

**GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO: DESAFIOS E
PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS**

**MANAGEMENT OF PUBLIC LIBRARIES IN THE INFORMATION SOCIETY: CHALLENGES
AND CONTEMPORARY PERSPECTIVES**

 <https://doi.org/10.63330/sasciencsv6n2-127>

Submetido em: 07/08/2026 e Publicado em: 17/08/2026

SAS: e26353

Alessandra Maria Teixeira Magalhães Cruz

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: allessandra_tc@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2220512925730840>

Catia Cristina da Silva Costa

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: catiacrisufpb@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3896846675364630>

Danielle Barbosa Deodato

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: danielledeodato8@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8086797904741899>

Djalma Martins do Nascimento Júnior

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: djalmamnj@cchla.ufpb.br

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3604216418850644>

Givanildo da Silva

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: nildo_rj@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5578502140695135>

Gracilene Barbosa Figueiredo

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: gracifigueiredo@hotmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5125558910701317>



Jeruzalém de Lima Silva

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: jerulima@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1153957069606323>

José Valdemar Leite Brasileiro

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: igaracybrasileiro@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9098937688716276>

Larissa Silva Oliveira de Mesquita

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: larabiblio@gmail.com

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1550426237037591>

Theresa Cynthia Miranda Souza Alves

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: thecyjp@yahoo.com.br

Lattes: <https://lattes.cnpq.br/1127121854738109>

Resumo

As bibliotecas públicas desempenham um papel estratégico na promoção do acesso democrático à informação, ao conhecimento, à cultura e à educação, constituindo-se como instituições fundamentais para o fortalecimento da cidadania e do desenvolvimento social. Entretanto, as transformações decorrentes da sociedade da informação, da expansão das tecnologias digitais e das mudanças nas necessidades informacionais da população impõem novos desafios à gestão dessas organizações. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo discutir os principais desafios e perspectivas da gestão de bibliotecas públicas na contemporaneidade, analisando aspectos relacionados à evolução histórica dessas instituições, ao papel social desempenhado perante a comunidade, às competências exigidas dos gestores, às estratégias de inovação, marketing institucional, transformação digital e sustentabilidade organizacional. A pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa, fundamentada em documentos institucionais, literatura clássica e produções científicas recentes sobre gestão de bibliotecas. Os resultados evidenciam que a gestão bibliotecária contemporânea exige uma atuação estratégica, participativa e orientada por evidências, capaz de integrar planejamento, inovação, inclusão social e uso das tecnologias digitais, fortalecendo a biblioteca pública como espaço democrático de produção, acesso e compartilhamento do conhecimento.



Palavras-chave: Biblioteca pública; Gestão de bibliotecas; Gestão estratégica; Inovação; Sociedade da informação.

Abstract

Public libraries play a strategic role in promoting democratic access to information, knowledge, culture, and education, constituting essential institutions for strengthening citizenship and social development. However, the transformations resulting from the information society, the expansion of digital technologies, and changes in the population's information needs pose new challenges to the management of these organizations. In this context, this article aims to discuss the main challenges and prospects of public library management in contemporary times, analyzing aspects related to the historical development of these institutions, their social role within the community, the competencies required of managers, innovation strategies, institutional marketing, digital transformation, and organizational sustainability. This study is characterized as a qualitative literature review based on institutional documents, classical literature, and recent scientific publications on library management. The results indicate that contemporary library management requires strategic, participatory, and evidence-based action capable of integrating planning, innovation, social inclusion, and the use of digital technologies, thereby strengthening the public library as a democratic space for the production, access, and sharing of knowledge.

Keywords: Information society; Innovation; Library management; Public library; Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

As profundas transformações ocorridas nas últimas décadas modificaram significativamente a forma como a informação é produzida, organizada, disseminada e apropriada pela sociedade. Essa transformação alcança diretamente as bibliotecas públicas, que precisam reorganizar seus serviços e sua infraestrutura para acompanhar as novas formas de trabalho, comunicação e acesso à informação. Nesse sentido, Brandão, Perucchi e Freire destacam:

Os resultados destacam a possibilidade de inovação por meio do trabalho remoto no serviço público federal, sobretudo com o advento do Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022; a oportunidade de inovar no setor público com um serviço promissor desempenhado pelas bibliotecas educativas públicas em institutos federais; e a indissociabilidade entre agendas de trabalho e de pesquisa, tanto quanto entre o desenvolvimento social e a transformação digital. Conclui-se que os caminhos para a transformação digital no mundo do trabalho podem se tornar ainda mais produtivos, inovadores, rentáveis e sustentáveis, quando se busca o investimento contínuo e adequado em infraestrutura de bibliotecas que cumprem função educativa e são de natureza pública; e em políticas que assegurem a atuação do bibliotecário como agente de inovação em institutos federais. (Brandão; Perucchi; Freire, 2023, p. 2)



Essa contribuição reforça que a transformação digital não deve ser reduzida à aquisição de equipamentos ou à digitalização de acervos. Ela depende também de políticas institucionais, investimentos permanentes e valorização do bibliotecário como agente de inovação.

A consolidação das tecnologias digitais, a expansão da internet, a multiplicação das fontes de informação e a crescente demanda por serviços mais acessíveis e personalizados fizeram com que as bibliotecas públicas passassem por um intenso processo de ressignificação institucional. De espaços tradicionalmente associados à preservação documental, essas instituições passaram a desempenhar funções relacionadas à inclusão digital, à formação cidadã, ao incentivo à aprendizagem ao longo da vida, à mediação da informação e ao fortalecimento das comunidades em que estão inseridas.

Essa transformação não representa apenas uma mudança tecnológica, mas também uma redefinição do próprio conceito de biblioteca. Conforme destaca Lemos (1998, p. 348), a origem etimológica da palavra biblioteca remonta ao termo grego *bibliotheca*, cuja evolução histórica evidencia que esses espaços sempre estiveram associados à guarda e à organização do conhecimento humano. O autor observa que a expressão somente passou a predominar na língua portuguesa no início do século XIX, substituindo gradativamente o termo "livraria", anteriormente utilizado para designar instituições responsáveis pela conservação de livros.

Ao longo da história, a evolução das bibliotecas acompanhou as transformações sociais, culturais e tecnológicas das diferentes épocas. O surgimento da imprensa representou um dos marcos mais importantes desse processo, ampliando significativamente a circulação do conhecimento e fortalecendo o papel das bibliotecas como espaços de preservação e disseminação da informação. Posteriormente, a abertura dessas instituições ao público, intensificada após a Revolução Francesa, consolidou sua função social ao ampliar o acesso da população aos bens culturais e informacionais (Ribeiro, 2008).

Na contemporaneidade, entretanto, o conceito de biblioteca pública ultrapassa a dimensão física do acervo. Essas instituições assumem funções relacionadas ao desenvolvimento humano, à inclusão social, à democratização da informação, à promoção da leitura, ao fortalecimento das identidades culturais e ao exercício da cidadania. O Manifesto IFLA/UNESCO enfatiza que a liberdade, a prosperidade e o desenvolvimento das sociedades dependem diretamente do acesso livre à informação, ao conhecimento e à cultura, reconhecendo a biblioteca pública como instrumento indispensável para a consolidação da democracia e para a participação ativa dos cidadãos na vida social (Manifesto IFLA/UNESCO, 1994).

Essa perspectiva foi reafirmada na atualização do Manifesto IFLA-UNESCO para Bibliotecas Públicas (2022), que amplia a compreensão do papel dessas instituições ao reconhecer sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), para a inclusão digital, para a diversidade cultural e para o combate às desigualdades de acesso à informação. A biblioteca pública passa, assim, a ser



compreendida como um espaço de inovação social, aprendizagem permanente e fortalecimento das comunidades locais.

