

DIMENSÕES E ABORDAGENS DE UMA (NOVA?) GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO E CULTURA (UICs): reflexões preliminares

DIMENSIONS AND APPROACHES OF A (NEW?) MANAGEMENT OF INFORMATION AND CULTURE UNITS (ICUs): preliminary reflections

Larissa Fernandes Dutra 
Universidade Federal de Minas Gerais

Frederico César Mafra Pereira 
Universidade Federal de Minas Gerais

Anna Carolina Thomaz de Melo Dias 
Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

Objetiva-se com este estudo identificar quais são as principais dimensões relacionadas à gestão de Unidades de Informação e Cultura, considerando o 'estado da arte' das abordagens teórico-conceituais sobre o tema. Para isso, realizou-se uma revisão de literatura nas bases de dados *Scopus* e *Scielo*, considerando-se publicações entre 2017 e 2021, em língua portuguesa, espanhola e inglesa. Do total de 180 artigos recuperados, 75 foram selecionados para a composição deste trabalho, sendo que, desses, 30 foram lidos em totalidade. Dimensões como 'usuários', 'liderança', 'estratégia', 'inovação', 'colaboradores', 'contexto interno', 'entorno', 'indicadores' e 'tecnologia' foram identificadas como salutares no processo de gestão dessas unidades de informação no atual contexto contemporâneo. Abordagens relacionadas a aprendizagem organizacional, tais como, arquivos de *log*, metodologia de multicritério em apoio à decisão, *balanced scorecard* e *data envelopment analysis* foram apontadas como auxiliadoras no processo de gestão das dimensões identificadas.

Palavras-Chave: Unidades de Informação e Cultura, Gestão de Unidades de Informação e Cultura, Dimensões e abordagens para Gestão, UICs, ICUs

ABSTRACT

The objective of this study is to identify the main dimensions related to the management of Information and Culture Units, considering the 'state of the art' of theoretical-conceptual approaches on the subject. For this, a literature review was conducted in the *Scopus* and *Scielo* databases, considering publications between 2017 and 2021, in Portuguese, Spanish and English. Of the total of 180 articles recovered, 75 were selected for the composition of this study, of which 30 were read in full. Dimensions such as 'users', 'leadership', 'strategy', 'innovation', 'collaborators', 'internal context', 'surroundings', 'indicators' and 'technology' were identified as salutary in the process of managing these information units in the current contemporary context. Approaches related to organizational learning, such as log files, multicriteria methodology in decision support, balanced scorecard and data envelopment analysis were identified as helpers in the process of managing the identified dimensions

Keywords: Information and Culture Units, Management of Information and Culture Units, Dimensions and approaches to Management, UICs, ICUs.

1. INTRODUÇÃO

As Unidades de Informação e Cultura (UICs), ao longo dos anos, têm ampliado não somente seus conceitos como espaços culturais e informacionais, como também seu escopo de atuação, gerando, conseqüentemente, uma necessidade de adaptação e incorporação de (novas) práticas de gestão aos seus processos e atividades (LAGUNAS, RODRIGUEZ & AGUIRRE, 2019). Dimensões como 'Estratégia', 'Inovação', 'Liderança', 'Comunicação', 'Tecnologia', 'Competências', 'Usuários', nesse sentido, vêm sendo consideradas como fundamentais em quaisquer organizações demandantes de práticas de gestão para cumprirem seu papel institucional e, portanto, Ashiq, Rehman, Safdar & Ali (2021) ressaltam sua importância, também, no âmbito das UICs.

Com isso, consolida-se a questão norteadora deste trabalho: quais são as principais dimensões relacionadas à gestão de UICs, considerando o 'estado da arte' das abordagens teórico-conceituais sobre o tema? Visando respondê-la, o artigo objetivou, principalmente, identificar as dimensões fundamentais relacionadas à gestão dessas unidades, com base nas abordagens teórico-conceituais existentes sobre o assunto. Para tanto, realizou-se uma revisão da literatura.

Justifica-se este trabalho por vários motivos. Para a academia, busca contribuir na discussão dos novos modelos de gestão e suas dimensões no contexto das UICs. Apesar do 'estado da arte' da literatura já apresentar estudos com este objetivo, considera-se que o campo ainda apresenta lacunas, como o número ainda escasso de produções com foco em discutir as dimensões e os novos atributos de gestão no contexto das UICs e a existência de trabalhos que discutem aspectos particulares da gestão em UICs, mas não de forma sistêmica e holística.

Ainda no contexto acadêmico, este artigo apresenta-se com escopo interdisciplinar entre grandes áreas como Ciência da Informação (CI), Administração e Computação, além de abarcar o contexto das UICs no âmbito de duas pesquisas em desenvolvimento. A primeira, de nível de doutoramento em Gestão & Organização do Conhecimento, por uma das autoras, e a segunda, de projeto de pesquisa financiado pela FUNDEP/PRPq-UFMG, também em andamento e que envolve outra autora do trabalho, graduanda em Museologia. O terceiro autor, por sua vez, é orientador de ambos os projetos.

Portanto, trata-se de uma pesquisa que contribui não somente para a discussão do tema em questão, mas representa uma proposta integradora, da pós-graduação e da graduação na área da CI, aspecto considerado relevante nas avaliações dos programas de pós-graduação

no domínio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundação vinculada ao Ministério da Educação.

