico em linha]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://www.biblioteca-nacional.pt/org/bn/historial/>>. [Acedido em 2000.02.27].
- DOMINGOS, Manuela D. - *Subsídios para a história da Biblioteca Nacional*. Lisboa: IBNL, 1995.
- DRUCKER, Peter - *The coming of the New Organization*. Harvard Business Review. Nº 1, (1988), p. 45-53.
- ELLIS, David - *The derivation of a behavioural model for information retrieval system design* [Texto policopiado]. Sheffield: ed. Autor, 1987. Tese de Doutoramento (PhD) apresentada à Universidade de Sheffield, Reino Unido, 1996.

ENCONTRO INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2, Lisboa, 2000 - *Moderna gestão pública: dos meios aos resultados: acta geral*. [Oeiras]: INA, 2000.

ETTIGHOFFER, Denis - *A empresa virtual: ou os novos modelos de trabalho*. Lisboa: Instituto Piaget, D.L. 1999.

FARWELL, David C. ; FARWELL, Barbara M. - *Telecommuting*. In Encyclopedia of Library and Information Science. New York: Marcel Dekker, 1988. Vol. 43, supplement 8.

FERREIRA, J. M. - *Novas tecnologias e tendências de mudança do trabalho em Portugal*. Organizações e Trabalho. Nº 5/6, (1991), p. 155-171.

FIOLHAIS, Rui - *Sobre as implicações jurídico-laborais do teletrabalho subordinado em Portugal*. [Lisboa]: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1998.

FODDY, William - *Como perguntar: teoria e prática da construção de entrevistas e questionários*. Oeiras: Celta, 1996.

FREITAS, Eduardo de - *As bibliotecas em Portugal: elementos para uma avaliação*. Lisboa: Observatório das Actividades Culturais, 1998.

FURTADO, José Afonso - *Os livros e as leituras: novas ecologias da informação*. Lisboa: Livros de Leituras, D.L. 2000.

GIESECKE, Joan R. - *Reorganizations: an interview with staff from the University of Arizona libraries*. Library Administration & Management. Vol. 8, nº 4, (1994), p. 196-199.

GLASER, B. G. ; STRAUSS, A. L. - *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. Chicago: Aldine, 1967.

GLORY, B. - *Managing information resources in a telecommuting environment*. Special Libraries. Vol. 85, nº 1, (1994), p. 30-34.

HAMEL, J. - *Case study method*. Beverly Hills, CA: Sage, 1993.

HANDY, Charles - *Trust and virtual organization*. Harvard Business Review (May-June 1995), p. 40-50.

HEINZ, Michele - *Taking work home: home-based work using computer technology*. Library Personnel News. Vol. 4, (1990), p. 1-2.

HOFSTEDE, Geert - *Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 1997.

HONEA, Sion M. - *Transforming administration in academic libraries*. Journal of Academic Librarianship. Vol. 23, nº 3, (1997), p. 183-190.

HUBERMAN, M. - *La vie des enseignants*. Neuchâtel: Delachaux & Niestlé, 1989.

JOHNSON, Peggy - *Managing changing roles: professional and paraprofessional staff in libraries*. Journal of Library Administration. Vol. 22, nº 2/3, (1996), p. 79-99.

JONES, Ken - *Conflict and change in library organizations: people, power and service*. London: Clive Bingley, 1984.

JOVENS ASSOCIADOS PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO CENTRO - O *teletrabalho: novo paradigma de emprego na sociedade da informação*. Coimbra: JADRC, 1997.

KATZ, Adolph I. - *The management, control and evaluation of a telecommuting project: a case study*. Information & Management. Nº 1, (1987), p. 179-190.

KORTE, Werner ; WYNNE, R. - *Telework: penetration, potential, and practice in Europe*. Amsterdam: IOS Press, 1996.

KOVÁCS, Ilona ; MONIZ, António Brandão - *Problemas da sociologia industrial, das organizações e do trabalho em Portugal*. Lisboa: Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das Organizações e do Trabalho, 1987.

KOVÁCS, Ilona ; MONIZ, António Brandão ; MATEUS, Augusto - *Prospects for anthropocentric production systems in Portugal*. Bruxelles: Commission of the European Communities, 1990.