Esse cenário impõe novos desafios à gestão bibliotecária. O modelo administrativo centrado exclusivamente na organização técnica dos acervos mostra-se insuficiente diante da necessidade de desenvolver serviços inovadores, fortalecer o relacionamento com a comunidade, captar recursos, estabelecer parcerias institucionais, utilizar indicadores de desempenho e incorporar tecnologias digitais aos processos de gestão. Em outras palavras, administrar bibliotecas atualmente significa compreender que o valor da instituição está cada vez mais relacionado aos serviços prestados, ao impacto social produzido e à capacidade de responder às demandas da sociedade.

Machado e Suaiden (2013) observam que a velocidade do desenvolvimento tecnológico criou alternativas de acesso à informação que concorrem diretamente com os serviços tradicionalmente oferecidos pelas bibliotecas públicas, exigindo dessas instituições maior capacidade de adaptação e inovação. Essa realidade reforça a necessidade de gestores capazes de conduzir processos de transformação organizacional, alinhando planejamento estratégico, tecnologias da informação e participação comunitária.

Além das competências técnicas inerentes à Biblioteconomia, o gestor contemporâneo precisa desenvolver habilidades relacionadas à liderança, comunicação, negociação, formulação de políticas públicas, gestão de pessoas e análise de indicadores sociais. Conforme destaca o documento Bibliotecário Gestor (2013), as competências políticas tornam-se fundamentais para que o profissional dialogue com diferentes atores sociais, compreenda as demandas locais e contribua para o desenvolvimento das bibliotecas públicas como instituições comprometidas com a transformação social.

Outro aspecto relevante refere-se à necessidade de fortalecer a visibilidade institucional das bibliotecas. Apesar de sua reconhecida importância social, muitas unidades ainda enfrentam dificuldades relacionadas à limitação orçamentária, baixa visibilidade perante os gestores públicos e reduzido reconhecimento por parte da população. O próprio Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas ressalta que essas instituições precisam tornar seus serviços mais conhecidos e valorizados pela sociedade, utilizando estratégias de marketing institucional capazes de aproximar a biblioteca de seus usuários e potenciais parceiros.

Diante desse contexto, discutir a gestão de bibliotecas públicas significa refletir sobre muito mais do que modelos administrativos. Significa compreender como essas instituições podem permanecer socialmente relevantes em uma sociedade marcada pela abundância informacional, pela transformação digital e por profundas desigualdades de acesso ao conhecimento.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar os desafios e as perspectivas da gestão de bibliotecas públicas na sociedade da informação, discutindo sua evolução histórica, seu papel social, as competências exigidas dos gestores e as estratégias de inovação capazes de fortalecer essas instituições diante das



demandas contemporâneas. Parte-se da premissa de que uma gestão estratégica, participativa e orientada por evidências constitui elemento essencial para que as bibliotecas públicas continuem desempenhando sua missão de promover o acesso democrático à informação, à cultura e ao conhecimento.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza básica e objetivo descritivo-analítico, desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica. A escolha dessa abordagem fundamenta-se na necessidade de compreender, à luz da literatura especializada, as transformações ocorridas na gestão das bibliotecas públicas diante das mudanças sociais, tecnológicas e institucionais que caracterizam a sociedade da informação.

Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente por livros, artigos científicos, documentos institucionais e outras publicações acadêmicas, possibilitando ao pesquisador analisar criticamente diferentes perspectivas sobre determinado fenômeno. No campo da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, esse procedimento metodológico mostra-se particularmente relevante por permitir a articulação entre referenciais teóricos clássicos e discussões contemporâneas relacionadas à gestão, à inovação e às políticas públicas voltadas às bibliotecas.

A construção do referencial teórico foi realizada mediante levantamento e análise de literatura nacional e internacional sobre gestão de bibliotecas públicas, contemplando obras clássicas da Biblioteconomia, documentos produzidos por organismos nacionais e internacionais e publicações científicas recentes. Foram utilizados livros, artigos publicados em periódicos científicos, documentos técnicos e institucionais, com destaque para o Manifesto IFLA-UNESCO para Bibliotecas Públicas, as diretrizes do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP), estudos sobre gestão estratégica, inovação, governança e transformação digital em bibliotecas, além de produções de autores reconhecidos na área da Ciência da Informação.

A seleção das fontes bibliográficas observou critérios de relevância temática, atualidade e reconhecimento científico. Foram priorizadas obras diretamente relacionadas à gestão de bibliotecas públicas, à sociedade da informação, à gestão estratégica, às competências do bibliotecário gestor e às transformações decorrentes da incorporação das tecnologias digitais nos serviços informacionais. Paralelamente, utilizaram-se autores clássicos que contribuíram para a consolidação dos fundamentos históricos e conceituais das bibliotecas públicas, possibilitando uma análise da evolução dessas instituições ao longo do tempo.

No desenvolvimento da pesquisa, adotou-se o procedimento de análise interpretativa da literatura, buscando estabelecer relações entre os diferentes referenciais teóricos e identificar convergências, complementaridades e desafios presentes na gestão contemporânea das bibliotecas públicas. Conforme



Severino (2017), a análise bibliográfica ultrapassa a simples descrição das obras consultadas, exigindo do pesquisador uma postura crítica capaz de interpretar, confrontar e sistematizar as contribuições dos autores em torno do problema investigado.

A organização da discussão ocorreu de forma temática. Inicialmente, abordou-se a evolução histórica das bibliotecas públicas e os fundamentos que sustentam sua função social. Em seguida, discutiram-se as transformações promovidas pela sociedade da informação, enfatizando os impactos sobre a gestão dessas instituições. Posteriormente, analisaram-se aspectos relacionados à gestão estratégica, às competências do bibliotecário gestor, ao marketing institucional, ao *advocacy*, à governança, à sustentabilidade e aos desafios impostos pela transformação digital. Essa estrutura permitiu construir uma linha argumentativa capaz de evidenciar que a gestão constitui elemento essencial para assegurar a permanência das bibliotecas públicas como instituições socialmente relevantes em um contexto caracterizado pela intensificação dos fluxos informacionais e pelas constantes mudanças tecnológicas.

Por fim, destaca-se que esta pesquisa não se propôs a realizar investigação de campo nem coleta de dados empíricos, concentrando-se na análise crítica da produção científica e documental sobre o tema. Dessa forma, os resultados apresentados decorrem da interpretação sistemática da literatura selecionada, buscando contribuir para o aprofundamento das discussões acerca da gestão de bibliotecas públicas na sociedade da informação e oferecer subsídios teóricos para futuras pesquisas e para o aprimoramento das práticas de gestão nessas instituições.

3 GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS: EVOLUÇÃO HISTÓRICA E FUNDAMENTOS

A compreensão da gestão das bibliotecas públicas exige, inicialmente, o entendimento da trajetória histórica dessas instituições. Muito antes de serem reconhecidas como espaços de promoção da cidadania, da educação e da democratização da informação, as bibliotecas desempenhavam funções essencialmente voltadas à preservação documental, restringindo o acesso ao conhecimento a pequenos grupos privilegiados. Ao longo dos séculos, contudo, as mudanças políticas, sociais e tecnológicas ampliaram significativamente suas funções, tornando-as instituições estratégicas para o desenvolvimento das sociedades democráticas.