Como contribuição organizacional, adicionalmente, busca-se trazer as principais dimensões inicialmente a serem consideradas na gestão de UICs, auxiliando seus gestores na sua incorporação - podendo vir a sinalizar uma nova maneira de gerenciamento nestes espaços. Além disso, mesmo que preliminar - pois o trabalho ainda se encontra em fase de desenvolvimento - agrega para o avanço do campo proposto, principalmente no que tange ao progresso de estudos em profundidade sobre a temática em questão.

A estrutura deste texto, por sua vez, compõe-se em seis capítulos. Além da introdução, o segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados, com enfoque na revisão de literatura. O terceiro, elucida os conceitos de UICs e sua evolução histórica. O quarto, evidencia as dimensões e abordagens de pesquisa acerca da gestão das UICs. O quinto, analisa e discute os resultados obtidos com a revisão e o sexto discorre sobre as considerações finais do trabalho.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo fornece uma visão do “estado da arte” de temas discutidos na literatura sobre gestão em UICs, permitindo a identificação de seus atributos. Para tanto, foi realizada uma revisão de literatura (BIOLCHINI, MIAN, NATALI & TRAVASSOS, 2005), através do uso de procedimentos formalizados e científicos, permitindo que os mesmos sejam abrangentes e replicáveis ao longo do tempo.

Para recuperar trabalhos relacionados à temática, foram consultadas as bases de dados *Scopus* e *Scielo*, disponíveis para acesso à docentes e discentes da Universidade Federal de Minas Gerais através do Portal de Periódico da CAPES, com o uso das credenciais do portal “MinhaUFMG”. Os artigos científicos recuperados, nesse sentido, foram filtrados por ano, considerando-se publicações entre 2017 e 2021. Em relação a idioma, foram selecionados documentos em língua portuguesa, espanhola e inglesa.

Durante o processo de busca foram definidos descritores que, combinados pelo operador **AND** formaram *strings* de busca, que associaram: “Gestão” **AND** “museus”/ “bibliotecas”/ “arquivos”; “Usuários” **AND** “museus”/ “bibliotecas”/ “arquivos”; “Modelos Organizacionais” **AND** “museus”/ “bibliotecas”/ “arquivos”; “Ambiente” **AND** “museus”/ “bibliotecas”/ “arquivos”; “Contexto capacitante” **AND** “museus”/ “bibliotecas”/ “arquivos” e, por fim, “Cultura organizacional” **AND** “museus”/ “bibliotecas”/ “arquivos”.

Ressalta-se que, quando selecionados, os filtros para “ano de publicação” são automaticamente refletidos nas *strings* de busca, como por exemplo “gestão AND museus AND (LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2019) ”. As plataformas apresentaram resultados que incluíam os descritores supramencionados no título, no resumo e/ou nas palavras-chaves e, após leitura do resumo, os documentos foram selecionados de acordo com sua relevância à temática estudada.

Na busca, 180 artigos foram inicialmente identificados, sendo que 75 foram filtrados conforme os critérios de relevância para a composição deste trabalho. Todos os documentos foram arrolados por tópico, autor, título, ano de publicação, palavras-chaves e base pesquisada. Para fins desta investigação e considerando que a mesma ainda se encontra em desenvolvimento, 30 artigos dos 75 filtrados (40%) foram considerados e lidos, em sua totalidade.

Somando-se aos artigos selecionados nas bases citadas, referências extras, com o intuito de complementar as estruturas compositoras deste trabalho e corroborar as ideias expostas nos parágrafos seguintes, foram utilizadas.

3. CONCEITUANDO AS UNIDADES DE INFORMAÇÃO E CULTURA

Conforme Costa et al. (2010, p.130), UICs são instituições que transformam “práticas informacionais em práticas sociais, culturais e educativas de tratamento, organização e comunicação da informação, como geração, transferência, difusão, armazenamento, recuperação e uso da informação”. Em consonância, Hott e Fraz (2019) ressaltam o papel desses locais como ambientes voltados para a comunidade na qual estão inseridos, incluindo, além das bibliotecas, os museus e os arquivos.

Para Araújo (2014, p.98), nesses termos, as UICs destacam-se pelo caráter dialógico dos processos, em como se relacionam com os *stakeholders* e usuários, e na “convivência de diferentes princípios de representação que emergem nos mais variados contextos”. A Arquivologia, a Biblioteconomia e a Museologia, portanto, como áreas que lidam com a informação, estão em constante processo de aprimoramento de suas práticas, formalizando-se como disciplinas interdisciplinares, uma vez que o desenvolvimento e uso de novas técnicas de registro da informação têm desencadeado mudanças na forma como as UICs desempenham seus papéis em suas comunidades (SANTA ANNA, 2018).

