Daniela Spudeit
Valéria Martin Valls
Organização

GESTÃO DE BIBLIOTECAS E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

PRÁTICAS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

NYOTA

GESTÃO DE BIBLIOTECAS E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

PRÁTICAS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Daniela Spudeit
Valéria Martin Valls
(Organização)

GESTÃO DE BIBLIOTECAS E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

PRÁTICAS E PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Florianópolis, SC
Rocha
2025

Selo Nyota
Franciéle Carneiro Garcês da Silva
Nathália Lima Romeiro
Coordenação

COMITÊ EDITORIAL E CIENTÍFICO

Dirnéle Carneiro Garcez (UFSC)
Gustavo Silva Saldanha (IBICT/UFRJ)
Ana Paula Meneses Alves (UFMG)
Claudia Mortari (UDESC)
Natalia Duque Cardona (UdeA)
Lourenço Cardoso (UNILAB)
Leyde Klébia Rodrigues da Silva (UFBA)
Bruno Almeida dos Santos (UFBA)
Carina Santiago dos Santos (PMF/SC)
Wellington Marçal de Carvalho (UFMG)
Márcio Ferreira da Silva (UFMA)
Barbara Barcellos (UFS)
Gerson Galo Ledezma Meneses (UNILA)
Luisa Tombini Wittmann (UDESC)
Samanta Coan (Muquifu)
Lia Vainer Schucman (UFSC)
Rubens Alves da Silva (UFMG)
Edilson Targino de Melo Filho (UFPB)

COMITÊ DE AVALIADORES AD HOC

Dirnéle Carneiro Garcez (UFSC)
Carina Santiago dos Santos (PMF/SC)
Edilson Targino de Melo Filho (UFPB)
Márcio Ferreira da Silva (UFMA)
Rubens Alves da Silva (UFMG)
Samanta Coan (Muquifu)

Diagramação e projeto editorial: Franciéle Garcês; Nathália Romeiro
Arte da Capa: Franciéle Garcês
Revisão textual: Autorias; Organização; Pedro Giovâni da Silva; Franciéle Garcês
Ficha Catalográfica: Priscila Fevrier - CRB 7-6678

G393
Gestão de Bibliotecas e Unidades de Informação: práticas e perspectivas contemporâneas / Daniela Spudeit; Valéria Martin Valls. (org.). - Florianópolis, SC: Rocha Gráfica e Editora; Selo Nyota, 2025.
448 p.

Inclui Bibliografia.
Disponível em: https://www.nyota.com.br/
ISBN 978-65-5135-014-6 (digital)
ISBN 978-65-5135-013-9 (impresso)

1. Gestão. 2. Bibliotecas. 3. Prática bibliotecária. 4. Unidade de informação. I. Spudeit, Daniela (org.). II. Valls, Valéria Martin (org.). III. Título.

COMO CITAR

SPUDEIT, Daniella; VALLS, Valéria Martin. (org.). **Gestão de Bibliotecas e Unidades de Informação**: práticas e perspectivas contemporâneas. Florianópolis, SC: Rocha Gráfica e Editora; Selo Nyota, 2025. 448 p.

ESSA OBRA É LICENCIADA POR UMA LICENÇA *CREATIVE COMMONS*



Atribuição – Compartilhamento pela mesma licença 4.0[1]

É permitido:
Copiar, distribuir, exibir e executar a obra
Criar obras derivadas

Condições:



ATRIBUIÇÃO
Você deve dar o crédito apropriado ao(s) autor(es) ou à(s) autora(s) de cada capítulo e às organizadoras da obra.



COMPARTILHAMENTO POR MESMA LICENÇA
Se você remixar, transformar ou criar a partir desta obra, tem de distribuir as suas contribuições sob a mesma licença que este original.

[1] https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pt Acesso em: 20 jan. 2025.

SUMÁRIO

PREFÁCIO 13

Marta Lígia Pomim Valentim

APRESENTAÇÃO 17

Daniela Spudeit
Valéria Martin Valls

CAPÍTULO 1 23

A APLICABILIDADE E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA AS BIBLIOTECAS

Martha Suzana Cabral Nunes
Sergio Luiz Elias de Araújo
Telma de Carvalho
Valéria Aparecida Bari

CAPÍTULO 2 47

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS APLICADOS NA BIBLIOTECONOMIA

Daniela Spudeit
Arysa Cabral Barros
David Vernon Vieira

CAPÍTULO 3 73

PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES: REPENSANDO A ROTA INFORMACIONAL DAS BIBLIOTECAS E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Cristina Marchetti Maia
Luciane Meire Ribeiro
Gabriela Belmont de Farias

CAPÍTULO 4.....97

PLANEJAMENTO SUSTENTÁVEL DO MEIO AMBIENTE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Pablo Gomes
Valéria Martin Valls

CAPÍTULO 5.....121

PLANEJAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO VOLTADOS À INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Ana Claudia Borges Campos
Carla Erler Mattos Batista
Gabriela Belmont de Farias
Maria Helena Machado de Moraes

CAPÍTULO 6 143

MARKETING NA BIBLIOTECONOMIA: ESTRATÉGIAS PARA CONECTAR PESSOAS, CONHECIMENTOS E SERVIÇOS

Arysa Cabral Barros
David Vernon Vieira
Francisco Renato Sampaio da Silva
Daniela Spudeit

CAPÍTULO 7.....167

GESTÃO DE PROJETOS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA A GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO COM BASE NO PMBOK

Antonio de Souza Silva Júnior
Dayanne da Silva Prudencio

CAPÍTULO 8.....189

GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: QUESTÕES INICIAIS PARA A EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Antonio Victor Rodrigues Botão
Thayron Rodrigues Rangel
Marcus Vinícius de Albuquerque Guimarães

CAPÍTULO 9.....211

CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS CULTURAIS: HISTÓRIA, ESTRATÉGIAS E MERCADO

Jaqueline Santos Barradas
Bianca Ferraz dos Santos

CAPÍTULO 10 235

GESTÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: A CARTA DE SERVIÇOS COM FOCO NA COMUNIDADE

Jussara Borges
Luis Fernando Massoni
Valéria Martin Valls

CAPÍTULO 11.....251

INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM UNIDADE DE INFORMAÇÃO

Edoneia Sampaio da Silva Miranda
Aurineide Alves Braga
Ivanilma de Oliveira Gama
Thulio Pereira Dias Gomes

CAPÍTULO 12 273

GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS: REFLEXÕES E SUGESTÕES DE AÇÕES

Dayanne da Silva Prudêncio
Antonio de Souza Silva Júnior

CAPÍTULO 13 293

GESTÃO POR PROCESSOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Daniela Spudeit
Valéria Martin Valls

CAPÍTULO 14 313

GESTÃO DE BIBLIOTECAS PARA A PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E DA COMPETÊNCIA CRÍTICA EM INFORMAÇÃO AMBIENTAL

Taís Elaine da Silva
Thalita Oliveira da Silva Gama

CAPÍTULO 15 335

FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM BIBLIOTECAS: O PAPEL DA INCLUSÃO E EQUIDADE NA PROMOÇÃO DA JUSTIÇA SOCIAL

Franciéle Carneiro Garcês-da-Silva
Francilene Cardoso
Thayron Rodrigues Rangel

CAPÍTULO 16 363

FUTURO DO TRABALHO EM BIBLIOTECAS: AS COMPETÊNCIAS E OS PROGRAMAS DE MENTORIA, ACONSELHAMENTO E COACHING

Adriana Maria de Souza
Angélica Cintra Fermann

CAPÍTULO 17.....381
A GESTÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO NO AMBIENTE DAS BIBLIOTECAS
Maria Aurea Montenegro Albuquerque Guerra
Eliany Alvarenga de Araújo
Raimundo Nonato Ribeiro dos Santos
Rubem Borges Teixeira Ramos
CAPÍTULO 18.....401
PONTES NECESSÁRIAS: AS COMUNIDADES E A QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO
Claudio Paixão Anastácio de Paula
SOBRE AS PESSOAS AUTORAS E ORGANIZADORAS.....429

PREFÁCIO

Marta Lígia Pomim Valentim

A Biblioteconomia enquanto área de formação profissional necessita proporcionar novas competências aos estudantes no que tange à gestão de redes, sistemas, unidades e serviços de informação. A partir das transformações sociais, tecnológicas e administrativas que vem ocorrendo desde o início do Século XXI, os bibliotecários precisam desenvolver conhecimentos que vão além das técnicas biblioteconômicas clássicas. Nesse contexto, a gestão emerge como um eixo fundamental para sua formação, capacitando-os para atuarem de maneira estratégica em diferentes ambiências informacionais.

Redes, sistemas, unidades e serviços de informação, sejam públicos ou privados, se constituem em espaços físicos e/ou virtuais que demandam planejamento, coordenação de equipes, administração de recursos e tomada de decisões. Nessa perspectiva, os conteúdos programáticos relacionados à gestão possibilitam que o futuro bibliotecário administre recursos financeiros e materiais (elaboração de orçamentos, captação de recursos, gestão de acervos); lidere equipes (comunicação eficaz, resolução de conflitos, motivação); planeje (elaboração de projetos, avaliação de serviços, inovação em ambientes informacionais), entre outras funções e responsabilidades. A partir do desenvolvimento dessas competências, o bibliotecário pode implementar políticas informacionais eficazes e justificar a relevância desses espaços junto aos gestores públicos e/ou privados.

A gestão no campo profissional da Biblioteconomia não se restringe apenas a processos internos, pois envolve a adaptação a novas demandas como, por exemplo, a gestão de dados e informação digital (repositórios institucionais; *big data*; curadoria digital). Outro aspecto essencial no âmbito da gestão se refere ao desenvolvimento do *marketing* de serviços e produtos de informação, bem como da visibilidade das redes, sistemas e unidades de informação nas redes sociais e nos *sites* institucionais.

Os conteúdos programáticos relacionados à gestão também enfocam a inovação e o empreendedorismo, visando a criação de serviços personalizados, bibliotecas criativas, *coworking* etc. Dessa maneira, os conhecimentos relacionados à gestão possibilitam que o bibliotecário não apenas reaja às mudanças, mas também antecipe tendências e proponha soluções inovadoras.

Redes, sistemas, unidades e serviços de informação podem enfrentar cortes orçamentários e falta de reconhecimento por parte da sociedade. Nesse cenário, competências de gestão são essenciais para a defesa da profissão e negociação com *stakeholders* (*advocacy*). A sustentabilidade financeira (parcerias, editais, financiamentos externos) pode contribuir para o enfrentamento de situações complexas. Nesse sentido, conhecimentos que envolvam a gestão de projetos sociais, culturais e educacionais (eventos, oficinas, integração com a comunidade) são essenciais. O bibliotecário, a partir dos conteúdos em gestão recebidos durante sua formação, pode demonstrar o valor social e econômico de redes, sistemas, unidades e serviços de informação, garantindo sua sobrevivência e relevância.

Nessa perspectiva, a integração entre a teoria e a prática é essencial. Para que os conteúdos programáticos relacionados à gestão sejam efetivos, os cursos de Biblioteconomia precisam incluir estudos de caso e simulações de tomada de decisão; promover estágios em ambientes administrativos; oferecer disciplinas com o apoio de profissionais que vivenciam experiências reais.

Entre os principais aspectos inovadores da gestão pode-se evidenciar a liderança humanizada, cujo foco no bem-estar valoriza a saúde mental e o sentido de propósito dos funcionários. A liderança colaborativa em que os líderes atuam como facilitadores, incentivando autonomia e criatividade. Além disso, a gestão ágil e flexível utiliza e/ou aplica metodologias que priorizam iterações rápidas, *feedback* contínuo e valoriza equipes multidisciplinares e autogerenciáveis.

Outro aspecto relevante e que deve ser contemplado nos conteúdos formadores dos cursos de Biblioteconomia se refere à sustentabilidade e à gestão responsável como, por exemplo, a *Environmental, Social, Governance* (ESG); economia circular e *green management*, que envolve a redução de desperdícios, logística reversa e energias renováveis.

No âmbito da gestão, conteúdos voltados à diversidade, inclusão e gestão multicultural que enfoquem equipes diversas, valorizando diferentes gêneros, raças, culturas e gerações. Dessa maneira, o gestor de redes, sistemas, unidades e serviços de informação necessitam formular políticas de inclusão, bem como treinamentos para reduzir discriminação e promover a equidade, tanto no contexto dos funcionários quanto no atendimento ao público usuário.

Vale ressaltar os conteúdos relacionados à gestão que contemplem o público atendido, entre eles a orientação total ao usuário (*customer centricity*) e a experiência do usuário (*user eXperience*) que enfoca aspectos relacionados à interação com um serviço, produto, sistema etc., contemplando a maneira como o usuário se sente e interage.

Além disso, os conteúdos formadores precisam contemplar os novos modelos de trabalho, de modo que o bibliotecário possa atuar fortemente na cultura organizacional e na gestão de talentos.

A gestão no Século XXI exige adaptabilidade, visão sistêmica e uso estratégico da tecnologia, aliando eficiência operacional a valores humanos e sustentáveis. Para as redes, sistemas, unidades e serviços de informação esses princípios são igualmente relevantes, propiciando que o bibliotecário modernize serviços, justifique seu valor e lidere a transformação digital no acesso ao conhecimento.

A incorporação de conteúdos relacionados à gestão nos cursos de Biblioteconomia é imprescindível para a formação de profissionais capacitados a enfrentar os desafios contemporâneos. O bibliotecário que possua competências gerenciais está melhor preparado para liderar transformações, garantir a sustentabilidade das redes, sistemas, unidades e serviços de informação e atuar em diversos setores do mercado de informação.

Este livro organizado por Daniela Spudeit e Valéria Valls sobre gestão de bibliotecas contribui significativamente para a formação de futuros bibliotecários, pois além de reunir capítulos cujos conteúdos são essenciais para a atuação profissional, possibilita enfoques inovadores para que os bibliotecários ainda no âmbito de sua formação, obtenham competências para sua atuação profissional no Século XXI. Este livro destaca a relevância da gestão na Biblioteconomia, reforçando a necessidade de uma formação ampla e alinhada às demandas atuais.

APRESENTAÇÃO

Daniela Spudeit
Valéria Martin Valls

"Gestão de Bibliotecas e Unidades de Informação: práticas e perspectivas contemporâneas" foi idealizado com o objetivo de oferecer aos docentes e discentes de graduação em Biblioteconomia textos básicos relacionados aos principais conceitos e fundamentos de gestão aplicados à Biblioteconomia em uma linguagem acessível e contemporânea. A obra relaciona conceitos com experiências práticas para ampliar o entendimento dos estudantes e, principalmente, apoiar o desenvolvimento de competências gerenciais, tão importantes para o fazer profissional do(a) futuro(a) profissional.

O livro conta com capítulos elaborados por professoras e professores de Biblioteconomia de diversos cursos de graduação do Brasil, contemplando diversos olhares e experiênciais. A lista completa dos docentes e pesquisadores é apresentada no final da obra, acompanhada de uma biografia sumarizada.

Fazendo um panorama dos capítulos da obra, ela se inicia com "**A aplicabilidade e o uso de ferramentas de gestão para bibliotecas**" que apresenta, sinteticamente, quatro ferramentas de gestão (matriz SWOT, ciclo PDCA, 5W2H e *Storytelling*) a fim de auxiliar os gestores de unidades de informação no gerenciamento e planejamento dessas unidades garantindo tomadas de decisões mais assertivas e em consonância com os objetivos organizacionais. Na sequência, "**Organização, Sistemas e Métodos aplicados na Biblioteconomia**" traça um panorama sobre o tema, abordando a OSM a partir da estrutura organizacional, da criação de documentos de gestão e a organização da estrutura física de uma unidade de informação, a fim de possibilitar a compreensão do processo organizacional a partir de uma abordagem sistêmica, os aspectos básicos das atividades de OSM e ferramentas da gestão organizacional. Já o terceiro capítulo intitulado "**Produtos e serviços inovadores: repensando a rota informacional das**

bibliotecas e unidades de informação" oferece uma alternativa metodológica estruturada em quatro fases de desenvolvimento para dar suporte à geração de produtos e serviços de unidades de informação, auxiliando os gestores na elaboração de projetos, de forma que tenham sempre uma proposta à disposição que poderá ser facilmente adaptada quando do surgimento de uma oportunidade de financiamento ou editais de fomento. O capítulo seguinte "**Planejamento sustentável do meio ambiente em unidades de informação**" considera que existem vários atores empenhados com o desenvolvimento ambiental e parte da premissa que as bibliotecas e demais unidades de informação tem uma participação dupla, seja pela sua atividade fim, disseminação de informações, que pode e deve incluir informações sobre o meio ambiente, seja pela sua função social, que depende de formas de convivência com o meio ambiente. Ainda no contexto do planejamento temos o capítulo "**Planejamento de produtos e serviços de informação voltados à inclusão e diversidade em unidades de informação**" que reflete sobre a acessibilidade dos serviços e produtos oferecidos pelas unidades de informação, além da criação de condições acessíveis nos ambientes informacionais, garantindo a satisfação de sua comunidade e a ampliação das discussões inclusivas para todas as pessoas, repensando suas práticas, atividades, valores e elaborando projetos que visem a inserção de todas as pessoas na sua comunidade informacional. O sexto capítulo aborda "**Marketing na Biblioteconomia: estratégias para conectar pessoas, conhecimentos e serviços**" apresentando a evolução do marketing do 1.0 ao 6.0 em bibliotecas e demais unidades de informação, além de abordar sobre o papel do marketing na captação e fidelização de pessoas e discorrer sobre a experiência do usuário e personalização do marketing no ambiente de informação, além de refletir sobre como influenciar a percepção e engajamento das pessoas a partir do neuromarketing, dentre outros pontos relacionados a temas contemporâneos como inteligência artificial. E, apresentando um tema fundamental para a gestão de bibliotecas, temos "**Gestão de projetos: uma nova abordagem para a gestão de unidades de informação com base no PMBOK**" que contextualiza os processos de planejamento e a gestão de projetos, considerando benefícios como a a redução de custos, melhoria dos controles de qualidade e otimização de recursos e esforços, apresentando

etapas e estruturação de projetos em bibliotecas, partindo da premissa que o uso de técnicas e métodos de gerenciamento permitem às bibliotecas alcançarem um alto nível no resultados dos projetos que desenvolvem. Um outro tema basilar da gestão é apresentado em "**Gestão de recursos financeiros em unidades de informação: questões iniciais para a eficiência organizacional**" que aborda as diferenças entre orçamento e finanças, exemplificados gastos típicos em unidades de informação, além de discutir práticas para a diminuição de custos, enfatizando a importância do planejamento para a gestão moderna das bibliotecas. Já o nono capítulo intitulado "**Captação de recursos para projetos culturais: história, estratégias e mercado**" aborda os instrumentos de captação de recursos para projetos culturais, além de apresentar elementos para orientar como as bibliotecas e suas equipes podem se apropriar dessas estratégias, a fim de garantir uma parcela do mercado em prol de suas instituições. Outro tema abordado no livro é "**Gestão de serviços em unidades de informação: a carta de serviços com foco na comunidade**" que reflete sobre o perfil da biblioteca contemporânea para manter-se útil e necessária junto à comunidade na qual atua, tendo em vista que, independente de sua tipologia, ela é caracterizada como um serviço de informação e, nesse contexto, apresenta a carta de serviços como uma forma de aproximar os serviços informacionais oferecidos pelas bibliotecas das comunidades por elas atendidas. Outro aspecto fundamental é apresentado em "**Indicadores para avaliação de desempenho organizacional em unidade de informação**", que tem como foco a função gerencial do controle, parte integrante do processo de gestão, enfatizando como o controle contribui para a eficiência e a eficácia das operações da unidade de informação, permitindo monitorar e avaliar o desempenho da biblioteca em relação às metas estabelecidas, além de identificar áreas de melhoria e corrigir desvios nas atividades. O décimo segundo capítulo é dedicado à "**Gestão de pessoas em bibliotecas: reflexões e sugestões de ações**" reforçando a importância do adequado gerenciamento da equipe funcional da biblioteca como um fator crítico de sucesso, contribuindo e avançando com as discussões sobre a gestão do fator humano nos ambientes e serviços de informação, abordando temas como liderança, boas práticas de gestão de pessoas, pesquisa de clima, gestão por competências, dentre outros temas. Mais um aspecto

relevante da gestão é apresentado em "**Gestão por processos em unidades de informação**" que traça um panorama teórico e aplicado do tema, apresentando e discutindo estudos teóricos e relatos de aplicação da gestão por processos no contexto da gestão de bibliotecas, apoiando a ampliação e entendimento do tema nos estudos de gestão em Biblioteconomia. Outro tema bastante contemporâneo é apresentado em "**Gestão de bibliotecas para a promoção da sustentabilidade e da competência crítica em informação ambiental**" que explana uma abordagem teórica e prática sobre a gestão de bibliotecas voltada para essa temática, discutindo os fundamentos que embasam a ação sustentável e exemplos de intervenções que podem ser adaptadas a diferentes realidades institucionais, no contexto das bibliotecas e da sustentabilidade, com um olhar inovador relacionado à competência crítica em informação e transformação social. E, nesse contexto social, temos "**Fundamentos para a gestão da diversidade em bibliotecas: o papel da inclusão e equidade na promoção da justiça social**" que contextualiza a gestão da diversidade como teoria e prática, estabelecendo sua contribuição para a promoção da justiça social em organizações. Explora fundamentos conceituais da gestão da diversidade com destaque para as diversidades étnico-racial, de gênero, sexualidade, religiosa e de pessoas com deficiência, além de discutir como as bibliotecas podem contribuir para promoção da justiça social. Complementando o objetivo de desenvolver competências gerencias nos estudantes de Biblioteconomia, o livro conta com "**Futuro do trabalho em bibliotecas: as competências e os programas de mentoria, aconselhamento e *coaching***" apresenta, a partir do detalhamento dos temas citados no título e de uma reflexão sobre as mudanças no mundo do trabalho, seus desafios e situações de imprevisibilidade, elementos para inspirar os estudantes na novas possibilidades e oportunidades da área de Biblioteconomia, sendo protagonista da sua formação continuada e carreria. E, o décimo sexto capítulo aborda "**A gestão do conhecimento crítico no ambiente das bibliotecas**" cujo principal objetivo é o de analisar as bibliotecas como organizações que podem desenvolver práticas de gestão do conhecimento crítico, apresentando aspectos teóricos, a partir de autores clássicos, conectando o tema com a gestão de bibliotecas e enfatizando o papel das pessoas bibliotecárias nesse contexto como gestores do conhecimento organizacional, além de

apresentar exemplos de práticas de gestão do conhecimento crítico em bibliotecas. E, finalizando o livro "**Pontes necessárias: as comunidades e a qualificação da gestão em unidades de informação**" trata das relações entre as bibliotecas, das pessoas bibliotecárias e das comunidades, redigido num tom pessoal e intimista, com reflexões sobre o tema, enfatizando o contato humano e as relações entre as pessoas, abordando o passado e do futuro das bibliotecas e apresentando também alguns elementos fundamentais das relações que podem ser estabelecidas – as pontes -, considerando o impacto social das bibliotecas na vida das pessoas, enfatizando a biblitoteca como agente de transformação social.

