

# BIBLIOTECAS, ARQUIVOS E MUSEUS COMO CENTROS DE REFERÊNCIA NA DIMENSÃO CULTURAL DAS COMUNIDADES

*Rosângela Formentini Caldas\**

## RESUMO

Diante da evolução da teoria das organizações, novas práticas de gestão transformaram as instituições. A melhoria das práticas de gestão de unidades culturais (UCs) é constante e interage no eixo internacional, pois, cada vez mais, essas unidades se comunicam entre si. Como um reflexo das práticas administrativas organizacionais, as UCs se desenvolveram e apropriaram-se das teorias organizacionais para facilitar um quadro de efetivas práticas de gestão. Entender a visão da importância dos estudos em UCs requer tanto uma nova aproximação das políticas públicas existentes para a área, como o reconhecimento dos campos de estudo do conhecimento da Ciência da Informação. Projetou-se para tanto desenvolver um referencial que constituísse um instrumento para os gestores dessas instituições através da experiência de trabalhos laboratoriais realizados com investigadores da comunidade europeia. As bibliotecas e os museus configuram instituições que atuam no processo social das suas comunidades e os arquivos redimensionam seus espaços estruturais em condicionantes paralelos do ambiente político, econômico e social das comunidades e traduzem a sociedade e sua esfera orgânica de atuação informacional. A informação transpõe um papel cíclico e imprescindível para a disposição do registro efetivado e necessário ao processo organizacional e ao crescimento institucional. Estudos dessa natureza contribuem para valorizar uma economia baseada em conhecimento, e a sua produção sublinha o capital humano que perpassa a condição da informação em prol do desenvolvimento das comunidades e do crescimento do ambiente organizacional nas esferas política, social e cultural.

**Palavras-chave:** Unidades Culturais. Ciência da Informação. Políticas Públicas Internacionais.

---

\* Doutora em Tecnologias e Sistemas de Informação pela Universidade do Minho. Professora Assistente da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Brasil).  
E-mail: rcaldas@marilia.unesp.br

## I INTRODUÇÃO

Ao longo da evolução da teoria das organizações, novas práticas de gestão transformaram as organizações. Atualmente, a preocupação das organizações parece estar cada vez mais voltada para o fato de determinar estratégias eficazes de funcionamento, bem como para encontrar formas

mais efetivas de gerir os recursos existentes. Soma-se ainda a premissa de que a tecnologia da informação tem vindo a desempenhar um importante papel nas novas práticas de gestão.

A melhoria das práticas de gestão de unidades culturais (UCs) é constante e interage no eixo internacional, pois, cada vez mais, essas unidades se comunicam entre si. Tal dado pode ser constatado em políticas públicas dos Estados

e, também, no investimento financeiro em projetos para a iniciativa cultural. As unidades culturais abrangem diversos tipos de instituições e que podem ser citadas como: cinemas, galerias de arte, bibliotecas, arquivos e museus. Um notável benefício observado para as unidades culturais são as parcerias. Estas últimas facilitam o acesso à informação e, com a promoção da utilização das tecnologias, envolvem as unidades culturais no processo de globalização requerido para organizações de uma sociedade baseada no conhecimento.

Neste cenário de desempenho das organizações, requer-se também uma nova geração de profissionais, com experiência de liderança para atuação junto aos funcionários e com visão estratégica para uma eficaz tomada de decisão. Outro tópico que se destaca para as novas propostas de gestão é o enfoque na qualidade. Durante muito tempo, a qualidade esteve presente nas organizações como a expressão da avaliação dos processos produtivos. No campo da Ciência da Informação, as UCs destacam-se no espaço de bibliotecas, arquivos e museus.

Como um reflexo das práticas administrativas organizacionais, as UCs desenvolveram também os seus quadros de trabalho de acordo com os tópicos propostos pela teoria organizacional. Bibliotecas e museus deram ênfase à liderança, à aprendizagem e à qualidade; como exemplo, cite-se o tamanho das coleções e das estruturas físicas, que chegava ao nível de qualidade exigido para uma UC. Hoje, com a utilização do capital humano, bibliotecas e museus visualizam o seu trabalho com parcerias, através da participação ativa das comunidades.

As UCs passam a servir não apenas a uma população de elites no seu contexto histórico, mas também a todos os indivíduos da sociedade, com a preocupação de oferecer, cada vez mais, melhores produtos e serviços. A preocupação com os estudos de qualidade está agora voltada para o entendimento do usuário, para os métodos de trabalho e para a preservação e a difusão da informação. Assim, as UCs apropriam-se das teorias organizacionais para facilitar um quadro de efetivas práticas de gestão.

A tecnologia e as suas novas formas de interagir com o indivíduo têm oferecido temas de discussão para as comunidades em gestão de unidades culturais. A entrega da informação

ultrapassa fronteiras físicas e renova processos de trabalho. Há regiões que se adequam para utilizar a inovação nos seus processos de melhoria contínua e que são reconhecidas como centros de referência. Portanto, entender a visão da importância dos estudos em unidades culturais requer tanto uma nova aproximação das políticas públicas existentes para a área, como o reconhecimento dos campos de estudo do conhecimento da Ciência da Informação.

O premente vértice das análises da teoria, tanto no foco organizacional como da Ciência da Informação e também as discussões que a seguir se apresentam, são o resultado de uma incessante busca preconizada inicialmente no final da década de noventa em diálogos com pesquisadores da área da Ciência da Informação da América Latina e, em consequência, em trabalhos laboratoriais realizados com investigadores da comunidade europeia.

Estudos dessa natureza contribuem para valorizar uma economia baseada em conhecimento, e a sua produção sublinha o capital humano que perpassa a condição da informação em prol do desenvolvimento das comunidades e do crescimento do ambiente organizacional nas esferas política, social e cultural.