Silveira et al. (2019) defendem que a biblioteca, por exemplo, antes caracterizada como ambiente de leitura e repositório de livros, precisa, no atual contexto, ser dinâmica e atenta

às mudanças no ambiente em que estão inseridas. Segundo os autores, essas instituições, que durante o Iluminismo foram definidas como relevantes devido ao seu papel de guardiãs da memória e referências para o desenvolvimento científico da sociedade, precisaram reinventar-se após o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TICs). Assim, com o objetivo de desenvolver novos serviços e atividades que atendessem às demandas dos usuários inseridos na chamada ‘Sociedade da Informação’ as bibliotecas, segundo Bultrini e Newman (2020), passaram a ser consideradas sob a ótica de uma dupla responsabilidade, sendo elas: buscar inovar a si mesmas e as suas formas de trabalhar e configurarem-se como portadoras da inovação para as organizações às quais servem.

Já os museus, configuram-se, segundo Lucchi (2020) como instituições abertas ao público, que conservam e comunicam o patrimônio da humanidade, para fins de educação, estudo e fruição. Segundo a autora, soma-se às estruturas de preservação, pesquisa e exposição, a popularização das possibilidades de desenvolvimento de novos espaços de lazer como os locais de diversão, lojas e cafés. Assim, essas entidades repensam seus ambientes de lazer para potencializar sua função de fruição e atender a novos usuários. Boylan (2004) acrescenta que estes devem permanecer promovendo preservação e desenvolvimento de seus acervos, porém, concorda que o museu contemporâneo deve se dedicar à procura de melhorias nos seus serviços para os seus públicos.

Adicionalmente, os arquivos, segundo Mitra e Benerjee (2019, p. 141) “também são um importante centro de informação que necessitam de uma gestão adequada da informação e do seu material para a posteridade”. Santa Anna (2018) defende que o campo da Arquivologia tem suas raízes a partir da importância conferida aos arquivos os quais, após a Revolução Francesa, passaram a ser considerados como centros de desenvolvimento social por serem unidades voltadas para a memória da sociedade. Ainda segundo o autor, o campo incorpora o debate da inserção da tecnologia em seus processos, especialmente em relação à digitalização de materiais arquivísticos e traz, com mais força no século XXI, a elaboração de técnicas e instrumentos capazes de conferir tratamento técnico aos documentos custodiados nos arquivos públicos.

Assim, conforme Araújo (2014), desde o início, os saberes biblioteconômicos, arquivísticos e museológicos relacionam a gestão aos processos de cuidado, organização e comunicação das coleções, abrangendo as necessidades de atuação das UICs. A próxima seção, por conseguinte, trará os achados deste estudo em relação as principais dimensões e abordagens envolvidas no processo gerencial dessas unidades de informação.

4. A GESTÃO DE UICs: DIMENSÕES E ABORDAGENS DE PESQUISA

4.1. Dimensões para a Gestão de UICs

Nesta seção serão apresentados alguns trabalhos, selecionados a partir da pesquisa referencial supramencionada, que destacam dimensões, características e aspectos de uma 'nova' gestão, que também se alinham à realidade e aos desafios das UICs. Souza e Ornstein (2020, p. 27) afirmam, nesse sentido, que “ambientes de qualquer natureza e uso, seja residencial ou comercial, empresarial ou industrial, no âmbito da saúde ou de caráter cultural, de acesso restrito ou público, necessitam de um plano de gestão continuada”.

Por conseguinte, destaca-se a necessidade de modelos de gestão que permitam às organizações acompanharem e modificarem estratégias e ações, conforme as novas demandas e mudanças do ambiente de negócios nos quais atuam, inclusive em momentos, por exemplo, de crise. Tal opinião é corroborada por Moura-Paula, Moreira e Ferraz (2020), que afirmam que as técnicas de gestão seguem um contínuo processo de sofisticação, sobretudo nas últimas décadas, como parte do desenvolvimento das forças produtivas e necessidades mundiais.

Como primeira dimensão neste processo de mudança, portanto, destacam-se os '**usuários**'. Lagunas, Rodriguez e Aguirre (2019) salientam a importância da percepção que os usuários têm sobre serviços prestados pelas UICs, através, por exemplo, da sua infraestrutura, acervo, espaço físico, atendimento (incluindo cortesia, dedicação e tratamento). Para estes autores, trabalhos como os de Hernández (2011) já pesquisavam “as propriedades psicométricas e os componentes endógenos-exógenos (espaço físico, informações disponíveis, habilidades do bibliotecário, etc.) para quantificar a percepção dos usuários sobre o serviço prestado” (LAGUNAS et al., 2019, p.3). E complementam que a melhoria das instalações e ferramentas de pesquisa podem influenciar positivamente na percepção dos usuários.

Uma segunda dimensão neste processo de mudança inclui as pessoas que participam dos regimes organizacionais voltados ao atendimento de usuários, ou seja, os '**colaboradores e suas competências essenciais**' (BESSI, ZIMMER & GRISCI, 2007). Segundo estes autores, com o achatamento das estruturas hierárquicas e avanços tecnológicos, a participação dos trabalhadores passou a ser mais importante, aperfeiçoando técnicas de trabalho e provendo os gestores com informações voltadas à melhoria dos processos decisórios. Lagunas et al. (2019) se alinham quanto à importância desta dimensão, afirmando que a prestação de um bom serviço bibliotecário requer não apenas um acervo bem organizado, infraestrutura e

tecnologia de ponta para a busca de informação, mas também uma equipe eficiente para oferecer um serviço de qualidade.

