

## MUDANÇAS DE ESTRUTURA COMO FORMA DE RACIONALIZAÇÃO DE SERVIÇOS: A EXPERIÊNCIA DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE

**ENRIQUETA GRACIELA D. DE CUARTAS**

Departamento de Biblioteconomia e História  
Universidade do Rio Grande (FURG)  
96200 Rio Grande, RS

*Dá a fundamentação teórica e analisa uma experiência de mudança organizacional acontecida no sistema de bibliotecas da Fundação Universidade do Rio Grande.*

### 1. INTRODUÇÃO

O século XX tem-se caracterizado por profundas transformações sociais, econômicas, políticas, culturais, etc. Tanto a literatura científica como os meios de comunicação de massa enfatizam constantemente os processos de mudança, que afetam todos os âmbitos da vida. Como consequência, o estudo e a análise da mudança aparecem como uma preocupação marcante desde os tempos de Platão, que já se referia a ela em seus Diálogos, e tem merecido a dedicação tanto de psicólogos como de administradores, e cada vez mais dos bibliotecários, que entendem a biblioteca como parte de um sistema social amplo e complexo, sujeito às influências do ambiente e das instituições em que está inserida.

As mudanças no ambiente externo criaram um novo conjunto de valores e expectativas.

Parafraseando Stoner(9), pode-se dizer que se espera mais das organizações (bibliotecas) e de seus administradores (bibliotecários), embora não exista um consenso quanto a quais devam ser as prioridades.

Os bibliotecários carentes de formação administrativa suficiente para satisfazer expectativas pouco definidas convertem-se em alvo de críticas, que servem às vezes de impulso para a ação modificadora do *status quo* insatisfatório.

Na tentativa de dar fundamentação teórica a uma experiência de mudança organizacional acontecida no sistema de bibliotecas da Fundação Universidade do Rio Grande (FURG), partimos do pressuposto de que a insatisfação dos usuários foi a causa que desencadeou um processo de mudança, que resultou na reestruturação do sistema a seguir descrito.

Judson (5), ao descrever a natureza da mudança e suas causas, afirma que podem ser definidas como "qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho".

Este conceito é criticado por Motta (7), que lhe aponta as seguintes deficiências:

- a) não leva em consideração que a mudança só pode ser entendida a partir do comportamento organizacional;
- b) não considera que a mudança apresenta características semelhantes em qualquer tipo de organização, e não apenas na empresa industrial, como chega a explicitar em sua obra **Relações Humanas e Mudanças Organizacionais (5)**.

Tanto Motta (7) quanto Araújo (2) referem-se a mudanças associadas ao comportamento.

Bertero (3) interpreta a literatura sobre o tema a partir de dois caminhos bem distintos: o que se ocupa em modificar a estrutura das organizações e o que enfatiza modificações no plano comportamental, a nível do indivíduo e do pequeno grupo.

Para Araújo (2), essa dicotomia está na própria origem da Administração. A escola clássica dava grande importância ao componente estrutural. A mudança organizacional tinha sua origem na análise estrutural e sua meta era a transformação também estrutural, isto é, excessiva relevância para o componente estrutural e pouca preocupação com relação aos componentes tecnológico, ambiental e comportamental. E, por outro lado, a escola de relações humanas coloca ênfase na alteração do comportamento, visando a transformação na estrutura e nos processos organizacionais.

Bertero (3) assinala que ambas as colocações não se excluem; as duas exercem sua função no âmbito da organização: "convém lembrar que, sem uma estrutura organizacional adequada, é impossível fazer com que organizações tenham um desempenho razoável e que a concepção de que mudança organizacional e, fundamentalmente, modificação na estrutura da organização não está sepultada".

Araújo (2) define mudança organizacional como "qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico", sendo esta a abordagem que a teoria das organizações enfatiza hoje para os problemas e estudos da organização.

Seguindo as linhas de Bertero (3) e, principalmente, de Araújo (2), referir-nos-emos à mudança como modificação de estrutura de forma planejada e supervisionada, deixando de lado as implicações comportamentais, que serão objeto de outro trabalho.

## 2. REESTRUTURAÇÃO E RACIONALIZAÇÃO EM BIBLIOTECAS

As bibliotecas, entendidas como organizações, dependem de seu ambiente externo e devem relacionar-se com ele para sobreviver.