Ao se verificar as UCs e seu campo de atuação no eixo internacional, projetou-se desenvolver um referencial que constituísse um instrumento relevante para os gestores dessas instituições. Tal estudo pretende contribuir para dinamizar a área de gestão das UCs por meio da amostragem da análise estrutural de centros de conhecimento já existentes. Para isso, identifica, pelo processo histórico, as características das teorias da gestão e as suas adequações para a aplicação nas organizações, a fim de desenvolver uma parceria para o desenvolvimento das comunidades numa sociedade pós-industrial e que está fundada no conhecimento e no capital humano.

## 2 AS UNIDADES CULTURAIS

A sociedade pós-industrial trouxe a necessidade de se atentar para o campo social e político das comunidades, para além da área da economia, que era a principal preocupação [da sociedade]. Atualmente, para além das áreas econômica, social e política, a sociedade tem um

visível interesse por investigações relacionadas com o tema do conhecimento, pois este vem a ser tratado como a principal fonte de capital para as organizações. As organizações que trabalham para a promoção e a aquisição de conhecimento começam a emergir e a se fazerem presentes nas necessidades de busca por informação pelos indivíduos da sociedade contemporânea.

As unidades culturais (UCs) alcançam uma grande repercussão nas suas localidades e fazem do conhecimento o diferencial para o crescimento da esfera cultural nas suas comunidades, abrangem diversos tipos de instituições, tais como: cinemas, galerias de arte, bibliotecas, arquivos, museus, entre outras. Porém, as áreas específicas da biblioteca, arquivo e museu, além de serem unidades culturais, são também o objeto de estudo e de formação da Ciência da Informação (CI).

Os estudos e as investigações sobre unidades culturais enquadram-se no eixo social e político das comunidades, e os seus resultados acabam por contribuir para o desenvolvimento econômico das regiões. De acordo com Hasitschka et al. (2005), os estudos das instituições culturais situam-se na intersecção dos campos de pesquisa econômico, social e político.

### **3 EVOLUÇÃO DAS UNIDADES CULTURAIS**

As unidades culturais tiveram uma grande evolução na passagem da era industrial para a pós-industrial. A passagem não foi brusca e envolveu uma seqüência de mudanças e adaptações destas instituições. Mesmo naquilo que se refere ao surgimento de museus na segunda metade do século XVIII, a necessidade das unidades culturais parecia estar associada ao consumismo da sociedade, pois a sua função era educativa e centrada nos objetivos de uma sociedade burguesa. Tal imagem não mudou substancialmente durante muito tempo. Por exemplo, DiMaggio (1996) lembra que, na primeira parte do século XIX, as unidades culturais parecem ter passado por um retrocesso nas suas origens democráticas: tornaram-se locais freqüentados somente pela elite da sociedade (membros de conselhos políticos, da alta sociedade e acadêmicos).

A importância da visibilidade das UCs para todas as pessoas da comunidade, e não apenas para uma elite da sociedade, chegou a ocupar o pensamento de alguns indivíduos no enquadramento histórico da existência das unidades culturais. A falta de visibilidade estabilizou o processo de crescimento da esfera cultural das comunidades, que não observavam a importância destas instituições para a vida dos indivíduos.

Afinal, a era industrial fez com que a sociedade focalizasse o *homo economicus* como principal fator regulador da economia, incapacitando e tornando difícil a visão de um homem social voltado para a esfera cultural (HASITSCHKA et al., 2005). O desmerecimento das unidades culturais no enquadramento histórico da sociedade chegou a ser tão marcante que pode ser visto como uma característica ainda presente nas comunidades dos nossos dias.

Assim, as últimas décadas foram também marcadas por um crescimento significativo do número de pesquisas sobre a importância dos meios de acesso das pessoas à informação. Desde as grandes empresas industriais até os serviços oferecidos por profissionais especializados, existe uma reflexão sobre a aplicabilidade de otimização dos processos de disponibilização da informação para as unidades culturais.

Variados fatores têm contribuído para solidificar a função das unidades culturais na sociedade atual, tendo em conta que tais instituições desempenham um importante papel na vida das suas comunidades. O crescimento da demanda por informação trouxe um notável e grande benefício para o desenvolvimento das unidades culturais junto das suas comunidades. Para a melhoria da recuperação e para a preservação das informações, foi necessário que as unidades culturais realizassem parcerias e disponibilizassem cada vez mais a tecnologia para a disseminação da informação.

A evolução das potencialidades da tecnologia provocou grandes mudanças no campo informacional, como, por exemplo, uma maior capacidade de armazenamento, interatividade e integração de múltiplos meios como novas formas de trabalho e de oportunidade para os indivíduos. Para Hasitschka et al. (2005), as unidades culturais auxiliam no processo de globalização, ao se inserirem em sistemas sociais que determinam

a formação de uma identidade coletiva na sua integração na esfera pública da sociedade.

Os estudos das unidades culturais integram dados econômicos que explicam a evolução da era industrial para uma sociedade que se baseia em informação. Não são apenas instituições regulamentadas pelo Estado, como no passado, mas formadas por atores sociais. Não são entidades identificadas apenas por rótulos (museus e bibliotecas), mas como possuidoras de normas legais, com profissionais qualificados para exercerem as suas funções.

Gilmore e Rentschler (2002) alertam que a gestão de UCs deve focar as suas ações nas necessidades das comunidades em que estão inseridas, bem como nas dos seus usuários – então, estariam a agregar valor aos serviços prestados. Segundo Marty (2007), a gestão ocorrida nas unidades culturais encontra apoio e reflexo nos usuários. Durante a última década, as necessidades e expectativas dos usuários das unidades culturais tornaram-se cada vez mais sofisticadas.

