

**A GESTÃO ESTRATÉGICA NA BIBLIOTECA**  
**STRATEGIC MANAGEMENT IN THE LIBRARY**

 <https://doi.org/10.63330/sasciencesv6n2-159>

Submetido em: 27/08/2026 e Publicado em: 03/09/2026

SAS: e26385

**Charleny Gabriely Correia do Nascimento**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: [charleny.correia@gmail.com](mailto:charleny.correia@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2324659644145052>

**Jerusalém de Lima Silva**

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: [jerulima@gmail.com](mailto:jerulima@gmail.com)

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

**Jonas Matias de Oliveira Filho**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: [jonasmatiasf@gmail.com](mailto:jonasmatiasf@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8416033267304539>

**Josevaldo Crispim Duarte**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: [josevaldoufpb@gmail.com](mailto:josevaldoufpb@gmail.com)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8140275009983187>

**Luzinete Pereira Alves**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: [helplimeira@yahoo.com.br](mailto:helplimeira@yahoo.com.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1030245482877018>

**Maria do Socorro Costa Limeira**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: [helplimeira@yahoo.com.br](mailto:helplimeira@yahoo.com.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4930820729752581>



**Missias Henriques dos Santos**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: messias15@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8919532131139656>

**Nerialdo Domingos Lacerda**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: nerialdo@biblioteca.ufpb.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8255113461854526>

**Otávio Ferreira Barros Sobrinho**

Mestre

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: otaviobarrossobrinho@gmail.com

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0764089835278571>

**Valdete de Souza Falcão**

Especialista

Universidade Federal da Paraíba - UFPB

E-mail: valdete@biblioteca.ufpb.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8048396941720548>

**Resumo**

O artigo discute a aplicação da gestão estratégica no ambiente das bibliotecas, instituições que, ao longo da história, deixaram de ser simples depósitos de documentos para se tornarem organismos vivos a serviço do acesso ao conhecimento. O objetivo geral é analisar como os instrumentos da gestão estratégica podem contribuir para o funcionamento e a relevância social das unidades de informação. De modo específico, busca-se apresentar os fundamentos da gestão estratégica, descrever a trajetória histórica da biblioteca e discutir o emprego de ferramentas gerenciais nesse contexto. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa, fundamentada em livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos das áreas de administração, gestão da informação e biblioteconomia. Os resultados indicam que a gestão estratégica, embora de origem empresarial, pode ser apropriada pelas bibliotecas por meio da definição de missão, do diagnóstico do ambiente e da avaliação contínua dos serviços, contribuindo para a captação de recursos, a melhoria do atendimento ao usuário e a adaptação às transformações tecnológicas. Conclui-se que a adoção de práticas gerenciais planejadas constitui condição essencial para que a biblioteca cumpra sua missão na sociedade contemporânea.

**Palavras-chave:** Biblioteca; Biblioteconomia; Gestão estratégica; Planejamento estratégico; Unidades de informação.



## Abstract

This article discusses the application of strategic management in libraries, institutions that throughout history have ceased to be mere document repositories and become living organisms dedicated to providing access to knowledge. The general objective is to analyze how strategic management tools can contribute to the functioning and social relevance of information units. Specifically, it presents the fundamentals of strategic management, describes the historical trajectory of libraries, and discusses the use of managerial tools in this context. This is a bibliographic, exploratory and descriptive research with a qualitative approach, based on books, scientific articles and academic works in the fields of administration, information management and library science. The results indicate that strategic management, although of corporate origin, can be appropriated by libraries through the definition of mission, environmental diagnosis and continuous evaluation of services, contributing to resource acquisition, improved user service and adaptation to technological transformations. It is concluded that the adoption of planned managerial practices is an essential condition for libraries to fulfill their mission in contemporary society.

**Keywords:** Information units; Library; Library science; Strategic management; Strategic planning.

## 1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas percorreram um longo caminho até se firmarem como instituições essenciais à preservação, à organização e à difusão do conhecimento. De simples depósitos de rolos de papiro e pergaminho, restritos a grupos religiosos e eruditos, elas passaram a constituir espaços de acesso à informação, formação cultural, aprendizagem e interação social. Na contemporaneidade, especialmente diante da expansão das tecnologias digitais, as bibliotecas assumem funções cada vez mais amplas e precisam conciliar suportes, serviços e necessidades informacionais diversificadas.