Nesse contexto, compreender a origem do conceito de biblioteca permite perceber que sua evolução está diretamente relacionada às transformações ocorridas na própria produção e circulação do conhecimento. Conforme observa Lemos (1998):



A palavra biblioteca tem origem na forma latinizada do vocábulo grego *bibliotheca* (de *biblio*, livro, e *theke*, estojo, compartimento, escaninho onde se guardavam os rolos de papiro ou de pergaminho, por extensão a estante e, finalmente, o lugar das estantes com os livros) passou a ser a forma dominante na língua portuguesa apenas no começo do século XIX. Antes a palavra preferida era *livraria*, assim como, em inglês, *library* é biblioteca e não livraria. (Lemos, 1998, p. 348).

Embora a observação de Lemos possua caráter etimológico, ela evidencia uma importante dimensão histórica: as bibliotecas sempre estiveram associadas à organização, preservação e transmissão do conhecimento. Entretanto, reduzir sua função à guarda de livros significa ignorar as profundas mudanças ocorridas ao longo dos últimos séculos. A evolução dessas instituições acompanha a própria evolução das sociedades, modificando seus objetivos, seus serviços e sua relação com os diferentes públicos.

Entre os acontecimentos que contribuíram para essa transformação, destaca-se a invenção da imprensa e, posteriormente, a ampliação do acesso público às bibliotecas durante o período pós-Revolução Francesa. Conforme destaca Ribeiro (2008):

O surgimento do livro impresso fez com que as bibliotecas ganhassem mais importância. Mas o número de usuários só cresceu após a Revolução Francesa, quando houve uma abertura maciça destas instituições, até então restritas ao grande público. (Ribeiro, 2008, p. 31).

A democratização do acesso à informação constitui, portanto, um marco decisivo na história das bibliotecas públicas. A partir desse momento, essas instituições deixaram de atender exclusivamente às elites intelectuais e religiosas para assumir responsabilidades relacionadas à educação, à cultura, ao desenvolvimento científico e à formação cidadã. Esse movimento permanece atual, sobretudo diante das demandas por inclusão digital, acesso aberto ao conhecimento e redução das desigualdades informacionais.

A literatura especializada demonstra que a própria diversidade de tipologias bibliotecárias reflete a ampliação das funções desempenhadas por essas instituições. Ribeiro (2008) ressalta que as bibliotecas podem ser classificadas segundo diferentes critérios, tanto em relação ao desenvolvimento tecnológico quanto às finalidades institucionais:

Quanto à sua evolução tecnológica pode ser tradicional, automatizada ou digital. Quanto à sua finalidade podem ser nacional (guardiã da memória gráfica brasileira), escolar, especializada, universitária, especial, infantil, comunitária ou pública. A este último tipo, cabe reunir, analisar, resumir e disseminar a informação de forma utilizável, servindo à comunidade e sendo a memória concreta desta. (Ribeiro, 2008, p. 32).

Essa classificação evidencia que a biblioteca pública ocupa uma posição singular entre os diferentes tipos de bibliotecas, pois sua missão ultrapassa a organização de acervos para incorporar funções sociais, educativas e culturais voltadas ao atendimento da coletividade. Nesse sentido, sua gestão demanda uma



visão estratégica capaz de compreender simultaneamente as necessidades informacionais, educacionais e culturais da comunidade.

Essa compreensão é reforçada pelas diretrizes do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, que definem a biblioteca pública como uma instituição fundamentada no princípio da universalização do acesso ao conhecimento:

O conceito de biblioteca pública baseia-se na igualdade de acesso para todos, sem restrição de idade, raça, sexo, status social etc., e na disponibilização à comunidade de todo tipo de conhecimento. Deve oferecer todos os gêneros de obras que sejam do interesse da comunidade a que pertence, bem como literatura em geral, além de informações básicas sobre a organização do governo, serviços públicos em geral e publicações oficiais. A biblioteca pública é um elo de ligação entre a necessidade de informação de um membro da comunidade e o recurso informacional que nela se encontra organizado e à sua disposição. Além disso, uma biblioteca pública deve constituir-se em um ambiente realmente público, de convivência agradável, onde as pessoas possam se encontrar para conversar, trocar ideias, discutir problemas, autoinstruir-se e participar de atividades culturais e de lazer. (Biblioteca..., 2000, p. 17).

Essa definição demonstra que a biblioteca pública contemporânea não pode ser compreendida apenas como um espaço de armazenamento documental. Sua atuação envolve mediação da informação, fortalecimento da cidadania, incentivo à leitura, promoção da cultura e desenvolvimento comunitário. Sob essa perspectiva, a gestão bibliotecária passa a assumir características cada vez mais estratégicas, exigindo planejamento, participação social e avaliação permanente dos serviços oferecidos.

Essa visão foi significativamente ampliada nas últimas décadas. A atualização do Manifesto IFLA-UNESCO para Bibliotecas Públicas (2022) reafirma que essas instituições constituem espaços essenciais para a aprendizagem ao longo da vida, para a inclusão digital, para a promoção da diversidade cultural e para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Dessa forma, a gestão das bibliotecas públicas deixa de estar centrada exclusivamente nos processos técnicos e passa a incorporar princípios relacionados à inovação, governança, participação cidadã e impacto social.

Assim, observa-se que a evolução histórica das bibliotecas públicas revela um movimento contínuo de ampliação de suas responsabilidades institucionais. Se, inicialmente, essas organizações eram concebidas como locais destinados à preservação documental, atualmente assumem papel decisivo na democratização do conhecimento, na formação crítica dos cidadãos e na promoção do desenvolvimento social. Essa transformação exige modelos de gestão capazes de responder às demandas de uma sociedade cada vez mais conectada, dinâmica e orientada pelo uso intensivo da informação.

4 A BIBLIOTECA PÚBLICA NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

A consolidação da sociedade da informação modificou profundamente a forma como indivíduos e instituições produzem, compartilham e utilizam o conhecimento. Nesse cenário, as bibliotecas públicas



deixaram de ser compreendidas exclusivamente como espaços destinados à guarda e ao empréstimo de livros para assumirem uma função social muito mais ampla, relacionada à democratização do acesso à informação, ao fortalecimento da cidadania, à inclusão digital e ao desenvolvimento das comunidades. Essa transformação exige que a gestão bibliotecária esteja alinhada às mudanças sociais e tecnológicas, adotando estratégias capazes de responder às novas demandas dos usuários.

Ao discutir o papel das bibliotecas públicas, o documento Biblioteca Pública: princípios e diretrizes destaca que sua atuação está fundamentada na universalidade do acesso à informação e na promoção da igualdade entre os cidadãos:

O conceito de biblioteca pública baseia-se na igualdade de acesso para todos, sem restrição de idade, raça, sexo, status social etc., e na disponibilização à comunidade de todo tipo de conhecimento. Deve oferecer todos os gêneros de obras que sejam do interesse da comunidade a que pertence, bem como literatura em geral, além de informações básicas sobre a organização do governo, serviços públicos em geral e publicações oficiais. A biblioteca pública é um elo de ligação entre a necessidade de informação de um membro da comunidade e o recurso informacional que nela se encontra organizado e à sua disposição. Além disso, uma biblioteca pública deve constituir-se em um ambiente realmente público, de convivência agradável, onde as pessoas possam se encontrar para conversar, trocar ideias, discutir problemas, autoinstruir-se e participar de atividades culturais e de lazer. (Biblioteca..., 2000, p. 17).

A definição evidencia que a biblioteca pública não deve ser compreendida apenas por sua estrutura física ou pelo tamanho de seu acervo, mas principalmente pelo impacto social que produz. Sua missão está diretamente relacionada ao fortalecimento da cidadania, à redução das desigualdades informacionais e à garantia do direito de acesso ao conhecimento. Sob essa perspectiva, a gestão bibliotecária precisa ser orientada para as necessidades da comunidade, desenvolvendo serviços inclusivos, participativos e socialmente relevantes.