As mudanças transitórias ocorridas na história da gestão organizacional têm configurado um impacto na estrutura dos serviços oferecidos pelas unidades culturais. Tradicionalmente, os estudos na área de gestão de unidades culturais revelam uma preocupação nas interações entre os serviços e as pessoas, entre a informação e as tecnologias. O ambiente apenas se torna competitivo com os usuários que têm requerido cada vez mais o acesso à informação.

Para Webster (2006), a tecnologia da informação é um dos maiores tópicos de estudo atuais para as unidades culturais do setor público. As propostas de estudos englobam o uso da informação com uma variedade de oferta de sistemas disponibilizados em redes. As unidades culturais dedicam tempo para treinar pessoas e produzir sistemas com serviços inovadores. As unidades de medição de serviços deveriam ser uma importante parte estudada para entender as necessidades dos usuários das unidades culturais; então, as práticas de gestão assumiriam uma maneira importante de pensar a estratégia para o futuro (WEBSTER, 2001, p.248).

A melhoria dos seus serviços de informação das UCs acaba por atrair os usuários e os visitantes. Portanto, o papel atual destas instituições tem sido o de: ação colaboradora,

aprendizagem e atuação em grupo, liderança participativa e planejamento coordenado em equipe. A observação do ambiente também se tem destacado como um dado importante na atuação das UCs. Num estudo realizado por Hayes e Walter (1996) acerca das práticas de gestão em unidades culturais, foi apontado que o relacionamento com o ambiente interno e externo da organização poderia refletir-se na estratégia de mudanças futuras pretendidas.

### **3.1 As unidades culturais e o campo da ciência da informação**

A Ciência da Informação é uma ciência voltada para a compreensão dos fenômenos informacionais e constitui-se pela aproximação de distintos campos do conhecimento. Para Saracevic (1995), trata-se de um campo dedicado às questões científicas e às práticas profissionais relacionadas com o uso da informação na sua forma de registros criados por seres humanos, no contexto social, institucional ou individual.

Para Boynton et al. (1993) ocorreram variadas mudanças nas tecnologias da informação durante os últimos anos, inclusive na utilização dos equipamentos e serviços, e a área da Ciência da Informação vê-se a reorganizar constantemente as suas linhas de pesquisa. É uma área interdisciplinar e contém, no seu corpo de estudo, questões relacionadas com instituições como as bibliotecas, os arquivos e os museus.

Por outro lado, a área da Ciência da informação tem sofrido constantes mudanças nas atribuições funcionais, pois, a partir da última metade do século XX, sobretudo depois da introdução de novos suportes da informação, ocorreu uma intensa utilização das tecnologias da informação nesses ambientes.

Le Coadic (2004) caracteriza quatro disciplinas como atuantes na Ciência da Informação: biblioteconomia, museoeconomia, documentação e jornalismo. Ao descrever cada disciplina, o pesquisador deixa claro um grande interesse da área pelos suportes da informação, e não apenas à própria informação.

Tanto o livro na biblioteca como o objeto do museu foram, durante muito tempo, recolhidos,

armazenados e preservados por um conservador, com o fim único da preservação patrimonial.

### **3.2 A prática da gestão nas unidades culturais**

Diferentes estratégias de aprendizagem começam a ser adotadas e estudadas pela comunidade dos profissionais das unidades culturais. Como o foco tem sido a mudança que as tecnologias trouxeram para o ambiente de trabalho, indivíduos mais capacitados e motivados parecem fazer a diferença para promover a informação. As UCs possuem um interesse diferenciado para a sua aprendizagem. O interesse desponta sobretudo na área das melhores práticas de gestão organizacional, com temas como: otimização de recursos locais, capacidade e habilidade dos funcionários, estratégia de mercado e inovação.

Num estudo realizado no ano de 1998, Rehman, Majid e Abu consideraram a gestão uma preocupação prioritária nas unidades culturais. Alguns itens foram destacados como necessários às atividades dessas unidades, como, por exemplo, o planejamento estratégico, o trabalho em equipe, o desenvolvimento cada vez maior de canais de comunicação entre funcionários e gestores, e o melhoramento do relacionamento com o público por meio do marketing.

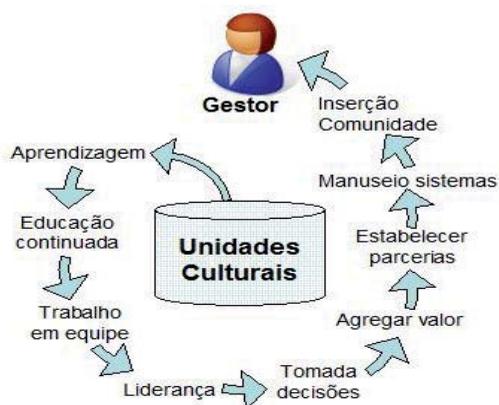
As novas práticas de gestão das unidades culturais são o reflexo de uma sociedade baseada em informação e em conhecimento e desenvolvem-se com as potencialidades das tecnologias. Nunca foi tão grande a abertura dada ao indivíduo social na organização. As organizações funcionam com o poder de atrair recursos financeiros por meio da capacidade e do desempenho humano.

Griffin (1987, 1988 e 1991), através dos seus estudos, relata importantes aspectos que devem ser considerados para a gestão das UCs. Especifica importantes tarefas do gestor, como líder organizacional e pessoa capaz de realizar a análise de pontos fortes e fracos no ambiente de trabalho. Nos aspectos relacionados com o tema da gestão, o investigador sugere a iniciativa por meio de uma constante aprendizagem, baseada no acompanhamento do processo de mudança organizacional; após esta fase, seria facilitado o desenvolver de estratégias de crescimento e de desenvolvimento organizacional.

Entre os aspectos que podem ser desenvolvidos na gestão encontram-se a motivação para os funcionários locais, a importância do canal de comunicação entre usuários e funcionários, a alocação de recursos entre setores e a preocupação com o treino funcional para a adequação aos novos processos de funcionamento da organização (um funcionário capaz de entender os trâmites de funcionamento da unidade é capaz de dar idéias e promover os aspectos de inovação nos processos). Vale ressaltar que estes aspectos são o resultado da própria aceitação do papel de mudança da gestão.