Nesse contexto, a biblioteca pode ser compreendida como um espaço em constante transformação, cuja atuação deve acompanhar as mudanças sociais e tecnológicas. Caldas e Silva (2016) destacam que as bibliotecas, entendidas como organismos vivos, modificam-se em conformidade com o desenvolvimento da sociedade e com a incorporação de tecnologias tradicionais e digitais em seus serviços. Assim, mais do que conservar documentos, as unidades de informação precisam desenvolver ações que promovam acesso, inclusão e atendimento qualificado aos diferentes públicos.

Essa transformação também impõe desafios à administração das bibliotecas. Se, anteriormente, a preocupação central estava relacionada à guarda e à conservação dos acervos, atualmente torna-se indispensável compreender as necessidades dos usuários, planejar serviços, avaliar resultados e utilizar adequadamente os recursos disponíveis. Vital e Floriani (2009) ressaltam que as unidades de informação



necessitam de instrumentos de planejamento e gestão capazes de aperfeiçoar a prestação de serviços e de responder às exigências do ambiente em que estão inseridas.

A importância de métodos organizados de gestão é evidenciada por Vital e Floriani (2009, p. 24), ao afirmarem:

O setor de serviços tem crescido e se tornado um fator de diferenciação nas organizações. Nesse contexto, as unidades de informação precisam dispor de instrumentos que possibilitem um planejamento e gestão adequados na prestação de seus serviços. Assim, se faz necessária adoção de metodologias que permitam às unidades de informação desenvolver vantagem competitiva.

Desse modo, a gestão deixa de ser uma atividade meramente operacional e passa a constituir uma condição relevante para a permanência e a valorização social das bibliotecas. A gestão estratégica, por sua vez, propõe uma visão orientada para o futuro, baseada no diagnóstico institucional, na definição de objetivos, na elaboração de estratégias, no acompanhamento de ações e na avaliação contínua dos resultados. Vital e Floriani (2009) propõem, nesse sentido, uma metodologia voltada às unidades de informação composta pelas etapas de diretrizes operacionais, diagnóstico, definição de estratégias, controle e avaliação.

No caso das bibliotecas públicas, o planejamento estratégico torna-se ainda mais necessário, considerando as limitações de recursos e a diversidade de perfis dos usuários atendidos. Klöppel e Spudeit (2015) apontam que o diagnóstico ambiental permite identificar aspectos internos e externos da biblioteca, como pontos fortes, fragilidades, oportunidades e ameaças, contribuindo para a formulação de ações mais adequadas às necessidades da instituição e da comunidade.

A esse respeito, as autoras ressaltam:

Ressalta-se a importância do planejamento estratégico para as bibliotecas públicas principalmente por conviverem com recursos limitados e atenderem um público heterogêneo com diversos perfis de usuários. Espera-se que esse trabalho sirva de referência para outras bibliotecas públicas que desejam desenvolver o planejamento estratégico a partir de um diagnóstico ambiental. (Klöppel; Spudeit, 2015, p. 386).

Apesar de sua relevância, muitas bibliotecas, sobretudo as públicas e escolares, ainda desenvolvem suas atividades de maneira reativa e improvisada, sem um planejamento formal que oriente decisões, prioridades, metas e formas de avaliação. Essa ausência de direcionamento estratégico pode dificultar a adaptação às transformações tecnológicas, a melhoria dos serviços e a demonstração da relevância institucional da biblioteca perante seus mantenedores e sua comunidade.

Diante desse quadro, o presente artigo tem como objetivo geral discutir a aplicação da gestão estratégica no ambiente das bibliotecas. Especificamente, busca-se apresentar os conceitos fundamentais



da gestão estratégica; descrever a evolução histórica da biblioteca; e analisar como os instrumentos de gestão estratégica podem ser empregados nas unidades de informação.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos que abordam a gestão e a biblioteconomia. A escolha do tema justifica-se pela crescente necessidade de as bibliotecas adotarem práticas gerenciais que assegurem sua relevância social e institucional em um contexto de constantes transformações.

O artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção trata dos fundamentos da gestão estratégica; a terceira traça um panorama histórico da biblioteca; a quarta discute o uso da gestão estratégica nas unidades de informação; e a quinta apresenta as considerações finais.

## **2 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Para compreender a gestão estratégica, convém inicialmente esclarecer o sentido de gestão. Em termos amplos, gerir envolve administrar recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e informacionais para alcançar objetivos previamente definidos. Desse modo, a gestão não se limita à execução de rotinas administrativas, pois também abrange a capacidade de organizar processos, tomar decisões e acompanhar os resultados produzidos pela organização.

No âmbito das unidades de informação, a gestão assume relevância ainda maior, pois a qualidade dos produtos e serviços oferecidos depende do conhecimento das condições internas da instituição e das necessidades de seu público.

Nessa perspectiva, Sousa (2021, p. 2) observa que:

Atuar em uma unidade de informação, compreendendo-a como uma organização que oferece produtos e serviços, exige conhecimentos gerenciais dos aspectos que a envolvem, buscando identificar pontos fortes e fracos para definição de estratégias que deverão ser executadas através de um planejamento, na busca por melhorias na qualidade desses produtos e serviços oferecidos.

Essa compreensão permite reconhecer a biblioteca como uma organização que necessita estabelecer objetivos, definir prioridades e avaliar continuamente suas ações. Portanto, a gestão bibliotecária não deve ficar restrita às atividades técnicas de organização e disponibilização do acervo, mas precisa incorporar práticas capazes de qualificar os serviços e fortalecer a relação da unidade com sua comunidade de usuários.

O termo estratégia, por sua vez, tem origem militar e está relacionado à condução de ações para atingir determinado objetivo. No ambiente organizacional, o conceito passou a designar as escolhas que orientam o posicionamento institucional diante das mudanças, das oportunidades e das limitações presentes em seu contexto de atuação. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia não deve ser entendida exclusivamente como um plano formal e previamente estabelecido, uma vez que ela também pode ser



construída gradualmente a partir das experiências, das decisões e das respostas da organização às situações cotidianas. Essa perspectiva é particularmente importante para as bibliotecas, pois suas práticas precisam acompanhar as alterações nas demandas informacionais, tecnológicas e sociais de seus usuários.

A gestão estratégica resulta, assim, da articulação entre planejamento, análise do ambiente, definição de objetivos, implementação de ações e avaliação dos resultados. Trata-se de um processo permanente, e não de uma atividade isolada, pois exige revisão e adaptação diante das transformações que afetam a organização. Conforme afirmam Silveira e Lunkes (2018), o planejamento estratégico no setor público deve contemplar etapas como diagnóstico estratégico, definição de missão e visão, estabelecimento de instrumentos prescritivos e controle e avaliação. Dessa maneira, a gestão estratégica contribui para que organizações públicas e sem fins lucrativos atuem de forma mais consciente, organizada e alinhada à sua finalidade social.

Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser compreendido como uma ferramenta que oferece direção às instituições. Ao discutir sua aplicação em bibliotecas, Figueiredo e Vieira (2022, p. 2) destacam que:

A análise SWOT possibilita identificar fatores internos e externos que influenciam o desempenho das organizações, contribuindo para o planejamento de ações que minimizem as fragilidades e ameaças, bem como potencializem as forças e oportunidades existentes no ambiente organizacional.

A análise SWOT — acrônimo em inglês para strengths, weaknesses, opportunities e threats — constitui, portanto, um dos instrumentos mais utilizados no processo de gestão estratégica. Por meio dela, é possível identificar as forças e fraquezas internas da instituição, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Com base nesse diagnóstico, os gestores podem estabelecer metas mais realistas, definir prioridades, distribuir recursos e elaborar ações adequadas às necessidades da organização.

No caso das bibliotecas, a aplicação desse instrumento pode envolver aspectos como estrutura física, composição e atualização do acervo, qualificação da equipe, recursos tecnológicos, acessibilidade, divulgação dos serviços e nível de satisfação dos usuários. Assim, a gestão estratégica torna-se um meio de superar decisões improvisadas e de orientar a biblioteca para resultados que atendam, de fato, às necessidades da comunidade a que serve.