Assim, qualquer fator do ambiente externo que interfira no desenvolvimento da organização biblioteca torna-se uma força de mudança. Igualmente, qualquer fator do ambiente interno que afete a forma pela qual a organização biblioteca executa suas atividades também é uma força de mudança. Assim, pode-se dizer que a efetivação do processo de mudança está em andamento a partir do momento em que é sentida a necessidade da mudança, através da percepção dos fatores perturbadores da organização biblioteca.

As bibliotecas da FURG não constituíam um sistema integrado, sendo unidades isoladas subordinadas a uma biblioteca central, que as supervisionava ligeiramente e que realizava as aquisições sem assessoria da comunidade e, portanto, carente de critérios definidos para tal.

Cada unidade realizava seu próprio processamento técnico, não havendo também, nesse aspecto, supervisão que unificasse critérios.

As forças que impulsionaram a mudança foram tanto externas quanto internas.

Forças externas:

- insatisfação quanto à qualidade e quantidade de bibliografia de suporte ao ensino e à pesquisa;
- queixas quanto ao atendimento ao usuário;
- falta de espaço físico nas salas de leitura;
- demora no fornecimento da informação;
- conscientização dos administradores da instituição sobre os problemas das bibliotecas.

Forças internas:

- conscientização dos bibliotecários do mal-estar existente no ambiente externo com respeito aos serviços oferecidos pelas bibliotecas;
- falta de pessoal para melhorar os serviços em funcionamento e criar novos;
- a percepção da necessidade de mudança;
- falta de participação dos bibliotecários no processo decisório.

Constatada a necessidade de mudar, surgiram então alguns questionamentos coincidentes com os estabelecidos por Judson (5):

O que deve ser feito, e por que razão?

Como será feito?

Como consequência, o que será mudado?

A estratégia de ação resultou de um trabalho de equipe, que envolveu os profissionais da biblioteca, docentes do curso de Biblioteconomia da FURG e o setor administrativo, ao qual a biblioteca estava subordinada na estrutura da Universidade.

Encontramos, na literatura, diversas posições referindo-se às fases ou etapas que devem ser levadas em consideração quanto aos estudos de reorganização ou introdução de mudanças nas organizações.

Conforme Passos de Miranda, apud Araújo (2), a estratégia de atuação envolve as seguintes fases:

- a) determinação das causas e identificação dos fatores e circunstâncias que concorrem para a inoperância ou ineficiência;
- b) elaboração de normas, adoção de meios e métodos de trabalho que propiciem a correção das falhas ou a eliminação dos efeitos;
- c) aplicação de critérios às providências corretivas novas e modificadoras;
- d) verificação dos resultados alcançados com a introdução das providências e ajustamento final.

Araújo (2), redimensionando Passos de Miranda, sintetiza as fases em:

- a) levantamento e análise;
- b) planejamento;
- c) implantação;
- d) controle dos resultados

E, comentando Addison (1), o autor estabelece como fundamental:

- a) selecionar;
- b) coletar dados;
- c) examinar;
- d) desenvolver;
- e) implantar;
- f) manter

Assim, segundo Araújo (2), a diferença entre Addison (1) e os outros autores está no detalhamento das fases a serem seguidas.

Prosseguindo, Araújo (2) cita François (4), que recomenda um conjunto de etapas e sugere a sua aplicação rigorosa na seguinte ordem:

- a) estabelecer detalhadamente o problema a ser estudado, fixando objetivamente o fim a ser atingido;
- b) analisar a situação anterior, fazendo uma espécie de recenseamento dos dados conhecidos, tanto técnicos quanto econômicos e humanos;
- c) avaliar o estudo, prevendo-se a repartição do estudo e a sua duração, com a ajuda de um plano de intervenção (custos);
- d) achar a solução, ou as soluções, baseado na crítica dos dados analíticos (soluções parciais);
- e) discutir as soluções (opiniões dos interessados), levando em consideração as observações de caráter prático;
- f) terminar o projeto (justificar a solução escolhida e submetê-las a aprovação);
- g) aplicar a solução (adaptação à rotina de pessoal, fase de treinamento);
- h) constatar os resultados.

