

Percepções sobre os processos decisórios nas bibliotecas universitárias a partir da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

Perceptions about decision-making processes in university libraries from the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations

Isabela Figueiredo da Rosa ¹
< isabelafdr2@gmail.com >

Maria Helena Machado de Moraes ²
< hmachmor@gmail.com >

Angélica Conceição Dias Miranda ³
< angelicacdm@gmail.com >

Márcia Carvalho Rodrigues ⁴
< marciabiblio@furg.br >

Submetido em: 26-07-2024	Aceito em: 26-12-2024
--------------------------	-----------------------

Resumo: A pesquisa buscou compreender os processos de tomada de decisão nas bibliotecas universitárias a partir dos trabalhos publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). A metodologia adotou a abordagem qualitativa, a partir da realização de uma pesquisa exploratória com base na revisão bibliográfica. A partir da busca e recuperação das teses e dissertações, realizou-se a análise, selecionando 21 documentos que foram categorizados a partir da análise de conteúdo. As seguintes categorias foram criadas para discussão: a) os processos de tomada de decisão no desenvolvimento de coleções/acervo; b) comportamento informacional; c) processos de gestão nas bibliotecas universitárias. De acordo com os dados coletados, observou-se que os processos de tomada de decisão têm grande impacto na gestão das bibliotecas universitárias

¹ Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Graduada em Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

² Docente do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Doutora em Educação em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências/FURG. Mestre em Educação em Ciências - Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Especialista em MBA Gestão de Projetos - Anhanguera Rio Grande (2012), Bacharel em Biblioteconomia - Universidade Federal do Rio Grande (2010).

³ Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento em 2010, mestrado em Engenharia de Produção em 2003, ambos pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pós-doutorado em Educação em Ciências: química da vida e da Saúde, pela FURG. É professora associada na Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Professora permanente no Programa de Pós-Graduação em Administração no Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências, ambos na FURG.

⁴ Docente da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Doutora em Memória Social e Patrimônio Cultural (UFPel, 2017). Mestre em Letras e Cultura (UCS, 2007). Especialista em Gestão da Informação Estratégica (UCS, 2004). Bacharel em Biblioteconomia (FURG, 2000).

e que com uma boa gestão é possível desenvolvê-las eficientemente, podendo as mesmas apresentar melhor qualidade no atendimento e prestação de serviços aos seus usuários.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias; tomadas de decisão; processo decisório; gestão de bibliotecas.

Abstract: The research sought to understand the decision-making processes in university libraries based on works published in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD). The methodology adopted a qualitative approach, based on exploratory research based on a bibliographic review. Based on the search and recovery of theses and dissertations, the analysis was carried out, selecting 21 documents that were categorized based on content analysis. The following categories were created for discussion: a) decision-making processes in the development of collections; b) information behavior; c) management processes in university libraries. According to the data collected, it was observed that decision-making processes have a great impact on the management of university libraries and that with good management it is possible to develop them efficiently, and they can present better quality in the service and provision of services to their users.

Keywords: University libraries. decision making; decision-making process; library management.

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas universitárias precisam atender aos seus usuários de forma moderna e atualizada, de maneira condizente com as suas necessidades contemporâneas. Nesse sentido, Spudeit e Viola (2023, p. 2) observam que:

Cada vez mais as bibliotecas universitárias têm aplicado técnicas, metodologias, ferramentas e instrumentos diversos para facilitar a gestão desses espaços otimizando recursos e tornando a prestação de serviços mais efetiva pautadas no ensino, extensão e pesquisa.

A oferta de produtos e serviços requer um planejamento prévio adequado, bem como a supervisão e o gerenciamento. A excelência na tomada de decisões depende do planejamento, de sua execução e da gestão das pessoas envolvidas no processo. Sendo assim, é importante que os gestores das bibliotecas desenvolvam uma visão estratégica e habilidades para atuar nos diferentes cenários que se apresentam, como, por exemplo, a coordenação de equipes e a gestão de

acervos/desenvolvimento de coleções, compreendendo quais são os fatores internos e externos que podem influenciar as bibliotecas universitárias.

Vale lembrar que os gestores são, também, responsáveis pelo ambiente organizacional de execução das tarefas, além de estarem aptos a analisar as possíveis ameaças e oportunidades com base nos dados coletados, propor soluções, tomar decisões e, por fim, avaliar os resultados das decisões, conforme corroboram Spudeit e Viola (2023, p. 5):

A sociedade da informação e o mercado demandam métodos e competências para que as instituições e os profissionais superem os desafios da grande concorrência, das crises econômicas e da gestão de recursos, assim como, consigam efetuar tomadas de decisões assertivas, alcançar resultados positivos nos objetivos traçados ao planejamento estratégico e um bom relacionamento interpessoal e efetiva comunicação.

Entende-se, ainda, que a biblioteca universitária deve planejar seus produtos e serviços sob uma perspectiva social, organizacional e tecnológica. Para isso, as métricas e os diagnósticos são fundamentais para o processo de tomada de decisão. Os gestores devem reter as decisões anteriores ao invés de descartá-las, pois estas poderão ajudar a reduzir o risco e a incerteza nos processos atuais e futuros.