Por fim, é importante ressaltar que a gestão estratégica não constitui uma prática exclusiva de empresas privadas ou de grandes corporações. Bibliotecas públicas, escolares, universitárias, comunitárias e especializadas também podem se beneficiar dessa abordagem, pois ela favorece uma atuação planejada, participativa e orientada para a melhoria contínua. Ao articular diagnóstico, objetivos, estratégias e avaliação, a gestão estratégica contribui para que a biblioteca mantenha sua relevância social e institucional em um contexto marcado por mudanças constantes.



### 3 A BIBLIOTECA

Existem muitas dúvidas quanto ao limiar da biblioteca, e para certo grau de subjetividade sobre a sua definição. O que parece consensual é o significado da palavra, que emerge do grego *bibliothéke*, como afirma Aurélio (1986), e nos alcançou por meio do vocábulo latino *bibliotheca*, o qual sintetiza, em sua origem etimológica, o termo "depósito de livros".

De acordo com Lemos (1998, p. 348):

a palavra biblioteca, que 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 pergaminho, por extensão a estante e, finalmente, o lugar das estantes com livros) passou a ser forma dominante na língua portuguesa apenas no começo do século 19. Antes, a palavra preferida era *livraria*, assim como, em inglês, *library* é biblioteca e, não, *livraria*.

Tanto na Antiguidade quanto no período medieval, o grau de semelhança entre as bibliotecas era enorme. Consistiam em depósitos destinados ao armazenamento de documentos e apresentavam condições difíceis para a busca da informação. O objetivo dessas bibliotecas era guardar a produção intelectual dos povos egípcio, grego e romano, além de preservar os rolos de papiro e pergaminho na maior totalidade possível.

Na Idade Média, a Igreja representava o núcleo socioeconômico, e o conhecimento era próprio do clero. A nobreza e os militares eram discriminados pelo interesse pela leitura, enquanto os plebeus não demonstravam entusiasmo por ela. Os mosteiros acomodavam as bibliotecas, e somente os religiosos — e as pessoas por eles legitimadas — tinham acesso ao seu conteúdo, que simbolizava poder para as elites. Esse era o cenário em que estavam inseridas as bibliotecas medievais.

As transformações sofridas pelos suportes informacionais foram provocadas pela evolução da sociedade, que, de forma retraída, tentava o acesso a tais bibliotecas. O surgimento do códice — feito com o mesmo material do pergaminho, com as folhas costuradas — foi o que mais se aproximou do livro que conhecemos hoje.

Segundo Silva (2002, p. 16-17): “A biblioteca acompanhou a própria evolução social, que de certa forma, influenciou para seu desenvolvimento. Nesse processo evolutivo, as bibliotecas foram se diversificando, em função do tipo de usuário a que atendem prioritariamente”.

Todavia, foi com o surgimento do livro impresso que as bibliotecas se tornaram mais importantes e passaram a ser alcançadas por um público maior e mais diversificado. Posteriormente à Revolução Francesa, promoveu-se uma acessibilidade mais ampla aos excluídos desse recinto. Burke (2003), ao tratar da história social do conhecimento, observa que a imprensa não apenas multiplicou os exemplares, mas transformou a própria relação da sociedade com o saber, ampliando progressivamente os círculos de acesso à informação.



No Brasil, as bibliotecas estão presentes desde o período colonial e tiveram início com as bibliotecas dos conventos. Moraes (1979) realizou estudo detalhado sobre as bibliotecas existentes nos três séculos iniciais da colonização e registra a existência de bibliotecas particulares, além das que pertenciam aos colégios de cunho religioso, mosteiros e conventos. O registro do conhecimento era fator de extrema importância para aquela sociedade. No final do século XVIII, as bibliotecas abriram as portas ao público, até então restritas, por causa da pressão exercida sobre o governo pelos brasileiros influenciados pelos ideais iluministas, dando início à primeira biblioteca pública, fundada em 13 de maio de 1811, na Bahia. Castro (2000), em sua perspectiva histórica da biblioteconomia brasileira, ressalta a importância dessas iniciativas para a consolidação de uma cultura bibliotecária no país, enquanto Schwarcz (2002) narra a vinda da Real Biblioteca com a corte portuguesa, marco que deu origem à atual Biblioteca Nacional.