Durante muito tempo, a qualidade de uma biblioteca era vista apenas em função da dimensão da sua coleção. Aspectos como a capacidade de produzir melhor, a melhoria do funcionamento dos sistemas existentes e o processamento da informação não eram considerados. Para Morgan (1996), na interpretação da organização, o gestor deve ter em atenção os seus funcionários e usuários para realizar a leitura de melhores resultados no processamento de informações, na tomada de decisões ou, ainda, no próprio planejamento organizacional.

Conforme se identifica na figura 1, se as UCs ainda não possuem, devem buscar por meio dos seus gestores: a) um corpo de conhecimento (técnicas de análise em preservação e métodos de educação e desenvolvimento de pessoas capacitadas); b) procurar a participação em associações profissionais (com vistas a auxiliar a publicação de pesquisas e atividades); c) consolidar a sua figura profissional perante a comunidade (demonstrar prestígio e eficiência do profissional trará uma maior credibilidade para a utilização da UC); d) incrementar a educação especializada prestada aos usuários, ou desenvolver programas de aprendizagem que sejam do interesse da comunidade (poderiam ser programas que gerassem verbas); e) implementar uma listagem de especialistas que pudessem colaborar com o serviço especializado; f) incrementar uma base de dados informativa interna para a unidade, de modo a facilitar a procura por profissionais (poderia ser de publicações do meio, livros, periódicos e principais diretores de outras unidades culturais) (DiMAGGIO, 1991).

**Figura 1. O papel do gestor na unidade cultural****(CALDAS, 2008)**

A busca pela melhoria contínua da organização é uma preocupação constante para a tomada de decisões no planejamento das organizações. Assim, os projetos e estudos acerca da qualidade organizacional têm obtido um crescimento de tópicos para avaliação. No contexto das unidades culturais, alguns órgãos e associações começaram a ser criados e instituídos a fim de reunir profissionais para debaterem problemas e soluções relacionados com as práticas de trabalho. A preocupação com a qualidade agora está voltada para o entendimento do usuário, os métodos de trabalho, a preservação da informação e as novas práticas de gestão.

### 3.3 Abordagens aos novos paradigmas e a conceitualização das UCS

O papel essencial desempenhado pelo segmento cultural das comunidades é o de facilitar o processo social entre os indivíduos e as instituições culturais da esfera pública. No processo social, a comunicação entre os indivíduos de uma comunidade torna-se um grande aliado de interação entre organizações e informações. Os setores da sociedade são uma coleção de organizações a operar em determinado domínio, identificado pela similaridade de serviços, produtos ou funções, e dessa junção alcançam o poder de influenciar políticas públicas (MEYER ; SCOTT, 1991, p. 117).

As unidades culturais devem estar presentes no processo de desenvolvimento do campo social dos organismos públicos.

O conceito determinado para as instituições culturais passaria, então, a estar num contexto macrosocial, pois é caracterizado por estruturas locais específicas, formas organizacionais, papéis e convenções que encontram os seus atores dentro e fora da esfera cultural (HASITCHKA, 2005).

O Thesaurus<sup>1</sup> da Organização das Nações Unidas - Unesco (2008) classifica as bibliotecas e museus como *équipements culturels* ou *cultural facilities*. O documento ainda se refere a recursos, a centros e à indústria cultural. Os museus aparecem referidos em textos normativos da legislação da Unesco como patrimônios culturais.

Segundo a Comissão Europeia<sup>2</sup>, *cultural facilities* são espaços para a criação, produção e disseminação de cultura. Se tais espaços garantem a importância da vida social das comunidades e a transmissão de um saber local, ao incluir as tecnologias digitais nos seus ambientes internos, as instituições culturais poderiam divulgar e entender melhor as suas comunidades, como, por exemplo, na exposição dos seus acervos, propondo a acessibilidade da cultura a outras regiões. A disseminação da informação estaria beneficiada pela prática da tecnologia adotada como um facilitador de processos.

Em Portugal, os museus e as bibliotecas enquadram-se no Ministério da Cultura e são denominados "equipamentos culturais". Nos estatutos e programas do governo para a área pública cultural, está implícita a preocupação de internacionalização como um padrão de qualidade internacional a ser respeitado:

*A definição de eixos estratégicos de acção cultural para uma cidade da capital europeia levanta questões particulares que emergem de um quadro de competitividade internacional e de afirmação económica e cultural que molda o seu protagonismo [...] como o desenvolvimento de projectos em Bairros Históricos onde já existem equipamentos da Cultura que é necessário valorizar e continuar a gerir (bibliotecas, museus, galerias, etc)". (MINISTÉRIO DA CULTURA, 2008, grifo nosso)*

1 O Thesaurus Unesco é um vocabulário controlado e desenvolvido pela University of London Computer Centre - ULCC, com permissão da United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, que inclui diversas áreas do conhecimento.

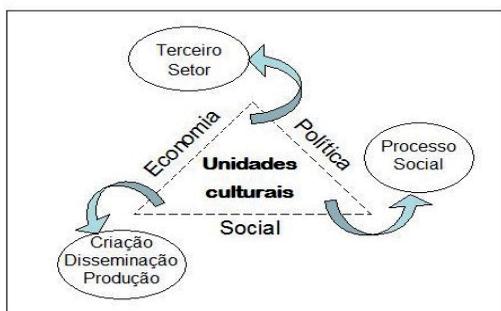
2 Instituição Política que representa e defende os interesses da UE por meio de legislação, política e programas de ação. Responsável por aplicar as decisões do Parlamento Europeu (PE) e do Conselho da União Europeia (CUE). [http://ec.europa.eu/culture/portal/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/portal/index_en.htm)

Na literatura dos demais países da UE<sup>3</sup>, estas instituições são denominadas instituições culturais, bens culturais, equipamentos culturais e unidades culturais. Portanto, na sociedade do conhecimento, como ilustrado na figura 2, as bibliotecas e os museus participam como unidades culturais, recebendo constantemente uma influência das esferas econômica, social e política da sociedade.