Nesta investigação, buscou-se compreender os processos de tomada de decisão nas bibliotecas universitárias a partir dos trabalhos publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com o intuito de conhecer, a partir das pesquisas publicadas, a relevância desses processos. A metodologia apresenta uma abordagem qualitativa e se deu a partir de pesquisa exploratória, pautada em revisão bibliográfica. Após a recuperação das teses e dissertações na referida base, realizou-se a análise dos documentos, selecionando 21 trabalhos, os quais foram categorizados a partir da análise de conteúdo.

2 GESTÃO DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas universitárias são fundamentais para as universidades quando se trata de ensino, pesquisa, extensão, inovação, cultura e sociabilidade. Nos estudos de Bruschi (2022), os estudantes de uma universidade destacaram elogios à biblioteca, como espaços para descanso, zonas de jogos e áreas verdes. Entre os comentários, mencionaram a inovação dos espaços oferecidos: “É muito inovador, tem espaço para deitar, para dormir, tem uns computadores que a gente pode pegar e levar para usar dentro do prédio” (Bruschi, 2022). Também ressaltaram a importância de áreas destinadas ao descanso e a estrutura geral do *campus*. Com isso, entende-se que a infraestrutura da universidade desempenha um papel fundamental na experiência acadêmica dos estudantes, contribuindo não apenas para o desenvolvimento educacional, mas também para o bem-estar físico e emocional.

Bibliotecas bem equipadas, com áreas verdes, locais de descanso e espaços para jogos promovem um ambiente acolhedor e multifuncional, favorecendo tanto o aprendizado quanto momentos de relaxamento. Nesse sentido, Machado, Marques e Feitosa (2024), destacam a relevância do planejamento dos ambientes de bibliotecas e de como a atenção sobre determinados aspectos, como iluminação, disposição de espaços e integração com a natureza podem proporcionar a criação de ambientes acolhedores e inspiradores, contribuindo para o desenvolvimento cognitivo, emocional e social dos estudantes.

Considerada como uma organização social, a infraestrutura bibliográfica, documentária, informacional e tecnológica das bibliotecas deve estar alinhada às atividades desenvolvidas na universidade, sendo essencial que os profissionais bibliotecários trabalhem em prol das necessidades informacionais de toda a comunidade interna e externa da sua mantenedora.

As bibliotecas universitárias são parte de uma instituição de ensino superior e tem como missão atender as necessidades informacionais de seu público, promovendo acesso democrático e inclusivo aos seus espaços e ambientes,

disseminando informações e oferecendo serviços variados. Para Lubisco (2011, p. 44)

[...] a missão diz o que somos (a organização) e o que esperam de nós (nossos usuários). Redigida deste modo, ela norteará o planejamento (porquanto possibilita definir objetivos a alcançar), a gestão (administração de um conjunto de recursos e tomada de decisão) e a avaliação da biblioteca (aferição do seu desempenho, segundo suas funções e o cumprimento dos seus objetivos).

Com isso, a gestão da biblioteca universitária impacta o processo educacional da universidade, por isso seus gestores precisam planejar e ofertar produtos e serviços de qualidade, a partir de uma visão estratégica, para que este se torne um ambiente de sucesso.

O sistema de gestão é um elemento crucial para as organizações, demonstrar sua capacidade de resposta às mudanças do ambiente, por determinar o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática as decisões tomadas (Ansoff; McDonnell, 1993, p. 40).

Com uma boa gestão, desde seu planejamento, organização e administração, espera-se que a educação superior seja afetada positivamente e seja eficiente para as atividades de ensino e pesquisa da universidade. Para que isso ocorra, o gestor precisa ter conhecimento das demandas da biblioteca e de tudo que as envolve, do planejamento estratégico até os processos internos da universidade, adaptando-se às mudanças que ocorrem em ambos os segmentos.

O acompanhamento das inovações tecnológicas é crucial para esse ambiente, já que, a maioria de seus produtos e serviços é dependente dela, isso impacta de maneira direta, a partir da utilização das bases de dados, serviços de referência virtual e as bibliotecas digitais. Nunes e Carvalho (2016, p. 174) afirmam que

[...] as bibliotecas universitárias, assim como todas as demais unidades de informação, têm evoluído com o passar do tempo a fim de atender não apenas às necessidades de informação do público, como também no sentido de acompanhar as mudanças no campo das tecnologias da

informação e comunicação, assim como as mudanças de nível comportamental dos usuários, cada vez mais conectados.

A partir dos processos de gestão e boas tomadas de decisão de gestores, as bibliotecas tornam-se um lugar de êxito e qualidade para seus usuários, além de um ambiente atrativo, de interação social e de fácil acesso. Com as inovações tecnológicas é primordial investir nas bibliotecas universitárias, em sua infraestrutura e no adequado desenvolvimento de suas coleções.