As bibliotecas passaram por um processo de aperfeiçoamento. Atualmente, contamos com inúmeros tipos de bibliotecas, que mudaram suas características e se adaptaram, ao longo da história, às realidades modernas do mundo. Válio (1990), por exemplo, apresenta uma visão histórica da biblioteca escolar, evidenciando como cada tipo de biblioteca se especializou em função do público a que atende. É o caso também das bibliotecas virtuais, em que o indivíduo pode acessar um livro por intermédio da internet, de diferentes lugares do planeta, mostrando que as bibliotecas entraram no processo de globalização.

A biblioteca não é mais entendida como um prédio cheio de prateleiras que serve para guardar livros. É um organismo em crescimento, como descreve a quinta lei de Ranganathan, e cumpre múltiplos papéis, principalmente em relação aos aspectos culturais, à preservação e à divulgação do saber. Milanesi (1986) reforça essa compreensão ao tratar das bibliotecas públicas como centros de cultura, cuja função extrapola a simples guarda de documentos e se estende à promoção do encontro entre o usuário e o conhecimento.

#### **4 O USO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NAS BIBLIOTECAS**

Se a biblioteca deixou de ser compreendida como um simples depósito de livros e passou a ser reconhecida como uma instituição dinâmica, em constante transformação, então sua administração também precisa acompanhar esse movimento. A quinta lei da Biblioteconomia, formulada por Ranganathan, sintetiza essa compreensão ao afirmar que a biblioteca é um organismo em crescimento. Essa ideia pressupõe que acervos, serviços, tecnologias, equipes e necessidades dos usuários mudam continuamente, exigindo decisões gerenciais capazes de orientar esse desenvolvimento.

A biblioteca é uma instituição em permanente crescimento, não apenas no que se refere à ampliação de seus acervos, mas também em relação aos serviços, aos usuários, às formas de acesso à informação e às estruturas necessárias ao seu funcionamento. Por isso, sua organização deve prever flexibilidade e adaptação às mudanças (Ranganathan, 1931, p. 326, tradução nossa).



Sob essa perspectiva, a gestão estratégica aplicada às bibliotecas parte do reconhecimento de que essas unidades dispõem de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros limitados. Assim, torna-se necessário definir prioridades, estabelecer objetivos e acompanhar os resultados das ações desenvolvidas, de modo que os recursos disponíveis sejam utilizados com eficiência e em consonância com as necessidades da comunidade atendida.

O primeiro passo consiste em conhecer o público da biblioteca e o contexto em que ela está inserida. Uma biblioteca pública de bairro, por exemplo, possui demandas distintas das encontradas em uma biblioteca universitária, escolar ou especializada. Enquanto uma biblioteca pública pode priorizar ações de incentivo à leitura, inclusão digital e integração comunitária, a biblioteca universitária tende a concentrar-se no suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Nesse sentido, a definição da missão institucional é fundamental, pois explicita a razão de existir da unidade e orienta a formulação de objetivos e metas coerentes com sua realidade.

O Manifesto IFLA-UNESCO destaca a responsabilidade social das bibliotecas públicas e sua função no acesso democrático ao conhecimento. Conforme o documento:

A biblioteca pública é a porta de entrada local para o conhecimento, oferecendo condições básicas para a aprendizagem ao longo da vida, a tomada de decisões independente e o desenvolvimento cultural dos indivíduos e dos grupos sociais. Ela deve proporcionar acesso igualitário a recursos e serviços para todos os membros da comunidade (IFLA; UNESCO, 2022, p. 1, tradução nossa).

A partir dessa orientação, entende-se que o planejamento da biblioteca não pode ser dissociado das características sociais, culturais, educacionais e informacionais de sua comunidade. A missão, portanto, não deve ser apenas uma declaração formal: ela precisa traduzir-se em serviços, projetos e ações capazes de responder às demandas efetivas dos usuários.