Ainda neste contexto, as bibliotecas e os museus configuram instituições que atuam no processo social das suas comunidades, e pertencem ao âmbito do terceiro setor da sociedade. Nos últimos anos, tanto o terceiro setor como a área de serviços requer inovações de atuação e de organização para as suas comunidades.

DiMaggio (1991) retrata que uma administração em UC deve ser diferenciada da de outras organizações que possuam outros objetivos de atuação. Para ele, as estatísticas revelam que, cada vez mais, as universidades formam pessoas capacitadas para as áreas de museus e bibliotecas; assim, tais pessoas deveriam ser aproveitadas na gestão dessas unidades, dado que aproveitariam melhor o seu corpo de conhecimentos adquiridos e agregariam valor aos produtos e serviços. A unidade cultural estaria, assim, a criar o seu corpo informacional.

**Figura 2 - Integração das unidades culturais no ambiente das comunidades**



Fonte: Caldas, 2008.

3 Na França: *Institutions culturelles / équipement culturel*: FINN, A. (1995) *Le développement de nouveaux produits dans les industries culturelles. Recherche et applications en Marketing*, vol 10 (4), p. 47-63. Na Espanha: *Revista Grial: Crítica de la Cultura*, nº 173, Enero/Febrero/Marzo, 2007. Internacional: "Declaração Universal da Unesco das Diversidades Culturais", disponível em seus idiomas. <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf>, consultado em Fevereiro de 2008.

DiMaggio (1996) evidencia que as pesquisas e as publicações para as unidades culturais crescem todos os anos. Tal constatação pode ser interpretada como um progresso no campo científico-social, relacionado com o segmento cultural. Além de proporcionarem oportunidades de melhoria organizacional ao funcionamento interno das unidades culturais, as pesquisas produzem outra série de efeitos, como, por exemplo: evidência dos recursos disponíveis; levantamento da necessidade de capacitação para os recursos humanos; introdução de novas tecnologias para o aproveitamento interno da organização; levantamento de aspectos mercadológicos que podem vir a auxiliar na preparação para a inovação e inserção de serviços para os usuários.

## 4 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA BIBLIOTECAS E MUSEUS

A política cultural está voltada para o serviço de oferta da leitura a todas as classes sociais. É visível que tanto o papel das bibliotecas como o dos museus na esfera pública é o papel de instituições que desejam promover a igualdade de acesso à informação, quer na forma tradicional ou digital. Este dado pode ser constatado na importância dada ao papel das tecnologias da informação (TIC) no dia a dia das bibliotecas e museus.

Se olharmos para o papel dos museus do século passado, os seus locais sempre foram espaços sociais de estruturas públicas que auxiliavam a formação dos cidadãos. Entretanto, Rottenberg (2002) acredita que os museus cresceram na crença de que a coleta e a exibição de conhecimento para a esfera pública poderia ajudar as pessoas a se conhecerem melhor e o mundo no qual estavam, e, assim, melhorar as suas vidas.

O papel dos museus na esfera pública ainda é modesto; contudo, se comparar a sua função na comunidade por meio das escolas e universidades, estes desenvolvem um potente recurso de socialização e de aprendizagem que constitui a construção da comunicação cultural. Assim, as políticas públicas<sup>4</sup> definem o papel do museu para um futuro no qual essa instituição

4 No manifesto da Unesco (2001), a transferência de conhecimento para as unidades culturais é o resultado de um objetivo primordial em tornar a educação mais coletiva. A ênfase deve ser dada na utilização das coleções. Estas devem garantir o contato do material das unidades culturais com o mundo real.

teria um poder de comunicador disponível para colaborar com a sua comunidade na busca de objetivos comuns.

Algumas pesquisas<sup>5</sup> determinam a ênfase que os governos têm dado para encorajar os trabalhos conjuntos entre bibliotecas e museus do setor público. Talvez por meio dessas iniciativas governamentais se promovam recursos financeiros e pessoas, e não apenas a produção de documentos, como ocorreu na história dessas organizações, desde a época industrial até ao início da transformação pelo capital humano. Tal afirmação pode ser feita através da análise e da leitura das leis e dos planos existentes para as regiões e municípios (L'HOMME, 2000).

Com todas as mudanças advindas do campo das tecnologias da informação e das novas formas de gestão, as políticas públicas não poderiam ficar estagnadas neste processo, e nem tão pouco os museus e as bibliotecas deveriam ficar estranhos ao processo de mudança. Para Sandell (2003), os estudos da literatura relativos aos museus nas últimas décadas são baseados nas novas formas de estes operarem, adequando-se à rápida mudança dos ambientes e, portanto, requerem novos métodos de gestão, novas fontes de financiamento e novas e envolventes práticas de trabalho.

Desde a demonstração da ciência até a história natural e as artes visuais, e também com a aplicabilidade das tecnologias da informação, estabeleceu-se um paralelo entre os museus e as bibliotecas, que têm demonstrado ser de uma importante natureza no quotidiano das pessoas e das cidades.

Os museus e as bibliotecas devem desempenhar na esfera pública de gestão das cidades e municípios o desenvolvimento de uma forte estratégia de *marketing* territorial, pois, desta maneira, alcançariam a promoção das suas políticas públicas.