A ampliação da função social das bibliotecas públicas exige a criação de serviços capazes de responder às necessidades concretas da comunidade. Entretanto, a literatura recente demonstra que ainda existem obstáculos financeiros e culturais à inovação nessas instituições. Souza e Inomata afirmam:

Com base nos resultados é possível identificar que as principais barreiras para a inovação são a falta de investimentos externos, em prol da aquisição de produtos para implantar uma estrutura adequada de serviços tecnológicos neste ambiente. Os resultados apontam como maior facilitador as parcerias com organizações públicas e outros setores, bem como a motivação da equipe para o uso de novas tecnologias. Conclui-se que a Biblioteca Pública, como uma prestadora de serviços, necessita estar constantemente inovando e adaptando seus processos, para entregar produtos de qualidade que atendam à demanda da comunidade que atende. (Souza; Inomata, 2023, p. 1).

Essa compreensão foi ampliada ao longo das últimas décadas. O próprio documento do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas demonstra que a biblioteca pública passou a ser entendida como agente de desenvolvimento local, especialmente em comunidades socialmente vulneráveis:



Em reuniões latino-americanas posteriores surgiram outras propostas, tais como a que se refere à preocupação com a vida das populações menos favorecidas nas áreas rurais e nas periferias das grandes cidades e à atuação da biblioteca como centro de desenvolvimento cultural da comunidade. Assim, face às mudanças ocorridas na sociedade no decorrer de 30 anos, desde o aparecimento da segunda versão, a UNESCO decidiu atualizar seus conceitos e, em 1994, durante a reunião do "PGI Council Meeting", realizada em Paris, aprovou a última versão do Manifesto. (Biblioteca..., 2000, p. 20).

A preocupação apresentada nesse documento permanece atual. As bibliotecas públicas continuam sendo chamadas a responder às desigualdades sociais e informacionais, sobretudo em contextos marcados pela exclusão digital e pelas dificuldades de acesso à educação, à cultura e aos serviços públicos. Nesse sentido, a gestão bibliotecária contemporânea deve incorporar práticas voltadas à inclusão, à diversidade e ao fortalecimento dos vínculos com a comunidade.

Esses princípios encontram respaldo no Manifesto IFLA/UNESCO, que reafirma a biblioteca pública como instituição essencial para o exercício da democracia:

A liberdade, a prosperidade e o desenvolvimento da sociedade e dos indivíduos são valores humanos fundamentais. Só serão atingidos quando os cidadãos estiverem na posse da informação que lhes permita exercer os seus direitos democráticos e ter um papel ativo na sociedade. A participação construtiva e o desenvolvimento da democracia dependem tanto de uma educação satisfatória, como de um acesso livre e sem limites ao conhecimento, ao pensamento, à cultura e à informação. (Manifesto IFLA/UNESCO, 1994, p. 1).

Essa concepção aproxima a biblioteca pública das discussões contemporâneas sobre direitos humanos, cidadania e desenvolvimento sustentável. O Manifesto IFLA-UNESCO para Bibliotecas Públicas, atualizado em 2022, reforça essa perspectiva ao reconhecer as bibliotecas como instituições fundamentais para a aprendizagem ao longo da vida, para a promoção da diversidade cultural, para a inclusão digital e para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Dessa forma, a biblioteca deixa de ser percebida apenas como um equipamento cultural e passa a integrar as estratégias internacionais voltadas ao desenvolvimento social.

Nesse contexto, a gestão das bibliotecas públicas deve ser compreendida como um processo estratégico que ultrapassa a administração dos recursos informacionais. O planejamento institucional precisa considerar indicadores sociais, perfil da comunidade, inclusão de grupos historicamente excluídos, desenvolvimento de competências informacionais e estabelecimento de parcerias com instituições públicas, privadas e organizações da sociedade civil. Tais elementos fortalecem a capacidade da biblioteca de responder às demandas locais e ampliar seu impacto social.

Entretanto, um dos desafios históricos dessas instituições continua sendo sua visibilidade perante a sociedade e os gestores públicos. Sobre essa questão, o documento Biblioteca Pública: princípios e diretrizes afirma:



A biblioteca pública ainda não faz parte da paisagem urbana como o fazem o correio, o banco, a igreja e o hospital. É necessário que ela se faça conhecer para atingir os usuários em potencial. Deve ter seus serviços valorizados pelos que tomam decisão, pelos políticos e pelo público em geral. (Biblioteca..., 2000, p. 28).

Mesmo após mais de duas décadas da publicação dessas diretrizes, essa constatação permanece pertinente em muitos municípios brasileiros. A insuficiente visibilidade institucional repercute diretamente na captação de recursos, na formulação de políticas públicas e na ampliação dos serviços oferecidos à população. Assim, fortalecer a imagem da biblioteca pública constitui uma estratégia de gestão indispensável para assegurar sua sustentabilidade e relevância social.

Dessa forma, verifica-se que a sociedade da informação não diminuiu a importância das bibliotecas públicas; ao contrário, ampliou suas responsabilidades. Em um contexto marcado pela abundância de informações, pela circulação de desinformação e pelas desigualdades de acesso ao conhecimento, essas instituições assumem papel estratégico na mediação da informação, na formação crítica dos cidadãos e na promoção de uma sociedade mais democrática, inclusiva e participativa. Cabe à gestão bibliotecária transformar esses princípios em ações concretas, capazes de responder aos desafios contemporâneos e fortalecer o papel da biblioteca pública como agente de desenvolvimento humano e social.

5 GESTÃO ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E COMPETÊNCIAS DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas observadas nas últimas décadas modificaram significativamente a forma como as organizações públicas são administradas. No âmbito das bibliotecas públicas, tais mudanças exigiram o abandono de modelos administrativos centrados exclusivamente na organização técnica dos acervos para a adoção de práticas gerenciais voltadas ao planejamento estratégico, à inovação, à gestão participativa e à geração de valor para a sociedade. Nesse cenário, o bibliotecário deixa de atuar apenas como especialista na organização da informação para assumir um papel de gestor, líder e articulador de políticas públicas de acesso ao conhecimento.

Essa mudança de paradigma está diretamente relacionada à ampliação das responsabilidades atribuídas às bibliotecas públicas. Atualmente, essas instituições são chamadas a desenvolver programas de incentivo à leitura, inclusão digital, alfabetização informacional, preservação da memória, promoção da cultura e fortalecimento da cidadania. Consequentemente, administrar uma biblioteca pública passou a exigir competências que extrapolam o domínio das técnicas biblioteconômicas, incorporando conhecimentos de gestão, liderança, comunicação, planejamento e avaliação institucional.

Essa perspectiva é evidenciada no documento Bibliotecário Gestor (2013), ao destacar que a atuação do gestor bibliotecário envolve competências políticas indispensáveis para o fortalecimento das bibliotecas públicas:



Competências políticas, que se traduzem em habilidades de comunicação, relacionamento e análise estratégica. Nesse contexto, o gestor precisa dialogar com os diferentes atores e líderes locais para interferir positivamente na realidade das Bibliotecas Públicas e comunitárias. Além disso, suas decisões são pautadas nas demandas locais, portanto, deve levar em consideração, por exemplo, indicadores sociais, econômicos, educacionais e culturais. (Bibliotecário..., 2013).