Esperamos que "Gestão de Bibliotecas e Unidades de Informação: práticas e perspectivas contemporâneas" inspire, eduque, instigue e motive os estudantes de Biblioteconomia e que possa apoiar os docentes em suas práticas de ensino, pesquisa e extensão e que isso possa, de alguma forma, reverberar nas comunidades e territórios das bibliotecas brasileiras. Boa leitura.

Primavera, 2025.

CAPÍTULO 1

A APLICABILIDADE E O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA AS BIBLIOTECAS

Martha Suzana Cabral Nunes
Sergio Luiz Elias de Araújo
Telma de Carvalho
Valéria Aparecida Bari

INTRODUÇÃO

A gestão de unidades de informação engloba planejamento, organização, direção, controle e avaliação. Essas etapas, tomadas interdisciplinarmente no diálogo com a área de Administração, contribuem para o bom funcionamento das unidades de informação, como as bibliotecas, arquivos e museus, e permitem ao bibliotecário gestor direcionar seus recursos para que sejam aplicados nas melhores oportunidades que gerem serviços cada vez mais eficientes e com qualidade ao público.

A formação das pessoas bibliotecárias prevê a inserção de conteúdos voltados para dotar os futuros profissionais de competências de gerenciamento de unidades de informação, o que se caracteriza como fundamental a fim de que ele possa gerenciar uma unidade e liderar sua

equipe de profissionais. Não obstante, para essa formação, os cursos de graduação na área de Biblioteconomia disponibilizam disciplinas sobre gestão ou administração de unidades de informação em suas matrizes curriculares.

Nesse sentido, entende-se como importante dotar os gestores de ferramentas que os auxiliem no desenvolvimento dos processos inerentes a sua unidade, a fim de facilitar seu gerenciamento e a tomada de decisão que, muitas vezes, requer um conjunto de competências essenciais como liderança, planejamento, comunicação interpessoal, desenvolvimento de equipes, gestão de projetos e de processos, gestão da informação e do conhecimento, dentre outras.

Este capítulo tem como objetivo apresentar, sinteticamente, 4 (quatro) ferramentas de gestão: matriz SWOT, ciclo PDCA, 5W2H e *Storytelling*, a fim de auxiliar os gestores de unidades de informação no gerenciamento e planejamento dessas unidades garantindo tomadas de decisões mais assertivas e em consonância com os objetivos organizacionais.

As contribuições aqui trazidas sobre as ferramentas de gestão servem de norte para que os gestores não apenas conheçam, mas compreendam sobre o que representam, as funções e, principalmente, sobre como aplicá-las nas unidades de informação.

MATRIZ SWOT

Como qualquer outra organização, as unidades de informação, reconhecidas como bibliotecas, arquivos, museus, centros de documentação, centros culturais, dentre outras, utilizam-se de diferentes recursos e ferramentas a fim de estabelecerem suas diretrizes norteadoras a partir de um planejamento estratégico.

De acordo com Tarapanoff, Araújo Júnior e Cormier (2000), unidades de informação são organizações sociais que não visam lucro e que prestam serviços à comunidade a partir do seu acervo físico ou digital. Dentre elas, destacam-se as bibliotecas, os arquivos, os museus e os centros de documentação.

Entende-se que, para executarem sua missão, as unidades de informação devem adotar recursos gerenciais e metodologias que são fundamentais para o bom funcionamento e o crescimento da

organização. Nesse sentido, o planejamento mostra-se essencial, pois, conforme Barbalho e Beraquet (1995), o planejamento aponta a direção a partir dos recursos necessários em um mercado que está a todo momento sofrendo mudanças. Segundo as autoras, o planejamento estratégico é uma metodologia que tem como foco o estabelecimento de objetos que estejam alinhados com as políticas e objetivos institucionais, e que, para sua elaboração, deve considerar os fatores ambientes internos e externos (Barbalho; Beraquet, 1995).

Para sua criação, a compreensão sobre os fatores que influenciam a organização mostra-se como um aspecto fundamental, considerando-se que conhecer sua natureza interna e entender sobre os concorrentes e outros aspectos externos, contribui para a definição de objetivos que estejam alinhados com a realidade organizacional e com aquilo que esperam os atores envolvidos no processo, desde os investidores, fornecedores, gestores e funcionários, até os usuários/clientes que se utilizam do serviço ofertado pelas unidades de informação.

Assim, dentre as ferramentas gerenciais que podem auxiliar os gestores dessas unidades na confecção do planejamento estratégico está a matriz SWOT. De acordo com Hofrichter (2017, p. 46), a matriz SWOT é "um processo que gera informações úteis para igualar as metas, programas e capacidades de uma organização ou grupo ao ambiente social em que está operando". O autor explica que essa matriz tem origem nas décadas de 1960 e 1970, a partir de um projeto de pesquisa desenvolvido por Albert Humphrey na Universidade de Stanford, que tinha inicialmente como objetivo compreender o que levava ao insucesso de planejamentos corporativos, sendo chamada inicialmente de análise SOFT.

A sigla SWOT corresponde às primeiras letras das palavras em inglês *Strenghts, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*. Em português é conhecida também como matriz FOFA, devido à tradução dos termos em inglês para Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. Conforme Sousa (2021), a partir da análise da matriz SWOT é possível diagnosticar os ambientes organizacionais a fundo e, com base nesse diagnóstico, planejar e promover as mudanças necessárias para alcançar bons resultados organizacionais.

Assim, a análise da matriz SWOT tem como principal objetivo auxiliar os gestores no reconhecimento dos aspectos internos e externos

que podem influenciar a unidade de informação a alcançar seus objetivos e metas, pois esse conhecimento mostra-se fundamental e necessário na elaboração do planejamento estratégico.

Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Para Maceron Filho, Araujo e Quintairos (2014), a análise diagnóstica realizada por meio da SWOT exige que se reconheçam os quatro aspectos ambientais essenciais que envolvem as unidades de informação, que são:

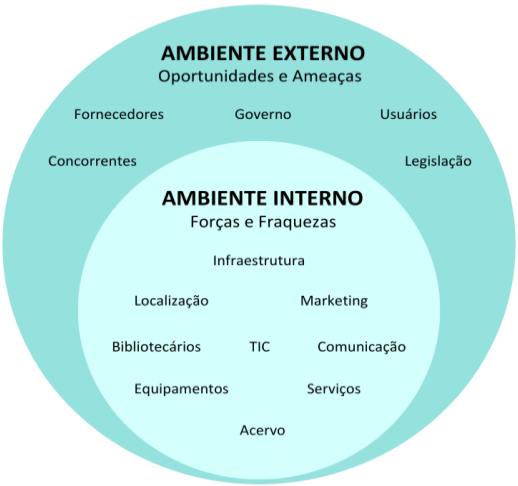
Quadro 1 – Definição dos fatores ambientais internos e externos que compõem a matriz SWOT

Pontos fortes	São capacidades, características da empresa que contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento decorrentes das ações bem-sucedidas ao longo do tempo.
Pontos fracos	São características que colocam a empresa em desvantagem quando comparada aos seus concorrentes.
Oportunidades	São aspectos externos positivos que propiciam a possibilidade de atuar em ações de marketing que venham a trazer benefícios à empresa.
Ameaças	São aspectos fora de controle da empresa, características do ambiente externo que podem ter impactos negativos sobre as diversas áreas de atuação da empresa.

Fonte: Maceron Filho, Araujo e Quintairos (2014).

A análise desses fatores ambientais nas unidades de informação requer dos profissionais envolvidos a capacidade de observação minuciosa sobre o que pode influenciar, seja de modo positivo ou negativo, na elaboração das estratégias organizacionais. A figura 1 demonstra como se desenham os ambientes interno e externo das unidades de informação, de modo a facilitar a visualização de aspectos que serão importantes para a realização da análise da matriz SWOT.

Figura 1 - Ambientes interno e externo nas unidades de informação



Fonte: Elaboração própria (2025).

Assim, ao analisar a figura 1, o responsável pela elaboração da matriz SWOT deve verificar quais pontos podem representar vantagens competitivas para sua unidade e quais pontos podem prejudicar o alcance dos resultados esperados. Identifica-se, também, que no ambiente externo estão as ameaças e oportunidades e no ambiente interno as forças e fraquezas que caracterizam uma unidade de informação.

Ao aplicar a análise da matriz SWOT na biblioteca do Instituto Federal do Ceará *Campus* de Iguatu, Sousa (2021) utilizou como variáveis de análise os seguintes aspectos ambientais: acervo, infraestrutura/instalações físicas, recursos humanos, serviços oferecidos, Infraestrutura tecnológica, processos técnicos e relações institucionais. Nos resultados da pesquisa, a autora destaca a importância do cruzamento das variáveis, a fim de serem traçadas estratégias compatíveis com a realidade da unidade, considerando: "a) usar as forças para aproveitar as oportunidades; b) usar as forças para minimizar as ameaças; c) superar as fraquezas aproveitando as oportunidades; d) reduzir as fraquezas minimizando as ameaças" (Sousa, 2021, p. 9).

Nesse sentido, esse levantamento é crucial para que a matriz SWOT possa ser preenchida e analisada pelo corpo técnico da

organização, favorecendo os aspectos analíticos que devem subsidiar a definição de objetivos, estratégias e metas que compõem o planejamento estratégico da unidade de informação. Assim sendo, apresentamos em seguida o modelo de matriz SWOT que pode ser aplicado às unidades de informação.

Modelos de matrizes para aplicação da matriz SWOT

A matriz SWOT prevê que uma ampla e detalhada observação da organização seja feita, de modo a refletir a realidade da unidade de informação. Nesse sentido, Hofrichter (2017) apresenta como modelo uma matriz alternativa, que considera a disposição em quadrantes dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Quadro 2 - Modelo de matriz SWOT

	Contribui para a estratégia da unidade de informação	**Dificulta a estratégia da unidade de informação**
Aspectos internos	**S**: quais são os pontos fortes da unidade?	**W:** quais são os pontos fracos da unidade?
Aspectos externos	**O:** quais são as oportunidades para a unidade?	**T:** quais são as ameaças para a unidade?

Fonte: Hofrichter (2017).

Conforme o autor, a coleta de informações é a primeira etapa de desenvolvimento da análise, que poderá ser realizada por meio de entrevistas, grupos focais ou outros meios, e usada em oficinas de ideias, reuniões de Brainstorming, avaliação de produtos ou concorrentes, dentre outros (Hofrichter, 2017).

A segunda etapa compreende a análise do "O que poderia ser...", listando-se oportunidades e ameaças futuras. Na terceira etapa, sugere-se a criação de um Plano de Ação, que aborde as quatro áreas da matriz SWOT. De acordo com o autor: "Os pontos fortes precisam ser mantidos [...]. Os pontos fracos deverão ser corrigidos, mudados ou interrompidos. As oportunidades deverão ser priorizadas[...]. As ameaças deverão ser neutralizadas" (Hofrichter, 2017, p. 100).

Na pesquisa de Sousa (2021), a observação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças na biblioteca investigada subsidiou a criação de estratégias, que podem ser elaboradas em outros contextos,

considerando-se as realidades de cada unidade de informação. Como exemplo, apresentamos o quadro 3 adaptado de Sousa (2021):

Quadro 3 - Exemplos de elaboração de estratégias a partir da Matriz SWOT

Usar as forças para aproveitar as oportunidades	
Força - Funciona, ininterruptamente, das 7h às 22h. **Oportunidades** - Permite consulta local a usuários externos; - Há transportes estudantil da cidade de Iguatu para a instituição nos 3 turnos (6h30min, 12h30min e 18h).	**Estratégia** Divulgar para a comunidade externa a possibilidade de consulta local e utilização dos espaços da Biblioteca das 7h às 22h, com acesso a transporte gratuito disponível nos 3 turnos.
Reduzir as fraquezas minimizando as ameaças	
Fraqueza - Há pouca parceria com os professores/setores da instituição. **Ameaça** - Não há cursos de Biblioteconomia na cidade que possibilite a realização de estágio supervisionado nessa área.	**Estratégia** Elaborar um programa de estágio supervisionado em parceria com a Coordenação do Curso Técnico em Informática da instituição para realização de estágio na Biblioteca na área de Tecnologia da Informação.

Fonte: Adaptado de Sousa (2021).

A partir da análise cruzada dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças é possível, como visto no Quadro 3, traçar estratégias que devem ser detalhadas a partir do Plano de Ação. Para tanto, logo mais será apresentada a ferramenta 5W2H, que é útil na elaboração de um plano de ação que atenda à demanda estratégica das unidades de informação.

USO DO PDCA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

O ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) é uma ferramenta amplamente utilizada em gestão para aprimorar processos e garantir a melhoria contínua nas organizações que têm buscado diversas

ferramentas para tornar o gerenciamento mais eficaz, sendo o ciclo PDCA uma das mais populares.

Segundo Sena (2023), o PDCA permite uma gestão sistemática e estruturada, contribuindo para a identificação e solução de problemas de forma cíclica e iterativa. Seu uso se destaca por ser aplicável a qualquer tipo de processo, desde operações industriais até serviços de saúde, por exemplo (Amaral; Ferreira; Ramos, 2022).

Isniah *et al.* (2020) afirmam que o PDCA é essencial para garantir qualidade e estabilidade em processos complexos. Além disso, a aplicação do ciclo tem demonstrado eficiência em setores como saúde e educação (Brito; Brito, 2020), bem como em estudos de otimização e sustentabilidade operacional (Huang *et al.*, 2023). A seguir serão apresentadas algumas aplicações práticas do ciclo PDCA para uso em unidades de informação e fatores críticos de sucesso para implantação.

A aplicação Prática do Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é composto por quatro fases: Planejar, Executar, Verificar e Agir. Cada etapa é interligada e deve ser aplicada de maneira disciplinada para assegurar a melhoria contínua dos processos organizacionais.

a) Planejar (Plan)

Esta fase consiste em identificar o problema e traçar um plano de ação para solucioná-lo. De acordo com Moraes, Costa e Bentes (2021), é essencial definir metas claras e mensuráveis, pois objetivos vagos dificultam a avaliação posterior. Esta etapa exige levantamento de dados e análise detalhada do contexto do problema.

Ações práticas:

- ✓ identificar o problema ou oportunidade de melhoria por meio da análise de indicadores, relatos de colaboradores e coleta de dados detalhados sobre o processo atual (análise SWOT);
- ✓ definir metas específicas e mensuráveis, como por exemplo: reduzir em 10% o tempo de atendimento ao cliente em 3 meses;

- ✓ elaborar um plano de ação detalhado, especificando responsáveis, prazos, recursos necessários e cronograma de atividades (5W2H).

b) Executar (Do)

Nesta etapa, as ações planejadas são implementadas. A execução precisa ser disciplinada e acompanhada de registros, para permitir a análise posterior. Segundo Ricci, Magrini e Pandolfi (2021), a capacitação dos colaboradores é vital para evitar falhas e atingir as expectativas previamente alinhadas, durante essa fase.

Ações práticas:

- ✓ capacitar a equipe sobre os novos procedimentos e objetivos esperados;
- ✓ implementar as ações conforme o plano estabelecido;
- ✓ registrar as atividades executadas e as dificuldades encontradas em relatórios operacionais;
- ✓ promover reuniões periódicas de acompanhamento para alinhar os envolvidos e ajustar ações em tempo real.

c) Verificar (Check)

Aqui os resultados obtidos são comparados com as metas estabelecidas. Essa análise deve ser baseada em dados concretos e verificáveis. Molina, Rossit e Álvarez (2021) ressaltam que a ausência de uma verificação adequada compromete toda a aplicação do ciclo.

Ações práticas:

- ✓ coletar e analisar os indicadores de desempenho definidos na fase de planejamento;
- ✓ comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas;
- ✓ identificar eventuais desvios e investigar suas causas;
- ✓ avaliar se as mudanças implementadas produziram os efeitos desejados.

d) Agir (Act)

Esta fase final consiste em padronizar os processos que deram certo e corrigir as falhas identificadas. Chen *et al.* (2020) enfatizam que a

formalização dos novos procedimentos é essencial para assegurar a consolidação dos ganhos obtidos.

Ações práticas:

- ✓ padronizar os procedimentos que apresentaram bons resultados e documentá-los formalmente;
- ✓ capacitar os colaboradores sobre as mudanças implementadas;
- ✓ corrigir as falhas identificadas e ajustar processos conforme necessário;
- ✓ reiniciar o ciclo PDCA, promovendo a melhoria contínua.

Fatores Críticos para o Sucesso na Implantação do PDCA

A efetividade do ciclo PDCA depende do comprometimento da alta gestão e do engajamento das equipes. Segundo Lima (2022), a resistência à mudança é um dos principais obstáculos enfrentados pelas organizações. Para contornar isso, é essencial promover uma cultura de melhoria contínua. Recomendações:

- ✓ envolver todas as partes interessadas desde o início do ciclo;
- ✓ utilizar ferramentas complementares, como diagrama de Ishikawa e gráficos de controle;
- ✓ realizar reuniões periódicas para monitoramento e ajustes;
- ✓ incentivar feedback constante da equipe operacional.

O ciclo PDCA é uma ferramenta eficiente para promover a melhoria contínua em diversos setores. Sua aplicação exige comprometimento e disciplina, mas os benefícios em termos de controle e qualidade justificam seu uso. A adoção das etapas descritas facilita a implementação e maximiza os resultados obtidos. Além disso, a combinação do PDCA com outras ferramentas de qualidade fortalece sua eficácia.

Como ressalta Sena (2023), a continuidade do ciclo é essencial para assegurar que os ganhos obtidos sejam sustentáveis a longo prazo. Organizações que adotam o PDCA não apenas corrigem falhas pontuais, mas criam um ambiente propício à evolução constante de seus processos e produtos.

Evidências recentes indicam que setores como saúde e educação têm obtido ganhos significativos na redução de desperdícios e aumento da qualidade por meio da adoção disciplinada do ciclo PDCA (Brito; Brito, 2020; Isniah *et al*., 2020). A aplicação do PDCA no contexto de produção e sustentabilidade ambiental também tem se mostrado eficaz, conforme estudos realizados por Huang *et al.* (2023).

Além disso, o PDCA tem demonstrado potencial como ferramenta de gestão para bibliotecas e demais unidades de informação. A adoção dessa metodologia nessas modalidades de organizações possibilita a melhoria contínua dos serviços oferecidos, bem como a otimização de processos internos e a satisfação dos usuários.

Estudos como o de Souza e Spudeit (2022) evidenciam a eficácia do PDCA na gestão de bibliotecas universitárias, promovendo práticas inovadoras e eficientes. De forma semelhante, Lima (2022) reforça a importância da implementação de metodologias gerenciais, como o PDCA, para assegurar a qualidade dos serviços prestados em unidades de informação. Bolentine Junior e Almeida (2025) também destacam como o ciclo PDCA pode ser aplicado na organização e no aprimoramento dos processos biblioteconômicos, contribuindo para a excelência operacional nessas instituições.

Em conclusão, o estudo de Souza e Spudeit (2022) evidencia que, embora bibliotecários possuam conhecimento teórico sobre gestão de unidades de informação, a aplicação prática de ferramentas e métodos gerenciais, como PDCA, SWOT, 5W2H ou Scrum, ainda é um desafio.

Para superar essa lacuna, sugere-se capacitação contínua, experimentação de ferramentas adaptadas à rotina e compartilhamento de experiências entre equipes. A adoção dessas práticas, alinhadas às Cinco Leis de Ranganathan, pode promover uma gestão estratégica e inovadora, garantindo qualidade, eficiência e eficácia nos serviços prestados pelas Unidades de Informação.

FERRAMENTA 5W2H

Dentre as diversas ferramentas de gestão aplicáveis às atividades das bibliotecas, destaca-se o 5W2H. Essa metodologia baseia-se em sete perguntas essenciais, originadas do inglês: o quê (What), por quê? (Why), quem (Who), onde (Where), quando (When), como (How) e quanto (How Much). Sua aplicação permite estruturar planos de ação eficientes, auxiliando na gestão de serviços bibliotecários.

O Quadro 4 apresentado na próxima página ilustra sua aplicação. Trata-se de um modelo bastante versátil, uma vez que possibilita pensar estrategicamente em ações para responder às questões formuladas, além de identificar os responsáveis pelas ações e os custos envolvidos. Envolve o mapeamento e a padronização de processos, além da elaboração de planos de ação.

A ferramenta 5W2H tem sido aplicada em bibliotecas para diferentes finalidades. Um exemplo relevante é seu uso na gestão da aquisição de acervos, conforme apresentado por Massaroni e Scavarda (2015) nas Bibliotecas Parque, tendo por foco a biblioteca Parque da Rocinha. Baseando-se nos princípios da biblioteca pública, as autoras trazem considerações sobre a importância das atividades desenvolvidas neste local com vistas a atender as necessidades informacionais de seus usuários, de forma democrática e com facilidade no acesso à informação. Em termos de aquisição do acervo deve-se pautar na política de desenvolvimento de coleções respeitando-se os objetivos institucionais e a qualidade dos materiais.

Os autores trazem considerações sobre o processo de desenvolvimento de coleções destacando suas etapas e sinalizando a importância do estabelecimento da política de desenvolvimento de coleções, observando-se os objetivos institucionais aos quais a unidade de informação está vinculada. A política colabora para que as tomadas de decisão sejam "tomadas em conjunto, seguindo normas e diretrizes, que passarão a nortear o desenvolvimento do acervo" (Massaroni; Scavarda, 2015, p. 11).

Quadro 4 - Modelo de Plano de ação utilizando a ferramenta de qualidade 5W2H

5W					2H	
What (O que)	**Why (Por que)**	**Where (Onde)**	**Who (Quem)**	**When (Quando)**	**How (Como)**	**How much (Quanto custa)**
O que será feito? Qual o objetivo? Como descrever o melhor que pode obter nessa situação?	Por que será feito? Qual a razão que motiva essa ação? O que vai conseguir de retorno? Vale a pena?	Onde será feito?	Por quem será feito? Quem está envolvido ou é responsável em cada ação? Quem deve ser avisado?	Quando será feito? Quais as primeiras ações necessárias? Essas ações são proativas ou dependem de outras fora do seu controle?	Como será feito? Como iniciar, mensurar e ativar as ações necessárias? Quais são as ações de contingência, no caso de encontrar obstáculos? O que sinalizará que é o momento de agira assim?	Quanto custará fazer? Quanto custará em tempo, esforço, dinheiro, conhecimento, preparação psicológica e negociação ou motivação pessoal ou de grupo?

Fonte: Sebrae (2025).

As atividades elencadas para utilização da ferramenta 5W2H foram: definição da política de aquisição por compra, organização da lista de pedidos (provenientes da seleção), complementação dos dados apropriados (organização dos dados bibliográficos), verificação da existência dos itens nas coleções, seleção dos fornecedores e compra.

Destacou-se que as coordenações dos acervos fariam os levantamentos e seleções dos títulos para aprovação pela direção de cada unidade e entrega à Gerência de Acervo, observando os critérios de: análise e seleção dos títulos; organização das listas de títulos para aquisição; entrega das listas de títulos; divulgação da tarefa de aquisição. Por fim, o estudo destaca a importância de as coleções atenderem as necessidades informacionais de seus usuários e a utilização de ferramentas de gestão auxiliam nesse processo.