KOVÁCS, Ilona ; MORENO, C. - *Tecnologias da informação e valores: atitudes face ao trabalho*. Organizações e Trabalho. Nº 7/8, (1992), p. 75-90.

LATHAM, J. - *The changing career scene for librarians*. Information Outlook. Vol. 2, nº 3, (1998), p. 14.

LENCASTRE, José Garcez de - *O teletrabalho*. Dirigir: revista para chefias. Nº 36, (1995), p. 27-32.

LEYSER, Joan M. ; PELZER, Nancy L. - *Telecataloging: a consideration of present and future practices*. LIBRES: Library and Information Science Research Electronic Journal. Vol. 6, nº 1/2, (1996). [*Documento electrónico em linha*]. Disponível na *World Wide Web* em: <<http://aztec.lib.utk.edu/libre6n1/leysen-pelzer.html>>. [Acedido em 1999.10.22].

LUCE, Richard E. ; HARTMAN, Susan - *Telecommuting to work: using technology to work at home: Boulder Public library's experience!* Library Hi-Tech. Vol. 2, nº 4, (1984), p. 79-83.

MADRUGA, Regina Maria Simplício - *As tecnologias da informação e a flexibilidade do trabalho* [Texto policopiado]: *o teletrabalho*. Lisboa: [s.n.], 1998. Tese Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, Univ. Técnica de Lisboa, 1998.

MAUTRICH, M. - *Telework: also for libraries the magic word?* FID News Bulletin. Vol. 47, nº 11/12, (1997), p. 280-283.

MATOS, Manuel A. - *Normas para apresentação de dissertações* [Texto policopiado]: *bases essenciais*. Porto: FEUP, 1994.

MODESTO, Joana - *Alguns aspectos sobre a problemática do teletrabalho*. Informação & Informática. Nº 16, (1997), p. 16-28.

MONIZ, António Brandão ; KOVÁCS, Ilona - *Evolução das qualificações e das estruturas de formação em Portugal*. [Lisboa]: Instituto do Emprego e Formação Profissional, 1997.

MOORE, Mary - *Impact of the changing environment on academic library administration: conflicts, incongruities, contradictions and dichotomies*. Journal of Library Administration. Vol. 22, nº 1, (1995), p. 13-38.

MOREIRA, Carlos Diogo Moreira - *Planeamento e estratégias da investigação social*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1994.

NEVES, José Gonçalves das - *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH, 2000.

NILLES, Jack - *Managing telecommuting: strategies for managing the virtual workforce*. New York: John Wiley, cop. 1998.

NORMAN, S. - *Will telework for us?* Library Association Record. Vol. 95, nº 2, (1993), p. 90-91.

NUNES, Henrique Barreto - *Da biblioteca a leitor: estudos sobre a leitura pública em Portugal*. Braga: Autores de Braga, 1996.

OLIVEIRA, José Grosso de - *O lugar do trabalho nas sociedades contemporâneas*. Cadernos de Ciências Sociais. Nº 12/13, (1993), p. 178-189.

PORTO. Biblioteca Pública Municipal - *Biblioteca Pública Municipal do Porto: exposição no 150º aniversário da sua fundação: 1833-1983*. Porto: BPMP, 1984.

PORTO. Biblioteca Pública Municipal - *O convento de Santo António da cidade: exposição no 150º aniversário da instalação definitiva e da abertura oficial da Biblioteca Pública Municipal do Porto*. Porto: BPMP, 1992.

PORTUGAL. Instituto da Biblioteca Nacional e do Livro - *Guia da Biblioteca Nacional*. Lisboa: IBNL, 1996.

REID, M. T. - *The human side of the virtual library*. Serials Librarian. Vol. 25, nº 3/4, (1995), p. 213-221.

RODRIGUES, Maria de Lurdes - *Atitudes da população portuguesa perante o trabalho*. Organizações e Trabalho. Nº 14, (1995), p. 33-63.

SAISAULIEU, Renaud - *L'identité au travail: des effects culturels de l'organisation*. Paris: Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1988.

SCEPANSKI, J. M. - *Public services in a telecommuting world*. Information Technology & Libraries. Vol. 15, nº 1, (1996), p. 41-44.

SERRA, Helena - *A Sociedade da Informação como problemática [Texto policopiado]: tecnologias da informação, organização do trabalho e emprego*. Lisboa: [s.n.], 1995. Tese de mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica, Univ. Técnica de Lisboa, 1995.