O planejamento estratégico é um fator importante para a gestão das bibliotecas, uma vez que é o processo de definição das direções e ações que a instituição tomará para alcançar seus objetivos a longo prazo. Envolve a análise do ambiente interno e externo da organização e deve estar alinhado ao planejamento da sua mantenedora (neste caso, a universidade). Para Estrada e Almeida (2007, p. 151) “O planejamento estratégico é um processo dinâmico e flexível que incorpora no seu processo a influência das mudanças do ambiente”.

Santos e Araújo (2022, p. 21) afirmam que o planejamento bibliotecário da biblioteca universitária está associado a um contexto setorial necessário para integrar o desenvolvimento científico e tecnológico. Definido a partir do nível complexo do tipo de organização, o planejamento é o primeiro passo do processo administrativo e da futura tomada de decisão. Por meio dele é possível definir os objetivos a serem alcançados, tomar decisões sobre os objetivos e programar as ações que serão realizadas.

O planejamento está ligado à tomada de decisão pelo fato das ações demandarem um referencial como base de análise para os efeitos de causa, onde é possível alcançar resultados de decisões atuais, de forma que possa vislumbrar uma perspectiva futura da organização e, assim, explorar as oportunidades e combater os problemas que irão surgir. Realizado de maneira correta, pode ser o ponto forte da tomada de decisão, uma vez que, ao ser aplicado, visualizam-se as decisões que podem ser adiadas ou precisam ser realizadas imediatamente, e se realmente necessitam ser tomadas.

3 OS PROCESSOS DECISÓRIOS

As tomadas de decisão mais comuns que permeiam as bibliotecas tratam sobre os produtos e serviços ofertados aos usuários, a aquisição de materiais, o desenvolvimento de coleções, a infraestrutura, a satisfação dos usuários, os recursos humanos e muitas outras decisões podem ser necessárias para seu adequado funcionamento. Para Maximiano (2004, p. 111):

Uma decisão é uma escolha entre alternativas e possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução.

Um aspecto importante é a qualidade das decisões, pois elas demonstram o desempenho das bibliotecas. Podem ser observadas por meio de indicadores de desempenho de qualidade, e servem como colaboradoras no processo da tomada de decisão, promovendo a qualidade dos serviços e produtos ofertados pela biblioteca. Para Lancaster (2004, p. 1), a avaliação de desempenho nas bibliotecas universitárias é importante, tendo em vista que:

[...] reúne os dados necessários para determinar qual das várias estratégias alternativas parece ter maior probabilidade de alcançar um resultado desejado ou no fato de que [...] um exercício, mas para reunir dados úteis para a resolução de problemas ou atividades de tomada de decisão.

Muitas vezes, as decisões são complexas e ambíguas, mas independentemente disso, é necessário que sejam realizadas, mesmo que não sejam assertivas no momento, pois fornecerão subsídios para uma melhor tomada de decisão, que impactará no desempenho das bibliotecas e apresentará importância estratégica futura. O risco de incertezas é iminente, assim como a probabilidade de algo dar errado, mas essas decisões só podem ser avaliadas depois de implementadas. Sobral e Peci (2013, p. 147), apresentam as seguintes definições de situações de certeza, risco e incerteza:

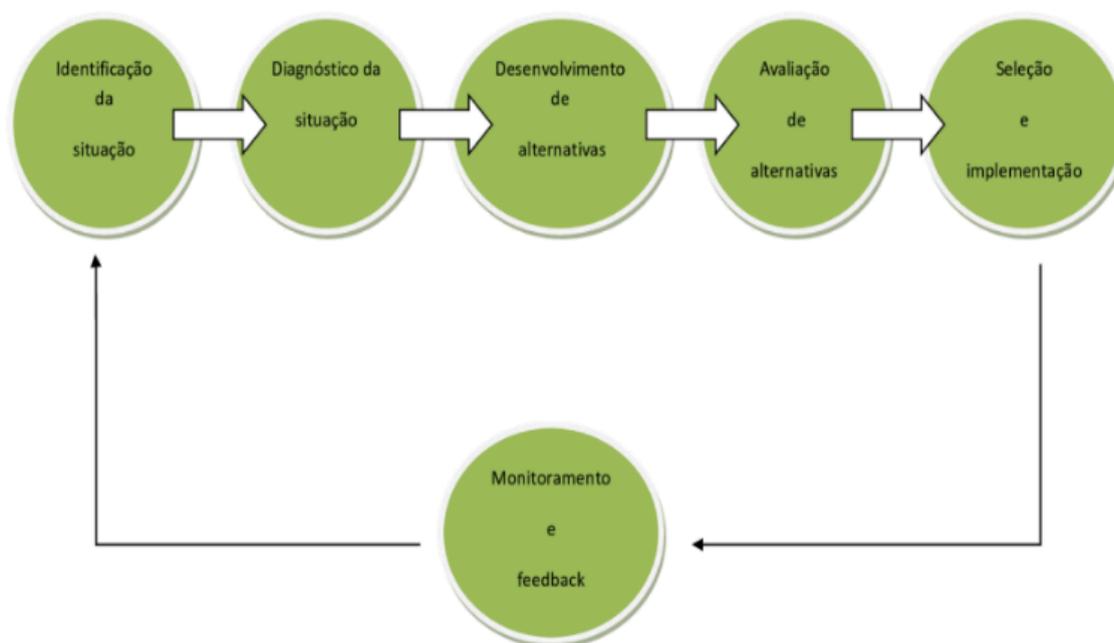
Certeza: Situação na qual toda a informação necessária para a tomada de decisão se encontra disponível, tendo precisão e confiabilidade.