Uma terceira dimensão refere-se à importância da **'liderança'** no processo de gestão das UICs. Conforme Pereira e Varvakis (2018), a qualidade pode ser definida, dentre vários outros aspectos, pela capacidade da direção em atender às expectativas de seus clientes. Amaral e Corrêa (2020) destacam a importância do gestor no alcance das mudanças necessárias e das novas propostas, capaz de envolver seus colaboradores e orientá-los no desempenho das novas funções. Ashiq, Rehman, Safdar & Ali (2021), apontam, nesses termos, que bibliotecas não alinhadas internamente não conseguem atender às crescentes necessidades de informação de seus usuários, aumentando o estresse dos líderes que tentam demonstrar continuamente o valor e a relevância dessas instituições. Outros desafios destacados foram: restrições orçamentárias, falta de recursos humanos, carência de liderança visionária e oportunidades de treinamento limitadas.

A quarta dimensão de destaque nos estudos levantados refere-se à **'estratégia'**, que engloba aspectos relacionados ao planejamento, definição de metas e objetivos, ações, etc. Basso, Casarin e Funari (2017), em um estudo sobre museus, destacam a importância do planejamento e das informações detalhadas para a busca de patrocinadores, financiadores e doadores, sendo esta atitude mais precisa e proativa em termos de retornos reais a serem alcançados pela gestão:

Os museus estão cada vez mais enfrentando situações competitivas, competindo para atrair usuários e doadores, competindo com muitas organizações que operam no campo do mercado de tempo livre (BASSO, CASARIN & FUNARI, 2017, p.67).

Assim, do ponto de vista interno, o desafio dos museus passa pela definição de uma missão bem definida e centrada nos seus fins sociais, mas que deve ser traduzida em metas consistentes não só com a eficácia social, mas também com a eficácia gerencial. No contexto das bibliotecas, Morillas (2021) destaca que a elaboração de um plano estratégico consiste em definir as estratégias para um determinado período de tempo, levando em consideração as diretrizes da instituição à qual pertence e as necessidades da própria biblioteca.

Uma quinta dimensão importante para a avaliação da gestão em UICs refere-se ao **'contexto interno'**. Varheim, Skare e Lenstra (2019, p.95-96), destacam que em uma sociedade cada vez mais fragmentada, a existência de locais de encontro se torna mais necessária, principalmente com a capacidade de promover "inclusão social e um grau mínimo de comunalidade em valores, normas e pontes de capital social que a cidadania pressupõe". Neste sentido, Barniskis (2016) examina como os novos serviços de biblioteca do tipo *'maker-*

*spaces*¹ funcionam como ambientes de esfera pública, promovendo a construção de comunidade e o prazer compartilhado, e conclui que, neste sentido, os bibliotecários “reformularam seus próprios papéis e os papéis e funções de suas bibliotecas por meio de novos tipos de ferramentas e espaços participativos” (p. 121).

Como sexta dimensão relevante para a análise desta ‘nova’ Gestão das UICs, tem-se a ‘**tecnologia**’. Moura-Paula et al. (2020) afirmam que o desenvolvimento tecnológico e geração de relatórios gerenciais permitem um acompanhamento à distância das atividades por parte dos gestores, o que contribui para a agilidade do próprio processo de gestão. Para Jadhav e Shenoy (2020), a tecnologia é a base de uma biblioteca inteligente, incluindo como atuais e relevantes a mineração de dados, *big data*, inteligência artificial, tecnologias aumentadas, impressão 3D, Internet das Coisas, dentre outras. Estas tecnologias já têm sido utilizadas para fornecer soluções personalizadas aos diversos públicos de interesse das UICs, rastrear ativos em tempo real, fornecer informações contextuais aos usuários, bem como apoiar processos de *back-office*.

A sétima dimensão refere-se à ‘**inovação**’. Corroborando a importância desta dimensão, Amaral e Corrêa (2020, p. 11) destacam sobre a necessidade de atualização dos produtos e serviços oferecidos pelas UICs, através de inovações que atendam às novas demandas de seus usuários, os quais buscam “serviços de informação ágil, fáceis de utilizar, personalizados e, de preferência, disponibilizados de forma remota via dispositivos móveis”. Neste sentido, apontam que algumas inovações têm sido implementadas, embora ainda de forma tímida, mas evoluindo das mudanças tecnológicas para o lado mais humanístico, sendo a tecnologia como meio para alcance de objetivos institucionais, e individuais e coletivos da sociedade.

A oitava dimensão de destaque refere-se ao ‘**ambiente externo**’, ou ‘**entorno**’, e a interação existente entre as UICs e o fluxo de pessoas e potenciais usuários em suas dependências (SOUZA & ORNSTEIN, 2020). Estes autores atentam, por exemplo, para a importância da parceria com atores externos à organização, no tocante à manutenção dos espaços informacionais e culturais, bem como aos serviços prestados e experiência disponibilizada aos seus usuários. Félix e Schefer (2020) apontam para a gestão compartilhada das UICs com a participação da sociedade, considerando a integração de processos de planejamento e de operação de interesses comuns, e entendem que este processo de gestão está sempre em construção, em um ambiente dialógico, superando relações de hierarquia e de autoridade.