SILVA, José Augusto Pinho - *Aplicação de modelos executáveis na coordenação de actividades de teletrabalho [Texto policopiado]*. Porto: [s.n.], 1998. Tese de mestrado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores, Univ. do Porto, 1998.

SIMÕES, João Fernando Covas - *O teletrabalho em Portugal* [Texto policopiado]: *a situação actual e as perspectivas de desenvolvimento: as implicações na gestão de empresas de serviços*. Lisboa: [s.n.], 1998. Tese de mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, Univ. Técnica de Lisboa, 1998.

SOUSA, Maria José - *Teletrabalho em Portugal: difusão e condicionantes*. Lisboa: FCA-Editora de Informática, cop. 1999.

STAKE, Robert E. - *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STRAUSS, Anselm ; CORBIN, Juliet - *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques*. London: Sage, 1990.

STROETMANN, K. A. - *Telework developments and trends: a challenge for information services*. FID News Bulletin. Vol. 47, nº 11/12, (1997), p.269-274.

STURGEON, Alice - *Telework: threats, risks and solutions*. Information Management & Computer Security. Vol. 4, nº 2, (1996), p. 27-38.

TEIXEIRA, Sebastião - *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

TELLIS, W. - *Application of a case study methodology*. The Qualitative Report. Vol. 3, nº 3, (1997). [Documento electrónico em linha]. Disponível na World Wide Web em: <<http://nova.edu/sss/QR/QR3-3/tellis2.html>>. [Acedido em 2000.05.11].

THÉVENET, Maurice - *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Éditions d'Organisation, 1986.

UNIVERSIDADE DO PORTO. Faculdade de Engenharia - *Guia de mestrados: 1998-2000*. Porto: FEUP, D. L. 1998.

UNIVERSIDADE DO PORTO. Faculdade de Engenharia - *Página da Biblioteca*. [Documento electrónico em linha]. Disponível na World Wide Web em: <<http://biblioteca.fe.up.pt/>>. [Acedido em 1999.12.20].

UNIVERSIDADE DO PORTO. Faculdade de Engenharia - *Plano Estratégico* [Texto policopiado]: 1999-2003. Porto: FEUP, 1999.

VALA, Jorge - *Sobre as representações sociais: para uma epistemologia do senso comum*. Cadernos de Ciências Sociais. Nº 4, (1986), p. 5-9.

VALA, Jorge ; MONTEIRO, Maria ; LIMA, Maria - *Culturas organizacionais: uma metáfora à procura de teorias*. Análise Social. Vol. 24, (1988), p. 663-687.

VAN DER WIELEN, J. M. M. ; TAILLIEU, T. C. B. - *Desenvolvimentos conceptuais recentes na investigação sobre teletrabalho*. Comportamento Organizacional e Gestão. Vol. 1, nº 2, (1995), p. 211-222.

VASCONCELOS, Ana Cristina - *Avaliação qualitativa de serviços de informação: contributo de um estudo experimental realizado no INETI/CITI*. In Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, 5, Lisboa, 1994. Vol.1, p. 261-281.

VELOSO, Ana Luísa de Oliveira Marques - *Teletrabalho: aspectos facilitadores de implementação* [Texto policopiado]. Porto: [s.n.], 1998. Tese Mestrado em Gestão de Empresas, Univ. do Porto, 1998.

WILSON, T. D. - *Organizational development in library management*. In Studies in Library Management. London: Clive Bingley, 1977. p. 45-66.

WOODWARD, Jeannette - *Commuting from electronic cottage to virtual library*. Library Administration & Management. Vol. 10, n° 4, (1996), p. 226-230.

YIN, Robert K. - *Case study research*. New York: Sage, 1994.

YIN, Robert K. - *The case study crisis: some answers*. Administrative Science Quarterly. Vol. 26, 1981, p. 58-65.

ANEXOS

- Anexo 1 - Carta de Contacto
- Anexo 2 - Entrevista
- Anexo 3 - Inquérito Diagnóstico

Anexo 1 - Carta de Contacto

Júlio Manuel Rodrigues Costa
Faculdade de Engenharia, U.P.