A citação evidencia que a gestão bibliotecária contemporânea não pode estar dissociada da realidade social na qual a biblioteca está inserida. A tomada de decisão precisa ser fundamentada no conhecimento das características da comunidade, na análise de indicadores e na construção de relações institucionais capazes de ampliar o alcance dos serviços prestados. Sob essa perspectiva, a biblioteca deixa de ser compreendida como uma unidade administrativa isolada e passa a integrar a rede de políticas públicas voltadas à educação, à cultura, à ciência e ao desenvolvimento social.

Essa compreensão aproxima-se dos princípios da gestão estratégica, entendida como um processo contínuo de definição de objetivos, formulação de estratégias, implementação de ações e avaliação de resultados. No contexto das bibliotecas públicas, o planejamento estratégico permite alinhar a missão institucional às necessidades da comunidade, definir prioridades, otimizar recursos e estabelecer indicadores que possibilitem avaliar o impacto das ações desenvolvidas. Mais do que um instrumento administrativo, o planejamento constitui um mecanismo de fortalecimento institucional e de ampliação da capacidade de resposta das bibliotecas frente às transformações da sociedade.

Nesse sentido, Valentim (2021) ressalta que a gestão da informação e do conhecimento representa um dos principais pilares das organizações contemporâneas, uma vez que decisões eficazes dependem da capacidade institucional de produzir, organizar, compartilhar e utilizar informações de forma estratégica. Para as bibliotecas públicas, isso significa compreender que os dados sobre usuários, serviços, acervos, projetos e demandas da comunidade devem subsidiar o processo decisório, favorecendo uma gestão orientada por evidências e comprometida com a melhoria contínua.

Entretanto, o fortalecimento da gestão estratégica não elimina os desafios relacionados à transformação digital. Entre as tecnologias que vêm modificando os serviços informacionais, a inteligência artificial ocupa posição de destaque. Todavia, sua incorporação exige análise crítica, planejamento e preparação profissional. Rodriguez e Prudencio observam:

O estudo apresenta o mapeamento de estudos nacionais e internacionais que discutem sobre possíveis aplicações de Inteligência Artificial em bibliotecas. Trata-se de uma pesquisa exploratória, que utiliza a pesquisa bibliográfica como método, análise de conteúdo como técnica e abordagem qualitativa. Conclui que a literatura do campo é superficial nas discussões, com maior ênfase na indicação de tecnologias, porém com pouco debate sobre os desafios inerentes à integração da Inteligência Artificial nas unidades de informação, incluindo questões éticas, treinamento de profissionais, custos associados e automação de funções. Conclui-se com reflexões sobre as perspectivas futuras para o campo da Inteligência Artificial na Biblioteconomia. (Rodriguez; Prudencio, 2024, p. 1).



O desenvolvimento acelerado das tecnologias da informação modificou profundamente o comportamento informacional dos usuários, ampliando o acesso remoto ao conhecimento e criando novas formas de produção, compartilhamento e consumo da informação. Sobre esse aspecto, Machado e Suaiden afirmam:

A velocidade do desenvolvimento das novas tecnologias possibilita serviços paralelos e alternativos aos das tradicionais bibliotecas públicas, com a vantagem de serem mais cômodos, levando esta instituição a enfrentar uma crise em plena sociedade da informação. (Machado; Suaiden, 2013, p. 3).

A reflexão apresentada pelos autores permanece extremamente atual. O crescimento das plataformas digitais, dos mecanismos de busca, dos repositórios em acesso aberto e, mais recentemente, das ferramentas baseadas em inteligência artificial modificou as expectativas dos usuários em relação aos serviços informacionais. Nesse contexto, a biblioteca pública não compete apenas com outras instituições culturais, mas com um ecossistema digital que oferece acesso rápido e permanente à informação. Essa realidade exige inovação contínua e capacidade de adaptação por parte dos gestores.

Contudo, compreender a inovação apenas como adoção de novas tecnologias constitui uma visão limitada. A literatura recente evidencia que organizações inovadoras são aquelas capazes de transformar conhecimento em soluções relevantes para seus públicos. No caso das bibliotecas públicas, isso significa desenvolver serviços centrados nas pessoas, ampliar a participação da comunidade nos processos decisórios, estimular práticas colaborativas e fortalecer ações de mediação da informação. A inovação, portanto, deve ser entendida como uma estratégia organizacional voltada à geração de impacto social e não apenas como modernização tecnológica.

Outro aspecto que merece destaque refere-se à liderança exercida pelo bibliotecário gestor. Em instituições públicas, caracterizadas por limitações orçamentárias, estruturas administrativas complexas e múltiplos interesses institucionais, a liderança torna-se elemento fundamental para mobilizar equipes, construir consensos, estabelecer parcerias e conduzir processos de mudança. O gestor contemporâneo precisa desenvolver competências relacionadas à negociação, comunicação institucional, resolução de conflitos e gestão de pessoas, compreendendo que os resultados da biblioteca dependem, em grande medida, do engajamento de sua equipe e da articulação com diferentes atores sociais.

Além disso, torna-se cada vez mais evidente a necessidade de adoção de modelos de governança capazes de garantir transparência, eficiência, participação e accountability na gestão das bibliotecas públicas. A utilização de indicadores de desempenho, a avaliação periódica dos serviços, a prestação de contas à sociedade e o planejamento baseado em evidências fortalecem a legitimidade institucional da



biblioteca e ampliam sua capacidade de captar recursos, estabelecer parcerias e influenciar a formulação de políticas públicas.

Dessa forma, observa-se que a gestão estratégica das bibliotecas públicas representa um elemento indispensável para assegurar a sustentabilidade dessas instituições na sociedade da informação. A complexidade dos desafios contemporâneos exige gestores capazes de integrar conhecimentos técnicos, competências gerenciais, sensibilidade social e visão estratégica, transformando a biblioteca em um espaço de inovação, aprendizagem permanente e desenvolvimento comunitário. Assim, mais do que administrar acervos, o bibliotecário gestor contemporâneo administra pessoas, conhecimento, tecnologias, recursos e oportunidades de transformação social.

6 MARKETING INSTITUCIONAL, ADVOCACY E RELACIONAMENTO COM A COMUNIDADE: ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DAS BIBLIOTECAS PÚBLICAS

A gestão contemporânea das bibliotecas públicas pressupõe uma atuação que ultrapassa os limites da administração técnica dos serviços informacionais. Em um contexto marcado pela crescente disputa por recursos públicos, pela necessidade de demonstrar resultados e pela constante transformação das demandas sociais, torna-se imprescindível que essas instituições desenvolvam estratégias voltadas ao fortalecimento de sua imagem institucional, à ampliação de sua visibilidade e à consolidação de sua relevância perante a sociedade. Nesse cenário, o marketing institucional e as ações de *advocacy* assumem papel estratégico ao aproximarem a biblioteca da comunidade, dos gestores públicos e dos demais atores envolvidos na formulação de políticas culturais e educacionais.

Historicamente, as bibliotecas públicas brasileiras enfrentam dificuldades relacionadas ao reconhecimento de sua importância social. Embora desenvolvam atividades voltadas à educação, à cultura, à inclusão digital e ao acesso democrático à informação, muitas vezes permanecem invisíveis para grande parte da população e para os próprios responsáveis pela definição das políticas públicas. Essa realidade foi identificada pelo Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas ao afirmar que:

A biblioteca pública ainda não faz parte da paisagem urbana como o fazem o correio, o banco, a igreja e o hospital. É necessário que ela se faça conhecer para atingir os usuários em potencial. Deve ter seus serviços valorizados pelos que tomam decisão, pelos políticos e pelo público em geral. (Biblioteca..., 2000, p. 28).