Araújo (2) concilia as etapas dos autores já citados, possibilitando uma melhor condução do trabalho de mudança organizacional, da seguinte forma;

- a) definir o objeto de estudo;
- b) promover a pesquisa preliminar, que envolve o estudo cuidadoso de documentação legal e administrativa, manuais de toda ordem (organização, serviços, procedimentos), organogramas, relatórios, descrições de cargos, su-

## Mudanças de estrutura como forma de...

gestões do pessoal envolvido e estudos anteriores semelhantes (esta é uma etapa de identificação de problemas, e não de indicação de falhas).

- c) planejar a ação (prazo de conclusão do estudo, prioridade ou simultaneidade na ordem dos trabalhos, técnicas a serem aplicadas e recursos materiais, financeiros e humanos).
- d) executar (operacionalização do plano de ação);
- e) *identificar os principais problemas e necessidades;*
- f) formular alternativas de ação;
- g) mudar e acompanhar;
- h) reavaliar.

A dinâmica seguida pela equipe da FURG coincide com os passos sugeridos por Araújo, salientando-se grande importância à opinião do pessoal que estaria envolvido na operacionalização das mudanças a serem introduzidas.

A partir do estudo realizado, chegou-se à conclusão de que era necessário:

- a) mudar a estrutura da biblioteca, a fim de racionalizar os recursos humanos disponíveis, com a conseqüente, melhoria dos serviços;
- b) iniciar a automação dos catálogos, a fim de fornecer informações rápidas e acuradas;
- c) centralizar os serviços técnicos e administrativos, propiciando um melhor aproveitamento de recursos econômicos e liberando os bibliotecários setoriais para darem um melhor atendimento aos usuários;
- d) iniciar imediatamente a elaboração de projeto, visando obter financiamento para a construção do novo prédio da biblioteca no *Campus* Carreiros.

Os estudos para a mudança de estrutura das bibliotecas se desenvolveram mediante a aplicação das três técnicas específicas, assinaladas por Araújo para esse fim:

- a) as técnicas de departamentalização ou estruturação;
- b) as técnicas de elaboração de organogramas;

c) as técnicas de elaboração de manuais a nível organizacional.

A expressão departamentalização deve ser entendida não como **criar departamentos**, e sim **criar unidades organizacionais**. Essas unidades podem ser divisões, gerências, assessorias, conselhos e também departamentos.

Poderíamos, então, conceituar departamentalização como "o processo de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando a melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação" (Araújo).

Essa conceituação dá a idéia da responsabilidade que alguém assume ao propor formas de reunir atividades em unidades, pois a má compartimentação poderá conduzir a danos irreparáveis.

Assim, as bibliotecas da FURG passaram a constituir um sistema de bibliotecas, assessorado por um Conselho de Representantes (instituído por ato executivo do Reitor) formado por um representante de cada Departamento da Universidade e com atribuições determinadas (ver anexos 1 e 2).

### 3. OBJETIVOS DA MUDANÇA

De acordo com Shirley (8), existem cinco tipos básicos de objetivos de mudança:

- a) **estratégicos**: aqueles objetivos de mudança, preocupados em alterar a relação entre a organização como um todo e o seu ambiente;
- b) **tecnológicos**: aqueles objetivos diretamente relacionados com mudança na tecnologia de produção, fábrica, equipamento e outras partes físicas de uma organização;
- c) **estruturais**: aqueles objetivos de mudança preocupados com alterações nas relações de subordinação, processos de comunicação/decisão, relações de autoridades e aspectos similares da *anatomia* de uma organização;
- d) **comportamentais**: aqueles objetivos voltados para a mudança das crenças, valores, atitudes, relações interpessoais, comportamento grupal, comportamento intergrupal e fenômenos humanos e similares;
- e) **programáticos**: aqueles objetivos de mudança que se destinam a alterar a estrutura ou aspectos dos planos de implementação, técnica na produção, *marketing*, pesquisa e desenvolvimento em outras áreas.

Os cinco tipos não são exclusivos. Dois ou mais tipos podem operar simultaneamente. Considera-se que o sucesso final de qualquer programa de mudança é, naturalmente, medido pelo grau em que os próprios objetivos são alcançados.