Exmo Senhor(a)
[Director/Responsável pela Biblioteca
Serviço de Documentação X]
Endereço...

Porto, xx de de 1999

Exmo(a) Senhor(a) ,

No âmbito do Mestrado em Gestão de Informação, promovido pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto em colaboração com o *Department of Information Studies* da Universidade de *Sheffield*, Reino Unido, encontro-me actualmente a desenvolver o trabalho de pesquisa conducente à elaboração da respectiva dissertação.

O tópico de investigação centra-se na problemática do teletrabalho e o trabalho de campo incide no sector das bibliotecas públicas, bibliotecas universitárias e serviços de informação especializados.

Perante o exposto, venho solicitar a sua colaboração neste trabalho autorizando a realização de entrevistas nesse organismo, designadamente junto dos responsáveis e técnicos dos serviços.

Brevemente, tomarei a liberdade de o(a) contactar para acertarmos os pormenores necessários (designação do(s) entrevistado(s), dia, hora, local, etc) à realização da(s) entrevista(s) mencionada(s). Entretanto, permito-me chamar a sua atenção para o inquérito diagnóstico que se junta em anexo e cujo preenchimento muito agradeçia.

Contacto e informações/esclarecimentos adicionais:

Júlio Costa
Biblioteca Pública Municipal do Porto
Rua D. João IV (ao Jardim de S. Lázaro)
4049-017 PORTO
Telef: 225193480, ext.1438 Fax: 225193488
E-mail: jmrcosta@hotmail.com

Agradecendo, desde já, a disponibilidade e colaboração demonstradas, subscrevo-me com os meus melhores cumprimentos

ANEXO: Inquérito mencionado

Anexo 2 - Entrevista

Designação da Organização / Biblioteca:

Localização / Endereço:

Código:

Inquirido/Entrevistado (Nome):

Função/Categoria Profissional:

Sexo:

Idade:

Data:

Hora (início / fim):

Observações:

A – ESTRUTURA E AMBIENTE ORGANIZACIONAL

NOTA: assinale (sublinhe ou faça um círculo) as suas respostas tendo em conta o grau de opinião que considera mais apropriado em cada uma das questões/afirmações; deve considerar, apenas, 1 opção em cada questão.

A1 – Estrutura/Organização e Formação

1.1. As políticas, estrutura e organização desta biblioteca/centro de informação foram explicadas claramente:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

1.2. Nesta biblioteca/centro de informação as tarefas estão bem definidas e estruturadas de forma lógica:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

1.3. Nesta biblioteca/centro de informação as pessoas recebem a formação adequada às necessidades dos seus postos de trabalho:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

A2 – Gestão e Controle/Avaliação

2.1. Nesta biblioteca/centro de informação a supervisão consiste sobretudo em estabelecer linhas de orientação para os subordinados. Estes depois responsabilizam-se pela execução do trabalho:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

2.2. Nesta biblioteca/centro de informação por vezes não se sabe claramente quem detém a autoridade formal para tomar uma decisão:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

2.3. As chefias não estão muito preocupadas com o controlo do horário de trabalho, preocupam-se mais com motivar as pessoas para fazerem o trabalho:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

2.4. Nesta biblioteca/centro de informação a avaliação do desempenho é feita com base em critérios claros, e de forma aberta:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

A3 – Práticas de Trabalho

3.1. Quando tenho em mãos uma tarefa difícil posso sempre contar com a ajuda dos meus colegas:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

3.2. Um dos problemas nesta biblioteca/centro de informação é que as pessoas não assumem responsabilidades:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

3.3. Nesta biblioteca/centro de informação as pessoas são encorajadas a exprimirem o que pensam, mesmo que isto signifique discordarem dos seus superiores:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

3.4. Sinto que sou membro de uma equipa que funciona bem:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

A4 – Ambiente de Trabalho

4.1. É difícil conhecer as pessoas nesta biblioteca/centro de informação:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

4.2. Esta biblioteca/centro de informação caracteriza-se por um clima descontraído e amigável:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

4.3. Nesta biblioteca/centro de informação as pessoas não confiam muito umas nas outras:

Discordo total/ discordo não sei concordo total/ de acordo

B – PERCEPÇÕES E ATITUDES PERANTE O TELETRABALHO

1 – De entre as funções que desempenha habitualmente no seu local de trabalho, quais as que poderiam ser executadas em casa? Porquê? E quais as que não poderiam ser executadas em casa? Porquê?