Além da aquisição de acervo, o 5W2H também pode contribuir para aprimorar a gestão de serviços em bibliotecas escolares. Campos e Quartiero (2015) relatam sua aplicação na Biblioteca Franklin Cascaes, na escola Básica Municipal Profa. Herondina Medeiros Zeferino, no bairro dos Ingleses, em Florianópolis. O objetivo foi melhorar a organização da biblioteca, os serviços prestados e a preservação do acervo. Para identificar as causas dos problemas, as autoras utilizaram o Diagrama de Ishikawa e, para definição das prioridades, a Matriz GUT.

Por fim, para "estabelecer o que fazer, o porquê, como atuar, contabilizar os custos, quem fará, onde fará, e quando serão realizadas as ações" (Campos; Quartiero, 2015, p. 530), utilizaram o plano de ação com abordagem 5W2H. A partir das causas detectadas pelo Diagrama de Ishikawa e relevância observada pela matriz GUT, as prioridades detectadas foram: deficiência no sistema de devolução, má organização das estantes conforme a classificação e má visibilidade das etiquetas de classificação nas estantes. Dessa forma, o plano de ação 5W2H abordou cada deficiência identificada, propondo melhorias nos serviços e atividades, como a reorganização do acervo e a revisão da política de empréstimo.

Em mais um estudo realizado no ambiente escolar, Mello (2013) expõe o desenvolvimento de uma ação de gestão de qualidade na biblioteca escolar do Colégio Marista Pio XII de Ponta Grossa, buscando analisar as ações de gestão de qualidade naquele ambiente. A autora comenta sobre o aumento de estudos de qualidade em bibliotecas

escolares e aponta como possíveis fatores para isso a disseminação da informação, a conscientização das pessoas sobre o tema e por serem prestadoras de serviços.

A partir de um diagnóstico realizado na biblioteca envolvendo o espaço físico, o mobiliário e equipamentos, acervo, serviços oferecidos, pessoal, administração, foi possível estabelecer variáveis para análise enfocando os aspectos positivos e oportunidades de melhorias. Constatou-se que a biblioteca já possuía algumas iniciativas voltadas para a gestão da qualidade, como: foco no cliente, recursos humanos proativos e com formação compatível para o desempenho das funções, compartilhamento de experiências, entre outros itens observados.

Utilizou-se o diagrama de Ishikawa para verificar o baixo índice de utilização dos serviços da biblioteca e para identificar a fragilidade no gerenciamento da biblioteca. A partir das possíveis causas levantadas a partir dos problemas identificados, elaborou-se o plano de ação para a melhoria contínua destes aspectos, utilizando a ferramenta de qualidade 5W2H para os dois itens observados que mereciam maior atenção.

Em outra perspectiva Souza e Spudeit (2022) apresentam um panorama do uso de ferramentas de gestão de qualidade em sistema universitário localizado em Santa Catarina, dentre elas: Programa 5S, *Benchmarking*, Ciclo PDCA, Normas ISO, BSC, 5W2H, *Brainstorming*, SWOT, Métodos Ágeis, PMBOK, entre outras, discorrendo sobre cada tipologia e explanando suas aplicações. Por sua vez, as autoras comentam que na prática gerencial, mesmo que se conheçam teorias sobre as ferramentas de gestão, nem todas as unidades de informação conseguem aplicá-las, de fato.

No caso específico do sistema universitário, as autoras destacam que apesar da existência de muitas ferramentas de gestão, considerou-se que poucas são utilizadas na gestão das bibliotecas da instituição analisada. As autoras reforçam a importância da capacitação da equipe para utilização dessas ferramentas a fim de se alcançarem os objetivos institucionais e que a qualidade dos serviços prestados seja adequada às demandas.

O RECURSO DO *STORYTELLING* NA CONSTRUÇÃO DA MEMÓRIA COLETIVA DAS COMUNIDADES DAS BIBLIOTECAS

O ensino das práticas de gestão na Biblioteconomia, devido à preponderância do paradigma social na Ciência da Informação, tem se aproximado cada vez mais das questões da Biblioteconomia Social. Para alcançar uma gestão adequada de unidades, serviços, produtos e acessibilidade da informação e do conhecimento no presente, é preciso que se trate das questões de identidade, assim como das necessidades especiais, desejos e aspirações da comunidade servida.

A denominação e a recente aplicabilidade do *Storytelling*, nascidas em aportes teóricos do séc. XXI, são derivadas dos estudos contidos na Poética de Aristóteles, filósofo grego que viveu entre 384 e 322 a.C. Esta observação é moeda corrente entre os pesquisadores do recurso, sendo reiteradamente citada no referencial teórico, assim como de profissionais que o utilizam na gestão da Memória Cultural e Organizacional (Kinasque, 2025, s.p). Observando a prática de contar histórias, seja de forma criativa ou simplesmente narrando suas memórias, Aristóteles percebeu que os seres humanos conseguem criar metáforas, analogias e compartilhar conhecimentos construídos nas vivências, além de despertar forças emocionais que toda a humanidade possui.

Então, qual não é a surpresa de se encontrar numa biblioteca, a qual costuma manter em seus acervos nada mais do que histórias, que, partindo de observações científicas, da vida ou da imaginação, atribuem sentido à própria experiência humana. O nosso primeiro ponto de inquietação, contudo, é quando não nos reconhecemos entre estes possíveis contadores de histórias. O primeiro desafio dos bibliotecários é o da humanização dos autores, durante as ações e animações culturais, estabelecendo uma comunicação humana no ato da mediação de leitura.

A prática do *Storytelling* certamente possui esta preocupação, mas há outra, mais importante, que tem relação direta com a construção de uma sociedade leitora e aprendente: pode o membro desta comunidade ser leitor e escritor? Esta comunidade pode ser tema de escrita e publicação? Esta biblioteca pode ser um espaço de fala para todos os membros desta comunidade?

Ao considerar que a missão biblioteconômica inclui, segundo o juramento profissional, "o cunho liberal e humanista [...] fundamentado na liberdade de investigação científica e na dignidade da pessoa humana"[2], é preciso salientar que o empoderamento das comunidades suplanta a questão da instrução, e se encaminha para a expressão. Então, quando criamos instrumentos de compartilhamento de memórias da comunidade, podemos potencializar a troca de ideias e narrativas, levando a deflagração do processo de enriquecimento das experiências vividas, como preconizadas por Denning (2006).

Inicialmente, a gestão das bibliotecas necessita, em cada ponto de sua história, da elaboração de diagnósticos sobre os perfis de usuários existentes na comunidade servida, assim como dos objetivos de aprimoramento dos mesmos. Para fazer este diagnóstico, não será suficiente uma pesquisa em dados gerados em fontes fidedignas, embora seja muito importante a prévia consulta e coleta de perfis da comunidade: no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE); Secretarias municipais e estaduais da Cultura, Educação e Turismo; Ministérios da Cultura, Educação e Turismo. Também se aconselha verificar, devido à tipologia de atividade-fim da Biblioteca, pesquisas relevantes como a "Retratos da Leitura no Brasil"[3], do Instituto Pró-Livro, entre outras.

A fase de instrumentalização mais importante da aplicabilidade prática do *Storytelling* é, então, conhecer e se fazer conhecer pela comunidade, enquanto unidade de informação. A gestão das unidades de informação, especialmente as voltadas para a leitura pública, serão tão efetivas quanto à satisfação das necessidades informacionais da comunidade, contemplando principalmente as pessoas que ainda não se sentiram convidadas a participar das suas atividades de ação cultural. Então, um primeiro passo muito importante, que pode ser ligado à deflagração das práticas de *Storytelling*, é o contato com os diferentes segmentos componentes da comunidade servida.

[2] Juramento da Biblioteconomia, aprovado por meio da Resolução CFB n. 006, de 13 de julho de 1966, publicada no Diário Oficial da União de 17/08/1966 – Seção I – p. 2361.
[3] A Pesquisa Retratos da Leitura no Brasil encontra-se em sua sexta edição, no momento da elaboração deste capítulo. Disponível em: https://www.prolivro.org.br/wp-content/uploads/2024/11/Apresentac%CC%A7a%CC%83o_Retratos_da_Leitura_2024_13-11_SITE.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

A partir da organização, execução, registro e análise de conteúdo, antropológica, etnológica e etnográfica, com metodologia participante dos gestores e equipe da biblioteca, os produtos destas análises qualiquantitativas iniciais refletirão, para o *Storytelling* na aplicação de dois tipos de práticas: a "topografia de interesses" e a "história de origem".

As práticas serão constituídas em formato de narrativas, cujo registro e disseminação serão formalizados pela equipe bibliotecária, em consideração à legislação brasileira e às técnicas de *Storytelling* compartilhadas na literatura científica e diretrizes internacionais. Para a topografia de interesses, é importante registrar os fatos que promoveram grandes transformações no ato de ler, especialmente na comunidade servida, e construir uma frisa histórica para análise inicial, coletando imagens, músicas, propagandas, reportagens e mídias, para criar o estímulo inicial das narrativas. Para a história de origem, é necessário coletar alguns depoimentos iniciais, no sentido de conhecer as pessoas que iniciaram o movimento que deflagraria a abertura da biblioteca, suas principais contribuições e crises (Palácios; Terenzzo, 2016).

Para classificar e subdividir a topografia de interesses e as histórias de origem, pode-se ainda seguir a recomendação do Manual de *Storytelling* da IFLA (2021), que propõe a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da UNESCO, como tematizadoras da produção e/ou coleta de narrativas na Biblioteca. Com as etapas iniciais cumpridas, podemos passar às etapas de aplicação finais e a elaboração de produtos e recursos informacionais, próprios da cultura comunitária da Biblioteca, que deverão suprir, tematizar e engajar a programação de ação e animação cultural com regularidade. Ou seja, a produção das narrativas, com a participação ativa e crítica dos segmentos da comunidade servida, com a obtenção do espaço de fala de forma ativa, crítica e protagonismo.

Para a coleta das narrativas, que pode ser individual, coletiva, grupal, ou direcionada como enquete, é necessário estimular a memória que irá direcionar a síntese que cada depoente irá trazer em sua fala. Matos (2010) vai denominar este elemento como o "indutor". A atividade da coleta da narrativa será uma ação ou animação cultural, com base no elemento indutor, que vai ser escolhido com base na topografia de interesses, origem histórica, o ODS e o segmento da comunidade.

Diferente da questão de partida, o elemento indutor não direciona a resposta, mas faz aflorar a lembrança (Matos, 2010).

No caso da biblioteca, seu próprio ambiente pode vir a ser o indutor, mas normalmente teremos que encontrar outros indutores, coletados na comunidade, já que a relação de pertencimento das pessoas ao ambiente das bibliotecas é, no mínimo, problemático no Brasil. Tendo então coletado e organizado um mapeamento que compreende a topografia, a história, os ODS, os segmentos e o indutor, é preciso programar esta ação ou animação cultural, considerando os seguintes fatores: condições técnicas da biblioteca, disseminação do convite aos principais interessados, mecanismos de registro e, posteriormente, de transcrição das falas.

O ambiente, seja ele analógico ou virtual, deve contar com os recursos indutores: exposição de imagens (fotográficas, pinturas, filmagens), objetos, documentos, referentes ao passado a ser explorado como "lugar de memória" (Nora; Aun Khoury, 2025, p. 12). Também existe o recurso do reencontro ou da reunião de diferentes protagonistas, no qual a alteridade é o fator indutor. Na Biblioteca, em particular, os livros são indutores de memórias e devem ser expostos na ambientação do depoimento. Os smartphones e plataformas de vídeos possuem todos os recursos para captar o momento único dos depoimentos, com os devidos cuidados no armazenamento das imagens, registros fílmicos ou sonoros. Todos os depoimentos, assim como suas captações, devem conter identificação do depoente e dos autores dos registros, com vistas à sua veiculação e publicação. É preciso utilizar mais de um instrumento de registro, evitando a perda de elementos essenciais à transformação desta narrativa inicial num recurso informacional, relevante aos objetivos da biblioteca e à memória da comunidade.

Para que todo o material coletado possa ser efetivamente aproveitado, ainda existe no Brasil a questão das permissões, que resultam da aplicabilidade da Lei de Acesso à Informação (LAI), Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e da Resolução CNS Nº 510/2016, que são dispositivos legais referentes à ética e dignidade das pessoas que vão nos fornecer sua narrativa, sua imagem em fotos, vídeos e gravações de voz. Por isso, é muito importante a assinatura de Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para os depoentes, retratados e/ou seus responsáveis legais. Também é importante que as

pessoas participantes e componentes da audiência fiquem comovidas, sensibilizadas, mas não sejam importunadas ou ofendidas, o que requer a presença de um mediador que intervenha durante a observação se necessário.

Sendo assim, estes produtos finais podem ser organizados e disseminados nas publicações da biblioteca em suas redes sociais. Também podem, por um outro caminho, gerar produções de caráter bibliográfico, como livros e revistas, com disseminação em formatos digitais ou tradicionais, contemplando as características da leitura comunitária. Ainda existe, para o caso da internacionalização, a publicação no site IFLA Library Map of the Word[4] (Mapa Mundial das Bibliotecas da IFLA).

Quando utilizamos as narrativas derivadas da prática do *Storytelling* para apoiar campanhas, solicitações, ou mesmo para garantir espaços de fala para membros da comunidade, estamos criando recursos de negociação social, tomada de consciência, empoderamento de minorias, entre outros benefícios. A gestão das bibliotecas se beneficia muito deste recurso, discursivo, crítico e identitário, para a realização dos ideais de nossa função social e missão profissional. O mais importante é que podemos criar, a partir da vida em comunidade, conhecimentos coletivos que têm impacto positivo no modo de vida de nossa comunidade, com autonomia e alteridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas apresentadas demonstram suas aplicabilidades em ambientes de informação. Embora existam outras, entende-se que as que foram expostas neste capítulo servem de parâmetro para quem inicia a jornada profissional e estimula suas utilizações. Elas compreendem recursos essenciais que auxiliam os bibliotecários gestores no dia a dia das suas atividades nas bibliotecas, arquivos, museus e centros de documentação.

A adoção de ferramentas de gestão pode ser vista sob múltiplos aspectos. No tocante ao bibliotecário, seu uso amplia a capacidade de planejamento, organização, execução e controle de tarefas, além de

[4] O Library Map of the Word pode ser acessado pelo seguinte link: https://librarymap.ifla.org/stories. Acesso em: 10 ago. 2025.

otimizar o processo de tomada de decisão por parte do Gestor. Institucionalmente, entende-se que a aplicação das ferramentas demonstra o compromisso institucional com a qualidade do serviço que é prestado ao usuário, agregando valor atribuído pelo público ao qual é oferecido em razão de ficar explícito à sociedade que a instituição sabe onde quer chegar e utiliza meios eficazes para alcançar seus objetivos.

Seu uso contribui para a tomada de decisões mais assertivas, a melhoria contínua de processos e a inovação na gestão. Dessa forma, espera-se que sua aplicação fortaleça a atuação profissional e reforce a importância de uma abordagem estratégica nas bibliotecas.

A dinâmica das ferramentas de gestão implica, por fim, que os bibliotecários estejam aptos a utilizá-las, explorando todas as suas potencialidades. Isso exige que esses temas, dentre outros, sejam explorados durante a formação dos bibliotecários desde, e principalmente, na graduação. Os conteúdos devem estar previstos nos projetos pedagógicos e atualizados em consonância com as demandas do mercado de trabalho do futuro bibliotecário.

REFERÊNCIAS

AMARAL, V. P.; FERREIRA, A. C.; RAMOS, B. Melhoria de Processos Logísticos Internos usando PDCA: Um Estudo de Caso no Setor Automotivo. **Business Systems Research**, [*s.l.*], v. 13, n. 3, p. 100-115, 2022.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S. M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995.

BOLENTINE JUNIOR, R.; ALMEIDA, P. C. R. de**.** Ciclo PDCA aplicado ao processo de gerenciamento de incidentes: melhoria contínua na tecnologia da informação. **Revista Mirante**, [*s.l.*], v. 11, n. 6, p. 81-91, 2018.

BRITO, F. R.; BRITO, M. L. A. Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos. **E-Acadêmica**, Vargem Grande Paulista, v. 1, n. 3, p. e10-e10, 2020.

CAMPOS, C. O. D. de; QUARTIERO, E. Restabelecimento da política de serviços e melhoramentos na biblioteca Franklin Cascaes. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação (RBBD)**, São Paulo, v. 11, n. 15 (n. esp. XXVI CBBD), p. 528-546, 2015.

CHEN, Y. *et al.* Application of the PDCA cycle for standardized nursing management in a COVID-19 intensive care unit. **Annals of palliative medicine**, [*s.l.*], v. 9, n. 3, p. 1198205-1191205, 2020.

DENNING, S. **O poder das narrativas nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2006.

HOFRICHTER, M. **Análise SWOT**: quando usar e como fazer. Porto Alegre: Revolção eBook, 2017.

HUANG, Y. *et al.* A FOCUS-PDCA quality improvement model for reducing the distribution defect rate of sterile packages. **Scientific Reports**, London, v. 13, n. 1, p. 15016, 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA). **Libraries and the sustainable development goals**: a storytelling manual. Holanda: IFLA, 2021.

ISNIAH, S. *et al.* Plan do check action (PDCA) method: literature review and research issues. **Jurnal Sistem dan Manajemen Industri**, [*s.l.*], v. 4, n. 1, p. 72-81, 2020.

KINASKE, G. Storytelling: de Aristóteles ao universo expandido. **B!Storytelling**. [*S.l.*], 20 nov. 2024.

LIMA, J. S. **A gestão da qualidade em bibliotecas universitárias**: um estudo do caso da Biblioteca de Ciências Humanas da Universidade Federal do Ceará. 2022. 88f. Monografia (Graduação em Biblioteconomia) - Departamento de Ciências da Informação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2022.

MACERON FILHO, O.; ARAUJO, E. A. S.; QUINTAIROS, P. C. R. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, 3., 2014, Taubaté. **Anais** [...] Taubaté: UNITAU, 2014.

MASSARONI, I. F.; SCAVARDA, A. J. R. R. Gestão de Serviços em Bibliotecas Públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **INCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 4-16, mar./ago. 2015.

MATOS, G. A. **Storytelling**: líderes narradores de histórias. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MELLO, J. Gestão da qualidade em bibliotecas escolares: um estudo de caso em uma biblioteca escolar na cidade de Ponta Grossa – PR. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 11, n. 1, p.111-137, jan./abr. 2013.

MOLINA, R. A.; ROSSIT, D. G.; ÁLVAREZ, A. E. Mejora de procesos en la gestión mediante implementación del Ciclo PDCA: caso de aplicación en empresa de servicios. **Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa**, [*s.l.*], v. 29, n. 49, p. 62-80, 2021.

MORAES, F. S.; COSTA, G. A. S.; BENTES, F. M. Ciclo PDCA: implementação da ferramenta para redução de manutenções corretivas de uma empresa varejista. **Projectus**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 21-43, 2021.

NORA, P.; AUN KHOURY, T. Y. Entre memória e história: a problemática dos lugares. **Projeto História**: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História. São Paulo, v. 10, 2012. p. 7-28.

PALACIOS, F.; TERENZZO, M. **O guia completo do Storytelling**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

RICCI, G. M.; MAGRINI, R. C.; PANDOLFI, M. A. C. Ciclo PDCA como ferramenta da qualidade para a melhoria em serviços. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 18, n. 1, p. 537-545, 2021.

SEBRAE. **5W2H**: o que é, para que serve e por que usar na sua empresa. 2022.

SENA, W. N. O uso de ferramentas de controle da qualidade pela gestão escolar: o ciclo PDCA e a ferramenta 5W2H. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 8, p. 12634-12648, 2023.

SOUZA, C. B. S.; SPUDEIT, D. Práticas gerenciais em bibliotecas universitárias: possibilidades para inovação. **RBBD**: Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, São Paulo, v. 18, p. 01-20, 2022.

SOUSA, R. V. Análise SWOT da biblioteca do Instituto Federal do Ceará Campus de Iguatu. **Biblionline**, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 96-108, 2021.

TARAPANOFF, K.; ARAÚJO JÚNIOR, R. H.; CORMIER, P. M. J. Sociedade da informação e inteligência em unidades de informação. **Ciência da Informação**., Brasília, v. 29, n. 3, p. 91-100, set./dez. 2000.

CAPÍTULO 2

ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS APLICADOS NA BIBLIOTECONOMIA

Daniela Spudeit
Arysa Cabral Barros
David Vernon Vieira

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

Ao considerarmos as bibliotecas e demais unidades de informação para abordar o tema Organização, Sistemas e Métodos (OSM), este se relaciona a perceber a análise organizacional para melhoria dos serviços, produtos, atendimento, infraestrutura, entre outros aspectos relacionados à gestão de uma unidade de informação. Dessa forma, é importante conceituar a análise organizacional a partir da união de dois substantivos: análise e organização. Analisar envolve um procedimento racional utilizado para caracterizar, decompor e interpretar um sistema, de modo a conhecer seus fatores constitutivos, assim como seu comportamento e suas respectivas leis de interação. A organização parte da ideia de duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Nesse sentido, as pessoas bibliotecárias devem ter a habilidade em direcionar a Organização de forma racional, buscando a melhor

adequação dos recursos aos objetivos estabelecidos. Por isso, é necessário discutir a prática bibliotecária no que tange ao planejamento de ações, metas e estratégias, além do domínio das técnicas necessárias para elaboração desses instrumentos (manuais, fluxogramas, gráficos etc.). Ao considerar a atividade de OSM como ferramenta essencial para o processo decisório, o profissional contribui significativamente para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade da organização como um todo.

OSM é um campo de Administração voltado para a otimização organizacional, promovendo práticas que melhoram o desempenho e a modelagem das empresas. Seu estudo abrange os fluxos operacionais, a distribuição dos recursos financeiros e a definição de normas e diretrizes para padronizar procedimentos, garantindo maior eficiência nas atividades organizacionais (Oda; Marques, 2006).

Rocha (1998) define OSM como a função mista de Organização e Planejamento, tendo uma função atuante na construção da estrutura de operações da organização, na determinação dos planos e, principalmente, na definição dos procedimentos, rotinas e métodos.

Administrar significa tomar decisões sobre quatro principais processos: planejamento, organização, direção e controle. O planejamento é o processo gerencial que liga o presente ao futuro. Quando planejamos, tomamos definições sobre quais objetivos iremos perseguir e como iremos alcançá-los. Portanto, o planejamento se encarrega da definição dos objetivos e das estratégias para atingi-los.

A organização é responsável por definir o trabalho a ser executado pelos membros de uma equipe ou organização, atribuindo-lhes responsabilidades e autoridade. Consiste também em alocar recursos disponíveis, segundo algum critério predefinido. A direção busca mobilizar as pessoas, principalmente para que as atividades sejam realizadas conforme planejadas. Para isso, os líderes precisam motivá-las, comunicar-se com elas e guiá-las para a consecução dos objetivos.

Por fim, o controle é o processo gerencial que complementa o planejamento, pois busca verificar e avaliar se os objetivos foram alcançados ou não. Quem controla, analisa os resultados de uma atividade, processo, projeto ou organização, compara-os aos resultados desejados e, se necessário, identifica a necessidade de modificá-los. Portanto, não há gerenciamento sem planejamento e controle.