Risco: Situação na qual não é possível prever com certeza os resultados associados a cada alternativa, mas há informação suficiente para estimar suas probabilidades de ocorrência.

Incerteza: Situação na qual a informação sobre as alternativas e suas consequências é imprecisa e incompleta, impossibilitando estimar os riscos.

As decisões passam por um desafio contínuo, chamado processo decisório, que é constituído por cinco etapas, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 - Ciclo do processo decisório



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 151).

As etapas do processo decisório se baseiam desde a identificação do problema/situação até o *feedback*, sendo ele o ponto mais importante do processo, já que é onde se obtém o retorno das decisões implementadas. É a partir dele que se pode ou não começar um novo processo decisório e é o *feedback* que ajuda a perceber se a tomada de decisão está de acordo com as metas e se os objetivos foram atendidos, por isso, pode-se considerar um processo contínuo.

Com isso, é possível compreender que as tomadas de decisões são essenciais para que sejam alcançados os objetivos traçados no planejamento. É essencial decidir o caminho mais adequado para o projeto a ser concretizado, alcançando qualidade a partir das decisões.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa baseou-se em revisão bibliográfica, a partir do levantamento de fontes teóricas para a contextualização do estudo. Investigaram-se as teses e dissertações disponibilizadas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) que possuem análises e discussões originais e detalhadas sobre tomadas de decisão nas bibliotecas universitárias. A escolha da BDTD se deu pelo fato de que, em geral, dissertações e teses não foram publicadas em outros formatos, além de se tratar de uma fonte de informação confiável e representativa do que está sendo estudado na pós-graduação brasileira. Além disso, uma pesquisa exploratória foi realizada para se obter mais informações sobre o assunto e facilitar a delimitação do tema da pesquisa.

Foram utilizados os termos “tomada de decisão AND bibliotecas universitárias” na opção de busca simples, em todos os campos. Optou-se por não utilizar nenhum filtro, recuperando-se um total de 67 documentos entre teses e dissertações. Após a análise desses materiais, foram selecionados 21 documentos que integraram a análise de conteúdo. A seleção/exclusão de documentos se deu a partir da leitura dos resumos dos trabalhos e suas palavras-chave, observando sua relevância na criação das categorias para a análise de conteúdo sobre o tema abordado. Os trabalhos excluídos não atendiam a temática proposta, alguns estavam indexados com os mesmos descritores de busca, porém a pesquisa era sobre a instituição como um todo e não especificamente sobre tomada de decisão nas bibliotecas em si.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Foram recuperados 67 documentos na busca inicial pela temática em questão. Após a leitura dos resumos e palavras-chave, observando a temática discutida em cada resultado e respeitando a ordem de exclusão, selecionou-se 21 trabalhos para o desenvolvimento das categorias.

Desses 21 trabalhos selecionados, 20 eram dissertações e 1 (uma) tese, o que aponta um *déficit* sobre a discussão do tema no nível de doutorado.

O Quadro 1 apresenta os 21 trabalhos analisados.

Quadro 1 - Trabalhos selecionados para a categorização

TIPO	TÍTULO	AUTOR	ANO DE DEFESA	PROGRAMA	UNIVERSIDADE
DIS	Dados e informações usados na tomada de decisão em bibliotecas universitárias brasileiras: o contexto da atividade de desenvolvimento de coleções	Rejane Raffo Klaes	1991	Departamento de Biblioteconomia	Universidade de Brasília - UnB
DIS	Subsídios para uma política de preservação e conservação de acervos em bibliotecas universitárias brasileiras	Clarimar Almeida Valle	1991	Departamento de Biblioteconomia	Universidade de Brasília - UnB
DIS	Análise de citações de teses como apoio a tomada de decisão no desenvolvimento de coleções de bibliotecas universitárias	Ana Maria Mattos	2008	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
DIS	Contribuição do Sistema Pergamum para tomada de decisão na política de desenvolvimento dos acervos do sistema de bibliotecas da UFC	Osvaldênia Maria Lucena Maia	2012	Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação	Universidade Federal do Ceará - UFC
DIS	Tomada de decisão organizacional e subjetividade: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios	Eliane Pawlowski de Oliveira Araújo	2013	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