Outro procedimento relevante é o diagnóstico do ambiente organizacional. A análise dos fatores internos e externos permite identificar condições que favorecem ou dificultam o funcionamento da biblioteca. Nessa etapa, podem ser examinados elementos como acervo, espaço físico, infraestrutura tecnológica, qualificação da equipe, orçamento, perfil dos usuários, relações institucionais e possibilidades de parceria. Miranda (2007) salienta que a gestão de coleções precisa ser orientada por políticas e critérios que auxiliem a tomada de decisão, especialmente para que o acervo corresponda às necessidades reais da comunidade acadêmica. Dessa forma, o diagnóstico contribui para evitar decisões baseadas apenas na rotina ou na percepção individual do gestor.

A análise SWOT pode contribuir diretamente para esse processo. Por meio dela, a biblioteca pode reconhecer, por exemplo, que dispõe de um acervo diversificado e de profissionais qualificados — aspectos que representam forças —, mas enfrenta limitações de espaço físico ou de acesso à internet, consideradas



fraquezas. Ao mesmo tempo, pode identificar oportunidades de cooperação com escolas, universidades, órgãos públicos ou associações comunitárias, bem como ameaças relacionadas à redução orçamentária, à desinformação ou à concorrência com fontes digitais nem sempre confiáveis. Dessa leitura resulta uma atuação mais consciente, planejada e menos dependente de improvisações.

Além disso, a gestão estratégica deve alcançar diretamente os serviços oferecidos. Isso implica avaliar de forma contínua aspectos como a rapidez do atendimento, a acessibilidade, a adequação do acervo, a eficiência dos canais digitais, a qualidade da mediação da informação e a preparação da equipe. Santa Anna, Dias e Maculan (2020) argumentam que os serviços de informação, presenciais ou digitais, precisam ser planejados e gerenciados a partir da integração entre tecnologias, profissionais e usuários. Logo, colocar o usuário no centro das decisões não significa apenas atender solicitações imediatas, mas compreender suas necessidades de informação e aperfeiçoar os serviços para respondê-las adequadamente.

A gestão estratégica também fortalece a capacidade de captação e de defesa de recursos. Bibliotecas públicas, em especial, costumam disputar verbas com diversas outras demandas da administração pública. Nesses casos, um planejamento estruturado, acompanhado de metas, indicadores e evidências dos resultados alcançados, pode demonstrar de maneira mais objetiva a relevância social da biblioteca. Dados sobre frequência, empréstimos, participação em atividades culturais, uso de computadores, atendimentos realizados e impacto de projetos de leitura, por exemplo, contribuem para justificar investimentos e ampliar a visibilidade institucional.

Por fim, a biblioteca contemporânea atua em um contexto marcado pela expansão das tecnologias digitais e pela circulação acelerada de informações. Esse cenário exige adaptação permanente, mas não implica abandonar as funções tradicionais de preservação da memória e organização do conhecimento. Ao contrário, a gestão estratégica permite conciliar essas responsabilidades históricas com novas funções, como a mediação informacional, a formação de usuários críticos, o incentivo à leitura e o acesso qualificado às fontes digitais. Desse modo, a biblioteca reafirma sua identidade institucional ao mesmo tempo em que se mantém capaz de responder às transformações sociais e tecnológicas.

## **5 METODOLOGIA**

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de natureza exploratória e descritiva, desenvolvida sob uma abordagem qualitativa. A opção pela pesquisa bibliográfica decorre do objetivo de reunir, analisar e sistematizar o conhecimento produzido acerca da gestão estratégica e de sua aplicação às bibliotecas. Conforme Gil (2008, p. 50), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em “material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Desse modo, esse procedimento mostrou-se adequado para construir uma visão abrangente sobre os conceitos de gestão estratégica, a trajetória das bibliotecas e os instrumentos gerenciais aplicáveis às unidades de informação.



Além de permitir o acesso a contribuições teóricas já consolidadas, a pesquisa bibliográfica favorece a articulação entre perspectivas oriundas da administração, da ciência da informação e da biblioteconomia. Para Prodanov e Freitas (2013), esse tipo de pesquisa possibilita ao pesquisador examinar diferentes posições teóricas sobre um problema, contribuindo para a delimitação e a compreensão do objeto investigado. Nesse sentido, o levantamento bibliográfico permitiu relacionar conceitos administrativos gerais às especificidades das bibliotecas como organizações sociais e prestadoras de serviços informacionais.