Pensando nas quatro funções gerenciais, a área de OSM foca na organização e no planejamento conforme Rocha (1998). Para Oliveira (2005), a responsabilidade dessa área é executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implantação de sistemas administrativos na empresa. O objetivo é aprimorar os métodos de trabalho. Já para Cury (2005), a função de OSM tem como objetivo a renovação organizacional. Ela modela a instituição, trabalhando sua estrutura (organograma), seus processos e métodos de trabalho.

Por meio dessas definições, fica delineado que a função de OSM se ocupa dos três elementos principais que lhe dão nome:

Quadro 1 - Elementos da OSM

Organização	consiste na determinação da estrutura mais adequada para que a organização atinja seus objetivos e na execução de um processo gerencial básico a respeito do que é organizar. Isso significa agrupar atividades em unidades funcionais, estabelecer formas de comunicação, definir responsabilidade e autoridade, promover a coordenação entre as diferentes unidades etc. A organização vista como um processo administrativo que consiste em agrupar atividades para estabelecer formas de comunicação, responsabilidades, autoridades e cooperação;
Sistemas	são formados por métodos, procedimentos e/ou técnicas que geram informações para o processo de tomada de decisão. Envolvem os insumos (entradas) que passam por um processo de transformação para criação de produtos e serviços (saídas);
Métodos	compreendem a sequência de etapas, atividades e tarefas que devem ser executadas para alcançar um bom desempenho *dos* sistemas administrativos. Envolve um conjunto de metodologias e técnicas que busca analisar, diagnosticar, intervir e aprimorar o funcionamento das organizações.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por que estudar a OSM na Biblioteconomia? O estudo da OSM na Biblioteconomia é essencial para otimizar a gestão da informação, aprimorar os serviços oferecidos, facilitar a tomada de decisões com base em dados confiáveis e aumentar a produtividade da equipe da unidade de informação, garantindo um melhor aproveitamento dos recursos e maior satisfação dos usuários.

Nesse capítulo vamos abordar a OSM a partir da estrutura organizacional, da criação de documentos de gestão e a organização da estrutura física de uma unidade de informação, a fim de possibilitar a

compreensão do processo organizacional a partir de uma abordagem sistêmica, os aspectos básicos das atividades de OSM e ferramentas da gestão organizacional.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Organizar uma estrutura consiste em formar um conjunto de pessoas que agem coletivamente e intencionalmente para atingir determinado objetivo comum. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, tais como máquinas, equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimento. São entidades sociais, são dirigidas por metas, são projetadas como sistemas de atividades estruturadas e coordenadas e são interligadas ao ambiente externo.

As organizações se classificam em formal e informal. A organização formal é estruturada e está suscetível a normas (padrões para se realizar tarefas), há divisão do trabalho / atividades organizadas em tarefas, há especialização dessas tarefas e uma hierarquia (funções, cargos, setores).

É desenvolvida propositalmente pela administração para atingir determinado objetivo, sendo resultado de um arranjo planejado. Nesse tipo de organização, os objetivos são explícitos, os processos são bem definidos, a estrutura do relacionamento entre as pessoas e as tarefas é formalmente constituída, há normas e regulamentos que estabelecem a forma de agir etc. São, portanto, organizações burocráticas no qual são representadas por meio de organogramas.

Uma das principais características das organizações burocráticas é a formalidade, que estabelece, por meio de regulamentos, regimentos, normas, procedimentos e outros tipos de documentos, a forma de agir, os direitos e os deveres dos membros da organização. Quanto maior for a Organização, melhor que haja a formalização e padronização dos processos.

A Organização informal é criada a partir das relações pessoais e espontâneas de pessoas que trabalham juntas. Diferentemente da organização formal, que é criada pela administração para atender objetivos operacionais, a informal é criada voluntariamente por pessoas que convivem por certo tempo, possuem ou compartilham os mesmos interesses e valores e buscam atingir objetivos distintos, tais como

amizade, afinidade ou defesa de interesses do próprio grupo. Portanto, a organização informal não depende de regulamentos ou documentos, pois ela surge, inevitavelmente, em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Para organizar um setor ou uma instituição é importante que se tenha estabelecido o objetivo da instituição. A unidade de informação pode ter como objetivo contribuir para a disseminação da informação, transmissão de conhecimento ou ser o centro cultural de uma determinada comunidade. O objetivo varia conforme sua comunidade e seus propósitos.

A Organização estabelece a estrutura para o uso de todos os recursos existentes para que tenham um bom desempenho em suas atividades. Para se organizar é preciso primeiramente planejar de acordo com Maciel e Mendonça (2006).

Dessa forma, a análise organizacional é um processo dinâmico e permanente de trabalho que objetiva efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos por meio de sistemas.

Assim, as organizações devem ser tratadas como sistemas, elas também são formadas por partes (podem ser os departamentos, por exemplo) que interagem e, juntas, buscam cumprir sua missão. Compreender as bibliotecas como sistemas traz à tona o subsistema organizacional atrelado à Teoria Geral de Sistemas. Essa concepção afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. Isto é, o supra sistema depende de subsistemas (recursos) como: humano-cultural, estratégico, tecnológico e estrutural para gerar produtos de bens e serviços (Morgan, 2002).

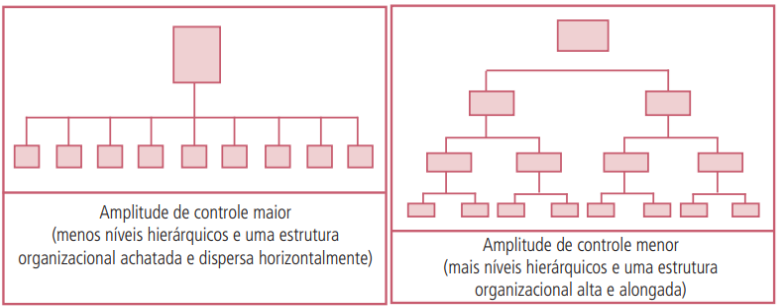
Para definir uma estrutura organizacional dentro de uma instituição é preciso definir a missão, identificar as funções organizacionais e tarefas especializadas de cada função, atribuir tarefas aos cargos e departamentos (unidades organizacionais) para poder definir o tipo de estrutura organizacional.

Os elementos da estrutura organizacional pautam-se em três: especialização, responsabilidades e autoridade. A especialização envolve o grau de detalhamento da organização como um todo (departamentos e níveis hierárquicos) e ao conteúdo dos cargos (menos tarefas por cargo)

podendo ser horizontal ou vertical. O sistema de responsabilidades descreve os deveres/obrigações de um cargo ou de uma unidade organizacional para que as atividades sejam realizadas para o alcance dos objetivos da instituição. O sistema de autoridade dentro da estrutura organizacional se pauta nos direitos para fazer algo, tomar decisões, dar ordens, executar tarefas, delegar, liderar pois os cargos têm autoridade, podendo ser hierárquico ou mesmo funcional.

A estrutura organizacional pode ter amplitude de controle maior ou menor conforme os níveis hierárquicos. A figura a seguir exemplifica:

Figura 1 - Estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa amplitude das estruturas organizacionais é determinada pelo nível das habilidades pessoais do líder em lidar com os subordinados, nível de habilidade dos subordinados, nível de capacitação profissional dos subordinados, grau de delegação de autoridade existente, simplicidade e repetitividade das atividades.

Em unidades de informação, como bibliotecas escolares, especializadas e comunitárias as estruturas organizacionais geralmente têm menos níveis hierárquicos porque as equipes são menores, por isso há um controle maior. Em bibliotecas universitárias e públicas de médio ou grande parte é comum ter um controle maior pois há mais níveis hierárquicos e uma estrutura organizacional alta e alongada, pois há maior departamentalização.

Organogramas

A estrutura organizacional de uma instituição pode ser visualizada de forma prática por meio de organogramas. Existem cinco tipos: linear, em linha *staff*, funcional, projetos e matricial. Os organogramas lineares e funcionais são os mais comuns em bibliotecas e demais unidades de informação de pequeno porte. No modelo linear há pouca especialização e as funções são menos complexas. Os organogramas funcionais usam as funções organizacionais como referência para a divisão das responsabilidades e autoridades. As funções dão origem às unidades organizacionais, designando-lhes atividades bem definidas e especializadas. Os organogramas em linha *staff* reúnem as características linear e funcional. Separam os departamentos operacionais (executivos) e os departamentos de apoio e suporte (assessores).

Nos organogramas por projetos as competências e os recursos da organização são alocados em torno de projetos, e não em unidades que representam as funções da organização. Ele é adequado para organizações que, geralmente, não realizam atividades rotineiras. A matricial caracteriza-se pela sobreposição de outros dois tipos pois há a fusão da estrutura funcional com a de projetos. É adequada para organizações que querem manter a especialização promovida pela estrutura funcional, mas que também são orientadas a projetos, nos casos em que, para sua execução, um projeto depende de recursos de diversos departamentos, sendo bem comum em unidades de informação de grande porte como bibliotecas universitárias federais e estaduais em que há maior quantidade de pessoas, setores e recursos.

Para fazer a representação dos organogramas é necessário departamentalizar a instituição. Departamentalização é o processo no qual a estrutura organizacional passa pelo processo de dividir as atividades de uma organização e alocá-las (assim como outros recursos) em departamentos, usando determinado critério. Ou seja, departamentalizar não é, simplesmente, criar departamentos, mas criar unidades de trabalho segundo um critério pré-definido (podem ser diretorias, departamentos, setores, seções, divisões ou outros nomes dados pela administração da organização).

Segundo Oliveira (2005), departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades

e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

Dessa forma, os organogramas são a representação gráfica da estrutura formal de uma organização em determinado momento, podendo apresentar a especialização do trabalho realizado nela, os níveis hierárquicos, as principais unidades organizacionais e a hierarquia da organização. Podem ser verticais, horizontais, radiais (circulares) dependendo do nível de especialização e hierarquização de cada unidade de informação.

Diagnóstico e Prognóstico Organizacional

Após ser definido pela gestão da unidade de informação um grupo de trabalho ou escolhida uma pessoa para realizar os estudos para departamentalizá-la de acordo com o nível de especialização, responsabilidades e graus de autoridade que são os elementos que formam a estrutura organizacional, é necessário pensar na organização das atividades de cada setor e nos fluxos de trabalhos.

Para isso, é preciso conhecer a instituição para fazer o diagnóstico (situação atual) para chegar a um prognóstico (a visão do que poderá ser o futuro), dentro de uma perspectiva compromissada dos que participaram do processo. O diagnóstico alimenta o prognóstico e define os meios para a implementação de ações para melhoria dos processos em uma organização.

Todo processo deve ser periodicamente avaliado, para isso é necessário que a avaliação seja feita durante a realização do plano (formativa) e ao final deste (somativa), alimentando as correções necessárias e um novo diagnóstico. Assim, o diagnóstico tem o objetivo de reunir dados e informações suficientes à análise da qual resulta o estabelecimento de um plano de ação.

Considerando o diagnóstico uma fase importante do planejamento, deve-se seguir as seguintes etapas: 1) Elaboração dos instrumentos de coleta de dados; 2) Levantamento de dados socioeconômico-culturais e educacionais; 3) Tabulação e análise dos dados coletados; 4) Diagnóstico baseado no debate, análise e interpretação desses dados; e 5) Prognóstico (como no futuro poderá ser), a partir desses dados e das ações previstas.

Figura 1 - Diagnóstico organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores.

A imagem apresenta um diagrama que ilustra os principais elementos do diagnóstico organizacional, representado no centro da figura. Ao seu redor, há cinco componentes interligados que influenciam o funcionamento de uma organização. Para compreender cada área, com base em Oliveira (2010), é importante realizar um levantamento de informações e fazer análise organizacional para evitar duplicidade de formulários, registros e funções, evita formulários mal projetados, ajuda a ter estrutura organizacional adequada, manuais atualizados e adequados, traz um ambiente de trabalho motivador, arranjo físico eficiente e padronização nos sistemas.

No diagnóstico, existem alguns instrumentos que devem ser usados no levantamento de informações que são por meio de manuais e formulários eletrônicos para executar operações administrativas, segundo Oliveira (2010). Essas fontes podem ser documentos da instituição como relatórios, portarias, guias, manuais, legislações entre outros, que podem ser elaborados pelas próprias pessoas (colaboradores) com a ajuda de entrevistados ou haver alguma coleta de dados por meio de questionários, também análises de políticas e diretrizes institucionais, sejam explícitas ou não, além da observação pessoal de acordo com Araújo (2011), Oliveira (2010) e Cury (2005).

Organização e Fluxos de Atividades

Para organizar os fluxos de atividades e de trabalho dentro de cada setor, é necessário organizar e distribuir o trabalho. Dessa forma, envolve um processo que visa estabelecer relações entre as pessoas, funções de cada atividade e recursos disponíveis tendo em vista os objetivos que a instituição deseja atingir. A organização de trabalho se refere ao planejamento e orientação de como executar as tarefas que incluem: qual a estrutura, ferramentas e tecnologias que serão necessárias, os processos e mão de obra envolvida, o gerenciamento de tempo e acompanhamento das atividades. Com a organização do trabalho, o colaborador consegue enxergar melhor as suas conquistas e entender a sua importância para a instituição ao vislumbrar o impacto do seu trabalho. Essa melhora nos resultados aumenta o engajamento do profissional, pois ele passa a sentir que seu trabalho tem um propósito. A distribuição é um compilado de processos e ações interdependentes vinculadas ao objetivo de entregar/disponibilizar um produto ou serviço para o consumidor final.

Para isso, existem vários métodos, o mais conhecido é o Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT) de Colenghi (2007) no qual estrutura essa atividade em quatro etapas: a) Verificar os cargos e funções de cada funcionário; b) Mapear as atividades e tarefas de cada um realizado diariamente; c) Observar o tempo de realização de cada tarefa e capacidade de cada funcionário; d) Registrar todos os dados em uma planilha e repetir isso por pelo menos um mês para verificar padrões.

A organização e distribuição do trabalho parte da quantidade de tempo necessário para cada atividade ser executada, da capacidade profissional, do equilíbrio no volume de trabalho e a possibilidade de simplificação do trabalho. Assim, torna-se necessário questionar: quais as atividades que demandam mais tempo? O tempo gasto é compatível com a importância de cada atividade? Tem atividades sem importância ocupando muito tempo? Há indícios de que os colaboradores precisam de mais capacitação? Tem pessoas desempenhando atividades acima de sua capacidade técnica? Tem tarefas simples sendo executadas por pessoas de nível superior? O trabalho está distribuído de forma equitativa? Há acúmulo de trabalhos? Tem funcionários executando atividades desconexas? Tem duplicidade de trabalho? Tem tarefas manuais que poderiam ser automatizadas? Tem formulários que

poderiam ser simplificados? O *layout* permite um fluxo adequado de trabalho? Essas respostas ajudarão a melhorar a organização e distribuição do trabalho facilitando os fluxos de atividades.

Fluxogramas

A partir da organização e distribuição do trabalho, é possível pensar nos fluxogramas a serem executados nos setores. Segundo Cury (2005, p. 264), fluxograma "é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizado pelas operações, responsáveis e unidades organizacionais envolvidas no processo".

Os fluxogramas se relacionam às rotinas e procedimentos em que estejam envolvidos documentos e respectivos responsáveis. É representado por meio de símbolos convencionais que mostram de forma dinâmica o fluxo ou sequência de trabalho. Os principais símbolos são:

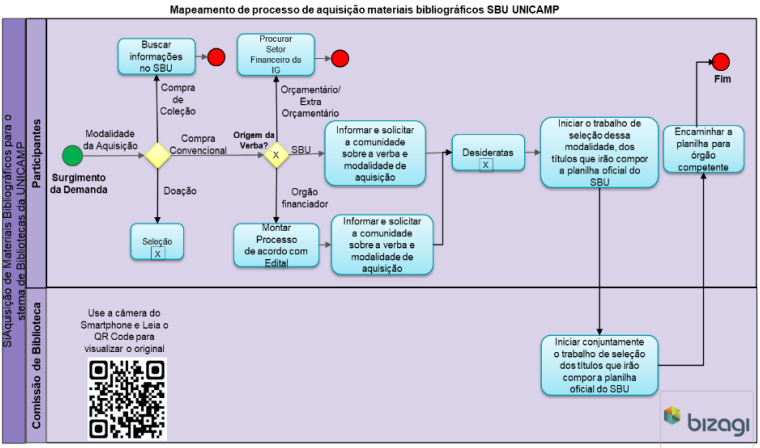
a) Forma oval ou de pílula - representa o início/fim.
b) Forma retangular - representa um processo.
c) Paralelogramo - representa a entrada/saída da informação.
d) Losango - representa uma decisão.
e) Forma de seta - representa o fluxo da sequência.

Os fluxogramas trazem inúmeras vantagens tais como melhoram a compreensão do processo de trabalho, mostram os passos necessários para a realização do trabalho, criam normas padrão para a execução dos processos, demonstram a sequência e interação entre as atividades/projetos, podem ser utilizados para encontrar falhas nos processos de trabalho e podem ser utilizados como fonte de informação para análise organizacional de acordo com Araújo (2011), Oliveira (2010) e Cury (2005).

Também facilita a consulta em caso de dúvidas sobre os processos, padroniza representações dos métodos e procedimentos, promove maior rapidez na descrição de métodos, facilita a leitura e entendimento das atividades, facilita a localização e identificação de aspectos importantes das atividades e promove maior flexibilidade e melhor grau de análise dos processos.

Para criar fluxogramas, é importante conhecer onde inicia e onde termina cada atividade ou tarefa. Ao entrevistar os colaboradores de um setor para conhecer como é feita determinada atividade, será possível perceber onde há falhas ou retrabalhos para que haja um consenso e seja desenhado um fluxo da atividade padronizado no qual todos devem aplicar. Na figura 2 a seguir é possível visualizar um fluxograma que ilustra o processo de aquisição de materiais bibliográficos em uma biblioteca. A imagem foi criada no software Bizagi, que trabalha com modelagem de processos considerando-se próprio para essa finalidade:

Figura 2 - Exemplo de fluxograma de Aquisição de Materiais Bibliográficos



Fonte: Adaptado de SBU UNICAMP (2024).

No capítulo desse livro que trata de gestão por processos ficará mais claro o entendimento sobre os fluxogramas pois precisam ser mapeados e modelados para facilitar a eficácia da execução reduzindo tempo, esforços, melhorando a qualidade e otimizando recursos instituições agregando valor para a prestação de serviços em uma unidade de informação.

Nos fluxogramas é possível conhecer os documentos de gestão que são criados para facilitar e padronizar as atividades e tarefas desenvolvidas dentro de cada setor na unidade de informação conforme será tratado a seguir.

DOCUMENTOS DE GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

As instituições criam documentos essenciais para orientar, normatizar, registrar e divulgar informações, contribuindo para uma gestão mais eficiente em unidades de informação. Esses documentos são específicos das organizações formais e burocráticas pois desempenham um papel fundamental para padronizar procedimentos e facilitar a tomada de decisões. Dessa forma, os documentos de gestão garantem transparência, uniformidade e maior organização no funcionamento institucional. Como exemplo, temos regulamentos, regimentos, guias, manuais, políticas, formulários, guias, relatórios, entre outros no qual cada um tem sua função e importância dentro do contexto organizacional.

Os regulamentos e regimentos têm conceitos muito próximos e, muitas vezes, são usados como sinônimos. No dicionário Houaiss (2012) e no Michaelis Moderno Dicionário (1998) regulamento é "ato ou efeito de regular, prescrever, preceito. conjunto de regras que orientam instituição, estatuto, regulamentação, código, regimento", regimento é "ato ou efeito de reger, governar, dirigir, normas, disciplina, estatuto". Dessa forma, ambos documentos visam regular atividades e normas para serem adotados dentro de uma instituição.

Existem dois tipos de regulamento, o geral que regula as instituições e o regulamento parcial que rege setores particulares dentro de uma instituição.

Em relação à estrutura, pode ser mais ou menos elaborada de acordo com o tipo de regulamento e dos objetivos visados. Enquanto um regulamento geral será constituído por preâmbulo (parte preliminar em que se anuncia o conteúdo do regulamento), normas gerais, competências, direitos, deveres, sanções e disposições finais, um regulamento parcial englobará, na maior parte das vezes, apenas um conjunto de disposições a cumprir. Destaca-se como exemplo o Regulamento de Funcionamento das Bibliotecas do Instituto Federal do

Ceará (IFCE)[5] e o Regulamento da Biblioteca Central e Biblioteca Infantil Débora Gurski Herbert do Colégio Marista São Pedro[6].

Os formulários e fichas têm finalidade de coletar dados ou organizar demandas com os dados coletados, seja para fins de projetos, relatórios, ou mesmo para planejar serviços ou produtos sob demandas ou mesmo estatístico. Por exemplo, para atender a um empréstimo entre bibliotecas, a instituição pode criar um formulário online com campos a serem preenchidos pela pessoa interessada, depois esse formulário vai para o *e-mail* do funcionário que atenderá a demanda. Os formulários e fichas são

> documentos padronizados e estruturados segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo qualquer de trabalho, desde o seu início até a sua conclusão (Cury, 2005, p. 258).

Servem como veículo de transmissão de informações essenciais no planejamento, execução e controle de atividades nas organizações tornando possível a coleta, análise, processamento e disseminação de dados de forma ampla e dinâmica. Os dados coletados, sejam quantitativos ou qualitativos, apontam falhas que podem ser corrigidas e pode-se usar esses dados para ilustrar os relatórios em forma de gráficos ou tabelas. Cruz (2002) e Oliveira (2005) citam objetivos desses documentos: uniformizar procedimentos, oficializar e legalizar procedimentos, reduzir cursos e esforços associados ao fluxo de informações, facilitar a execução de controle sobre as operações das áreas, definir quais as informações que devem ser registradas, armazenadas ou destruídas, minimizar nível de repetição das informações e proporcionar um fluxo de informações racional e dinâmico.

[5] Disponível em: https://ifce.edu.br/proen/bibliotecas/arquivos/regulamento-bibliotecas-versao-final-revista-publicacao-portal-22_08_2018.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

[6] Disponível em: https://colegios.redemarista.org.br/sao-pedro/servicos/Documents/Regulamento%20da%20Biblioteca.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

Como é o caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)[7] que apresenta Termo de Autorização e Autoria para Publicação, Termo de Doação e Termo de Doação – Reposição de acervo.

Os relatórios de gestão são documentos oficiais que sintetizam, analisam e interpretam atividades desenvolvidas na unidade de informação em um período. Walter, Eirão e Reis (2010) explicam que são importantes instrumentos para gerenciamento das unidades de informação e complementam os formulários, desde que haja uma periodicidade. Servem para medir, monitorar, corrigir, agrupar e compilar dados dos formulários para análise e avaliação posterior para tomada de decisão do gestor. Assim, funcionam como instrumentos de comunicação, prestação de contas que podem comprovar a eficiência ou ineficiência da unidade de informação.

Os objetivos dos relatórios de gestão: informar os recursos que a unidade de informação possui, notificar ações realizadas num espaço de tempo, analisar a evolução dos dados estatísticos, justificar a solicitação de aumento de recursos, colaborar com a elaboração do planejamento fornecendo dados sobre o perfil das pessoas e demanda das informações.