DIS	Avaliação da qualidade da biblioteca universitária a partir da percepção de seus clientes: a metodologia LibQUAL+® e suas perspectivas de aplicação no Brasil	Gisele Ferreira de Brito	2013	PPG em Ciência da Informação	Universidade de São Paulo - USP
DIS	Avaliação de desempenho e tomada de decisão em bibliotecas universitárias	Carla Purcina de Campos Pereira	2013	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
DIS	Potencial para inteligência competitiva em bibliotecas de instituições de ensino privado: um estudo de caso do sistema batista mineiro de educação	Igor Rezende Quintal	2014	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
DIS	Caracterização da medição de desempenho em bibliotecas universitárias federais e estaduais	Milena Celere	2015	PPG em Engenharia de Produção	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
DIS	Memória institucional e gestão ambiental: ênfase nas ações ambientais através de um estudo da Biblioteca da Escola de Engenharia da UFRGS no período de 2011 a 2015 (gestão socioambiental-gestão ambiental)	Rosangela Haide Bratkowski	2016	PPG em Memória Social e Bens Culturais	Centro Universitário La Salle – Unilasalle
DIS	Proposta de um sistema de business intelligence para suporte a gestão dos cursos de graduação da Universidade Federal do Pampa	Bruno Martinato	2016	Mestrado em Gestão de Organizações Públicas	Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
DIS	Dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias	Carla Gomes Pedrosa	2017	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
DIS	A gestão da informação como auxílio a tomada de decisão em uma unidade acadêmica pública federal de ensino superior: um estudo de caso	Vicente Daniel De Sousa Neto	2018	PPG em Administração Pública	Universidade Federal de Goiás - UFG

DIS	Reflexões sobre a formação e desenvolvimento de coleções de uma biblioteca universitária: novas perspectivas a partir de Uma Teoria da Justiça de Rawls	Magali Araújo Damasceno De Oliveira	2018	PPG em Gestão de Processos Institucionais	Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
DIS	Proposta de um modelo de avaliação da qualidade percebida em serviços de bibliotecas universitárias	Vinicius Da Rosa Da Silva	2019	PPG em Engenharia de Produção	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS
DIS	Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: o caso UFTM	Ronald Da Silva Reis	2019	Mestrado Profissional em Administração Pública	Universidade Federal do Triângulo Mineiro - UFTM
DIS	Comportamento informacional de estudantes em formação com uso das metodologias ativas de ensino aprendizagem	Barbara França Barcellos	2019	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal de Sergipe - UFS
TESE	Parâmetros para um modelo de gestão de Ebooks em bibliotecas universitárias	Carolina de Souza Santana Magalhães	2019	PPG em Ciência da Informação	Universidade Federal da Bahia - UFBA
DIS	Diagnóstico situacional: inovação e inclusão para uma biblioteca universitária ativa	Kátia Rejane da Silva	2019	PPG em Gestão de Processos Institucionais	Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
DIS	Gestão de bibliotecas na Universidade Federal da Paraíba: análise com base nos indicadores de avaliação	Mara Leurany Jorge Maia	2021	PPG em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior	Universidade Federal da Paraíba - UFPB
DIS	A gestão do conhecimento como estratégia para a gestão por competências: proposta de banco de competências para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Elaine Paiva de Assunção	2023	PPG em Gestão da Informação e do Conhecimento	Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Legenda: DIS - Dissertação / PPG - Programa de Pós-Graduação.

Fonte: autoras (2024).

Observa-se que, desde o ano de 1991, os pesquisadores manifestam inquietações ou interesses sobre o tema tomadas de decisão nas bibliotecas

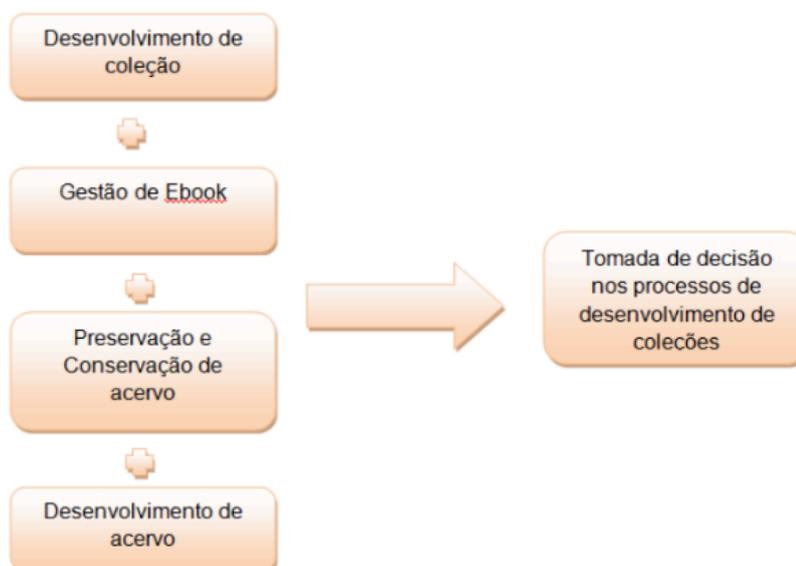
universitárias. Destaca-se, também, que os trabalhos foram produzidos a partir de diferentes programas de pós-graduação, pertencentes a diferentes instituições e em localizações geográficas distintas.