#### 4.1 A participação da área da ciência da informação na nova economia

O foco de maior importância para a gestão da UC é que o seu papel na economia

das sociedades tem de estar claro e reforçado. A estrutura destas unidades está interligada a comunidades inseridas no processo de uma economia da informação<sup>6</sup>. No papel de gestão e competitividade, as unidades culturais devem estar atentas e verificar a ferramenta que identifica tais unidades e o lugar estratégico que ocupam na esfera da economia de uma comunidade (Hayes & Walter, 1996, p. 187).

Isto tem um especial significado na gestão estratégica das UCs, para assegurar a posição que a unidade cultural ocupa na vida da sociedade na qual está inserida e um melhor entendimento daquilo a que ela deverá servir, afinal “não hesite em colocar a estratégia na ordem do dia da sua gestão. O processo de diagnóstico e avaliação, o debate e a reflexão, a partilha de opiniões [...] são processos que se justificam [...]” (Zorinho, 1995, p.96).

Se considerar que a gestão das organizações empresariais está a sofrer constantes mudanças, será possível analisar que estas são o resultado de uma sociedade que partilha a rápida evolução da tecnologia e que aumenta a sua diversidade de atividades e inter-relações com as pessoas. É natural que as unidades culturais (UCs), como promotoras de serviços da atual sociedade, também partilhem características de mudanças no seu papel de gestão. Assim, um grande papel que poderia ser desempenhado pelas unidades culturais na atual sociedade seria o de desenvolver e divulgar as informações e os conhecimentos.

Do mesmo modo como as UCs partilham com a sociedade a necessidade de melhorar as suas organizações, também deveriam conseguir lidar melhor com a questão de um olhar estratégico em relação aos resultados propostos para oferecer os seus benefícios de serviços à sociedade.

Com a melhoria dos serviços prestados, estaria a ocorrer a agregação de valor às unidades culturais; então, demandar-se-ia uma análise do mercado e dos fornecedores no ambiente externo no qual as unidades estariam inseridas. O foco no planeamento e na estratégia poderia cuidar

5 Algumas referências podem ser consultadas, por meio da Unesco, nos “temas” das políticas públicas dos governos dos países: <http://portal.unesco.org/> [acessado em março de 2008]. Estão também disponibilizadas políticas públicas nos endereços da organização Unesco específicas de cada país. Exemplo de Portugal: <http://www.unesco.pt/>

6 A economia da informação foi um termo proposto na literatura de McGee & Prusak (1993) e que caracteriza uma economia que dá uma maior ênfase à atividade informativa e à indústria da informação. Para Manuel Castells, o termo não precisa necessariamente de ser exclusivo à economia da manufatura, podendo ser entendido como um conceito mais amplo e proposto por temas relacionados com a “sociedade da informação”.

de verificar o que será oferecido aos usuários e aquilo que eles já têm disponível no mercado face à concorrência. Com o entendimento da estratégia e da competitividade para a prestação de serviços à sociedade, as UCs diversificariam a sua gama de serviços. Nisso beneficiariam tanto a própria unidade no seu ambiente interno quanto os seus usuários.

Deste modo, conhecer o ambiente interno e externo no qual a UC atua e a comunidade em que se insere é um fator importante para as organizações na esfera pública. O conhecimento da sociedade propicia um melhor desenvolvimento das atividades de gestão, inclusive nas operações prestadas para os seus serviços internos. Estas iniciativas criariam uma melhor visão da comunidade na esfera pública e da própria UC, sobre a importância dos serviços prestados.

As mudanças e as transformações ocorridas na gestão das organizações mostraram a informação e o conhecimento como o aspecto de maior relevância para as organizações, e passaram a exigir mais atenção por parte dos seus administradores nesse novo contexto. Drucker (1988) descreveu que o trabalhador da era do conhecimento seria aquele que daria maior importância ao conteúdo e à produção de idéias da sua mente, pois o capital estaria centrado na informação e no conhecimento adquirido e trabalhado.

A evolução no domínio da gestão organizacional parece ter propiciado uma melhoria na vida empresarial. É razoável esperar que essa ação, proporcionada pelas mudanças da gestão, seja igualmente aplicável às unidades culturais. A mudança da gestão pela qual passaram as empresas identifica aspectos do passado e do presente nas instituições e, portanto, intensificam a necessidade de mudança em nível organizacional para a melhoria dos resultados propostos para o mercado. Para Branch (2002), essa mudança é amplamente reconhecida em organizações líderes de mercado como uma das responsabilidades mais críticas e desafiantes para manterem a posição das suas lideranças no mercado.

Uma das dificuldades na gestão estratégica para organizações sem fins lucrativos talvez encontre resposta na transformação da sua produção de serviços. A produção de serviços da UC é visualizada

pela comunidade, muitas vezes, como um bem dispensável. Deveria ser criada, perante a sociedade, a imagem de instituições culturais que produzissem bens num caráter essencial à comunidade. Desta forma, agregariam valor tanto aos seus produtos e serviços como aos governos a que pertencem.

Para Drucker (1993), na sociedade pós-capitalista, muitas das necessidades das instituições do terceiro setor passam a ser as mesmas que as requeridas pelas empresas. Assim, o terceiro setor deveria estar atento a este fato e buscar a sua posição no mercado em que atua. Deve, portanto, entender processos, desde o empregar pessoas qualificadas até as necessidades de *marketing* organizacional. Mesmo pertencendo ao setor que não possui fins lucrativos, as unidades culturais parecem estar na gestão de uma competitividade alcançada com o resultado do seu processo histórico das práticas administrativas.

Desta forma, as unidades culturais são agentes diretos das áreas econômica e social, visto que, enquanto centralizam informações para o benefício da sua comunidade, conseguem disseminar da mesma forma as suas obras por meio de sistemas de informação apropriados para essa finalidade (redes, facilidades de instrumentação interna de referência...). Desenvolvem a diplomacia entre países e facilitam o diálogo no campo político-cultural das sociedades.