Mais de duas décadas após a publicação dessa diretriz, o diagnóstico permanece atual em diversas regiões do país. A invisibilidade institucional continua sendo um dos principais obstáculos ao fortalecimento das bibliotecas públicas, repercutindo diretamente na obtenção de recursos, na ampliação



das equipes, na modernização da infraestrutura e na implementação de novos serviços. Isso demonstra que a qualidade técnica dos serviços, por si só, não garante o reconhecimento social da biblioteca; é necessário comunicar seus resultados, evidenciar seu impacto e fortalecer sua presença junto à comunidade.

Nesse contexto, o marketing institucional deve ser compreendido como uma estratégia permanente de gestão e não apenas como um conjunto de ações promocionais. Conforme estabelece o documento Biblioteca Pública: princípios e diretrizes:

O marketing pode ser utilizado para criar ou “vender” a própria imagem da biblioteca, isto é denominado marketing institucional. Consiste em uma série de atividades desenvolvidas com o objetivo de criar, manter ou modificar as atitudes e comportamento do público-alvo com relação à biblioteca. Normalmente, as instituições sem fins lucrativos, como as bibliotecas, os museus, as igrejas etc., têm no marketing institucional um poderoso instrumento para atrair patronos, buscar parcerias e atrair patrocínios para seus projetos. Através do marketing institucional é possível tornar a biblioteca pública parte integrante da paisagem da comunidade. (Biblioteca..., 2000, p. 29).

Essa concepção aproxima o marketing institucional da gestão estratégica, uma vez que sua finalidade não se restringe à divulgação de serviços, mas envolve a construção de legitimidade perante a sociedade. Quando a comunidade reconhece a biblioteca como um espaço essencial para o desenvolvimento local, aumenta a possibilidade de estabelecimento de parcerias, captação de recursos, mobilização social e fortalecimento das políticas públicas voltadas ao livro, à leitura e às bibliotecas.

Nos últimos anos, essa discussão tem sido ampliada pelo conceito de *advocacy*, amplamente difundido pela Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA). Diferentemente das ações tradicionais de divulgação, o *advocacy* consiste na defesa institucional das bibliotecas junto aos formuladores de políticas públicas, financiadores, organizações da sociedade civil e comunidade, buscando demonstrar, por meio de evidências, o impacto social, cultural, educacional e econômico dessas instituições. Sob essa perspectiva, comunicar resultados torna-se tão importante quanto desenvolver serviços de qualidade.

A efetividade dessas estratégias depende, entretanto, do fortalecimento do relacionamento entre biblioteca e comunidade. Bibliotecas públicas que desenvolvem ações participativas, promovem consultas aos usuários, estabelecem canais permanentes de diálogo e incentivam a participação social tendem a construir maior legitimidade institucional. Essa aproximação permite que os serviços oferecidos estejam alinhados às necessidades reais da população, fortalecendo o sentimento de pertencimento e ampliando a utilização dos espaços e recursos disponíveis.

Outro aspecto diretamente relacionado à gestão estratégica refere-se à sustentabilidade financeira das bibliotecas públicas. Apesar de sua relevância social, muitas instituições enfrentam limitações orçamentárias que comprometem a manutenção dos serviços, a atualização dos acervos, os investimentos



em tecnologia e a realização de atividades culturais. Sobre essa questão, o documento Biblioteca Pública: princípios e diretrizes ressalta:

Os recursos da biblioteca pública provêm do orçamento municipal ou estadual, sendo que algumas bibliotecas têm dotação própria no orçamento de suas secretarias. Os responsáveis podem ser ordenadores de despesas, tendo que apresentar, anualmente, a proposta orçamentária. Embora esta seja a situação ideal, a maior parte das bibliotecas depende de outras unidades municipais ou estaduais para efetuar seus gastos, o que limita sobremaneira sua atuação. Talvez esta dependência seja uma das causas do desenvolvimento limitado das bibliotecas em nosso país, sendo necessário um grande esforço pelo responsável para que a biblioteca tenha seu próprio orçamento. Face às limitações de verbas públicas que afetam o seu serviço, a biblioteca não pode depender unicamente delas, necessitando dispor de recursos adicionais. (Biblioteca..., 2000, p. 38).

A reflexão apresentada continua extremamente pertinente. Embora o financiamento público permaneça indispensável para assegurar a universalidade dos serviços, a sustentabilidade institucional das bibliotecas pode ser fortalecida por meio da diversificação de parcerias, da participação em editais de fomento, da cooperação com universidades, organizações da sociedade civil, fundações e empresas socialmente responsáveis. Contudo, tais iniciativas somente se tornam viáveis quando a biblioteca demonstra sua relevância por meio de planejamento, transparência, avaliação de resultados e comunicação institucional eficiente.

Nesse sentido, observa-se que marketing institucional, *advocacy*, participação comunitária e sustentabilidade financeira constituem dimensões interdependentes da gestão estratégica das bibliotecas públicas. Não se trata apenas de ampliar a visibilidade institucional, mas de consolidar a biblioteca como um espaço reconhecido pela sociedade, capaz de influenciar políticas públicas, mobilizar parceiros e produzir impactos concretos na vida das pessoas. Assim, fortalecer a imagem da biblioteca significa fortalecer sua capacidade de cumprir sua missão social, assegurando sua permanência como instituição democrática, inclusiva e comprometida com o desenvolvimento humano.

7 GOVERNANÇA, SUSTENTABILIDADE E OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS DA GESTÃO DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

As transformações tecnológicas, sociais e institucionais observadas nas primeiras décadas do século XXI redefiniram o papel das organizações públicas, exigindo modelos de gestão mais flexíveis, participativos e orientados por resultados. No caso das bibliotecas públicas, esse processo tornou-se ainda mais complexo em razão da rápida evolução das tecnologias da informação, da crescente demanda por serviços digitais, das restrições orçamentárias enfrentadas por muitas instituições e da necessidade de responder a problemas sociais cada vez mais diversificados. Nesse contexto, a governança assume papel central na condução das bibliotecas públicas, permitindo alinhar planejamento, inovação, transparência e participação social em torno de objetivos institucionais claramente definidos.



A governança, diferentemente da administração tradicional, não se restringe ao controle dos recursos disponíveis. Trata-se de um modelo de gestão fundamentado na articulação entre liderança, planejamento, participação, monitoramento e prestação de contas, buscando assegurar que as decisões institucionais produzam benefícios efetivos para a sociedade. Aplicada às bibliotecas públicas, essa perspectiva amplia a compreensão do papel do gestor, que passa a atuar como articulador de políticas públicas, mediador entre diferentes interesses sociais e responsável pela construção de ambientes organizacionais capazes de favorecer a aprendizagem, a inovação e a produção de conhecimento.

A gestão de bibliotecas envolve diferentes dimensões institucionais, gerenciais, operacionais, humanas e ambientais, que precisam funcionar de maneira integrada. Nesse sentido, Dziekaniak (2009, p. 38, apud Moreno et al., 2023) afirma:

Subsistema Institucional (Filosofia da biblioteca) — negócio: explicitar a(s) área(s) de atuação; visão: a finalidade e/ou compromisso com a Instituição de Ensino; missão: representa o que a organização quer ser, idealização de futuro; princípios: convicções de sustentação às ações administrativas; Subsistema Gerencial — estabelece os resultados a serem atingidos; auxilia na implementação, verificação e avaliação das ações; define os produtos oferecidos e funções administrativas (Planejamento, Direção e Controle); Subsistema Operacional — auxilia o administrador a definir quais atividades são indispensáveis, suas finalidades e como serão executadas; Subsistema de Organização — envolve a distribuição das funções, estrutura organizacional, nível de autoridade e pessoas responsáveis pelas funções; Subsistema Humano-Comportamental — mobiliza as pessoas e busca adequação do comportamento individual e coletivo aos requisitos das atividades; e Subsistema Ambiental — define ações ambientalistas, composto por política ambiental, plano de ação, implementação, medição e avaliação, análise crítica e melhoria contínua.