Após a análise dos trabalhos selecionados, foram elencadas três categorias identificadas como A, B e C. Essas foram construídas após a leitura flutuante, em que apontaram o tema pesquisado e suas principais discussões. As categorias foram elencadas como:

- A) os processos de tomada de decisão no desenvolvimento de coleções/acervo;
- B) comportamento informacional;
- C) processos de gestão nas bibliotecas universitárias.

A categoria A abrange 7 (sete) trabalhos de dissertações e/ou tese, em que a seleção se baseou na temática de gestão dos acervos e desenvolvimento de coleções. A Figura 2 apresenta os principais temas abordados, os quais possibilitaram a construção da categoria A.

Figura 2 - Categoria A



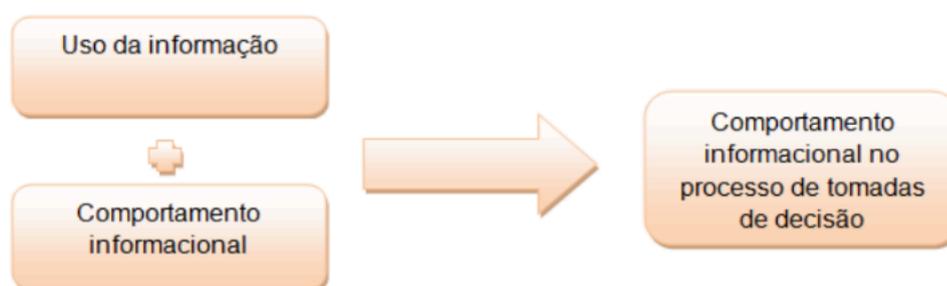
Fonte: autoras (2024).

Com a análise da categoria A, observa-se que desde 1991 o tema vem sendo estudado em diferentes aspectos, como a coleta de dados estatísticos sobre o

desenvolvimento de coleções, a preservação e cuidado dos materiais, e a difícil atualização e integração do acervo, entre outros, demonstrando aspectos que auxiliam nas tomadas decisórias das bibliotecas.

A categoria B abrange 2 (dois) trabalhos que discutem a subjetividade nas tomadas de decisão e o comportamento informacional. A Figura 3 apresenta os principais temas abordados.

Figura 3 - Categoria B

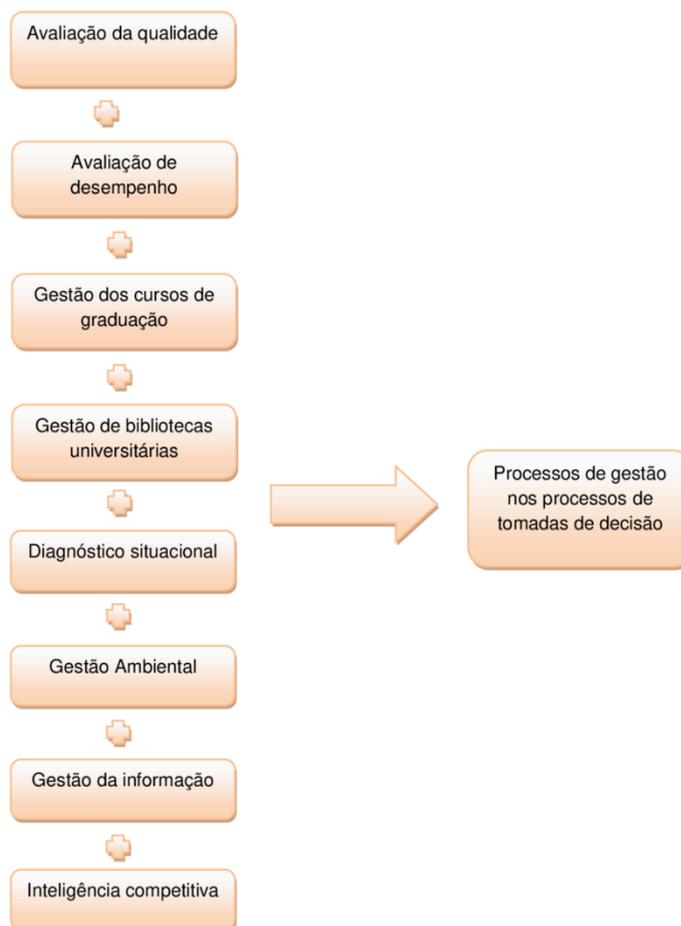


Fonte: autoras (2024).

A partir da Figura 3, percebe-se que os trabalhos que abrangem essa categoria são baseados no uso e comportamento da informação. O processo de catalogação é um fator subjetivo e que pode variar entre bibliotecas e bibliotecários, sendo assim, é necessário compreender as políticas de processos técnicos da biblioteca na qual atua. O comportamento informacional busca ampliar as habilidades e competências dos usuários com o uso da informação para as melhores tomadas de decisão.