2 – Em sua opinião, como é que o exercício da sua actividade profissional em regime domiciliário (ou noutro modo de teletrabalho) afectaria a satisfação, a qualidade e a quantidade do trabalho que executa actualmente?

3 – Na sua opinião, um trabalhador (vinculado a uma entidade) que desempenhe a sua actividade em casa será beneficiado ou prejudicado em termos de progressão na sua carreira profissional? Porquê?

4 – Quais são, na sua óptica, as principais vantagens de trabalhar em casa? E os principais inconvenientes?

5 – Sentir-se-ia apto a avaliar o desempenho de um seu subordinado em regime (total ou parcial) de teletrabalho? Porquê?

6 – Estaria na disposição de participar e/ou ser enquadrado num projecto-piloto de teletrabalho na sua área profissional?

Anexo 3 - Inquérito Diagnóstico

C – TECNOLOGIAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Designação da Organização / Biblioteca:

Localização / Endereço:

Código:

Inquirido (Nome):

Função/Categoria Profissional:

Sexo:

Idade:

Data:

Observações:

HARDWARE

TIPO	NÃO	SIM	Nº.	MARCA/MODELO
<u>Servidores:</u>				
Micro-computadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____
Mini-computadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____
<i>Mainframes</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____
<u>Computadores Pessoais:</u>				
<i>Desktop</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____
<i>Workstations</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____
Terminais dedicados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____
Portáteis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	___	_____

Periféricos:Impressoras _____Scanners _____Unidades de disco _____

Outros (especificar) _____

SOFTWARE**TIPO****NÃO SIM****MARCA/MODELO**Sistemas Operativos:Windows 3.x/95/98 _____Windows NT _____OS/2 _____MAC/OS _____DOS _____AS - 400 _____UNIX/LINUX _____

Outros (especificar) _____

Software Aplicacional:Gestão Bibliográfica _____Processadores de Texto _____Bases de Dados (uso pessoal) _____Folhas de Cálculo _____Edição e Tratamento de Imagem _____SGBD's _____Linguagens/Ferramentas para desenvolvimento de aplicações _____"Pacotes" integrados (*Office, Groupware, etc.*) _____

Outros (especificar) _____

COMUNICAÇÃO / INFORMAÇÃO

TIPO	NÃO	SIM	DESIGNAÇÃO/CARACTERÍSTICAS
<u>Correio Electrónico:</u>			
Endereços Internos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Endereços Externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
 <u>Internet:</u>			
Acesso à informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Disponibilização de informação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Servidores Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
 <u>Intranet</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
 <u>Bases de Dados:</u>			
On-Line	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
CD-ROM	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
 <u>Postos de Informação Pública:</u>			
Terminais OPAC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Postos Multimédia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Quiosques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
Outros (especificar)	_____		

REDES

	Não	Sim	
<u>Rede Local</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	⇒ Tipo: _____ ⇒ Sistema Operativo: _____ ⇒ Suporte Físico: _____
 <u>Ligação ao Exterior</u>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	⇒ Linha Dedicada: _____ ⇒ Linha Comutada: _____ ⇒ Rede Pública de Comunicação de Dados: _____ _____

Protocolos para Interligação de Redes:

X.25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
X.400	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RDIS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Frame Relay</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
TCP/IP	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Outros (especificar) _____

Estimativa global do equipamento informático ligado em rede : % (aprox.)

ÁREAS INFORMATIZADAS

	Não	Sim	% (aprox.)
Gestão de Procedimentos Administrativos em Geral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Sistemas de Apoio à Decisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Recursos Financeiros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Acolhimento / Atendimento Público	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gestão de Aquisições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Gestão de Empréstimos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Catálogo e Processamento Bibliográfico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Outras (especificar) _____			

PESSOAL

	Não	Sim	Nº.	%(aprox.)
Pessoal afecto exclusivamente a funções informáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pessoal afecto parcialmente a funções informáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pessoal que utiliza com regularidade equipamentos e aplicações informáticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

DADOS FINANCEIROS

Despesas Globais com Informática (último ano)

 Contos

Valor Estimado do Parque Informático (último ano)

 Contos