Quanto à estrutura, a norma brasileira (NBR) 10719/2015, da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), estabelece princípios para elaboração de relatórios que devem ter capa, resumo, sumário, introdução, desenvolvimento e conclusão, referências como elementos obrigatórios. São opcionais: agradecimentos, listas de figuras, glossário, apêndice, anexos). Como exemplo temos: Relatório Anual de Atividades da Biblioteca Universitária de Capanema da Universidade Federal Rural da Amazônia[8] e Relatório Nacional de Bibliotecas Públicas[9].

Há também manuais e guias que são considerados documentos de gestão e tem a função muito similar em unidades de informação. São considerados compêndios ou tratados que reúnem informações, instruções, contém informações essenciais e servem como referência

[7] Disponível em: https://unilab.edu.br/formularios-biblioteca/. Acesso em: 10 ago. 2025.

[8] Disponível em https://capanema.ufra.edu.br/biblioteca/images/pdfs/Relat%C3%B3rio_Biblioteca_Capanema_2018.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

[9] Disponível em http://snbp.cultura.gov.br/wp-content/uploads/sites/44/2018/08/Relat%C3%B3rios-de-Atividades-SNBP-2014.pdf. Acesso em: 10 ago. 2025.

para realizar algo. No caso de unidades de informações orientam e padronizam as atividades e rotinas dos diferentes setores e ambientes.

Os manuais e guias garantem a preservação e padronização dos serviços e tarefas técnicas desvinculando da memória do bibliotecário. Constituem-se fontes de informação constantes, pois facilitam o processo para efetivar normas e procedimentos. Ajudam a fixar critérios e padrões, indicam limites de autoridades e responsabilidades da equipe, auxiliam na capacitação de novas pessoas na equipe, representam um legado histórico da evolução administrativa da organização, segundo Walter, Eirão e Reis (2010). Existem vários tipos de guias e manuais, como manual de procedimentos técnicos, guia do usuário, manual de consulta às bases de dados, guia com tutoriais, manual para desenvolvimento da coleção, guia de rotinas de restauração e preservação, guia com instruções de uso de equipamentos, entre outros.

A NBR 10518 (2023), da ABNT, orienta sobre a elaboração de guias de unidades de informação, como

> obras de referência, periódicas ou não, que informam nome, endereço, tipo de suporte, assuntos cobertos no acervo, recursos humanos e outros dados relativos às bibliotecas, centros de informação e documentação.

Deve conter endereço, horário de atendimento, público a que se destina, abrangência do acervo, acesso ao acervo, serviços, custos e recursos disponíveis para a comunidade.

Para ilustrar esse instrumento, apresentamos o Manual da Biblioteca do Instituto Matonense Municipal de Ensino Superior em Matão[10], São Paulo; o Manual de Processos Organizacionais das Bibliotecas Escolares da Rede Pública de Ensino do Distrito Federal[11] e o Manual de Normas e Rotinas da Rede BIBLIOBAIANO do Instituto Federal Baiano[12]. Estes são alguns exemplos que podem ser adaptados

[10] Disponível em https://immes.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/MANUAL-DA-BIBLIOTECA.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

[11] Disponível em https://www.educacao.df.gov.br/wp-conteudo/uploads/2021/07/manual_biblioteca_modificado3.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

[12] Disponível em https://www.ifbaiano.edu.br/unidades/lapa/files/2023/05/Manual-de-Procedimentos-e-rotinas-Bibliotecas-IF-Baiano.pdf. Acesso em: 15 jun. 2025.

para as unidades de informações dependendo das suas tipologias e comunidades.

Neste sentido, a seção abordou diversos documentos de gestão que auxiliarão na formalização da operação das atividades nas unidades de informação, sendo que na seção seguinte destaca-se a importância da organização da estrutura física delas.

ORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA FÍSICA DE UMA UNIDADE DE INFORMAÇÃO

Dentro da OSM também consideramos o arranjo físico (*layout*) da biblioteca, pois é o local onde será definido o posicionamento das instalações/equipamentos da unidade de informação. A organização da estrutura física requer um planejamento cuidadoso para garantir funcionalidade, conforto e eficiência. O planejamento do espaço físico deve considerar aspectos como fluxo de usuários, iluminação, ventilação e conformidade com normas técnicas, proporcionando um ambiente adequado para pesquisa e estudo.

Nesse contexto, vale considerar as indagações: Existe demora na realização de algum processo devido ao excesso de movimentação de documentos ou à distância física entre os setores? Existe dificuldade para encontrar materiais do acervo, equipamentos de consulta ou pessoas na biblioteca? Existe acúmulo de pessoas e de documentos em determinados locais? Existe dificuldade para localizar materiais? (Mendes, 2018). Ao responder essas perguntas, há possibilidades de existir ou não obstáculos na unidade de informação.

Cury (2005) explica que o *layout* corresponde ao arranjo de postos de trabalho nos espaços da Organização, envolvendo, além da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho segundo a natureza da atividade desempenhada, a arrumação dos móveis, máquinas, equipamentos e matérias-primas. O autor expõe alguns objetivos de um bom projeto de *layout*: a) Otimizar as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais; b) Racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível; c) Racionalizar os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos; d) Minimizar a movimentação de pessoas, produtos, materiais e documentos dentro da ambiência organizacional

Almeida (2005) cita que além do planejamento da estrutura organizacional, das áreas funcionais, das ações realizadas, organização das atividades e processos, é preciso planejar o espaço físico para garantir condições favoráveis ao pleno desenvolvimento da proposta de trabalho pretendida. Almeida (2005, p. 112) explica que

> a organização física do espaço pode restringir ou dificultar o desempenho das atividades, por isso é preciso proceder a avaliação do *layout* e buscar soluções para maximizar a eficiência da equipe e otimizar recursos com menor tempo e esforço.

O espaço deve ser planejado levando-se em conta: área de armazenamento (local do acervo), área de atividade (espaço dos leitores e da equipe) e área de circulação. Para compreender essa realidade, faz-se necessário conhecer os tipos tradicionais de *layout*.

Os arranjos físicos organizam espaços conforme suas funções e necessidades. O posicional mantém objetos fixos, sendo usado para equipamentos ou coleções especiais. A organização funcional de setores por atividades, como referência e empréstimo. O linear facilita o fluxo, comum em prateleiras e corredores. O celular divide áreas temáticas ou de estudo. O combinado integra diferentes arranjos, otimizando o espaço conforme a demanda, como um *layout* funcional nos setores e linear no acervo (Mendes, 2018).

A falta (ou inadequação) de espaço de trabalho pode ocasionar: conflitos e dificuldades de relacionamento entre as pessoas, baixa produtividade, baixa qualidade no atendimento, insatisfação, alta rotatividade, baixa frequência de clientes na biblioteca. Isso pode ser causado também por falta de climatização e iluminação inadequada, barulho, equipamentos obsoletos, mobiliários danificados, falta de segurança (Almeida, 2005). Por isso, a distribuição dos setores é fundamental para otimizar as experiências das pessoas, mas também a eficiente organização do trabalho, incluindo áreas como recepção, acervo, salas de estudo, setores administrativos e espaços de convivência.

A disposição desses ambientes deve facilitar a acessibilidade e a usabilidade dos serviços oferecidos principalmente pensando na NBR 9050 da ABNT que estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de

edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade. No estabelecimento desses critérios e parâmetros técnicos foram consideradas diversas condições de mobilidade e de percepção do ambiente, com ou sem a ajuda de aparelhos específicos, como: próteses, aparelhos de apoio, cadeiras de rodas, bengalas de rastreamento, sistemas assistivos de audição ou qualquer outro que venha a complementar necessidades individuais. Em relação à acessibilidade, a Lei nº 5.296/2004 trata:

> Art. 8: Para os fins de acessibilidade, considera-se como a condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida Brasil.

Ao pensar em um projeto para construção/reforma de espaço físico e *layout* é importante elaborar um projeto em conjunto com arquitetos, engenheiros, decoradores. Antes de fazer o projeto, o gestor precisa ter definido com sua equipe a missão, objetivos, estrutura organizacional, público-alvo, acervo, serviços para definir os espaços e *layout*.

É necessário conhecer a legislação e normas que tratam sobre acessibilidade para adequar o espaço às diferentes necessidades. O gestor precisa definir o período de projeção das necessidades do espaço levando em consideração que as bibliotecas são organismos em permanente crescimento.

A NBR 15599, da ABNT, enfatiza que as unidades de informação devem ser construídas e sinalizadas conforme a NBR 9050, deve ter pessoal capacitado para atendimento de pessoas com deficiência, ter acervo com versões de obras em meios sonoros e visuais ou com serviços para que a versão alternativa seja obtida e utilizada como programas de ampliação de tela, sistemas de leitores de tela, sintetizadores de voz e *displays* em braile, impressora braile, outros dispositivos facilitadores e adaptados para pessoas com deficiência.

Outro ponto que deve ser considerado no *layout* e organização física em uma unidade de informação é a organização do acervo físico em estantes, pois é essencial para o funcionamento adequado da

biblioteca. Para um planejamento eficaz dessa seção, é necessário considerar alguns aspectos fundamentais: identificação dos diferentes suportes de informação disponíveis na biblioteca, avaliação da quantidade de documentos existentes em cada suporte, crescimento do acervo físico, documentos que serão de acesso aberto ou restrito, necessidade de segmentação do acervo por suporte de informação, divisão conforme a área de conhecimento, como literatura técnica, lazer, obras de referência, entre outras.

Acessibilidade

Quanto à acessibilidade e inclusão, deve-se garantir que todos os usuários, independentemente de suas condições físicas, possam usufruir plenamente dos espaços e serviços. Para isso, é necessário seguir normas de acessibilidade, como rampas, pisos táteis e mobiliário adaptado conforme consta na NBR 9050, da ABNT. Além disso, o piso pode ser diferenciado para atender à necessidade de silêncio e concentração dos leitores. Para isso, recomenda-se a instalação de um revestimento com capacidade de absorção acústica, ruídos reduzidos e conforto em um ambiente mais adequado para a leitura e o estudo.

A utilização de comunicação visual eficaz e ampla sinalização na biblioteca contribui para a autonomia das pessoas, aliviando a necessidade de orientação direta e proporcionando uma experiência mais intuitiva. Uma planta do edifício, posicionada logo na entrada, deve indicar a localização das coleções, facilitando a circulação e o acesso às informações. Além disso, a adoção de núcleos e legendas de fácil identificação para cada área temática, juntamente com instruções claras sobre o uso dos catálogos, aprimorando a navegação pelo espaço (Figueiredo, 1990).

A escolha do mobiliário deve ser pautada pelos seguintes critérios: qualidade (da matéria prima e do acabamento), funcionalidade (adequada ao uso), estética, flexibilidade e modularidade (que possam ser juntados ou separados), ergonomia, praticidade de manutenção e durabilidade segundo Costa (2001).

Esses elementos são importantes para a eficiência das atividades realizadas na unidade de informação. Os mobiliários e equipamentos devem seguir a Norma Regulamentadora 17 (NR17), que estabelece

parâmetros ergonômicos que devem ser seguidos pelas empresas cujo objetivo é garantir a saúde e o conforto dos trabalhadores.

Ainda sobre a acessibilidade, mobiliários, espaços e equipamentos urbanos, com base na ABNT 9050/2004, quanto às bibliotecas e centros de leitura, recomenda-se que pelo menos 5% das mesas, com um mínimo de uma unidade, devem ser adaptadas para acessibilidade. Além disso, recomendamos que mais de 10% sejam solicitados para atender diferentes necessidades. Os corredores entre as estantes devem ter, no mínimo, 90 cm de largura, e a cada 15 metros deve haver um espaço adequado para a manobra de cadeiras de rodas, permitindo uma rotação de 180°.

Segundo Linhares (1984), a unidade de informação deve contar com, pelo menos, uns 60 m². Ele calcula que, ao final de cinco anos, esta área aumente em 30%. Outra forma sugerida por ele para se calcular a área necessária é considerar 2 m² por usuário empregado e 15 m² por (estes valores incluem o equipamento e o acervo). Estas medidas variam em função do tamanho da mesa e do maior ou menor conforto que o espaço pode proporcionar. Para as estantes de livros e de periódicos o espaço poderá ser de 10 m² para cada 1.000 volumes e se for uma estante expositora, o cálculo é de 3 m² de acordo com Costa (2001).

Entre estantes paralelas deve haver um corredor de acesso com espaço intermediário mínimo para a circulação e a movimentação junto às prateleiras. Sugerimos que este espaço tenha entre 1 m e 1.20 cm. Em geral ocupamos 75% da capacidade de uma prateleira o que representa em média 25 livros. Considerando 33 livros (uma prateleira cheia), pesando cada um 1000gr, cada prateleira terá um peso de 33 kg. Assim, uma estante de aço com 2 m de altura, 95 cm de largura e 25 cm de profundidade, com livros, pesa em média 680kg (Costa, 2001).

Condições ambientais e qualitativas

Em relação às condições ambientais relativas à temperatura e climatização, recomenda-se que seja mantida entre 19º e 23ºC. O ideal é que o ar-condicionado funcione 24 horas para que não haja variação de temperatura. Temperaturas altas e umidade do ar superior a 55% são condições que favorecem o desenvolvimento do mofo e danificam fibras dos papeis. Além dessas condições, má ventilação, iluminação

inadequada e acúmulo de pó também auxiliam no desenvolvimento de mofo.

Em geral, as fontes utilizadas na iluminação interna são a luz natural e as lâmpadas fluorescentes. O uso de persianas, cortinas leves, vidros especiais ou filmes aderentes ao vidro também são importantes para controlar a incidência do sol. Os pisos e paredes devem ser claros, observar a facilidade de limpeza; durabilidade; isolamento acústico; aparência; impermeabilidade e segurança. Os ruídos estão sempre presentes em uma biblioteca, entretanto alguns procedimentos devem ser adotados visando reduzi-los ao mínimo desejável, por volta de 30/35 decibéis conforme explica Costa (2001).

Por fim, Almeida (2005) aponta questões que devem ser levadas em consideração no espaço físico:

a) Espaço diversificado, acessível, confortável, organizado e econômico;
b) Construção da biblioteca em terrenos inadequados (arenosos, pantanosos, sujeito a inundações, com muita poluição atmosférica, úmidos etc.);
c) O uso de aparelhos de ar-condicionado, aquecedores, desumidificadores e ventiladores exige cuidados especiais em determinados acervos e para evitar proliferação de insetos;
d) Estrutura do edifício/sala com iluminação direta e natural (evitar a luz natural direto nas coleções e equipamentos), com boa qualidade acústica, sem uso de tapetes, madeiras ou materiais que tenham muitos produtos químicos que possam afetar a saúde das pessoas, do acervo e dos recursos eletrônicos. Para isso, sugere-se o uso de materiais em aço nos mobiliários e pisos cerâmicos claros. Além disso, é preciso cuidado com instalações hidráulicas e elétricas que devem ser muito bem-feitas para evitar desastres.

Por último, falando no âmbito internacional existe a Norma ISO 11219: 2012 Informação e documentação - Condições qualitativas e estatísticas básicas para edifícios de bibliotecas — Espaço, função e design (tradução nossa) que trata, como o título diz, de condições necessárias para um bom funcionamento de um prédio onde será

abrigada a biblioteca em quesitos que envolvem desde o planejamento para definir o espaço, bem como as áreas utilizáveis de usuários, eventos e exposições, empréstimo, serviço de referência, espaço para bibliotecários, coleções, hall de entrada, armários, sanitários, sustentabilidade, etc. (ISO/TR 11219, 2012).

Neste sentido, é importante que a pessoa bibliotecária e todos os colaboradores que estejam participando ativamente da rotina de atividades da biblioteca possam ter conhecimento de todos esses documentos e normas para elaborarem um planejamento para construção e revitalização do espaço que garantam as condições de qualidade exigidas pelas normas vigentes.

BREVES CONSIDERAÇÕES

Este capítulo abordou o tema de Organização, Sistemas e Métodos (OSM) em unidades de informação, procurando considerar os elementos norteadores para definir, bem como estruturar de forma organizada as atividades e processos voltados para um bom funcionamento deste espaço. Vale ressaltar que, pela dinâmica que compõe cada organização e a constante necessidade de revisão das normas que regem, é importante que a pessoa bibliotecária se mantenha atualizada para construir um novo prédio de biblioteca ou revitalizar um espaço já existente, e possa discutir com os engenheiros e técnicos de manutenção para tornar o ambiente de qualidade para qualquer tipo de usuário que frequentá-la.

Para isso, faz-se necessário que toda a documentação aqui elencada seja elaborada, aprovada e publicada para que a biblioteca se torne um organismo satisfatório na organização ou na comunidade em que ela atua.

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR 9050 Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2004.

ABNT. **NBR 10518 Informação e documentação:** Guia de unidades de informação - Elaboração. São Paulo: ABNT, 2023.

ABNT. **NBR 10719 Informação e documentação**: Relatório técnico e/ou científico - Apresentação. São Paulo: ABNT, 2015.

ABNT. **NBR 15599 Acessibilidade** - Comunicação na prestação de serviços. São Paulo: ABNT, 2008.

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2.ed.rev. Ampl. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BRASIL. Decreto nº 5.296 de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004.

COLENGHI. V. M. **O&M e Qualidade Total**: uma integração perfeita. 3. ed. Uberaba: VMC, 2007.

COSTA, K. de S. B. D. da. **Organização de bibliotecas**: espaço físico. 2001.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

FIGUEIREDO, N. M. de. **Metodologias para a promoção do uso da informação**. São Paulo: Nobel, 1990.

HOUAISS, A. **Minidicionário Houaiss**. São Paulo: Moderna, 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 11219: 2012(en)** Information and documentation - Qualitative conditions and basic statistics for library buildings - Space, function and design. Genebra, 2012.

LINHARES, E. **Como organizar um centro de documentação de formação profissional**. Rio de Janeiro: SENAI/DN/DPEA, 1984.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MENDES, G. H. S. **Organização, sistemas e métodos aplicados a ambientes de informação**. Brasília, DF: CAPES: UAB, 2018.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**: moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ODA, C.; MARQUES, E. **Organização, sistemas e métodos**. Curitiba: IESDE Brasil, 2006.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Organização, sistemas e métodos**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ROCHA, L. O. L. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1998

UNICAMP. SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Fluxogramas da Coordenadoria de Biblioteca – Aquisição**. Disponível em: https://portal.ige.unicamp.br/sites/portal8.ige.unicamp.br.portal/files/2024-10/Aquisi%C3%A7%C3%A3o-1.png. Acesso em: 26 mar. 2025.

WALTER, M. T.; EIRÃO, T.; REIS, L. **Regulamentos, orçamentos, etcétera:** miniguia. Brasília: Briquet de Lemos, 2010.

CAPÍTULO 3

PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES: REPENSANDO A ROTA INFORMACIONAL DAS BIBLIOTECAS E UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Cristina Marchetti Maia
Luciane Meire Ribeiro
Gabriela Belmont de Farias

INTRODUÇÃO

Os produtos e serviços de informação são desenvolvidos para atender às necessidades informacionais das pessoas, sendo representados na forma tangível, por meio de produtos, e intangíveis, pela prestação de serviços. As bibliotecas e unidades de informação desempenham um papel central na oferta desses recursos informacionais, garantindo acesso e disseminação da informação por meio de diversos formatos e tecnologias. Com o avanço das mídias digitais e o crescimento da era dos serviços, essas instituições precisam inovar constantemente para

acompanhar as mudanças comportamentais dos usuários, como também a diversidade das necessidades informacionais, a dinâmica socioeconômica e cultural, além de considerar as tecnologias disponíveis.

Para implementar serviços e produtos inovadores em unidades de informação, o profissional juntamente com seus colaboradores precisa manter-se atualizado e saber estruturar esse trabalho em um documento alinhado aos princípios e à missão institucional, utilizando instrumentos e metodologias que facilitem o processo. Além disso, é necessário e relevante compreender a participação (direta/indireta) do usuário na criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, pois a nova dinâmica organizacional exige ambientes mais voláteis e atentos às adaptações e mudanças de interesses, anseios do usuário em relação aos produtos e serviços que atendam às suas necessidades informacionais cada vez mais complexas e mutantes.

O objetivo deste capítulo é oferecer uma alternativa metodológica estruturada em quatro fases de desenvolvimento para dar suporte à geração de produtos e serviços de unidades de informação, auxiliando os gestores na elaboração de projetos, de forma que tenham sempre uma proposta à disposição que poderá ser facilmente adaptada quando do surgimento de uma oportunidade de financiamento ou editais de fomento.

PRODUTOS E SERVIÇOS: CONCEPÇÕES

Os produtos e serviços de informação são essenciais para a dinâmica de qualquer unidade de informação, pois é por meio deles que os indivíduos têm contato com a instituição e podem conhecer os recursos informacionais disponíveis. Por resultarem de um processo, a distinção de produtos e serviços torna-se um desafio como também sua sustentabilidade no desenvolvimento sucessivo de processos, serviços e produtos de informação que sejam inovadores (Cruz-Riascos, 2013). Diante disso, compreender os processos de elaboração desses recursos é oferecer um pacote de valor na qual está presente ambas as concepções, construindo uma relação de entendimento com a necessidade informacional do público (Santos, 2022).

Os produtos e serviços oferecidos pelas unidades de informação têm por objetivo a satisfação das necessidades de informação dos seus usuários; portanto, eles passam por muitas mudanças e sofrem interferências tecnológicas que surgem ao decorrer do tempo. Segundo Gonçalves (2021, p. 18-19):

> Produto pode ser compreendido como "[...] tudo aquilo que pode ser oferecido para apreciação, aquisição, uso ou consumo, e para satisfazer um desejo ou uma necessidade de alguém (pessoa física ou jurídica)" (Lubisco, 2014, p. 20). Os produtos podem ser classificados como bens tangíveis e bens intangíveis. Os bens tangíveis constituem-se em objetos físicos, que podem ser armazenados e guardados e podem ser, ainda, duráveis ou não duráveis. Os bens intangíveis, por sua vez, são os serviços [...]. Já o serviço de informação, de acordo com Rozados (2004 *apud* Borges, 2008), consiste em todo processo que auxilie ao usuário na busca de informação ou na satisfação de suas necessidades informacionais; em uma interface direta entre a informação e o usuário; e em qualquer atividade que consiste em identificar, adquirir, processar e transmitir a informação e fornecer um serviço ou produto de informação.

Os produtos e serviços devem ser bem compreendidos em suas características e natureza para que, partindo do conhecimento dos produtos tradicionais de unidades de informação, seja possível elucidar os mecanismos e processos que possam conduzir ao desenvolvimento de produtos e serviços de informação inovadores, capazes de atrair e fidelizar usuários e garantir sustentabilidade para as organizações informacionais.

É necessário que o gestor juntamente com sua equipe esteja atento para perceber o quanto o usuário pode colaborar na agregação de valor no desenvolvimento dos produtos e serviços de informação. Nas próximas seções, serão abordados alguns produtos e serviços tradicionais e inovadores das bibliotecas e unidades de informação.