A importância das bibliotecas e dos museus está na utilização de sistemas que difundem a informação. A disseminação da informação incrementa a produção intelectual humana, pois produz novas informações para as suas comunidades. A relação entre economia do conhecimento, produção de informação e unidades culturais mostra os benefícios advindos da divulgação de pesquisas, ocorrida com a produção da informação. Para isso, tornam-se importantes os recursos e métodos aplicados para a aquisição e a organização da informação e do conhecimento (MOHSSIN; ALAHMAD, 2005).

As bibliotecas e os museus promovem e entregam, às suas comunidades, produtos e serviços ligados à projeção cultural oriundos das informações geradas pelos indivíduos. Suarez e Tsutsui (2004) relatam que, na sociedade

atual, as bibliotecas e os museus são muito valiosos para a pesquisa e para o entendimento da sociedade, por meio da disponibilização dos seus acervos. Pelas redes e pelas formas de tecnologias e sistemas de informação, as bibliotecas e os museus facilitam o uso dos seus acervos, assim como disponibilizam informações relativas a unidades culturais existentes em outras localidades.

Lévy (2000) acredita que a articulação entre o meio urbano e as novas formas de inteligência coletiva apresentam as vantagens para o desenvolvimento sócio-urbano, e esta articulação pode advir da ligação em rede. Assim, a reconfiguração das tradicionais dinâmicas sociais das cidades deve valorizar a tecnologia do poder dos fluxos e dos mercados. Os mercados estão mais interativos e, por meio da comunicação realizada com as novas tecnologias e os diálogos formados, auxiliam relacionamentos entre empresas, instituições, usuários e formas de gestão.

Para Castells e Hall (1996), a revolução das tecnologias de informação marcaram e criaram novas formas de gestão das organizações. Assim, algumas regiões se concentraram para melhores produções e processos. Emergiram, então, forças de processos com novas tecnologias num mundo mais competitivo, e ocorreu a concentração de excelências tecnológicas em regiões dinâmicas de conhecimento. Os tópicos de importância para as regiões de conhecimento são comunicação, inovação tecnológica, formas de organização de mercado e de cultura e valores tecnológicos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os campos de estudo que envolvem a biblioteca, o arquivo e o museu, além de configurarem o conceito relativizado a unidades culturais, são também o objeto de estudo e de formação da Ciência da Informação.

A área da Ciência da Informação tem requerido uma crescente e profícua projeção de investigações, sobretudo no que tange a suas atribuições funcionais, pois encontra ambientes favoráveis em processos dinâmicos de produção da informação e, necessita da informação como a matéria-prima desta produção para a conquista do conhecimento organizacional.

As comunidades têm presenciado mudanças em seu ambiente cotidiano, o que releva a indagação da descrição de contextos cada vez mais atualizados e voltados aos processos dinâmicos de crescimento regional. Assim, torna-se perceptível a distinção do papel das teorias que compõem a área da Ciência da Informação diante da sociedade e aquilo que ela representa para seu meio. Entende-se então a interferência das pesquisas no momento referenciado ao conceito da teoria e ao desenvolvimento das investigações perante o público e o social.

Diante do fator dado ao desenvolvimento das investigações preponentes à sociedade, a disseminação da informação no contexto da leitura realizada por uma imagem adquirida pelo usuário na biblioteca ou no museu traz como consequência a preservação patrimonial traduzida nessas unidades culturais, com reconhecidos espaços entre a investigação científica e a divulgação da memória. As bibliotecas e os museus configuram instituições que atuam no processo social das suas comunidades.

Os arquivos redimensionam seus espaços estruturais em condicionantes paralelos do ambiente político, econômico e social das comunidades e traduzem a sociedade e sua esfera orgânica de atuação informacional. A informação transpõe um papel cíclico e imprescindível para a disposição do registro efetivado e necessário ao processo organizacional e ao crescimento institucional.

As pesquisas e as publicações internacionais crescem todos os anos nos estudos realizados para as unidades culturais. Tal constatação pode ser interpretada como um progresso no campo científico-social, relacionado com o segmento cultural e conseqüentemente elas promovem a melhoria organizacional e otimizam recursos para o funcionamento das unidades culturais. O foco subsequente dos estudos e investigações na área da Ciência da Informação interage tanto com a inserção da inovação como com a produção de conhecimento no despontar de unidades culturais que dinamizam seus espaços internos e repercutem o desenvolvimento no eixo político da sociedade e das regiões.

## LIBRARIES, ARCHIVES AND MUSEUMS AS CENTERS OF REFERENCE IN THE CULTURAL DIMENSION OF COMMUNITIES

### Abstract

With the evolution of the organizations theory, new management practices have transformed the institutions. The improvement of these management practices in cultural unities (UCs) is constant, and interacts in the international axis, since each unity increasingly communicate with other. As a reflection of organizational administrative practices, UCs had developed and assumed the organizational theories to make easy a framework for effective management practices. Comprehending the importance of the studies on UCs requires both a new approach of existing public politics for this field, and the recognition of the Information Science knowledge on area. In this way, it was planned to develop a model constituting a tool for managers in these institutions through the experience of laboratory works carried out with researchers from the European community. Libraries and museums are institutions that operate in the social process of their communities and the archives establish their structural spaces in parallel with the political, economic and social environments of the communities, translate the society and its organic sphere of informational performance. The information transposes a cyclical and essential role for the arrangement of the effective and necessary record to the organizational process and the institutional growth. Studies of this nature contribute to value a economy based on knowledge, and its production emphasizes the human capital that permeates the condition of the information in support for the development of communities and the growth of the organizational environment in political, social and cultural spheres.