¹ Os “*maker-spaces*”, segundo Barniskis (2016), configuram-se como espaços de empoderamento da comunidade, onde o indivíduo torna-se protagonista nos processos de cocriação e colaboração para o desenvolvimento de habilidades, aprendizado e inovação.

Lucchi (2020) destaca, que as ações de cuidado e valorização do patrimônio preservam a memória de uma comunidade, auxiliando no desenvolvimento social de uma nação. A autora finaliza ao citar a declaração do Conselho Europeu sobre “a necessidade de se envolver todas as pessoas da sociedade no processo contínuo de definição e gestão do patrimônio cultural” (LUCCHI, 2020, p.1), estimulando a modernização do setor.

E a nona e última dimensão de destaque refere-se aos ‘**indicadores**’, ou à necessidade de medição das ações implementadas e em andamento nas UICs. Várias são as correntes que argumentam e apoiam diferentes formas de medir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados por UICs, baseadas em trabalhos clássicos como os de Parasuraman, Zeithalm e Berry (1985), o qual considera que definir e medir o termo qualidade em qualquer serviço é possível e necessário. Pereira e Varvakis (2018), a título de exemplo, defendem o uso de indicadores de desempenho em bibliotecas universitárias para tomada de decisões e promoção da qualidade do sistema educacional do qual fazem parte. Os autores complementam que tais medições são essenciais para o controle, a gestão e a melhoria dos processos e da própria organização.

4.2. Algumas abordagens utilizadas para estudo da Gestão em UICs

Nesta seção serão apresentadas as principais abordagens para o estudo da gestão em UICs, a fim de apontar tendências para a avaliação dos instrumentos e mecanismos gerenciais nessas unidades de informação e cultura.

Faqueti et al. (2017), por meio do método dos ‘4Is’ (Intuição, Interpretação, Integração e Institucionalização), buscaram avaliar o processo de Aprendizagem Organizacional (AO) em uma biblioteca universitária. O método agrega uma análise sobre a aprendizagem em rede, mediada por relacionamentos intra e interorganizacionais. A partir da realização de entrevistas, foi possível investigar e identificar experiências nas quais os sujeitos perceberam que seus aprendizados ou conhecimentos contribuíram para modificar algum serviço, ou implantar uma inovação na biblioteca à qual eles estavam vinculados. Os resultados possibilitaram observar a existência de fatores e situações facilitadoras para que o ciclo de AO, que parte da geração de ideias até a sua institucionalização, aconteça. Os fatores com maior impacto na percepção dos usuários externos foram os equipamentos e infraestrutura (38,7%) e o atendimento aos bibliotecários (28,5%).

Martínez-Comeche (2017) empregou arquivos de log para observação do comportamento de usuários em unidades de informação. A metodologia escolhida envolveu três níveis de análise: termos, consultas e sessões, que visavam revelar grupos de usuários com

características semelhantes a partir do comportamento apresentado ao fazer consultas. A pesquisa teve natureza quantitativa, e foi estruturada em quatro etapas distintas: coleta, tratamento, limpeza e análise de dados. Esta quarta fase incluiu tanto uma análise inicial do número de sessões produzidas por dia e mês do ano, de forma a ter uma visão global do sistema, como o estudo de oito parâmetros quantitativos disponíveis para, posteriormente, estabelecer os diferentes grupos de usuários. Os resultados permitiram determinar três grupos de usuários, definidos como “experientes”, “pouco experientes” e “muito experientes”, caracterizados por seus comportamentos durante a busca e consulta de informações. Além disso, permitiu uma análise propositiva de recomendações para facilitar a experiência do indivíduo; o grupo 2, de usuários com pouca experiência, por exemplo, utiliza de forma significativa, a consulta avançada e os filtros temáticos e de autor, o que indica menos conhecimento sobre a plataforma e seu sistema.

Basso et al. (2017) abordaram indicadores de desempenho, a fim de mensurar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos por instituições culturais sem fins lucrativos. Para isso, utilizaram-se da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), estrutura que vincula o desempenho de uma organização à sua estratégia, relacionando-a às ações e resultados. O modelo possibilita a análise e o cruzamento de informações quantitativas que contrabalanceiam dados econômico-financeiros com uma análise mais completa do ambiente, dentro e fora da organização, considerando acionistas, clientes e colaboradores, propiciando alinhar a implementação da estratégia aos seus objetivos. Associado ao BSC, os autores propõem o uso da *Data Envelopment Analysis* (DEA), sistema que permite medir e comparar o desempenho de unidades homogêneas de tomada de decisão, ou seja, um grupo de empresas, divisões, departamentos e unidades administrativas que têm as mesmas metas e objetivos. Fornece uma medida geral de desempenho e, quando aplicadas às organizações culturais, são capazes de levar em consideração a natureza multidimensional do desempenho do museu. A abordagem DEA-BSC aconteceu em duas fases:

Nesta abordagem, os modelos DEA são usados no primeiro estágio para calcular a eficiência relativa dos museus em relação às diferentes perspectivas do BSC e no segundo estágio para avaliar a eficiência relativa geral (BASSO, CASARIN & FUNARI, 2017, p.72)

As associações entre as metodologias potencializam a análise de desempenho de organizações sem fins lucrativos porque o BSC reduz a sobrecarga informacional ao focar a atenção nos fatores-chave de sucesso e o DEA permite levar em consideração diversos fatores de entrada e saída do BSC, e assim dar conta do problema colocado pelas finalidades sociais dos museus, que envolve diferentes grupos de *stakeholders*.