Produtos e serviços tradicionais

Os produtos e serviços informacionais são variados e representam a essência de uma unidade de informação, pois expressam a identidade e o papel que a unidade desempenha junto à sua comunidade (Santos, 2022). Alguns exemplos de produtos e serviços tradicionais disponíveis à comunidade pelas bibliotecas e unidades de informação são:

Quadro 1 - Produtos e serviços informacionais tradicionais

Produtos tradicionais	Serviços tradicionais
Catálogos de acervo Repositórios institucionais Vocabulários controlados e Tesauros Bibliografias e guias de leitura Site Redes sociais Tutoriais, manuais e guias	Cadastro de usuários Empréstimo e devolução de materiais do acervo Reserva de materiais e renovação de empréstimos Consulta local ao acervo Empréstimo entre Bibliotecas Treinamentos e orientação para pesquisa Normalização de trabalhos Elaboração de ficha catalográfica Ações de incentivo à leitura e a cultura Organização de exposições e ações culturais

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Alguns produtos podem apresentar características híbridas como é o caso dos sites e redes sociais de bibliotecas e unidades de informação que, apesar de se consolidarem como produtos, disponibilizando os recursos informacionais das unidades de informação, também atuam como meio de divulgação das ações e possibilitam a realização de serviços de atendimento através de canais presentes nestes ambientes, tais como, serviços de "Fale Conosco", caixas de comentários, chats, mensagens inbox, entre outros.

Cabe destacar que os *websites* institucionais continuam sendo um canal relevante para a divulgação de serviços e informações, embora tenham perdido parte de sua centralidade com o crescente uso das mídias sociais como ferramentas de comunicação e interação com os usuários.

Os produtos e serviços tradicionais de unidades de informação, apresentados no Quadro 1, têm como foco o atendimento das necessidades e demandas do usuário externo, ou seja, o usuário final. No entanto, é importante destacar a geração de produtos e serviços de informação para os usuários internos, ou seja, os funcionários da organização, especialmente gestores, tanto da unidade como da instituição, de extrema relevância para fundamentação das atividades baseadas nos registros de controle. Neste contexto, destacam-se também como produtos as Políticas, os procedimentos, as diretrizes e relatórios elaborados pela unidade de informação, que são essenciais na argumentação e justificativa de projetos, do estabelecimento de políticas internas e para apoiar as tomadas de decisão, garantindo o funcionamento adequado, a transparência e a prestação de contas das unidades.

Produtos tradicionais

Em relação aos produtos tradicionais oferecidos pelas bibliotecas e unidades de informação, observa-se que os catálogos de acervo passaram por significativas transformações ao longo dos anos, especialmente com a incorporação de recursos tecnológicos. Atualmente, esses catálogos apresentam-se de forma cada vez mais aprimorada, com acesso, serviços e conteúdo *on-line,* bem como funcionalidades de busca integrada que facilitam a recuperação da informação e ampliam a experiência do usuário.

Os repositórios institucionais ocupam um papel de destaque no contexto das bibliotecas universitárias e especializadas, tendo passado por uma significativa evolução ao longo dos anos. Essa transformação está diretamente relacionada às políticas de acesso à informação, com forte influência do movimento de Acesso Aberto, e às crescentes demandas da comunidade acadêmica e científica. Observa-se uma ampliação do escopo dos conteúdos disponibilizados, bem como a modernização de suas plataformas, que se tornaram mais usáveis e tecnicamente avançadas. Além disso, a exigência de disponibilização em acesso aberto por parte de agências de fomento, como FAPESP, CAPES e CNPq, reforça ainda mais a importância dos repositórios institucionais na promoção e disseminação da pesquisa científica.

Os vocabulários controlados e tesauros continuam a desempenhar um papel fundamental na padronização da indexação e na facilitação da recuperação de conteúdo, estando atualmente disponíveis em plataformas digitais específicas, muitas delas vinculadas a áreas do conhecimento especializadas ou a instituições de ensino. Além disso, algumas pessoas bibliotecárias continuam a atuar na elaboração de listas temáticas e bibliografias recomendadas, como parte do serviço de Disseminação Seletiva da Informação, o qual tem sido potencializado pelo uso de tecnologias, permitindo maior personalização e eficiência na entrega da informação ao usuário.

No tocante aos materiais instrucionais como tutoriais, manuais e guias de uso, estes permanecem sendo amplamente ofertados, contudo, com *design* mais sofisticado e acessível em múltiplas plataformas, possibilitado pelas inovações tecnológicas. Houve também uma adaptação no formato desses materiais, considerando as preferências dos diferentes perfis de usuários; por exemplo, estudantes de graduação, especialmente os mais jovens, demonstram preferência por conteúdos em formatos dinâmicos, como vídeos curtos e interativos.

Serviços tradicionais

Os serviços de atendimento e apoio à comunidade estão representados pelos tradicionais serviços disponibilizados no balcão de atendimento e por meio do serviço de referência para atendimento as pessoas que visam auxiliar na busca por informações gerais e específicas relacionadas à pesquisa e orientações sobre o uso do acervo. Na esteira do desenvolvimento das tecnologias de informação, os serviços de referência também têm sido oferecidos de maneira cada vez mais frequente no formato digital, facilitando e agilizando a disponibilidade dos serviços para os usuários e ampliando o atendimento até mesmo fora do expediente presencial das unidades de informação. Os serviços descritos a seguir são compreendidos como parte do serviço de referência.

O balcão de atendimento permanece como o primeiro e principal ponto de contato físico entre os usuários e a biblioteca e unidades de informação, desempenhando um papel fundamental na mediação dos serviços e no estabelecimento de uma relação positiva com a

comunidade. Esse contato inicial é fundamental para orientar os usuários quanto à utilização dos recursos disponíveis e promover uma experiência informacional mais eficaz.

O cadastro de usuários, por sua vez, passou por uma significativa transformação. Em muitas instituições, esse serviço foi automatizado por meio da integração de sistemas institucionais, permitindo a migração e atualização automática dos dados dos usuários para os *softwares* de gestão de acervo. Mesmo nas bibliotecas que ainda realizam o cadastro manualmente, observa-se a modernização desse processo em virtude do aprimoramento dos sistemas utilizados.

Serviços como empréstimo domiciliar, devolução, renovação, reserva de materiais e consulta local ao acervo, anteriormente considerados o núcleo das atividades em bibliotecas e unidades de informação, passaram a ter papel menos central diante das mudanças do cenário informacional e nos hábitos dos usuários. Embora continuem sendo relevantes e amplamente utilizados, esses serviços, muitas vezes, têm apresentado redução em sua demanda quando comparados aos padrões das últimas décadas, especialmente devido à ampliação do acesso remoto aos recursos informacionais e ao melhor aproveitamento dos espaços físicos da biblioteca para finalidades diversas, como estudo, interação, lazer e descanso.

Adicionalmente, serviços como reserva e renovação de materiais foram otimizados, estando atualmente disponíveis em formato *on-line*, o que proporciona maior autonomia e comodidade aos usuários. A devolução de materiais também passou por modernização, não se restringindo mais ao horário de funcionamento da biblioteca, conforme será detalhado em seção posterior, com o uso de caixas de devolução.

No serviço de referência, o oferecimento convencional de treinamentos e orientações para pesquisa também tem passado por reformulações, incorporando novas metodologias, técnicas, ferramentas tecnológicas e conteúdo. Destacam-se alguns serviços de apoio à produção acadêmica como normalização de trabalhos, tanto na forma de capacitações como de revisão de trabalhos. Em bibliotecas escolares e públicas, esse tipo de atividade tem se concretizado por meio de formações em educação midiática, com o objetivo de instruir os estudantes para um uso crítico da informação nas mídias sociais, tanto

como consumidores quanto como produtores de conteúdo, contribuindo para a formação de estudantes mais conscientes.

Saindo um pouco do escopo do serviço de referência, destaca-se o tradicional serviço de elaboração de ficha catalográfica, comum em bibliotecas universitárias. Atualmente, esse serviço tem sido automatizado, sendo realizado por meio de formulários *on-line* preenchidos pelo próprio usuário.

As ações de incentivo à leitura, bem como a organização de exposições e atividades culturais, são práticas fundamentais que podem ser promovidas por diferentes tipos de bibliotecas, cada uma adaptando suas estratégias ao perfil do público e ao seu contexto institucional. Essas ações podem assumir diversas formas, como rodas de conversa, clubes do livro, cafés filosóficos, contação de histórias, saraus, feiras literárias e oficinas criativas. Nas bibliotecas escolares, essas iniciativas têm um papel no estímulo à leitura desde os primeiros anos de aprendizagem, geralmente ocorrendo de maneira mais lúdica, adequada à faixa etária dos estudantes; já nas bibliotecas públicas, as ações tendem a ser mais amplas e acessíveis, voltadas a um público diversificado e com o objetivo de promover o acesso democrático à cultura e ao conhecimento. Por fim, nas bibliotecas universitárias e especializadas, embora o foco principal seja o apoio ao ensino e à pesquisa, também há espaço para atividades de caráter cultural e extensionista como exposições temáticas e eventos literários que podem ser organizadas com o intuito de integrar a comunidade acadêmica e atrair o público externo, promovendo a aproximação da sociedade com o ambiente universitário.

A inovação nos produtos e serviços tradicionais das bibliotecas e unidades de informação é essencial para a manutenção de sua relevância nas instituições. A adaptação às novas necessidades e demandas informacionais, o uso estratégico das tecnologias digitais com foco no atendimento ao usuário são elementos-chave para garantir produtos e serviços informacionais de qualidade. Portanto, a área precisa investir continuamente na formação profissional e na busca por soluções inovadoras, promovendo bibliotecas mais dinâmicas, acessíveis e eficazes na disseminação da informação. Na próxima seção, serão abordados alguns produtos e servidores inovadores em bibliotecas e unidades de informação.

Produtos e serviços inovadores

As bibliotecas desempenham um papel fundamental na disseminação do conhecimento e na prestação de serviços informacionais. Para manter sua relevância, é imprescindível que essas instituições inovem constantemente, adaptando seus produtos, serviços e processos às necessidades e expectativas dos usuários (Trindade, 2021).

A autora supracitada destaca que a inovação no contexto das bibliotecas envolve a criação e aperfeiçoamento de serviços que atendam de forma eficiente às demandas informacionais dos usuários e que a pessoa bibliotecária deve se adaptar às mudanças da sociedade moderna, sendo flexível, atenta e proativa. Sendo assim, a formação continuada e o desenvolvimento profissional são necessários para estimular a criatividade do profissional e sua capacidade de inovação nesse ambiente.

No contexto das estratégias de inovação, vale destacar três dimensões clássicas da gestão de inovação: a inovação incremental, disruptiva e radical. A inovação incremental se caracteriza por conferir melhorias aos produtos e serviços existentes, proporcionando benefícios percebidos pelos consumidores, porém, sem causar impacto na forma como o produto ou serviço é consumido (Fleury; Mello Filho, 2021). Por representar menor complexidade, a inovação incremental deve se constituir na estratégia de inovação mais comum.

Fleury e Mello Filho (2021) definem a inovação disruptiva como aquela que altera a forma como o produto ou serviço é ofertado e consumido, mudança que resulta na substituição por uma solução inovadora superior, enquanto a inovação radical altera o paradigma existente de um setor específico, criando uma nova categoria de produtos e serviços.

No campo da informação, a tecnologia é um fator preponderante para as mudanças de paradigmas de processos, práticas, produtos e serviços de informação.

De acordo com Fleury e Mello Filho (2021), a inovação envolve aspectos que extrapolam a estrutura interna de processos e produtos da organização, constituindo um ecossistema em que, entre suas múltiplas dimensões, incluem a legislação vigente, as relações da organização com outras empresas e setores como universidades e centros de pesquisa,

fornecedores, entre outros atores, constituindo um ambiente de cooperação e compartilhamento entre pessoas e comunidades.

Por esta razão, os gestores de bibliotecas e unidades de informação devem estar atentos e predispostos para realizar parcerias com diversas instituições, entre estas, as instituições de ensino e pesquisa, e manterem-se atualizados com as melhores práticas informacionais e das unidades de informação mais modernas.

O processo de criação também depende de um repertório de conhecimento consistente e um diálogo constante entre as diferentes fontes de informação na área. Neste sentido, para estimular o processo de inovação, as pessoas bibliotecárias precisam estar atualizadas e atentas para:

i. Paradigma atual da Ciência da Informação: que revela a situação em que as bibliotecas e unidades de informação se encontram e as direções que podem seguir para atenderem a comunidade de usuários e se manterem sustentáveis. Isso requer estudo nas fontes de informação e diálogo com profissionais da área para trocas de experiências. Entre as fontes importantes na área, estão: artigos do SNBU, do CBBD, do Repositório da FEBAB, Informe CI, Trend Report da IFLA;
ii. Ser observador: muitas vezes, simples atitudes podem ajudar a captar as necessidades dos usuários como circular regularmente pela biblioteca ou unidade de informação e observar como os usuários estão se comportando, como estão utilizando os espaços e refletir se ela está atendendo àquelas necessidades de forma consciente e apropriada. Por exemplo, pode ser que a pessoa bibliotecária identifique que muitos usuários dormem nas salas de estudo e que, portanto, esta pode ser uma necessidade. Não é apropriado que o usuário ocupe uma sala de estudo para dormir enquanto ela poderia ser usada por outro usuário para estudar. Então, por que não pensar em um espaço e uma estrutura que possibilite ao usuário descansar? Pode ser feito um investimento em redes, em cadeiras mais apropriadas, em algum espaço diferenciado etc.
iii. Realizar estudo de usuário: esta estratégia é um pouco mais trabalhosa, mas necessária para que a biblioteca ou unidade de informação possa explorar de forma mais consistente e com

método as necessidades e demandas dos usuários. No entanto, é importante que este estudo possa gerar resultados práticos e percebidos pelos usuários para que eles possam confiar e continuar contribuindo com a instituição no fornecimento dessas informações.

iv. Fortalecer parcerias e relações institucionais: a participação da comunidade de usuários por meio de seus representantes na elaboração de projetos para a elaboração de produtos e serviços é essencial para que a biblioteca e unidade de informação envolva, conquiste a confiança e desenvolva a sensação de pertencimento de seus parceiros e comunidades, ampliando as possibilidades de sucesso nos resultados. Para isso, as bibliotecas e unidades de informação precisam identificar parcerias e promover encontros com alunos, docentes, a alta gerência local, a comunidade, mobilizando as comissões de bibliotecas, representantes de centros acadêmicos, comitês culturais de coordenação de cursos, entre outras relações institucionais das quais já faz parte ou que identifique relevância.

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC) desempenham um papel fundamental não apenas na modernização dos recursos e serviços, mas também como facilitadoras na coleta e interpretação de dados, permitindo uma visão mais precisa e dinâmica das necessidades e demandas dos usuários. Ferramentas como *softwares* de análise de dados, inteligência artificial e plataformas interativas podem contribuir significativamente para o desenvolvimento de produtos e serviços personalizados, mais eficientes e alinhados às expectativas do público. Além disso, o uso de tecnologias pode otimizar processos internos, ampliar o alcance das bibliotecas e unidades de informação por meio de serviços digitais e proporcionar experiências inovadoras que promovam maior engajamento com a comunidade. Entre as principais aplicações das TDIC neste contexto, destacam-se:

a) Plataformas de autoatendimento

As plataformas de autoatendimento são recursos automatizados para a realização de serviços como consulta da conta do usuário, empréstimo, renovação e até devolução, tudo feito pelo próprio usuário. São recursos que requerem um alto investimento, mas proporcionam

autonomia para o usuário e permitem que a biblioteca e unidades de informação possam direcionar maior parte do tempo dos servidores técnicos e pessoas bibliotecárias para atividades mais complexas dentro da instituição.

Além disso, destacam-se os seguintes produtos e serviços que são inovadores e não necessariamente se relacionam a aplicações de TDIC nas bibliotecas e unidades de informação:

Produtos:

b) Caixas de Devolução:

O serviço de devolução, tradicional em bibliotecas e unidades de informação que realizam atividade de empréstimo, pode ser melhorado com a aquisição e disponibilidade de caixa de devolução. Como o próprio nome diz, consiste em uma caixa com uma abertura exclusiva para depósito do material bibliográfico que será devolvido e, na parte oposta, uma porta com abertura para o recolhimento desse material e posterior baixa (devolução) na conta do usuário, conforme regulamento estabelecido. Esta melhoria incremental permite a ampliação do serviço de devolução, que pode ser oferecido em qualquer horário, independentemente do expediente da instituição que o oferta, facilitando e flexibilizando a devolução para o usuário e diminuindo a possibilidade de penalidades por atraso. Além disso, evita que o usuário se sinta constrangido no momento da devolução pelo funcionário da instituição quando o material emprestado está em atraso. As caixas podem ser instaladas dentro da instituição, com a uma abertura na parede para que o material devolvido seja colocado pelo lado de fora ou, até mesmo, colocada em outro local de fácil acesso pelos usuários para posterior recolhimento (do material devolvido) pelos funcionários da Biblioteca ou unidade de informação.

Serviços:

c) *Makerspace*

O oferecimento de espaços *maker* em bibliotecas e unidades de informação está alinhado à perspectiva das metodologias ativas de ensino-aprendizagem, uma vez que, nessa abordagem, o estudante assume um papel central e participativo em seu processo formativo, contribuindo para a criação de conteúdo e a resolução de problemas

reais. Dessa forma, tais espaços incentivam a cooperação, a troca de ideias e o trabalho em grupo, favorecendo o desenvolvimento do pensamento crítico. Ao integrar as metodologias ativas às práticas pedagógicas, inclusive em ambientes como bibliotecas, é possível tornar esses espaços mais dinâmicos e eficazes na construção do conhecimento, promovendo melhores resultados de aprendizagem (Maia; Furnival, 2020).

As bibliotecas e unidades de informação podem implementar espaços *maker* por meio da reconfiguração de áreas físicas já existentes, destinando um ambiente específico, ainda que reduzido, para esse fim. Dependendo do contexto institucional, é possível adquirir ou adaptar mobiliários, equipamentos e ferramentas tecnológicas, de modo a compor um espaço que estimule atividades práticas e colaborativas, ao mesmo tempo em que se mantenha acolhedor e acessível a todos os usuários. Nesse processo, é fundamental que a pessoa bibliotecária atue ativamente na promoção e mediação do uso desses espaços, organizando oficinas, atividades educativas e eventos, exercendo seu papel de facilitadora e educadora ao desenvolver ações em parceria com professores e outros profissionais, a fim de potencializar o uso pedagógico dos espaços *maker*.

d) Clube de Leitura com o estabelecimento de parcerias:

Muitas bibliotecas e unidades de informação já possuem clubes de leitura utilizando seu próprio acervo para indicação da bibliografia. Mas, nem todas possuem um acervo vasto e atualizado para poder selecionar e compartilhar títulos. Neste caso, a biblioteca ou unidade de informação precisa pensar em estratégias para viabilizar o serviço e uma delas é realizar parcerias com editoras dos títulos que pretende incluir no clube. A biblioteca entra com a leitura e a divulgação dos títulos da editora que, em contrapartida, podem fornecer os livros gratuitamente para a atividade.

e) Capacitações sistemáticas e formação cidadã

As capacitações constituem em um importante serviço para as bibliotecas e unidades de informação, no âmbito da mediação da informação e nos processos educativos exercidos pela pessoa bibliotecária, em colaboração com os docentes. Segundo Campelo

(2024), essa relação colaborativa potencializa o processo de ensino e aprendizagem.

O planejamento, em geral, das capacitações e formações são planejados para que sejam oferecidos durante a programação anual das bibliotecas e unidades de informação, ou para o semestre, e fazem a divulgação para a comunidade. Em uma ação mais proativa, a biblioteca/unidade de informação pode procurar especialistas da instituição para realizar parcerias e ofertar seus conteúdos de treinamento dentro do escopo das disciplinas, direcionados para darem suporte à realização das atividades com o objetivo de atender às demandas.

O aspecto inovador desta prática está na forma que é estabelecida, linkada e aliada ao conteúdo e à atividade. O parceiro da biblioteca/unidades de informação pode apresentar propostas de capacitação visando a melhoria contínua e o desenvolvimento intelectual. Nesta parceria, a biblioteca/unidades de informação ganha em garantir que o seu conteúdo informacional atinja a um número maior de pessoas interessadas e de forma mais efetiva, porque vai ao encontro de uma demanda real e presente, que compreende a elaboração das atividades avaliativas da disciplina, que poderá ser desenvolvida com mais fundamento e qualidade. Considerando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, as bibliotecas/unidades de informação podem desenvolver atividades de formação promovendo temas como saúde, cidadania, igualdade, educação e meio ambiente. Essas ações, alinhadas à Competência em Informação (CoInfo), contribuem para que os usuários adquiram conhecimentos, habilidades e valores voltados ao desenvolvimento sustentável no exercício de uma cidadania plena (Belluzzo, 2018).

Destaca-se, nesse contexto de ações de formação, que o uso de ferramentas tecnológicas facilita a personalização e amplia o alcance das atividades e possibilita a aplicação de diversas metodologias voltadas para a aprendizagem ativa.

f) *Design Thinking*:

Para Camargo e Ribas (2019), o *Design Thinking* é muito mais do que uma metodologia para a identificação e resolução de problemas: é um novo modelo mental focado nas pessoas e suas necessidades, unindo colaboração (entre profissionais, organizações, instituições e clientes),

empatia (no sentido de melhorar a experiência das pessoas) e experimentação, revelando-se como uma poderosa ferramenta de criação de produtos e serviços inovadores.

Andrade e Silva (2024) complementam que a aplicação da experimentação no processo do *design thinking* deve gerar experiências enriquecedoras para aprendizagem e não apenas testar a funcionalidade do produto ou serviço. Muitas dessas mudanças podem ser alcançadas com pouco investimento, em alguns casos, com adaptações no ambiente, envolvendo a comunidade para contribuir com os recursos que farão parte dessa mudança. A FEBAB disponibiliza em seu repositório "Um toolkit para design centrado no usuário" (IDEO, 2017), que auxilia na criação de soluções para bibliotecas por meio da aplicação do *Design Thinking*.

g) Espaços acessíveis

A criação de espaços acessíveis em bibliotecas e unidades de informação é fundamental para garantir a inclusão, promovendo o acesso à informação e leitura para todas as pessoas, independentemente de suas condições físicas, sensoriais ou cognitivas. Para possibilitar a acessibilidade informacional é necessário adotarmos práticas como o uso de legendas em vídeos, utilizar a linguagem simples e clara, disponibilizar a audiodescrição e a utilização de tecnologias assistivas.

Um exemplo de ação que vai ao encontro dessa proposta é um projeto lançado em julho de 2024 pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) com o projeto "Caminhos da Leitura e Memória", ocasião em que foi inaugurada na Biblioteca Comunitária, a Sala de Estudo e Autorregulação ao Neurodivergente para uso exclusivo de pessoas neurodivergentes. A iniciativa busca ampliar os espaços de estudo e promover a inclusão de todas as pessoas na universidade. A sala pode ser utilizada diariamente pela comunidade e fica aberta até meia noite, com ambiente amplo e climatizado e acesso à internet (Garcia, 2024).

h) Ambientes de descanso, socialização, entre outros para além do acervo físico:

O espaço físico também está se tornando um fator crítico e, em muitos casos, um ativo para os gestores de bibliotecas e unidades de

informação. Ainda que possa crescer em um ritmo menos avançado que no passado por ocasião das mudanças promovidas pelo acesso aberto e aumento dos documentos em formato eletrônico, o acervo físico ainda é um produto fundamental das bibliotecas e unidades de informação e as políticas de desenvolvimento de coleções devem estar atualizadas e em constante sintonia com a seção de referência para avaliarem os espaços de forma estratégica, de maneira que possam atender a complexidade das necessidades atuais dos usuários.