Essa mudança torna-se particularmente relevante diante da consolidação da transformação digital. O desenvolvimento de bibliotecas digitais, repositórios institucionais, bases de dados em acesso aberto, plataformas colaborativas e serviços remotos modificou profundamente a forma como os usuários acessam, produzem e compartilham informações. Consequentemente, as bibliotecas públicas passaram a competir não apenas com outras instituições culturais, mas com um amplo ecossistema digital caracterizado pela rapidez na circulação da informação e pela crescente utilização de plataformas baseadas em inteligência artificial.

Coutinho e Jacintho (2023) identificaram que a adoção do trabalho remoto exigiu o alinhamento da comunicação entre os servidores, a definição das atividades que poderiam ser realizadas a distância e o estabelecimento de limites para o tempo dedicado ao trabalho. Os autores também destacam que o Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina criou canais de comunicação com os usuários e disponibilizou, remotamente, os serviços que poderiam ser mantidos durante a suspensão das atividades presenciais.



Entretanto, compreender a transformação digital apenas como informatização de processos representa uma visão limitada. A inovação tecnológica somente produz resultados quando está integrada a um projeto institucional orientado pelas necessidades da comunidade. A incorporação de ferramentas digitais deve ampliar a inclusão, facilitar o acesso à informação, fortalecer a mediação realizada pelos bibliotecários e contribuir para o desenvolvimento de competências informacionais da população. Assim, a tecnologia deve ser compreendida como instrumento de fortalecimento da missão social da biblioteca, e não como finalidade em si mesma.

A sustentabilidade na gestão de bibliotecas deve ser compreendida de maneira ampla, articulando as dimensões ambiental, social e econômica. Nessa perspectiva, as tecnologias da informação e comunicação, os modelos de avaliação, as construções sustentáveis e as práticas institucionais precisam ser integrados ao planejamento da biblioteca, de modo que a inovação contribua efetivamente para o atendimento das necessidades da comunidade (Moreno et al., 2023).

Nesse cenário, a inteligência artificial desponta como uma das principais transformações contemporâneas na gestão da informação. Ferramentas baseadas em IA vêm sendo utilizadas para apoiar processos de organização do conhecimento, recuperação da informação, recomendação de conteúdos, atendimento virtual e análise de dados institucionais. Apesar das inúmeras possibilidades, sua adoção exige planejamento, transparência, responsabilidade ética e supervisão humana permanente. Para as bibliotecas públicas, isso significa que a inovação tecnológica deve caminhar lado a lado com princípios como privacidade, inclusão, diversidade, acessibilidade e respeito aos direitos dos usuários.

Outro aspecto que merece destaque refere-se ao fortalecimento da Ciência Aberta e do acesso aberto à informação. O crescimento dos repositórios digitais, das políticas de compartilhamento de dados científicos e das iniciativas de democratização do conhecimento amplia significativamente o campo de atuação das bibliotecas. Mais do que disponibilizar documentos, essas instituições passam a desempenhar funções relacionadas à curadoria digital, à preservação da memória institucional, ao apoio à alfabetização informacional e à orientação dos cidadãos quanto ao uso crítico e ético da informação disponível em ambientes digitais.

Paralelamente às transformações tecnológicas, as bibliotecas públicas vêm assumindo protagonismo na implementação da Agenda 2030 das Nações Unidas. O Manifesto IFLA-UNESCO para Bibliotecas Públicas (2022) reconhece essas instituições como parceiras estratégicas para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente aqueles relacionados à educação de qualidade, à redução das desigualdades, à construção de comunidades sustentáveis e ao fortalecimento das instituições democráticas. Sob essa perspectiva, a gestão bibliotecária deixa de ser compreendida apenas como um conjunto de procedimentos administrativos e passa a representar um instrumento de promoção do desenvolvimento humano sustentável.



Cardoso e Machado defendem que as bibliotecas públicas brasileiras devem incorporar princípios de sustentabilidade em seus prédios, serviços e práticas, assumindo uma função estratégica na disseminação da informação ambiental e na promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades. Essa compreensão amplia o papel dessas instituições, que passam a atuar não apenas como espaços de acesso à informação, mas também como equipamentos culturais comprometidos com a educação ambiental, a participação cidadã e a melhoria da qualidade de vida da população (Cardoso; Machado, 2017).

Essa aproximação entre gestão bibliotecária e desenvolvimento sustentável evidencia que o desempenho institucional não pode ser avaliado exclusivamente por indicadores quantitativos, como número de empréstimos ou crescimento do acervo. Torna-se igualmente necessário considerar indicadores relacionados ao impacto social da biblioteca, à participação da comunidade, à inclusão de grupos vulneráveis, ao fortalecimento das redes de cooperação, à promoção da leitura, ao acesso à informação pública e à contribuição para o desenvolvimento local. Em outras palavras, bibliotecas bem geridas são aquelas capazes de demonstrar, por meio de evidências, o valor público de suas ações.

Todavia, persistem desafios estruturais que dificultam a consolidação desse modelo de gestão. A insuficiência de recursos financeiros, a limitação de equipes, a descontinuidade administrativa decorrente das mudanças governamentais, a carência de políticas permanentes para o setor e a baixa institucionalização do planejamento estratégico continuam comprometendo o desenvolvimento de muitas bibliotecas públicas brasileiras. Em diversas situações, projetos inovadores deixam de produzir resultados duradouros não pela ausência de competência técnica das equipes, mas pela inexistência de mecanismos de governança que assegurem continuidade, avaliação e sustentabilidade institucional.

A sustentabilidade institucional depende de planejamento, definição de metas, participação da equipe e envolvimento da comunidade. Ao apresentarem diretrizes para a transformação de bibliotecas públicas em espaços sustentáveis, Cardoso e Machado (2017, p. 147) recomendam:

Estabelecer um Comitê Verde envolvendo funcionários da biblioteca e comunidade; elaborar um plano de ação com os objetivos, metas, metodologia para implantação das ações e mudanças previstas ao longo de um determinado tempo, considerando os recursos necessários; conscientizar a comunidade local a respeito dos benefícios que a biblioteca verde pode trazer; trabalhar hábitos e atitudes, procedimentos, projetos e ações nas bibliotecas existentes que não possuem recursos ou condições para reformas; aplicar a gestão ambiental no ambiente de trabalho; economizar recursos naturais; utilizar adequadamente os recursos financeiros; adotar a educação ambiental como princípio no processo de formação dos funcionários e usuários da biblioteca; e contribuir para a disseminação e o acesso à informação ambiental visando à qualidade de vida da população.

Esse cenário demonstra que inovação, tecnologia e gestão constituem dimensões inseparáveis. A simples aquisição de equipamentos, a implantação de sistemas informatizados ou a digitalização de acervos não garantem, isoladamente, melhorias institucionais. A efetividade dessas iniciativas depende da capacidade da gestão em integrar pessoas, processos, recursos e tecnologias em torno de objetivos comuns,



promovendo uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua, à cooperação e à inovação responsável.