A nova estrutura das bibliotecas da FURG tem como objetivos:

- a) desenvolver e agilizar os canais de comunicação entre as bibliotecas e a comunidade;
- b) trabalhar em estreito relacionamento com o Conselho de Representantes;
- c) intensificar o processo de divulgação da informação;
- d) aproveitar a especialização do pessoal dedicado aos serviços técnicos;
- e) maximizar os recursos disponíveis;
- f) controlar;
- g) coordenar;
- h) delegar autoridade;
- i) integrar ambiente e organização;
- j) reduzir conflitos.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as recomendações da Comissão que estudou a reformulação do sistema de bibliotecas estão sendo cumpridas. A estrutura do sistema foi reformulada, a automação dos catálogos está em andamento, a centralização de serviços foi imediatamente levada à prática, manuais de procedimentos estão em fase de elaboração, o novo prédio da Biblioteca está em construção, e o Conselho de Representantes orienta a direção da Biblioteca nas decisões quanto à seleção de material bibliográfico. Conta-se, portanto, com uma estrutura administrativa definida, com atribuições claras e objetivo explícitos, aprovada pelas autoridades da Instituição. A insatisfação dos usuários, que originou a mudança, deu lugar ao aumento do uso da Biblioteca e à *conseqüente melhoria de sua imagem no ambiente externo*, sendo seus recursos aproveitados de maneira mais racional.

Embora os bibliotecários tenham sido criticados em trabalhos recentes pela sua deficiente formação administrativa, a experiência relatada demonstra que, mesmo com os conhecimentos básicos adquiridos nos cursos de Biblioteconomia, é possível

levar-se a cabo um labor proffcuo, desde que se possua sensibilidade para captar as necessidades da comunidade.

Concluindo, salientamos que, conforme recomendado por Machado (6), por ocasião da VII Jornada Sul-Riograndense de Biblioteconomia e Documentação:

- criaram-se condições de participação da Biblioteca como elemento fundamental no crescimento da organização;
- canalizaram-se atividades de relações públicas, ou seja, comunicação interna e externa, no sentido de promoverem a Biblioteca como agente de mudança social;
- a mudança organizacional foi considerada como fator de ajustamento das relações biblioteca-meio ambiente.

*Comunicação recebida em 2.10.87*

**Abstract:**

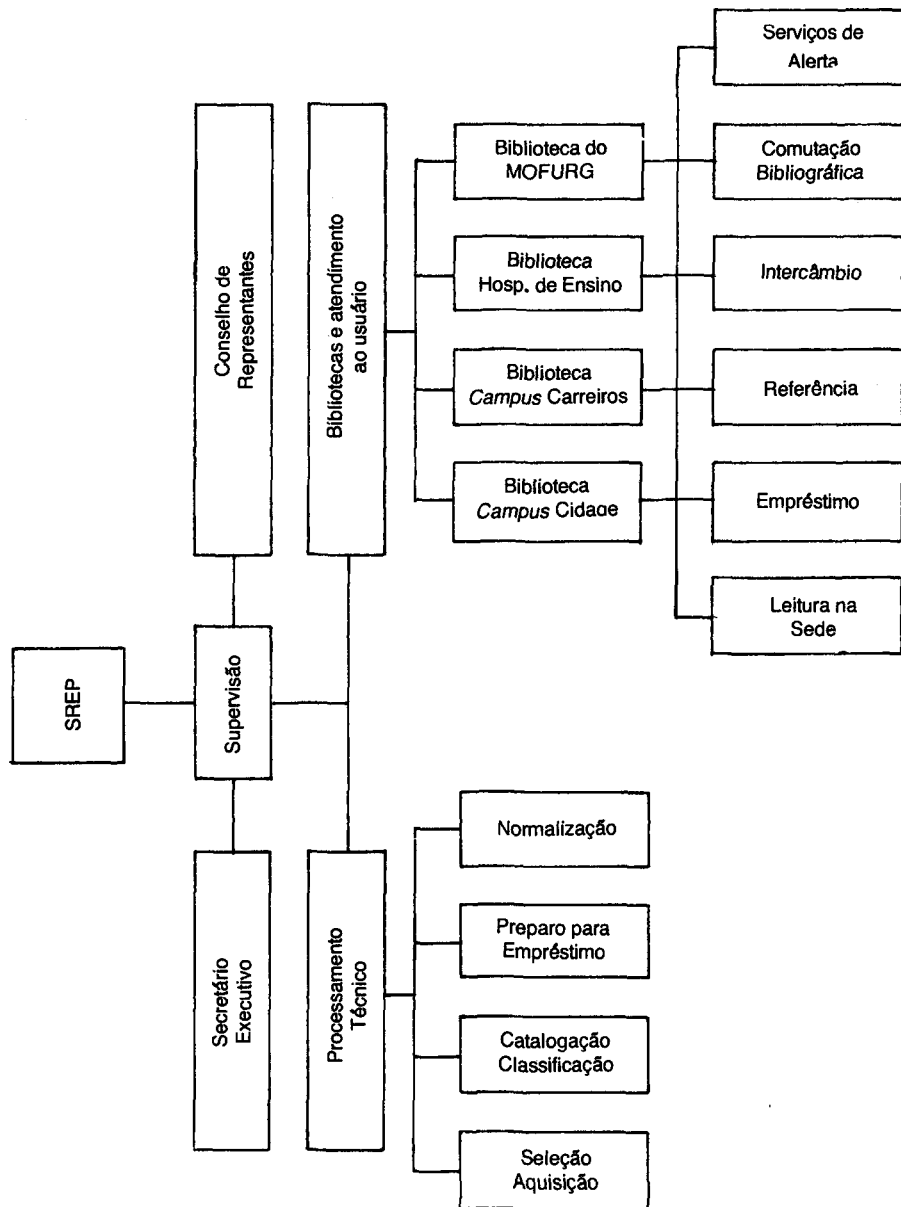
**Changes in structure as a form to rationalize services; the experience of Fundação Universidade do Rio Grande (Brazil)**