Para analisar a qualidade dos serviços a partir dos dados fornecidos pelos usuários, Lagunas et al. (2019) utilizaram a metodologia *LibQual* - uma ferramenta adaptada da *ServQual*, que possibilita analisar a qualidade dos serviços a partir dos dados fornecidos pelos usuários. Neste estudo, os autores aplicaram um questionário a 6.082 usuários de bibliotecas, com 27 questões divididas em dois blocos: o primeiro objetivou investigar as características gerais dos usuários, e o segundo buscou avaliar a percepção dos serviços da biblioteca, bem como os motivos pelos quais eles decidiram utilizá-la. A investigação, motivada a observar a percepção atual do público sobre o serviço da biblioteca, realizou a associação dos diferentes tipos de variáveis incluídas na pesquisa, como os equipamentos e a infraestrutura que a biblioteca possui e o serviço da biblioteca digital. Além disso, foi aplicado o método de equações estruturais, permitindo testar e estimar relações causais presumivelmente usando uma combinação de dados estatísticos e suposições causais. Como resultado, observou-se que as relações diretas e indiretas entre as variáveis latentes existentes nos usuários são semelhantes e que a variável com maior impacto foi o serviço prestado por bibliotecários (28,3%).

Silveira et al. (2019) elegeram para seu estudo a Metodologia de Multicritério em Apoio à Decisão - Construtivista (MCDA-C), que permite abordar situações complexas nas quais a influência de diferentes atores é parcialmente conhecida. Neste trabalho, que tencionou discutir o desenvolvimento de um modelo para a implantação da gestão da inovação em bibliotecas, a técnica *Delphi* foi utilizada para legitimar o modelo, por se caracterizar como uma ferramenta de estruturação do processo de comunicação de grupo, permitindo que se lide com um problema complexo. Esse estudo se fundamentou nos resultados da Fase de Avaliação da MCDA-C (estruturação do modelo pautada na estruturação, avaliação e recomendações), seguida da aplicação da técnica *Delphi* (legitimação do modelo).

Ressalta-se que o modelo multicritério apoia e gera um entendimento e conhecimento das consequências geradas a partir de suas decisões, e o método *Delphi* legitima o modelo, mesmo antevendo sua aplicação. Para o desenvolvimento do estudo, os autores aplicaram um questionário composto de 42 questões, junto a gestores de bibliotecas de Instituições de Ensino Superior da Região Sul do Brasil, denominados pelos autores como especialistas, onde cada pergunta continha três alternativas em grau de concordância: concordo, concordo parcialmente, e discordo. No caso de discordância, exigia-se justificativa. Verificou-se, a partir dos resultados, que os indicadores propostos para o modelo apresentado, composto de oito áreas e quarenta e dois indicadores, possam servir para orientar a implantação da gestão da inovação em bibliotecas. Assim, o uso da técnica *Delphi* apresentou-se como contribuição

relevante para o processo construtivista de uma metodologia de gestão da inovação voltada para bibliotecas.

Lucchi (2020), analisando a gestão de riscos no património cultural, abordou um procedimento assentado em nove etapas:

Desenvolvimento de objetivos claros; avaliação da importância do edifício e do acervo móvel; avaliação dos riscos climáticos para o acervo móvel; identificação da parte valiosa do edifício; identificação das necessidades de conforto humano para visitantes e funcionários; exploração da física de edifícios; ponderação das especificações climáticas; definição das opções para otimizar o clima interior e definição das opções para reduzir os riscos de coleta climática. (LUCCHI, 2020, p.2-3)

Esta metodologia possibilita prolongar a vida útil de objetos, coleções e edifícios do património cultural; avaliar o desempenho do ambiente interno; reconhecer os riscos para a preservação do património e conforto humano; auxiliar os tomadores de decisão durante as intervenções de renovação e gestão e definir procedimentos adequados de manutenção e gestão. E é associada à estratégia SOBANE, metodologia adotada por órgãos como o ICCROM *Guide and the Standard ISO 31000* (LUCCHI, 2020), e que abarca triagem, observação, análise e especialização, e que tem como objetivo prolongar a vida útil de objetos, coleções e edifícios de património cultural; avaliar o desempenho do ambiente interno; otimizar as ações de conservação preventiva e reconhecer os riscos para a preservação do património e o conforto humano.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos resultados apresentados, é perceptível o deslocamento e a ampliação do campo de atuação das UICs, antes tidas como espaços de guarda e preservação de coleções, com foco no suporte físico, na instituição e nas técnicas, para espaços com tendências mais holísticas, acarretando mudanças na forma como desempenham seus papéis em suas comunidades. Os estudos ainda revelam um constante avanço no aprimoramento de suas práticas, o que indica uma análise e autoavaliação de seus processos internos das relações estabelecidas com a equipe e com colaboradores (ARAÚJO, 2014). Sob essa ótica, segundo Lucchi (2020), os museus, arquivos e bibliotecas precisam aliar a guarda e preservação do acervo e coleções ao lazer, estudo e educação, a fim de alcançar o exercício de sua missão e se aproximar dos usuários, promovendo a utilização de suas coleções e de seu espaço.