Dessa forma, os desafios contemporâneos da gestão de bibliotecas públicas ultrapassam questões operacionais e assumem natureza estratégica. A permanência dessas instituições como espaços democráticos de acesso ao conhecimento dependerá, cada vez mais, da capacidade de seus gestores em exercer uma liderança comprometida com a inovação, a governança, a sustentabilidade e a produção de valor público. Em uma sociedade marcada pela abundância informacional e pelas rápidas transformações tecnológicas, gerir bibliotecas públicas significa criar condições para que a informação seja convertida em conhecimento, o conhecimento em cidadania e a cidadania em desenvolvimento social.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade da informação modificou profundamente a dinâmica de produção, circulação e acesso ao conhecimento, impondo às bibliotecas públicas desafios que extrapolam os limites tradicionais da organização e disponibilização de acervos. Ao longo deste estudo, demonstrou-se que essas instituições ampliaram significativamente sua função social, consolidando-se como espaços de democratização da informação, promoção da leitura, desenvolvimento cultural, inclusão digital e fortalecimento da cidadania. Essa evolução histórica evidencia que a permanência das bibliotecas públicas como organizações socialmente relevantes depende, em grande medida, da capacidade de adaptação de seus modelos de gestão às demandas da contemporaneidade.

A análise da literatura permitiu compreender que a gestão bibliotecária deixou de possuir caráter predominantemente técnico para assumir uma dimensão estratégica, orientada pelo planejamento, pela inovação, pela governança e pela produção de valor público. O bibliotecário gestor passou a desempenhar funções relacionadas à liderança, à articulação institucional, à gestão de pessoas, ao estabelecimento de parcerias e à formulação de estratégias capazes de aproximar a biblioteca das necessidades da comunidade. Nesse contexto, administrar bibliotecas públicas significa gerir recursos, pessoas, conhecimento e oportunidades de transformação social.

Outro aspecto evidenciado ao longo da pesquisa refere-se à importância do marketing institucional, do *advocacy* e do fortalecimento do relacionamento entre biblioteca e comunidade. Verificou-se que a qualidade dos serviços oferecidos, embora essencial, não é suficiente para assegurar o reconhecimento social dessas instituições. Torna-se igualmente necessário comunicar resultados, demonstrar impactos e fortalecer a legitimidade institucional perante usuários, gestores públicos e sociedade. Assim, a sustentabilidade das bibliotecas públicas depende tanto da eficiência administrativa quanto da capacidade de evidenciar sua contribuição para o desenvolvimento educacional, cultural e social das comunidades em que estão inseridas.



A discussão também evidenciou que a transformação digital representa um dos principais desafios contemporâneos da gestão bibliotecária. A expansão das tecnologias da informação, da inteligência artificial, dos repositórios digitais e das iniciativas de Ciência Aberta amplia significativamente as possibilidades de atuação das bibliotecas públicas, mas também exige novas competências dos gestores e das equipes. Nesse cenário, a inovação não deve ser compreendida apenas como incorporação de tecnologias, mas como capacidade institucional de desenvolver soluções criativas, inclusivas e socialmente relevantes para responder às demandas informacionais da população.

Da mesma forma, observou-se que a adoção de práticas de governança fortalece a transparência, a participação social, o planejamento institucional e a avaliação dos resultados alcançados. Bibliotecas públicas que estruturam seus processos de gestão com base em evidências, indicadores de desempenho e diálogo permanente com a comunidade apresentam melhores condições para consolidar políticas públicas, captar recursos, estabelecer parcerias e garantir a continuidade de suas ações. Em um contexto marcado por limitações orçamentárias e rápidas transformações sociais, a governança constitui um elemento indispensável para assegurar a sustentabilidade institucional dessas organizações.

Retomando a questão que orientou este estudo, conclui-se que a relevância das bibliotecas públicas na sociedade da informação não depende exclusivamente da modernização tecnológica ou da ampliação de seus acervos. Sua permanência como instituições estratégicas para a democracia, para a educação e para o desenvolvimento social está diretamente relacionada à adoção de uma gestão estratégica, inovadora, participativa e comprometida com a produção de valor público. Assim, confirma-se a tese defendida ao longo deste artigo: a gestão constitui o principal elemento capaz de garantir que as bibliotecas públicas permaneçam como espaços de inclusão, aprendizagem, acesso democrático ao conhecimento e fortalecimento da cidadania em uma sociedade cada vez mais orientada pela informação.

Por fim, reconhece-se que a gestão de bibliotecas públicas permanece como um campo fértil para novas investigações. Estudos futuros poderão aprofundar temas como governança digital, utilização da inteligência artificial em serviços bibliotecários, avaliação de impacto social, desenvolvimento de indicadores de desempenho, políticas públicas para bibliotecas e estratégias de inovação aplicadas aos diferentes contextos institucionais. O avanço dessas pesquisas poderá contribuir para o aperfeiçoamento das práticas de gestão e para o fortalecimento das bibliotecas públicas como instituições essenciais ao desenvolvimento humano, à inclusão social e à consolidação da democracia.

REFERÊNCIAS

BIBLIOTECA pública: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, Coordenação do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas, 2000.



CARDOSO, Nathalice Bezerra; MACHADO, Elisa Campos. Bibliotecas verdes e sustentáveis no Brasil. **Transinformação**, Campinas, v. 29, n. 2, p. 141-149, maio/ago. 2017. DOI: 10.1590/2318-08892017000200002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/7dRCtJTvNCHqMzSJQbfMqYy/>. Acesso em: 6 ago. 2026.

COUTINHO, Kênia Raupp; JACINTHO, Eliana Maria dos Santos Bahia. Sistema de Bibliotecas Integradas do Instituto Federal de Santa Catarina e o trabalho remoto durante a pandemia da Covid-19. **BIBLOS: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 37, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.14295/biblos.v37i1.15245>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LE MOS, Antônio Agenor Briquet de. Bibliotecas. In: CAMPELLO, Bernadete Santos et al. **Formas e expressões do conhecimento**: introdução às fontes de informação. Belo Horizonte: Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1998. p. 347-366.

MACHADO, Frederico Borges; SUAIDEN, Emir José. O papel da biblioteca pública e seus desafios frente aos avanços tecnológicos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]**. Florianópolis: CBBD, 2013. Disponível em: <http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1284/1285>. Acesso em: 17 jan. 2014.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS; UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Manifesto da Biblioteca Pública IFLA-UNESCO 1994**. [S. l.]: IFLA; UNESCO, 1994. Disponível em: <https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/public-libraries/publications/PL-manifesto/pl-manifesto-pt.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2026.

MORENO, E. A.; DUTRA, A.; JUNGES, I.; MUSSI, C. C. Abordagem da sustentabilidade no contexto da gestão de bibliotecas: revisão da literatura internacional. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 20, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdbci/a/NZVtCGQfhdxLmc9ddgh7YNp/>. Acesso em: 6 ago. 2026.

O BIBLIOTECÁRIO gestor público: Elisa Machado. [S. l.], 2013. Disponível em: <http://monitoriafabci.blogspot.com.br/2013/03/o-bibliotecario-gestor-publico-elisa.html>. Acesso em: 15 jan. 2014.

RIBEIRO, Alexsander Borges. **Bibliotecas públicas do Brasil**: passado, presente e futuro. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

RODRIGUEZ, Gabriela Mendes; PRUDENCIO, Dayanne da Silva. O que se discute sobre a aplicação de inteligência artificial em bibliotecas? análise da produção do campo informacional. **P2P e Inovação**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. e-7132, 2024. DOI: 10.21728/p2p.2024v11n1e-7132. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/7132>. Acesso em: 6 ago. 2026.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2017.



SOUZA, Ingrid Travassos de; INOMATA, Danielly Oliveira. Inovações em serviços informacionais na biblioteca pública do Amazonas. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 28, n. 1, p. 1–12, 2023. Disponível em: <https://revistaacb.emnuvens.com.br/racb/article/view/2018>. Acesso em: 6 ago. 2026.