Gives the theoretical foundations and analyses an experiense of estructural and organizational change in the libraries system of Fundação Universidade do Rio Grande (Foundation University of Rio Grande-Brazil).

**REFERÊNCIAS**

1. ADDISON, M. **Fundamentos de organização e métodos**. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. Apud Araújo.
2. ARAÚJO, L.C.G. de. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1985. 265 p.
3. BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo 16 (2): 29-40 mar./abr. 1976.
4. FRANÇOIS, A. R. **Manuel d'organisation**. Paris, Editions d'Organisation, 1967. Apud Araújo.
5. JUDSON, S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo, Atlas, 1966.
- 6.<sup>1</sup> MACHADO, I. C. N. et alii. Mudança organizacional. In: JORNADA SUL-RIOGRANDENSE DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 7, Porto Alegre, 1982. **Anais...** Porto Alegre, IBICT, 1982. p. 383-404.
7. MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da Administração; uma introdução**. 10. ed. São Paulo, Pioneira, 1973 (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios) 213 p.
8. SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 16 (6): 37-43, nov./dez. 1976.
9. STONER, J. A. F. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro, Printice Hal do Brasil, 1985. 464 p.

## ANEXO I ORGANOGRAMA DO SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA FURG



ANEXO II

Atribuições dos Representantes

**ATRIBUIÇÕES DOS REPRESENTANTES DOS DEPARTAMENTOS JUNTO AO NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (NID)**

01. Servir de elo de comunicação entre o NID e os departamentos.
02. Comparecer às reuniões mensais do Conselho de Representantes, participando ativa e efetivamente das mesmas, assim como também das reuniões extraordinárias, quando se fizer necessário.
03. Divulgar, entre os colegas, as decisões tomadas pelo Conselho de Representantes.
04. Manter contato com a Supervisão do NID, independentemente das reuniões habituais, toda vez que se fizer necessário.
05. Estabelecer, em colaboração com as bibliotecárias, a política de aquisição do NID.
06. Solicitar aos professores do departamento as listagens para compra de material bibliográfico necessário às atividades de ensino, pesquisa e extensão.
07. Assessorar o NID quanto à avaliação de coleções, visando manter o acervo atualizado.
08. Considerar, baseado nas estatísticas compiladas pelo NID e de acordo com as sugestões dos professores dos respectivos departamentos, a validade das assinaturas de publicações periódicas quanto a substituições ou interrupções.
09. Determinar o valor de doações oferecidas ao NID, com a finalidade de incorporá-las ou não ao acervo.
10. Auxiliar os técnicos do NID quanto à política de descarte.
11. Encaminhar ao NID sugestões e críticas quanto a serviços existentes e a serem oferecidos.
12. Difundir, entre os colegas, os serviços oferecidos pelas unidades do NID.