Quanto às abordagens identificadas para estudos e avaliações da gestão em UICs, a experimentação de metodologias demonstra a não predominância de uma só técnica, e ao mesmo tempo, tendências à pluralidade e aplicação de ferramentas não tradicionais, como pôde-se verificar no trabalho de Faqueti et al. (2017). A utilização e a adaptação de metodologias não oriundas da CI e da realidade das UICs, como BSC, DEA, MCDA-C,

demonstram também uma tendência crescente de utilização de abordagens advindas da Administração, principalmente voltadas à avaliação e desempenho referentes aos processos internos, atividades e serviços ofertados pelas UICs, ressaltando a relevância da autoavaliação para seu aprimoramento. Nota-se, ainda, propensão à aplicação de abordagens, cada vez mais, voltadas aos estudos dos usuários, principalmente com relação às suas necessidades, demandas e atendimento, sendo a experiência destes um dos principais focos da pesquisa de Martínez-Comeche (2017).

Sobre as nove dimensões identificadas neste trabalho, percebe-se que estas apontam, sim, para uma 'nova' gestão em UICs. Não se pode afirmar, entretanto, que tais mudanças supracitadas já não estejam em curso na dinâmica organizacional das UICs, mas pode-se considerá-las como recentes neste contexto e, cada vez mais necessárias, na busca de uma nova maneira de se gerenciar espaços informacionais e culturais.

Para Faqueti et al. (2017), em adição, o atual cenário mundial, caracterizado pela mudança, interatividade e instantaneidade, e no qual as TICs influenciam sobre como as UICs produzem, armazenam, difundem, usam e preservam a informação, impera como fundamental que os profissionais se incorporem a um processo contínuo de aprendizagem. Além disso, questões que permeiam "um novo conceito de UICs, novas posturas de gestão, nova estrutura organizacional e a criação de novos espaços e meios necessários à construção do conhecimento" (FAQUETI et al., 2017, p.19) confirmam, também, a necessidade de uma nova gestão para estes espaços.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar as principais dimensões relacionadas à gestão de UICs, com base no 'estado da arte' das abordagens teórico-conceituais e atributos sobre o tema. A partir dos resultados alcançados, assim, considera-se que seus objetivos foram cumpridos.

Como contribuições, o trabalho discutiu os novos modelos de gestão e suas dimensões no contexto das UICs, confirmando que o campo ainda apresenta lacunas, como o número ainda escasso de trabalhos com foco em debater as dimensões e os novos atributos de gestão no contexto das UICs, e trabalhos com objetivos específicos, discutindo aspectos particulares da gestão em UICs, mas não de forma sistêmica e holística. Sob o ponto de vista organizacional, apresentou as principais dimensões até então consideradas na atual e/ou futura gestão de

UICs, permitindo a reflexão sobre uma possível implementação por parte dos gestores de bibliotecas, arquivos e museus.

Ressalta-se ainda, que a partir da evolução deste estudo, novas dimensões e abordagens para a gestão de UICs podem ser incluídas neste universo de pesquisa. Ainda neste contexto, ressalta-se que outras abordagens já foram inseridas no contexto desta investigação, como a de Pereira e Varvakis (2018) que fazem uso de indicadores de desempenho para autodiagnóstico em bibliotecas universitárias, ou Souza e Ornstein (2020) que utilizam a Administração por Objetivos (APO), para viabilizar o cruzamento de resultados em UICs a fim de oportunizar o desenvolvimento de planos de ação. Todavia, por limites espaciais deste texto, não puderam, em sua totalidade, serem apresentados.

Esta pesquisa, nesse sentido, contribuiu ainda por deter um caráter integrador – unindo interesses de pesquisa da pós-graduação e da graduação – envolvendo uma ótica interdisciplinar contemplando áreas como CI, Administração e Computação. Para publicações futuras, por sua vez, propõe-se tanto ampliar a busca pelos atributos que vêm sendo debatidos no âmbito da gestão das UICs, como discutir os resultados obtidos com os gestores dessas unidades no Brasil, a fim de compreender os principais interesses, desafios e ‘gaps’ na gestão dessas entidades no momento atual, em busca de sua constante evolução.

REFERÊNCIAS

AMARAL, F.V.; CORRÊA, E.C.D. Contribuições da Biblioteconomia e Ciência da Informação para a gestão de bibliotecas universitárias. *Rev. Dig. Biblioteconomia e Ci.* v.18. Campinas, SP. 2020. 16 p.

ARAÚJO, C.A.A. *Arquivologia, Biblioteconomia e Museologia: Um diálogo possível*. 2014. Ed. Briquet de Lemos. 200 p.

ASHIQ, M.; REHMAN, S.; SAFDAR, M.; ALI, H. Academic library leadership in the dawn of the new millennium: a systematic literature review. *The Journal of Academic Librarianship* 47 (2021) 102355. p 1-10.

BARNISKIS, S. C. Access and express: Professional perspectives on public library makerspaces and intellectual freedom. *Public Library Quarterly*, 35, 2016. p. 103–125.