**Keywords:** Cultural Units. Information Science. International Public Policy.

---

Artigo recebido em 14/09/2010 e aceito para publicação em 24/11/2011

---

### REFERÊNCIAS

- BARRETO, A. A. Mudança estrutural no fluxo do conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, 1998.
- BOYNTON, A. C.; VICTOR, B.; PINE II, B. J. New Competitive Strategies: Challenges to organizations and Information Technology. **IBM Systems Journal**, v.32, n.1, p. 40-64, 1993.
- BRANCH, K. M. **Change Management**. Disponível em <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/04-ChangeManagement.pdf>. Acesso em março de 2007.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Programa do Governo para a área cultural**. Disponível em <http://www.min-cultura.pt/Ministerio/ProgramaCnt.html>. Acessado em 02 de Fevereiro de 2008.
- CALDAS, R. F. **Unidades Culturais em Cidades Inteligentes: proposta de modelos** de práticas organizacionais baseado em casos europeus. 501 p. Tese (Doutorado) – Programa de Doutorado em Tecnologias e Sistemas de Informação, Escola de Engenharia. Braga: Universidade do Minho, 2008. 2008.
- CASTELLS, M. & SEY, A. De la politica en los medios a la política en red: Internet y el processo político. In: **La Sociedad Red: Una Visión Global**. Madrid: Alianza Editorial, 2006. p. 441-461.
- CASTELLS, M.; HALL, P. **Technopoles of the World: The making of twenty-first-century industrial complexes**. London: Routledge, 1996.
- DiMAGGIO, P. Constructing an Organizational Field as a Professional Project: U. S. Art Museums, 1920-1940. In: POWELL, W.; DiMAGGIO, P. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational analysis**, 1991. p.267-293.
- \_\_\_\_\_. Museum Research (Editor, special triple issue). **Poetics**, Amsterdam: Elsevier, v.24, n.2-4, 1996.

- DRUCKER, P. F. **The effective Executive**. London: Heinemann, 1988.
- \_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.
- GILMORE, A.; RENTSCHLER, R. Changes in Museum Management: A custodial or marketing emphasis?. **Journal of Management Development**, vo. 21, n.10, p.745-760, 2002.
- GRIFFIN, D. J. G. Managing in the museum organisation I: leadership and communication. **International Journal of Museum Management and Curatorship**, v. 6, p.387-398, 1987.
- \_\_\_\_\_. Managing in the museum organisation II: Conflict, tasks, responsibilities. **International Journal of Museum Management and Curatorship**, v.7, p.11-23, 1988.
- \_\_\_\_\_. Management and leadership in museums. **Australian Library Journal**, v. 40, n.2, p.125-151, 1991.
- HASITSCHKA, W.; TSCHMUCK, P.; ZEMBYLAS, T. Cultural Institutions Studies: Investigating the Transformation of Cultural Goods. **The journal of Arts Management, Law, and Society**, v.35, n.2, p.147-158, 2005.
- HAYES, R. M.; WALTER, V. A. **Strategic Management for Public Libraries: A Handbook**. Westport, CT: Greenwood Press, 1996.
- LE COADIC, Y. F. **A Ciência da Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2004.
- LÉVY, P. **World-Philosophy: Market, Cyberspace**. Paris: Consciousness Odile Jacob, 2000.
- L'HOMME, C. A New Chapter for Libraries. **UNESCO Sources**. Issue 124, 2000.
- MARTY, P. F. The Changing Nature of Information Work in Museums. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v.58, p.97-107, 2007.
- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press. 108-143, 1991.
- MOHSSIN, I.; AL-AHMAD, N. The Role of Information Technology in building up knowledge economy producing and using information in libraries and information centers. **Journal of Social Sciences**, v.1, n.4), p.203-210, 2005.
- MORGAN, G. An afterword: Is there anything more to be said about metaphor? In: D. GRANT; OSWICK, C. (Eds.). **Metaphor and organizations** London: Sage. 1996.
- PINTO, J. C. **A dimensão cultural da União Europeia no mundo: Fundos e Programas**. Gestão de Projectos Culturais Europeus. Lisboa: Centro de Informação Europeia Jacques Delors, 2006.
- REHMAM, S. U.; MAJID, S.; ABU BAKAR, A. B. Competency definition and validation for library and information professionals. **Journal of Education for Library and Information Science**, v. 39, n.2, p.100-117, 1998.
- ROTTENBERG, B. L. Museums, information and the public sphere. **Museum International**, v.54, n.4, p.21-27, 2002.
- SANDELL, R. Social Inclusion, the Museum and the Dynamics of Sectoral change. **Museum and Society: University of Leicester**, v.1, n.1, p.45-62, 2003.
- SARACEVIC, T. Interdisciplinary nature of information science. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.1, jan./abr., p.36-41, 1995.
- SIERPE, E. Transformations of Librarianship in Support of Learning Communities. **Reference & User Services Quarterly**, v.43, n.2, Winter, p. 120-123, 2003.
- SUAREZ, A. W.; TSUTSUI, N. D. The Value of Museum Collections for Research and Society. **Bioscience**, v.54, n.1, Jan., p.66-74, 2004.

TARAPANOFF, K. M. A. O profissional da informação e a Sociedade do Conhecimento: Desafios e oportunidades. **Transinformação**, v.11, n.1, p.27-38, 1999.

UNESCO. **Observatório da Sociedade da Informação**. Retirado em Março de 2008 a partir de [http://osi.unesco.org.br/busca\\_resultados.php](http://osi.unesco.org.br/busca_resultados.php).

UNESCO. **Unesco Thesaurus**. Retirado em 03 de Fevereiro de 2008 a partir de <http://www2.ulcc.ac.uk/unesco/intro/introfre.pdf>

WEBSTER, P. Competition in Information Services, changing libraries. **Feliciter. Canadian Library Association**, v.47, n.5, p.246-257, 2001.

\_\_\_\_\_. Library Resource Sharing Networks. **Library Trends**, v. 54, issue 3, Winter, 2006.

ZORRINHO, Carlos. **Gestão da Informação: Condição para Vencer**. Portugal: Instituto Apoio Pequenas Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI). 1995. 161p.