O caráter exploratório justifica-se pela busca de maior familiaridade com o problema investigado, especialmente no que se refere às possibilidades de emprego da gestão estratégica em bibliotecas. Já o caráter descritivo está relacionado ao propósito de apresentar as características dessas unidades de informação e de identificar as relações entre planejamento, diagnóstico organizacional, serviços e usuários. Gil (2008) observa que as pesquisas exploratórias tendem a tornar o problema mais explícito, enquanto as descritivas têm como finalidade principal descrever as características de determinada população ou fenômeno.

A abordagem qualitativa foi adotada por ser compatível com a finalidade interpretativa do estudo. Em vez de mensurar dados ou estabelecer relações estatísticas, buscou-se compreender os sentidos atribuídos à gestão estratégica no contexto das bibliotecas, considerando suas funções sociais, institucionais e informacionais. Segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa é apropriada quando se pretende interpretar significados, processos e fenômenos em seus contextos específicos, o que se aproxima diretamente dos objetivos deste trabalho.

O levantamento do material foi realizado por meio de consultas a livros, artigos publicados em periódicos científicos, trabalhos acadêmicos e obras de referência das áreas de administração, gestão da informação e biblioteconomia. Foram utilizadas, principalmente, a Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI), a Scientific Electronic Library Online (SciELO), o Google Acadêmico e os acervos de bibliotecas universitárias. As buscas foram conduzidas a partir das palavras-chave “gestão estratégica”, “planejamento estratégico”, “biblioteca”, “administração de bibliotecas” e “biblioteconomia”, combinadas entre si conforme a necessidade de refinamento dos resultados.

Para a seleção das fontes, foram adotados critérios de inclusão e exclusão. Foram priorizados trabalhos publicados em língua portuguesa, disponíveis integralmente e com relação direta ao tema investigado. Também foram incluídas obras clássicas e referenciais, mesmo quando publicadas em décadas anteriores, em razão de sua importância para a consolidação teórica dos estudos sobre bibliotecas e gestão. Por outro lado, foram excluídos materiais de caráter estritamente opinativo, textos sem identificação de autoria ou vinculação acadêmica e publicações que não apresentassem contribuição efetiva aos objetivos da pesquisa.



A análise do material ocorreu por meio de leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa, com base nos procedimentos da análise de conteúdo. Para Bardin (2011, p. 47), a análise de conteúdo corresponde a um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, utilizado para produzir inferências a partir das mensagens examinadas. Assim, após a leitura flutuante das fontes selecionadas, os conteúdos foram agrupados em três eixos temáticos: **a)** fundamentos da gestão estratégica; **b)** trajetória histórica da biblioteca; e **c)** aplicação da gestão estratégica nas unidades de informação.

A organização temática possibilitou estabelecer um diálogo entre os conceitos da administração e as particularidades do campo biblioteconômico, evitando a simples reunião de definições isoladas. Dessa forma, foi possível interpretar como ferramentas estratégicas — tais como definição de missão, diagnóstico ambiental, estabelecimento de metas, avaliação e acompanhamento de resultados — podem contribuir para o fortalecimento das bibliotecas em contextos de transformação tecnológica e de diversificação das demandas dos usuários.

Por fim, reconhece-se como limitação o fato de o estudo possuir natureza exclusivamente bibliográfica. Portanto, não foram realizadas observações diretas, entrevistas ou análises de experiências concretas de gestão em bibliotecas. Essa limitação sugere que pesquisas futuras possam desenvolver estudos de campo, a fim de verificar empiricamente como os instrumentos da gestão estratégica são adotados em diferentes tipos de bibliotecas.

## 6 CONCLUSÃO

Este artigo procurou demonstrar que a gestão estratégica constitui um caminho viável e necessário para que as bibliotecas cumpram seu papel em uma sociedade em constante transformação. A trajetória histórica da biblioteca, de depósito fechado a espaço de acesso ao conhecimento, evidencia que a instituição sempre esteve condicionada ao seu tempo; hoje, mais do que nunca, essa adaptação passa pela capacidade de planejar e gerir.

A revisão dos conceitos mostrou que a gestão estratégica, longe de ser uma ferramenta exclusiva do mundo empresarial, pode ser apropriada pelas unidades de informação, desde que ajustada às suas especificidades. Instrumentos como a definição de missão, a análise de SWOT e a avaliação de serviços oferecem à biblioteca uma base sólida para tomar decisões, defender recursos e melhorar continuamente o atendimento ao usuário.