Sabiamente, Lankes (2016) nos faz refletir sobre a importância do estabelecimento de relações fortes com a comunidade de usuários, entendendo que não está na criação de acervo para as gerações futuras, mas no fortalecimento dos vínculos biblioteca-usuário, proporcionando a este último aquilo que ele realmente necessita. Portanto, as bibliotecas e unidades de informação precisam estar atentas para oferecerem também espaços adequados e atrativos de socialização, descanso, entretenimento e de tantos outros a depender da necessidade dos seus usuários. Cabe refletir: o que fazem os usuários no intervalo dos estudos, das leituras? Como a biblioteca ou unidade de informação poderia atrair os usuários, trazendo parte ou a solução de determinada necessidade para dentro do seu espaço físico? A Biblioteca Parque Villa-Lobos de São Paulo, por exemplo, possui uma estrutura para eventos formada por tatames que também pode ser utilizada para descanso dos usuários. Todas essas indagações podem gerar alternativas de soluções simples, que podem surpreender os gestores e superar as expectativas dos usuários.

i) Sala de serviços 24 horas

Oferecer ambientes para atividades de estudo é uma prática tradicional das bibliotecas e unidades de informação e que, normalmente, elas cumprem muito bem com esse papel. Algumas bibliotecas, especialmente as universitárias, possuem usuários com demandas por ambientes de estudo que extrapolam o seu expediente de funcionamento. Vivendo em repúblicas e, portanto, dividindo a moradia com outras pessoas, nem sempre é possível ao estudante dispor de uma estrutura favorável para os estudos.

Ao oferecerem uma sala de estudo para além do expediente, proporcionando um ambiente com temperatura controlada, iluminação

adequada, serviço de internet, móveis também adequados para estudo e de forma segura, as bibliotecas e unidades de informação podem oferecer um serviço inovador aos estudantes que apresentam esta demanda, ainda que o acervo não esteja disponível para empréstimo fora do expediente.

Um resumo dos serviços e produtos inovadores pode ser conferido no Quadro 2:

Quadro 2 - Produtos e serviços inovadores

Serviços	Produtos
Autoatendimento Capacitação *on-line* Clube de Leitura parcerias Capacitações sistemáticas e formação cidadã	Caixas de Devolução *Makerspace* Espaços acessíveis Ambientes de descanso, socialização Sala 24h

Fonte: Elaborado pelas autoras.

As pessoas bibliotecárias, portanto, devem atuar como agentes críticos e com uma visão estratégica de que, ao proporcionar mesmo que pequenas mudanças, com o uso de ferramentas tecnológicas ou não, pode impactar de forma significativa e positiva no atendimento e experiência do usuário, pois a tecnologia pode ser um meio, mas não é o objetivo final. A inovação de produtos e serviços informacionais sempre vai ser guiada pelas necessidades informacionais do usuário.

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE PROJETOS DE PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES

Ao pensar em um projeto a pessoa bibliotecária assume um papel fundamental para o sucesso (ou fracassos) da ação que dependem de variáveis das exigências e necessidade de seus respectivos mercados. Dessa forma a atividade de elaboração de projeto possui características próprias, onde não basta apenas criar um produto/serviço, que seja belo ou adequado a função principal.

O objetivo da pessoa bibliotecária e da equipe envolvida em elaborar o projeto não é, portanto, apenas desenhar uma nova concepção para a aprovação do cliente, mas a criação de produtos/serviços que sejam adequados aos diversos usuários. A equipe deve compreender a

relação entre estes diversos usuários e antecipá-las no caso do desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Neste momento aplica-se o uso da metodologia de projeto, onde esta não deve ser seguida como forma rígida de processo, mas como maneira didática de orientação aos profissionais, até que consigam elaborar suas próprias metodologias, muitas vezes apoiadas em diversas literaturas. Ao desenvolver um projeto de produtos e serviços é necessário refletir sobre a concepção pautada em quatro fases, sendo elas: – Análise do problema; – Geração de alternativas; - Avaliação das alternativas; e - Realização da solução do problema.

Quadro 3 - Metodologia para concepção de projeto de produtos/serviços.

Fase 1 – Análise do Problema	**Fase 2 – Geração de alternativas**
Conhecimento do Problema: • Ponto de partida para motivação do bibliotecário e sua equipe; Identificar a necessidade informacional é um elemento fundamental para definir estratégias, entretanto deve-se observar também o comportamento e práticas informacionais do sujeito informacional. Essa prática pode ocorrer na forma de um estudo de uso e usuário ou coleta informal de demandas e necessidades. • Pesquisa de mercado sobre as informações que cercam o problema; Identificar no ambiente externo e interno o que há de informações sobre o problema analisado, essa etapa é muito importante, pois ela permite compreender a situação real do problema. • A missão da pessoa bibliotecária é propor uma solução em forma de produto/serviço para o problema.	Produção de ideias, geração de alternativas: • O processo de geração de alternativas deve ser livre não sofrendo restrições; Neste momento ocorre a chuva de ideias que deve ser colocada no papel para serem analisadas e aprofundadas posteriormente, podendo haver descarte ou complementação de ideias. • Recomenda-se o distanciamento do problema, para que a mente possa então criar o processo de incubação. O processo de incubação inicia-se no desenvolvimento do plano da gestão e tecnológico do projeto. Para tanto é necessário verificar a capacitação e a cooperação entre a equipe e parceiros. • Nessa fase é importante que a pessoa bibliotecária crie um grande número de esboços e modelos, visando encontrar a alternativa mais promissora.

Fase 3 - Avaliação das Alternativas	**Fase 4 - Realização da Solução do Problema**
Exame das soluções, processo de seleção: • Comparar as alternativas a fim de extrair a melhor solução. Processo de Avaliação: • Para a avaliação de produtos e serviços existem variáveis, que podem ser transformadas em perguntas: - Que importância tem o novo produto/serviço para o usuário, para determinados grupos de usuários, para a sociedade? - Que importância tem o novo produto/serviço para o custo financeiro da instituição? - Qual necessidade, demanda ou desejo estou buscando atender?	Muitas vezes a melhor alternativa é a combinação de várias boas características encontradas em várias alternativas. A pessoa bibliotecária deve converter a melhor alternativa em um produto/serviço, realizando todos os ajustes possíveis para criar um protótipo. Qual instrumento ou ferramenta de monitoramento da ação implementada?

Fonte: Adaptado de Souza (2011).

Na fase 1 é necessário realizar uma coleta de informação, a fim de entender melhor o problema para uma posterior avaliação e, no quadro 4, apresentamos oito análises que acreditamos serem relevantes no auxílio da fase 1:

Quadro 4 - Coleta de informação para análise do problema

Análise da Necessidade: Identificar quantas pessoas estariam interessadas na solução do problema, essa informação poderá demonstrar para a instituição quais seriam os retornos do investimento.	Análise da Relação Social: Identificar as relações do provável usuário em relação ao produto. (Classe social; Faixa etária; Status social; Gênero; PCDs entre outros dados pertinentes para apresentar o perfil social do usuário).
Análise da relação com o meio Ambiente: Analisa as circunstância em que o produto/serviço será utilizado durante sua vida útil, relacionando impacto ambiental, poluição etc.;	Análise de Mercado: Análise dos produtos/serviços dos concorrentes; Análise comparativa de produto/serviço ajuda a pessoa bibliotecária a ter uma comparação e relação aos processos similares.

Análise da Função: Identificar o tipo de função técnica do produto.	Análise Estrutural: Identificar a complexidade estrutural.
Análise da Configuração: Estudar os aspectos estéticos do produto/serviço.	Análise dos materiais e processos: Considera quais são os materiais e processos empregados na elaboração do produto/serviço.

Fonte: Adaptado de Souza (2011).

Para a viabilização do projeto, ao identificar a necessidade de captação de recursos financeiros, a pessoa bibliotecária deve buscar por editais de fomento à inovação e à cultura, em programas locais, nacionais ou internacionais, a fim de assegurar a implementação e sustentabilidade das ações propostas.

BREVES CONSIDERAÇÕES

Diante da necessidade de inovação constante nas unidades de informação, a aplicação de metodologias estruturadas para o desenvolvimento de produtos e serviços torna-se essencial. A pessoa bibliotecária e sua equipe desempenham um papel fundamental nesse processo, garantindo que as soluções propostas sejam alinhadas às necessidades dos usuários e viáveis dentro do contexto institucional.

Embora as tecnologias ofereçam inúmeras possibilidades para modernizar e ampliar a oferta de produtos e serviços das bibliotecas, a verdadeira inovação não se limita apenas ao uso de ferramentas tecnológicas. Inovar significa repensar práticas a partir de uma compreensão profunda das necessidades e demandas da comunidade, utilizando soluções criativas. Nesse sentido, um ponto de partida para as bibliotecas é o investimento em instrumentos eficazes de análise de sua comunidade, como estudos de usuários, coleta sistemática de indicadores sobre o uso de serviços e produtos e escutas ativas por meio de *feedbacks* informais.

Dessa forma, a inovação nas bibliotecas não apenas acompanha os avanços tecnológicos, mas se fundamenta em um entendimento sólido e contínuo de seu público, garantindo a oferta de serviços e produtos verdadeiramente relevantes e impactantes.

O capítulo apresenta uma abordagem metodológica baseada em quatro fases que permite um planejamento mais eficiente e adaptável, facilitando a criação de propostas para serem implementadas conforme oportunidades de financiamento e editais de fomento. Assim, ao compreender as exigências do mercado e antecipar demandas, as bibliotecas e unidades de informação fortalecem sua relevância e impacto na sociedade. Espera-se que essa proposta de roteiro para elaboração de projetos contribua para a prática profissional e possa ser utilizada em diferentes tipos de unidades de informação, adaptadas de acordo com cada contexto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, V. C. G.; SILVA, G. V. A utilização do Design Thinking como ferramenta de interpretação do perfil dos bibliotecários em uma biblioteca universitária. **Transinformação**, Campinas, v. 36, p. 01-11, 2024.

BELLUZZO, R. C. B. Competência em informação (CoInfo) e midiática: inter-relação com a Agenda 2030 e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) sob a ótica da educação contemporânea. **Folha de Rosto**: Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Juazeiro do Norte, v. 4, n. 1, p. 15-24, jan./jun. 2018.

BORGES, M. E. N. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, SP, v. 5, n. 2, p. 115-128, out. 2008.

CAMARGO, R.; RIBAS, T. O que é design thinking. *In*: CAMARGO, R.; RIBAS, T. **Gestão ágil de projetos**: as melhores soluções para as suas necessidades. São Paulo: Saraiva Uni, 2019. Cap. 3, p. 27-54.

CAMPELLO, B. **A biblioteca como lugar de aprendizagem**. [Belo Horizonte]: Autêntica, 2024.

CRUZ-RIASCOS, S. Inovação em serviços e produtos de informação para a sustentabilidade das bibliotecas das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras: de Gutenberg às redes virtuais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO

DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25, 2013. **Anais** […] Florianópolis: FEBAB, 2013.

FLEURY, M. N.; MELLO FILHO, L. L. de. **Gestão da inovação**. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

GARCIA, A. G. **Biblioteca Comunitária amplia salas de estudos para a comunidade**. São Carlos, 2024. Notícia publicada no site da UFSCar. Disponível em: https://www.ufscar.br/noticia?codigo=16123&id=biblioteca-comunitaria-amplia-salas-de-estudos-para-a-comunidade. Acesso em: 27 mar. 2025.

GONÇALVES, D. L. **Acessibilidade comunicacional dos produtos de informação das bibliotecas universitárias da região nordeste do Brasil**. 2021. 53 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Humanidades, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021.

GREGHI, T. A. *et al.* Qualidade em serviços como diferencial competitivo: um estudo de caso na CANPAC de São Paulo. *In*: ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO - Educação e Pesquisa: a produção do conhecimento e a formação de pesquisadores, 3., 2011, São Paulo. **Anais** […]. São Paulo: ECISEU**,** 2011.

IDEO. **Design thinking para bibliotecas**: um toolkit para designs centrado no usuário. [*S.l.*]: IDEO, 2017.

LANKES, R. D. **Expect more**: melhores bibliotecas para um mundo complexo. Trad. Jorge do Prado. São Paulo: FEBAB, 2016.

LUBISCO, N. M. L. Bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional. **Ponto de Acesso**, Salvador, v.8, n.3, p. 80-141, dez. 2014.

MAIA, C. M.; FURNIVAL, A. C. M. A atuação do bibliotecário no ensino de Competência Informacional com o uso de Metodologias Ativas de ensino aprendizagem: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 16, p. 1–30, 2020.

SANTOS, I. L. dos. Elaboração de produtos e serviços de informação: conceitos e etapas chave. **ConCI**: Convergências em Ciência da Informação, Aracaju, v. 5, n. dossiê, p. 1–19, 2022.

SOUZA, F. M. de. **Metodologia de projeto II**. São Paulo: Birigui, 2011.

TRINDADE, A. S. C. E. da. **Criatividade e serendipidade na inovação de produtos e serviços em Bibliotecas Universitárias.** 2021. 185f. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2021.

CAPÍTULO 4

PLANEJAMENTO SUSTENTÁVEL DO MEIO AMBIENTE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Pablo Gomes
Valéria Martin Valls

INTRODUÇÃO

A primeira Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente foi promovida pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1972 e ficou conhecida como Conferência de Estocolmo, por ter ocorrido na cidade que dá nome à Conferência, na capital da Suécia. Mais de 50 anos se passaram e a preocupação com o meio ambiente e nossa relação com ele só aumentou. No Relatório *Brundtland* da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, órgão da ONU, conhecido também como Nosso Futuro Comum, publicado em 1987, há uma definição do conceito de desenvolvimento sustentável.

O relatório prevê que o desenvolvimento sustentável possui pelo menos duas dimensões, a dimensão social e a dimensão ambiental. O documento, no sentido de demonstrar a inseparabilidade dessas duas dimensões no contexto do desenvolvimento sustentável esclarece que "num mundo onde a pobreza e a injustiça são endêmicas, sempre poderão ocorrer crises ecológicas e de outros tipos" (Comissão, 1991, p. 47). Mesmo que o documento localize a dimensão social relacionando à

pobreza, em seguida, a própria ONU amplia essa dimensão incluindo outros elementos da dinâmica social para compreensão do desenvolvimento sustentável.

Após a Conferência de Estocolmo e a publicação do Relatório *Brundtland* foram estabelecidos dois programas internacionais importantes para o desenvolvimento sustentável, que, como vimos anteriormente, inclui as dimensões social e ambiental, são eles: Objetivos de Desenvolvimento do Milênio e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Os Objetivos Sustentáveis do Milênio, também chamados de Metas do Milênio, foram propostos pela ONU em 2000 e contava, à época, com 191 países empenhados com os seguintes objetivos:

Figura 1 - Objetivos de Desenvolvimento do Milênio



Fonte: Brasil (2015).

Por sua vez, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, propostos, também, pela ONU em 2012, são um aprimoramento, uma complexificação, dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Enquanto os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio possuem oito objetivos, os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável se desdobram em 17 objetivos (Figura 2).

Entre os Objetivos do Desenvolvimento do Milênio e da Agenda 2030 percebe-se que há uma ampliação dos objetivos voltados à sustentabilidade ambiental com destaque para os objetivos 6, 7, 11, 12, 13, 14 e 15. Esses objetivos têm como propósito orientar que os atores sociais encaminhem seus esforços em prol de um futuro possível. É relevante apontar a indissolubilidade desses objetivos entre objetivos de

desenvolvimento social e de desenvolvimento ambiental, só destacamos que em alguns a questão ambiental está mais diretamente explícita.

Figura 2 - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável



Fonte: Nações Unidas, Brasil (2015).

São diversos os atores preocupados com o meio ambiente. Temos os governos, que gerenciam e investem recursos para preservação e uso dos recursos naturais – no Brasil atualmente temos o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima; temos parte do campo empresarial, que observando o interesse mundial sobre o tema investiu em formas sustentáveis na produção e oferta de serviços; temos os movimentos sociais com proposições e ações para melhoria do meio ambiente hoje e de uma perspectiva futura; e temos a população, que individualmente ou em família, se empenham para deixar as regiões onde vivem com condições possíveis para que outras gerações possam usufruir de uma vida com qualidade.

Dentre esses vários atores empenhados com o desenvolvimento ambiental, podemos e iremos destacar as bibliotecas e demais unidades de informação, que tem uma participação dupla, seja pela sua atividade fim, disseminação de informações, que pode e deve incluir informações sobre o meio ambiente, seja pela sua função social, que depende de formas de convivência com o meio ambiente. Apesar de considerarmos fundamental que as bibliotecas sejam disseminadoras de informações sobre sustentabilidade ambiental, a seguir será abordada a gestão de bibliotecas no contexto do planejamento sustentável.

A RELAÇÃO DA BIBLIOTECA COM O MEIO AMBIENTE

As organizações, as quais incluímos as bibliotecas e unidades de informação, são impactadas por uma diversidade de elementos que podem vir do seu ambiente interno como, por exemplo: as pessoas (bibliotecários, auxiliares de biblioteca, técnicos administrativos, pessoal de serviços gerais), os produtos e serviços (base de dados, boletins informativos, sumários, empréstimo, treinamento para uso de bases de dados, pesquisa bibliográfica orientada), os recursos tecnológicos (computadores, sistemas de radiofrequência, terminais de autoatendimento), os processos (catalogação, indexação, disseminação), o patrimônio (edifício, carro, obras de arte) e outros.

Mas também pode ser impactada por elementos do ambiente externo como, por exemplo: usuários (não usuários, ocasionais, frequentes), Estado (legislação de regulamentação da biblioteca, como o caso da Lei 12.305, de 2 de agosto de 2010, que instituiu a Política Nacional de Resíduos Sólidos, na qual inclui a coleta seletiva do lixo), fornecedores (material bibliográfico, de consumo, tecnológico, mobiliário, recursos digitais), meio ambiente (eventos meteorológicos inesperados, como os ciclones, região com alta ou baixa umidade, escassez de recursos naturais, luz excessiva, poluição).

Desses elementos traremos para a discussão a relação dialógica entre o meio ambiente e a biblioteca, de como um impacta e é impactado pelo outro. Como exemplo dessa relação de impacto, podemos comentar sobre a Biblioteca da Universidade de Coimbra, Biblioteca Joanina, que é habitada por morcegos há mais de dois séculos. Esses morcegos causam um problema de preservação e conservação das mesas da biblioteca, devido às suas fezes, que é resolvida com panos colocados sobre as mesas no final do expediente da biblioteca (Universidade, 202?), em contrapartida, os morcegos auxiliam na preservação e conservação dos materiais informacionais (acervo e coleções), se alimentando dos insetos bibliófagos, ou seja, insetos que se alimentam de materiais como papel, couro, madeira e outros, os quais são fabricado os livros, revistas, jornais e outros.

Entretanto, essa relação entre a biblioteca e o meio ambiente nem sempre vem de uma relação de mutualismo, quando um ajuda o outro.

Como é o exemplo da Biblioteca Nacional e a sua constante necessidade de lidar com o controle de insetos bibliófagos (Flaeschen; Almeida, 2020). Nesse caso, os insetos somente deterioram os materiais informacionais, sem auxiliar na preservação e conservação ou outra forma de contribuição à biblioteca.

Temos também casos de bibliotecas que são afetadas por questões climáticas, como as chuvas, e por consequência, as enchentes. Um caso recente e de repercussão nacional foram as chuvas e enchentes no Rio Grande do Sul, que atingiram 478 municípios do estado (Rio Grande do Sul, 2024a). Durante esse evento climático, a Secretaria de Cultura do estado estimou que pelo menos 100 mil livros foram destruídos (Rio Grande do Sul, 2024b). Também houve destaque para o alagamento do Arquivo Geral da Universidade Federal de Santa Maria e do Museu de Arte do Estado do Rio Grande do Sul, no qual os dois tiveram parte de seus materiais informacionais danificados pela água da chuva.

Os impactos ambientais que têm atingido bibliotecas, como invasão por agentes biológicos, como o caso da Biblioteca Nacional, das chuvas, como as que ocorreram no Rio Grande do Sul, das queimadas, como os incêndios florestais em Los Angeles, Estados Unidos da América, que foram afetadas pela ação do fogo (American, 2025), são resultado, também, da ação do homem para um desenvolvimento alheio aos impactos que terão para o meio ambiente, em que se desmata, adentrando e diminuindo áreas naturais de espécies de animais, ou áreas que são parte do curso de rios e ficam sujeitas à alagamentos; em que se polui, aumentando a emissão de gás carbônico na atmosfera e de resíduos líquidos e sólidos em áreas de escoamento de águas da chuva e no leito de rios.

Entretanto, temos que levar em consideração que não é uma relação somente do impacto do meio ambiente sobre a biblioteca, ou outras instituições que gerenciam acervos e coleções bibliográficas, mas, também, do impacto de bibliotecas sobre o meio ambiente. Um caso a ser lembrado ocorreu em 2018, Belo Horizonte, Minas Gerais, onde o Instituto de Educação de Minas Gerais teria descartado de forma inadequada, o que parece ser a calçada de uma rua, por volta de 100 exemplares de livros didáticos.

No sentido, de um desenvolvimento pautado numa relação de respeito com o meio ambiente, as bibliotecas e unidades de informação

precisam se planejar com vistas aos impactos que podem advir, sejam eles negativos, que são vistos como ameaças, como alagamento, deterioração de materiais pelo excesso de radiação ultravioleta, poluição, mas também os positivos, que são vistos como oportunidades como diminuição dos gastos com uso de energia solar, preservação da biodiversidade na região que impede que agentes biológicos invadam o ambiente da biblioteca, papel ativo na conscientização da comunidade.

BIBLIOTECAS E PLANEJAMENTO

No centro da relação da biblioteca com o meio ambiente está o planejamento, pois não se pode tratar esse elemento externo de forma aleatória e pouco ou não detalhada. A aleatoriedade aumenta as possibilidades de erros que poderão levar ao agravamento das ameaças ou o não aproveitamento de uma oportunidade de melhoria de uma situação existente. Para tanto, enquanto bibliotecários gestores e não gestores, é fundamental que procuremos caminhos para o planejamento em bibliotecas com vistas ao desenvolvimento ambiental sustentável.

Devemos entender que o planejamento é uma atividade organizacional que tem por intenção projetar um cenário futuro e alinhar seus processos, técnicas, atitudes e recursos para atingi-lo. Entretanto, chamamos a atenção, como bem colocado pelo autor, que, dentro de uma diversidade de incertezas, a organização tentará ao máximo conseguir alcançá-lo ou, minimamente, chegar o mais próximo possível daquilo que foi idealizado.