A categoria C apresenta trabalhos que discutem os processos de avaliações nas bibliotecas universitárias, desde sua gestão até a organização da informação, dentre outros. Esta é a categoria com maior número de trabalhos, contando com 12 (doze) documentos que discutem o tema. A Figura 4 apresenta os principais assuntos que influenciaram a criação dessa categoria.

Figura 4 - Categoria C



Fonte: autoras (2024).

Com a discussão da categoria C, percebeu-se que a avaliação das bibliotecas é um fator importante e que precisa ser reconhecido pelos gestores, podendo servir como apoio nas tomadas de decisão. A proposta de novos modelos de avaliação também deve ser analisada para que se possa ter a opção de ferramentas no momento da avaliação, assim como devem-se voltar olhares para outros fatores que às vezes não são valorizados no instante das tomadas de decisão, como o olhar ecológico e sustentável. É imprescindível que os profissionais conquistem habilidades de organizar, classificar e facilitar o acesso à informação, além da capacidade de utilizar diferentes sistemas de gerenciamento de bibliotecas, bases

de dados digitais e recursos tecnológicos para melhorar serviços e o desempenho das bibliotecas.

A partir dessas discussões, ressalta-se que a pesquisa se baseou no recorte dos 21 documentos analisados, e com os termos de pesquisa “tomada de decisão AND bibliotecas universitárias”, sendo uma amostra das discussões que versam sobre os processos de tomada de decisão no ambiente das bibliotecas universitárias. Destaca-se assim que, pela relevância do tema, outras propostas de pesquisa, com novas metodologias, podem contribuir para a área e para o bibliotecário enquanto profissional e gestor nos processos decisórios, além de maior aprofundamento no tema.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões durante o estudo revelaram que o processo de tomada de decisão é multidisciplinar e pode ser aplicado em diferentes áreas da gestão independentemente do setor institucional. Quando o planejamento dos gestores melhora, suas tomadas de decisões se tornam eficientes.

Percebe-se que os dados e estatísticas das bibliotecas precisam ser coletados com regularidade e os relatórios gerados pelos sistemas de gestão automatizados são úteis para a tomada de decisões de diversos setores. Há, também, a necessidade de gerar métricas de apoio às decisões específicas das bibliotecas para garantir a qualidade das decisões, a satisfação dos usuários e melhorias futuras em geral.

Ao discutir a importância do processo decisório para a gestão de bibliotecas acadêmicas, ressalta-se que o papel dos gestores demanda maior envolvimento, como na implementação de ações e políticas em prol do desenvolvimento sustentável e da autonomia dos gestores no processo de tomada de decisão.

Por fim, a realização deste estudo demonstra que o processo de tomada de decisão é muito importante para a gestão das bibliotecas acadêmicas e que aplicando ferramentas adequadas, as bibliotecas acadêmicas podem se desenvolver

de forma mais eficaz, ampliando a qualidade do atendimento e dos serviços prestados aos usuários.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, Eliane Pawlowski de Oliveira. **Tomada de decisão organizacional e subjetividade**: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9EFG4D>. Acesso em: 07 jan. 2023.

ASSUNÇÃO, Elaine Paiva de. **A gestão do conhecimento como estratégia para a gestão por competências**: proposta de banco de competências para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/52641>. Acesso em: 27 jun. 2024.

BARCELLOS, Barbara França. **Comportamento informacional de estudantes em formação com uso das metodologias ativas de ensino aprendizagem**. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019. Disponível em: <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/12468>. Acesso em: 23 dez. 2022.

BRATKOWSKI, Rosangela Haide. **Memória institucional e gestão ambiental**: ênfase nas ações ambientais através de um estudo da Biblioteca da Escola de Engenharia da UFRGS no período de 2011 a 2015. 2016. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Bens Culturais) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/163481>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BRITO, Gisele Ferreira de. **Avaliação da qualidade da biblioteca universitária a partir da percepção de seus clientes**: a metodologia LibQUAL+® e suas perspectivas de aplicação no Brasil. 2013. Dissertação (Mestrado em Cultura e Informação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.27.2013.tde-31012014-155620>. Acesso em: 07 jan. 2023.

BRUSCHI, Giovana Fernanda Justino. **Universidade inovadora**: a percepção dos públicos envolvidos com relação à orientação estratégica para inovação. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/10335>. Acesso em: 19 dez. 2024.

CELERE, Milena. **Caracterização da medição de desempenho em bibliotecas universitárias federais e estaduais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10197>. Acesso em: 23 dez. 2022.

ESTRADA, Rolando Juan Soliz; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à mudança. **Revista de ciências da administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4002499>. Acesso em: 20 dez. 2024.

KLAES, Rejane Raffo. **Dados e informações usados na tomada de decisão em bibliotecas universitárias brasileiras**: o contexto da atividade de desenvolvimento de coleções. 1991. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) - Universidade de Brasília, Brasília, 1991. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/1412>. Acesso em: 23 dez. 2022.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília: Lemos Informação e Comunicação, 2004.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. Panorama sobre a organização de serviços em unidades de informação. **Revista Percursos**, Florianópolis, v. 12, n. 2, jul. 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/20722>. Acesso em: 20 dez. 2024.