BASSO, A.; CASARIN, F.; FUNARI, S. How well is the museum performing? A joint use of DEA and BSC to measure the performance of museums. *Omega* 81 (2018) p. 67–84.

BESSI, V. G.; ZIMMER, M. V.; GRISCI, C. L. I. O panóptico digital nas organizações: Espaço-temporalidade e controle no mundo do trabalho contemporâneo. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 2007. p. 83-96.

BIOLCHINI, J.; MIAN, P.G.; NATALI, A.C.C.; TRAVASSOS, G.H. *Systematic review in software engineering*. System Engineering and Computer Science Department COPPE/UFRJ, Technical Report ES, v. 679, n. 05,2005. p. 45.

BOYLAN, P.J. *Introdução*. Como Gerir um Museu: Manual Prático. BOYLAN, P.J. (Org.). Paris: ICOM, 2004.

- BULTRINI, L.; NEWMAN, W. *Knowledge management and library innovation in a changing world*. International Federation of Library Associations and Institutions 2020, Vol. 46(1). p. 3-4.
- COSTA, L.F.; SILVA, A.C.P.; RAMALHO, F.A. Para além dos estudos de uso da informação arquivística: a questão da acessibilidade. *Ci. Inf.*, Brasília, DF, v. 39 n. 2,, maio/ago., 2010. p.129-143
- FAQUETI, M.F.; DUTRA, S.K.W.; ALVES, J.B.M.; CUNHA.C.J.C.A. Aprendizagem organizacional: a experiência vivida por bibliotecários de uma biblioteca universitária. *Biblios* No 67 (2017). ISSN 1562-4730 (online). p.16 - 29, 2017.
- FÉLIX, C. M. C.; SCHEFER, M. C. Gestão democrática: Uma breve revisão de literatura (2010-2019). *Revista Práxis*. Novo Hamburgo, a. 17, n. 3, set./dez. 2020. p.69-84.
- HERNÁNDEZ, P. A importância da satisfação do usuário. *Documentação de Ciências da Informação*, 34 2011.p. 349-368.
- HOTT, D.F M.; FRAZ, J.N. Acessibilidade, tecnologia assistiva e unidades de informação: articulações à realidade da inclusão. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.24, n.4. 2019. p. 199-210.
- JADHAV, D.; SHENOY, D. Measuring the smartness of a library. *Library and Information Science Research* 42 (2020) 101036. p.1 -11.
- LAGUNAS, E.A.; RODRIGUEZ, J.O.; AGUIRRE, M.C.D. Uma análise da percepção que os usuários locais e externos têm dos serviços de biblioteca em uma macrouniversidade no México. *Revista Iberoamericana de Pesquisa e Desenvolvimento Educacional*. ISSN 2007-7467 v.9 n.18 Guadalajara, 2019. 12 p.
- LUCCHI, E. Environmental Risk Management for Museums in Historic Buildings through an Innovative Approach: A Case Study of the Pinacoteca di Brera in Milan (Italy). *Sustainability*, 12, 5155. 2020. 22 p.
- MARTÍNEZ-COMECHÉ, J.A. Determinación de grupos de usuarios de bibliotecas digitales mediante el análisis de ficheros log. *Revista Española de Documentación Científica* 40(3), 2017. 19 p.
- MITRA, S.; BANERJEE, S. Information Management in Special Archives of Kolkata: A Case Study. *DESIDOC Journal of Library & Information Technology*, Vol. 39, No. 3. May 2019. p. 139-142.
- MORILLAS, J.L.H. Estrategias sobre colecciones en bibliotecas universitarias españolas. *Revista Española de Documentación Científica* 44(1), 2021. p. 1-16.
- MOURA-PAULA, M.J.; MOREIRA, P.A.A.; FERRAZ, D.L.S. Técnicas de gestão e silenciamento organizacional: o relato de um gerente. 2017. *Revista Organizações & Sociedade* 27(93),ISSN 1984-9230. p. 216-230. 2020.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L. Um modelo conceitual de qualidade de serviço e suas implicações para pesquisas futuras. *Journal of Marketing* , 49 (4), 1985. p. 41-50.
- PEREIRA, C.P.C.; VARVAKIS, G. Avaliação e tomada de decisão em uma biblioteca universitária a partir de indicadores de desempenho. *Transinformação* vol.30 no.2 Campinas. 2018. 14 p.
- SANTA ANNA, J. Relações paradigmáticas entre Arquivologia e Ciência da Informação: a vivência prática de um arquivo. *Biblios* N. 72 (2018) ISSN 1562-4730. p. 51 - 66.
- SILVEIRA, M.M.; VIANNA, W.B. Construção e legitimação de modelo multicritério para a gestão da inovação em bibliotecas. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 42(3). p 223-234. 2019.
- SOUZA, R.M.; ORNSTEIN, S.W. Gestão de museus a partir da aplicação da Avaliação Pós-Ocupação. O caso do Museu Histórico e Cultural de Jundiaí, São Paulo. *An. mus. paul.* vol.28 São Paulo. Epub Apr 06, 2020. 32 p.
- VARHEIM, A.; SKARE, R. LENSTRA, N. Examining libraries as public sphere institutions: Mapping questions, methods, theories, findings, and research gaps. *Library and Information Science Research* 41 (2019). p. 93-101.