Não se pode ignorar, contudo, que a aplicação da gestão estratégica nas bibliotecas enfrenta obstáculos, entre os quais se destacam a escassez de recursos, a falta de capacitação gerencial dos profissionais e a cultura do imprevisto que ainda marca muitas instituições. Superar esses entraves exige, antes de tudo, uma mudança de mentalidade: a biblioteca precisa ser encarada — por bibliotecários e pela



sociedade — como uma organização que, para cumprir sua missão, necessita ser administrada com método e visão de futuro.

Sugere-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas empíricas que investiguem como as bibliotecas brasileiras têm, de fato, incorporado a gestão estratégica em seu cotidiano, bem como a avaliação do impacto dessas práticas na qualidade dos serviços prestados. Dessa forma, será possível avançar de uma discussão teórica para a construção de um repertório de experiências concretas que sirvam de referência a outras instituições.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BURKE, Peter. **Uma história social do conhecimento**: de Gutenberg a Diderot. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 241 p.

CALDAS, Rosângela Formentini; SILVA, Rafaela Carolina da. Bibliotecas vivas e inclusão informacional: uma perspectiva para o uso do design da informação na inclusão social em espaços informacionais híbridos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 104-116, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/27374>. Acesso em: 26 ago. 2026.

CASTRO, César Augusto. **História da Biblioteconomia brasileira**: perspectiva histórica. Brasília: Thesaurus, 2000. 287 p.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, Judah Henrique Pinheiro de; VIEIRA, David Vernon. A aplicação da análise SWOT e o plano de marketing na biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará Campus Crato. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 7, p. 1-20, 2022. DOI: <https://doi.org/10.36517/2525-3468.ip.v7i00.2022.77928.1-20>.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IFLA; UNESCO. IFLA-UNESCO public library manifesto 2022. Haia: **IFLA**, 2022. Disponível em: <https://repository.ifla.org/items/0cd26664-4908-464c-8ade-f355c555730e>. Acesso em: 26 ago. 2026.

KLÖPPEL, Jéssica Vilvert; SPUDEIT, Daniela. Subsídios para o planejamento estratégico em bibliotecas públicas: estudo de caso na Biblioteca Municipal de Palhoça/SC. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas**, v. 13, n. 2, p. 386-403, 2015. OI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v13i2.8635037>.



- LEMOS, 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.
- MILANESI, Luiz. **Ordenar para desordenar**: centros de cultura e bibliotecas públicas. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRANDA, Ana Cláudia Carvalho de. Desenvolvimento de coleções em bibliotecas universitárias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 1-19, 2007. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v4i2.2018>.
- MORAES, Rubens Borba de. **Livros e bibliotecas no Brasil Colonial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; São Paulo: Secretaria da Cultura, 1979.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.
- RANGANATHAN, S. R. **The five laws of library science**. Madras: Madras Library Association, 1931.
- SANTA ANNA, Jorge; DIAS, Célia da Consolação; MACULAN, Benildes Coura Moreira dos Santos. Gestão e organização do serviço de referência: perspectivas contemporâneas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, 2020.
- SCHWARCZ, Lília M. **A longa viagem da biblioteca dos reis**: do terremoto de Lisboa à independência do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.
- SILVA, Germana Laura Helena da. **As dimensões da qualidade nos serviços da biblioteca setorial do DEP**. João Pessoa, 2002.
- SILVEIRA, Mariana da; LUNKES, Rogério João. Planejamento estratégico no setor público e sua elaboração em instituições federais de educação. **REPAE – Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia**, v. 4, n. 1, 2018.
- SOUSA, Rosana de Vasconcelos. Análise SWOT da biblioteca do Instituto Federal do Ceará Campus de Iguatu. **Biblionline**, João Pessoa, v. 17, n. 1, 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1809-4775.2021v17n1.57846>.
- VÁLIO, Else Benetti Marques. Biblioteca escolar: uma visão histórica. **Transinformação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 15-24, abr. 1990.
- VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 7, n. 1, p. 24-44, 2009. DOI: <https://doi.org/10.20396/rdbci.v6i2.1987>.