MACHADO, Paloma Carolina Louzeiro; MARQUES, Andreia Mesquita Santos; FEITOSA, Nairama Pereira Barriga. A neurociência aplicada à arquitetura e a influência do ambiente construído, a importância no desenvolvimento cognitivo: proposta de uma biblioteca infantil inclusiva. In: CAMARA, Andreia Jane Leandro *et al.* (org.). **Arquitetura, urbanismo & paisagismo**: contribuições conceituais e projetuais. São Luís: Pascal, 2024. v. 3, p. 8-24. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5396847>. Acesso em: 20 dez. 2024.

MAGALHÃES, Carolina de Souza Santana. **Parâmetros para um modelo de negócio de e-books em bibliotecas universitárias**. 2019. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/30764>. Acesso em: 02 out. 2022.

MAIA, Mara Leurany Jorge. **Gestão de bibliotecas na Universidade Federal da Paraíba**: análise com base nos indicadores de avaliação. 2021. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21365>. Acesso em: 27 jun. 2024.

MAIA, Osvaldemia Maria Lucena. **Contribuição do Sistema Pergamum para tomada de decisão na política de desenvolvimento dos acervos do sistema de bibliotecas da UFC**. 2012. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão

da Educação Superior) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/5291>. Acesso em: 23 dez. 2022.

MARTINATO, Bruno. **Proposta de um sistema de *business intelligence* para suporte a gestão dos cursos de graduação da Universidade Federal do Pampa**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/12322>. Acesso em: 07 jan. 2023.

MATTOS, Ana Maria. **Análise de citações de teses como apoio à tomada de decisão no desenvolvimento de coleções de bibliotecas universitárias**. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/15441>. Acesso em: 23 dez. 2022.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

NUNES, Martha Suzana Cabral; CARVALHO, Kátia de. As bibliotecas universitárias em perspectiva histórica: a caminho do desenvolvimento durável. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p.173-193, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/2572>. Acesso em: 21 jun. 2022.

OLIVEIRA, Magali Araújo Damasceno de. **Reflexões sobre a formação e desenvolvimento de coleções de uma biblioteca universitária: novas perspectivas a partir de uma Teoria da Justiça de Rawls**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/26029>. Acesso em: 23 dez. 2022.

PEDROSA, Carla Gomes. **A dimensão subjetiva da gestão de bibliotecas universitárias**. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-AP8QDS>. Acesso em: 07 jan. 2023.

PEREIRA, Carla Purcina de Campos. **Avaliação de desempenho e tomada de decisão em bibliotecas universitárias**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/107216>. Acesso em: 23 dez. 2022.

QUINTAL, Igor Rezende. **Potencial para inteligência competitiva em bibliotecas de instituições de ensino privado: um estudo de caso do Sistema Batista Mineiro de Educação**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUBD-9ZKK67>. Acesso em: 07 jan. 2023.

REIS, Ronald da Silva. **Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior: o caso UFTM.** 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2019. Disponível em: <http://bdtd.uftm.edu.br/handle/tede/751>. Acesso em: 01 out. 2022.

SANTOS, Edilene Toscano Galdino dos; ARAÚJO, Eliany Alvarenga de. A Biblioteca Universitária no Brasil: o desafio de participação do desenvolvimento científico e tecnológico na segunda metade do século XX. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 6–24, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/rici.v15.n1.2022.35717>. Acesso em: 20 dez. 2024.

SILVA, Katia Rejane da. **Diagnóstico situacional: inovação e inclusão para uma biblioteca universitária ativa.** 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/27692>. Acesso em: 20 dez. 2024.

SILVA, Vinícius da Rosa da. **Proposta de um modelo de avaliação da qualidade percebida em serviços de bibliotecas universitárias.** 2019. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/197445>. Acesso em: 07 jan. 2023.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUSA NETO, Vicente Daniel de. **A gestão da informação como auxílio a tomada de decisão em uma unidade acadêmica pública federal de ensino superior: um estudo de caso.** 2018. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2018. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/tede/handle/tede/8592>. Acesso em: 07 jan. 2023.

SPUDEIT, Daniela; VIOLA, Helouíse Hellen de Godoy. Práticas de gestão da informação em bibliotecas universitárias com foco na atuação bibliotecária no âmbito do gerenciamento de projetos: uma abordagem bibliográfica. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 22., 2023, Florianópolis. **Anais eletrônicos** [...] São Paulo: Febab, 2023. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/snbu2023/article/view/2850>. Acesso em: 20 dez. 2024.

VALLE, Clarimar Almeida. **Subsídios para uma política de preservação e conservação de acervos em bibliotecas universitárias brasileiras.** 1991. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação) - Universidade de Brasília, Brasília. 1991. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/5504>. Acesso em: 07 jan. 2023.