Uma organização precisa trabalhar à luz de três planejamentos, sejam eles: i) o planejamento estratégico, elaborado e acompanhado pelo nível estratégico da organização; ii) o planejamento tático, elaborado como um desdobramento gerencial do planejamento estratégico; e iii) o planejamento operacional, que direciona ações, processos e recursos específicos necessários para executar aquilo que foi traçado no planejamento tático.

O planejamento estratégico é feito projetando e pensando a organização, no nosso caso a biblioteca, como um todo e é orientador dos planejamentos tático e operacional. Trará alinhamentos gerais sobre a estratégia da organização detalhando elementos básicos como: missão, visão, valores, objetivos estratégicos e estratégias (Zapelini, 2010). É

possível pensarmos que no planejamento estratégico tenhamos a possibilidade de presença do desenvolvimento sustentável ambiental na missão, como propósito (ex: contribuir… com responsabilidade ambiental); em sua visão, como um posicionamento de mercado (ex: ser… referência de respeito ao meio ambiente); nos valores, como princípios e pontos de vista da biblioteca (ex: sustentabilidade); nos seus objetivos estratégicos como indicação direta do que se pretende alcançar (ex: redução de 15% nos gastos com energia elétrica); e na estratégia, como conjuntos de ações e atitudes a serem tomada para alcançar os objetivos (ex: instalação de placas solares de energia elétrica).

Quanto ao planejamento tático é feito pelos setores, departamentos, gerenciais da biblioteca, sendo a própria biblioteca um possível setor, como no caso da biblioteca universitária, que é um setor da universidade. Tem por propósito elaborar planos gerenciais, políticas institucionais, para encaminhar à prática a estratégia organizacional e orientar, alinhar estrategicamente, o uso dos recursos organizacionais de cada setor para alcançar os objetivos estratégicos (Zapelini, 2010). Nesse planejamento algumas perguntas precisam ser respondidas: O que será feito? Por qual razão será feito? Onde será feito? Por quem será feito? Quando será feito? Como será feito? Quanto custará fazer? (você pode encontrar essas perguntas como uma ferramenta de planejamento chamada 5W2H, ou seja, *What? Why? Where? Who? When? How? How much?*).

O plano gerencial, documento que descreve o planejamento tático, precisa detalhar alguns elementos como: os objetivos gerenciais (ex: elaborar estudo de instalação de energia solar); a metodologia e estratégias gerenciais (ex: cálculo do consumo médio, da irradiação solar diária média, da eficiência do sistema e da área de painéis necessária); os responsáveis, cargos e tarefas (ex: bibliotecário sênior - gerenciamento da biblioteca, disseminação da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação…); o cronograma (estudo para instalação de energia solar - março de 2026); os recursos necessários (ex: financeiros, materiais, pessoal, informacionais); os indicadores de desempenho (ex: como os presentes na ISO 11.620/2023, Indicadores de Desempenho em Bibliotecas); e os riscos, mitigação ou anulação (risco: 50% de risco de perda das placas fotovoltaicas por incidência de raios - mitigação: estudo para instalação de pára-raios).

Temos ainda o planejamento operacional, que descreve as operações, conjunto de processos que serão necessários para colocar em prática o plano gerencial. Esse planejamento ocorre no âmbito dos setores e departamentos que executam, realizam, as atividades para que a organização funcione (Zapelini, 2010). São os setores que movimentam a organização para alcançar sua missão, para que ela seja sempre um "organismo em crescimento", lembrando das *Cinco Leis da Biblioteconomia*, elaboradas por Ranganathan (2009). Enquanto bibliotecas, elas podem ser, por exemplo, bibliotecas setoriais, como a biblioteca de um laboratório de pesquisa, ou mesmo os setores operacionais das bibliotecas, a exemplo da área de Organização e Tratamento da Informação.

No âmbito do planejamento operacional, alguns dos elementos comuns para elaboração do plano de ação: os objetivos operacionais (ex: contratação de empresa especializada para elaborar o projeto de instalação de energia solar); a estrutura da organização (organograma), os fluxos da organização (fluxograma); os processos e procedimento, como sequência de atividades e como fazê-las (ex: aquisição de serviço especializado - 1. elaboração do projeto básico de contratação; 2. pesquisa de preços no mercado; 3. abertura de processo de contratação de serviço especializado; 4. encaminhamento ao setor de compras e contratações); os recursos necessários (ex: financeiros, materiais, pessoal, informacionais); cronograma de atividades (ex: contratação de empresa especializada no estudo de instalação de placas solares - julho de 2025); os orçamentos (descrição do serviço a ser executado, valor e condições de pagamento); os indicadores de desempenho (ex: ISO 11.620/2023); e os riscos (ex: risco: 15% de risco de contratação de empresa com problemas fiscais - mitigação: verificar documentos fiscais da empresa).

Vejam, cada tipo de planejamento encaminhará os gestores a agirem de formas diferentes na biblioteca, encaminhando suas contribuições para o desenvolvimento ambiental sustentável a partir de suas atribuições e competências. Se estamos falando de uma biblioteca que está preocupada com o meio ambiente, é importante que seus planejamentos, iniciando com o planejamento estratégico, incluam elementos voltados à relação da biblioteca com o meio ambiente e uso consciente dos recursos naturais. Para isso é preciso, no momento da

análise do ambiente interno e externo, um olhar direcionado ao meio ambiente como elemento de análise.

PLANEJAMENTO DE UMA BIBLIOTECA AMBIENTAL SUSTENTÁVEL

Para elaboração dos planejamentos organizacionais, que vimos anteriomente, a biblioteca precisará de um insumo que é bem conhecido e próprio da sua atividade: informações relevantes e organizadas. Sem esse insumo, toda incerteza na projeção do futuro se torna ainda mais imprevisível. As informações darão subsídios à elaboração de cenários e tomada de decisões sobre os caminhos estratégicos, táticos e operacionais para a biblioteca e/ou seus setores.

Nesse sentido, a biblioteca precisa "olhar para dentro", ambiente interno, e "para fora", ambiente externo. Ao olhar para dentro, precisa identificar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Nenhuma organização, seja ela qual for, está livre de ter fraquezas. Ao olhar para fora, precisa reconhecer oportunidades e ameaças. Da mesma forma como organizações não estão livres de fraquezas, também não estão livres de ameaças. Um exemplo interessante é o caso da telefonia fixa no Brasil, em que empresas, de um mercado que parecia sólido e estável, toda casa e empresa tinha uma linha de telefone fixo, faliram ou foram vendidas em declínio devido à popularização do celular. Esse caso pode ter ocorrido pelo não reconhecimento de fraquezas, muito ligada à estagnação tecnológica e inovação, e por não reconhecerem também as oportunidades, investimento em uma nova tecnologia e ampliação do portfólio de produtos e serviços, e as ameaças, aumento do número de vendas de celulares e diminuição no número de vendas de telefones fixos.

Neste sentido, precisamos reconhecer fontes de informação relevantes para compreensão do ambiente interno e externo que estejam alinhadas ao reconhecimento de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, no contexto do desenvolvimento ambiental sustentável. No ambiente interno, as principais fontes são os próprios documentos e informações produzidos como parte de suas atividades, como relatórios (ex: relatório de monitoramento do descarte de resíduos); balanços patrimoniais e demonstrações financeiras (ex: demonstrativo do investimento em práticas sustentáveis); pesquisas (ex: pesquisa sobre o comportamento organizacional quanto à consciência ambiental);

indicadores de desempenho (ex: porcentagem de recursos institucionais alocados para prevenção de enchentes); sistemas de informação (ex: os sistemas de gestão de acervos e coleções); *benchmarking* interno, que compara os métodos, processos e resultado de uma unidade organizacional com outra (ex: comparação entre as práticas, com vistas ao desenvolvimento ambiental sustentável, entre a biblioteca e o arquivo); informações sobre desenvolvimento de pessoal (ex: servidores com cursos concluídos e relacionados ao desenvolvimento ambiental sustentável).

Também existem fontes de informações que não foram produzidas pela própria biblioteca, mas que trazem dados e informações sobre o ambiente interno. Os principais exemplos que podemos trazer são os relatórios de auditoria ou fiscalização de órgãos reguladores (ex: relatório e pareceres do Ministério da Educação para recredenciamento de uma Instituição Superior de Ensino, em que um dos critérios analisados é quanto às demandas do desenvolvimento local e regional para respeito e preservação ambiental); e pesquisas científico-acadêmicas que são desenvolvidas sobre uma instituição (ex: um Trabalho de Conclusão de Curso sobre as práticas ecológicas da biblioteca). Mesmo que sejam documentos de outras instituições, organizações, elas apresentam informações sobre o ambiente interno e não podem ser esquecidas como fontes de informação relevantes para análise do ambiente interno.

Quanto às fontes de informação sobre o ambiente externo, essas são as mais variadas e diversas. Os principais e mais direcionados são relatórios de órgãos públicos (ex: relatório de monitoramento da poluição do ar); mapas (ex: compreender a localização geográfica de posicionamento da biblioteca, perto ou longe de rios ou áreas de preservação ambiental e acompanhamento do desmatamento); bases de dados (ex: dados do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, sobre queimadas no Brasil); legislações (ex: Projeto de Lei nº. 769/22 que busca regulamentar o encaminhamento de livros didáticos para reciclagem ou reutilização); política (ex: informações sobre um gestor público e sua relação com pautas ambientais sustentáveis); análises de mercado (ex: análises sobre surgimento de uma nova tecnologia para reciclagem de papel); outras bibliotecas (ex: práticas de desenvolvimento ambiental sustentável que estão sendo desenvolvidas por outras bibliotecas);

pesquisas científico-acadêmicas (ex: dissertação com o diagnóstico de danos ambientais provocados pelo descarte incorreto de resíduos sólidos em um determinado município); fornecedores (ex: informações sobre práticas ecológicas adotadas por fornecedores de materiais bibliográficos).

É pela análise do conjunto de informações que a empresa consegue compreender como ela está em relação em relação ao seu desempenho e ao mercado. Essa análise é, geralmente, feita com auxílio de uma ferramenta chamada Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essa ferramenta também é conhecida por sua versão em inglês - SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, que significam, respectivamente, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) (Figura 3).

Figura 3 - Matriz FOFA

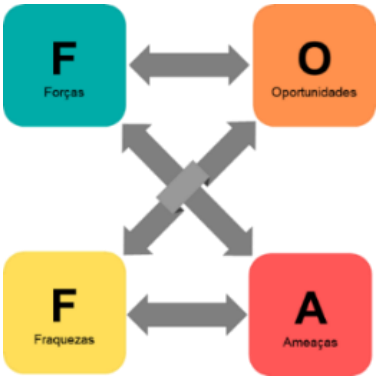


Fonte: Os autores.

A Matriz FOFA se torna o resultado da análise das informações coletadas para compreensão do ambiente da biblioteca. Com auxílio dessa ferramenta, conseguimos identificar os fatores internos (Forças e Fraquezas), os fatores externos (Oportunidades e Ameaças), os fatores positivos (Forças e Oportunidades) e os fatores negativos (Fraquezas e Ameaças). Como forma de um quadro, a biblioteca elenca no primeiro quadrante todos os seus pontos fortes relacionados ao desenvolvimento ambiental (ex: bibliotecários com especialização em gestão de projetos ambientais), lembrando que esse é um direcionamento à uma análise

focada ao meio ambiente, podendo ser feita de forma geral ou específica a outras temáticas, como o desenvolvimento social responsável, no segundo quadrante, todas as oportunidades que podem aproveitar (ex: um edital de financiamento para instalação de sistemas de armazenagem e uso da água da chuva); no terceiro quadrante são listados todas as fraquezas identificadas na biblioteca (ex: falta de recursos investidos para o desenvolvimento ambiental sustentável); e no quarto quadrante as ameaças identificadas (ex: ampliação de sanções para o descarte irregular de resíduos sólidos). Após identificado cada elemento em seu devido quadrante, é necessário fazer uma análise cruzada entre os componentes da Matriz FOFA (Figura 4).

Figura 4 - Análise cruzada na Matriz FOFA



Fonte: Adaptado de Boone e Kurtz (1998).

A análise, nesse momento, deve levar em consideração a correlação entre os fatores identificados e listado em cada um dos quadrantes da Matriz FOFA. De acordo com a imagem 5, as forças devem ser correlacionadas com as oportunidades, para verificar possibilidades de desenvolvimento da biblioteca. Quais forças possibilitam à biblioteca aproveitar as oportunidades? No mesmo sentido, é necessário estabelecer as devidas correlações entre as fraquezas e as ameaças para identificar possíveis problemas a serem enfrentados. Quais fraquezas permitirão que ameaças impactem na biblioteca? Em seguida, as forças precisam ser devidamente correlacionadas às ameaças, para identificar vulnerabilidades. Quais forças podem ser impactadas pelas ameaças, que num desencadear, não me permitirão aproveitar as

oportunidades? Ainda é necessário elaborar a correlação entre as fraquezas e oportunidades para identificar as possíveis restrições. Quais fraquezas, que associadas às ameaças, podem impedir que oportunidades sejam aproveitadas?

É nessa análise correlacional dos fatores (internos, externos, positivos e negativos) que a biblioteca conseguirá criar cenários que possibilitarão a elaboração das estratégias. Nesse sentido, faz necessário apontar que, poderão ser criados muitos cenários e que é necessário estabelecer, num segundo momento, quais se apresentarão como mais vantajosos e com menos impactos negativos, em termos quantitativo e qualitativo, para a biblioteca.

Após elaborada a análise ambiental da biblioteca, e de outras atividades de planejamento, é necessário a escrita do plano. Como estamos tratando do planejamento de desenvolvimento ambiental sustentável, entendido como uma atividade tática, e não da atividade fim da biblioteca, se adequa melhor como um plano gerencial, elaborando o alinhamento entre a estratégia e a sua operacionalização. Para tanto, apresentamos, de forma simplificada e propositiva, o Quadro 1 com os elementos necessários para iniciar a elaboração de um plano de desenvolvimento sustentável de bibliotecas.

O Quadro 1 é uma proposta básica para elaboração do plano de desenvolvimento ambiental no contexto de bibliotecas, não existe um modelo validado por instituições de fiscalização e controle da atividade bibliotecária. Pode e deve ser melhorado e adaptado levando em consideração as características da própria biblioteca e dos contextos aos quais está inserida

Quadro 1 - Proposta de Plano Tático para o Desenvolvimento Ambiental Sustentável

Elemento do Plano	Descrição
Contextualização	*O que é:* apresentação da biblioteca, sua preocupação com o meio ambiente e o que leva à adoção de um plano para adequação ao desenvolvimento ambiental sustentável. *Como fazer:* elabore uma pequena descrição da biblioteca. Liste, se possível, planos, políticas, medidas e ações anteriores que tiveram como objetivo a preservação do meio ambiente. Indique os motivos para adoção de medidas de sustentabilidade ambiental se tornam necessárias no contexto da biblioteca e do mundo e quais os principais indicadores para que isso seja necessário.
Objetivos	*O que é:* são descrições claras e diretas daquilo que se pretende atingir. *Como fazer:* identifique no planejamento estratégico os objetivos que precisam e podem ser especificados para alcançar o desenvolvimento ambiental sustentável, defina aquilo que pode ser alcançado e, por fim, descreva o que se pretende alcançar de forma específica, mensurável, alcançável, relevante e temporal (prazo para finalização).
Produtos e serviços de informação	*O que é:* são recursos e atividades desenvolvidos pela biblioteca com intuito de facilitar a disseminação, o acesso e uso das informações nos diversos contextos nos quais elas são necessárias. *Como fazer:* liste todos os produtos e serviços de informação ofertados e prestados pela biblioteca. Identifique e indique, se for o caso, a necessidade de adequação ou não dos produtos e serviços já existentes e a necessidade ou não de novos produtos e serviços no contexto de adequação ao desenvolvimento ambiental sustentável.
Metodologia e estratégia gerencial	*O que é:* trata-se de uma descrição de como os objetivos específicos serão alcançados com os métodos que serão utilizados e os processos e procedimentos a serem adotados. *Como fazer:* a escolha do método (ex: PDCA, Scrum, Kanban e outros), detalhamento dos processos e procedimentos que serão desenvolvidos), definição de diretrizes e os fluxos de trabalho e identificação das ferramentas de gerenciamento (ex: sistema de gerenciamento de bibliotecas).

Elemento do Plano	Descrição
Responsabilidades, cargos e funções	*O que é:* compreende a determinação das responsabilidades, cargos e funções daqueles que trabalham na biblioteca. *Como fazer:* é necessário listar todos os cargos, o detalhamento das funções e as responsabilidades a serem desenvolvidas por cada um no âmbito do desenvolvimento ambiental sustentável.
Marketing	*O que é: indica o* conjunto de ações estratégicas adotadas pela biblioteca no sentido de entender, criar, disseminar e entregar informação com valor ambiental agregado aos usuários. *O que fazer:* descrição da comunidade e dos usuários. Elaboração de estratégias para comunicação das ações, produtos e serviços de informação voltados e/ou produzidos/oferecidos com adoção de práticas ambientais sustentáveis. Indicação dos canais de informação a serem utilizados. Critérios de avaliação e monitoramento das ações estratégicas de marketing adotadas.
Cronograma	*O que é:* definição das atividades e dos prazos de execução para garantir o acompanhamento e o alcance dos objetivos específicos. *Como fazer:* estabeleça o período de validade do plano de desenvolvimento ambiental sustentável, elenque todas as atividades de forma sequencial e, levando em consideração a metodologia e estratégia de ação, indique o prazo de finalização.
Recursos necessários	*O que é:* detalhamento de todos os recursos, financeiros, materiais, tecnológicos, humanos e informacionais, que serão necessários para que os departamentos operacionais executem as atividades previstas na metodologia e estratégia gerencial. *Como fazer:* elabore um levantamento de todas as necessidades, fornecedores e parceiros estratégicos, bem como, dos recursos disponíveis e fontes de financiamento. Liste-os com uma descrição geral de suas características. É importante que quanto aos materiais, se for o caso, já apresentar a necessidades de mudanças de recursos anteriormente usados, mas que não cumprem com requisitos ambientais sustentáveis, quanto aos fornecedores indicar a necessidade de mudança de fornecedores devido às práticas desenvolvidas por eles e que não se adequam mais aos valores da biblioteca e quanto aos recursos

Elemento do Plano	Descrição
	humanos, se for o caso, apresentar a necessidade de desenvolvimento de pessoal com foco no respeito ao meio ambiente.
Indicadores de desempenho	*O que é:* lista de métricas que serão usadas para monitorar e avaliar se os objetivos específicos estão sendo alcançados. *Como fazer:* escolha dos indicadores mais relevantes àquilo que se pretende monitorar e avaliar, frequência com que serão analisados e a métrica de avaliação. Como indicado anteriormente, existe a ISO 11.620/2023, sobre indicadores de desempenho em bibliotecas, mas é possível que se adapte e/ou crie indicadores para atender as especificidades do acompanhamento.
Riscos	*O que é:* possíveis obstáculos, problemas, que podem atrapalhar que os objetivos específicos sejam alcançados. *Como fazer:* identifique e liste todos os riscos, determine a probabilidade de que ele ocorra e indique medidas a serem adotadas para evitar ou minimizar a sua ocorrência e impacto negativo.

Fonte: Os autores.

É POSSÍVEL: AÇÕES DE DESENVOLVIMENTO AMBIENTAL SUSTENTÁVEL EM BIBLIOTECAS E DEMAIS UNIDADES DE INFORMAÇÃO

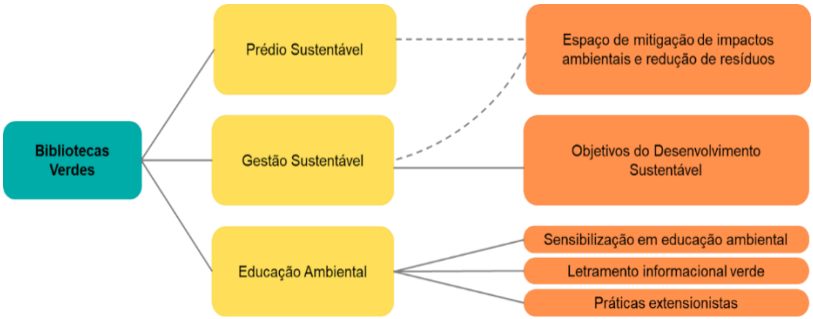
Talvez uma pergunta seja necessária: mas é possível que unidades de informação se adequem e contribuam para o desenvolvimento ambiental sustentável? Entendemos que o planejamento é um dos primeiros passos para que bibliotecas possam se tornar ambientalmente sustentáveis. Se levarmos em consideração a relação entre a biblioteca e o meio ambiente, precisamos compreender que para que os impactos do meio ambiente na biblioteca, como as enchentes devido às fortes chuvas, não aumentem ou que, se possível, diminuam, a biblioteca precisa contribuir, juntamente com outros atores sociais, para eliminação de práticas que geram impactos negativos ao meio ambiente e assumir, definitivamente, ações de desenvolvimento ambiental sustentáveis efetivas, duradouras e permanentes.

Uma noção que não é nova, surgida por volta dos anos 2000, mas que tem se apresentado mais fortemente nos tempos atuais, é a de biblioteca verde. Imaginamos que isso se deve à emergência com que as questões climáticas vêm se apresentando nos últimos anos.

De acordo com Garner *et al.* (2022), no documento *Greening Libraries Report*, publicado pela *Australian Library and Information Association*, o conceito de biblioteca verde está diretamente relacionado à sustentabilidade ao ponto que bibliotecas são consumidoras de recursos naturais e devem responder à escassez desses recursos. Para tanto, uma biblioteca verde seria uma qualificação a qual bibliotecas comprometidas com a sustentabilidade ambiental receberiam por suas estratégias, atividades, produtos e/ou serviços de informação voltados à educação e colaboração direta com a comunidade para preservação ambiental. As autoras ainda fazem uma rápida associação entre a noção de biblioteca verde com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável no qual indicam o objetivo 3: boa saúde e bem-estar; objetivo 4: educação de qualidade; objetivo 11: cidades e comunidades sustentáveis; objetivo 13: combate às alterações climáticas; objetivo 16: paz, justiça e instituições fortes; e objetivo 17: parcerias em prol das metas, como os mais diretamente ligados à noção de sustentabilidade.

Como forma de ilustrar o que se discute, elabora, sobre o que é necessário para se tornar uma biblioteca verde, Câmara, Frutuoso e Rodrigues (2024), apresentam uma teorização, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Teorização das bibliotecas verdes



Fonte: Adaptado de Câmara, Frutuoso e Rodrigues (2024, p. 7).

Para as autoras, existem três dimensões fundantes da biblioteca verde: i) prédio sustentável, que deve levar em consideração tanto sua arquitetura, com possibilidade, por exemplo, de redução no uso de ar condicionado, como, também, a redução na produção de resíduos; ii) gestão sustentável com direcionamento ao alcance dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável; e iii) a educação ambiental, com papel de disseminação de informações, qualificação para uso consciente dos recursos informacionais (levando em conta que ao serem produzidos ou ofertados, são usados recursos naturais) e um papel ativo da biblioteca com a comunidade (Câmara; Frutuoso; Rodrigues, 2024).

Nesse sentido, a Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA) apresenta parâmetros importantes sobre as bibliotecas verdes, incluindo uma definição:

> Uma biblioteca verde e sustentável é uma biblioteca que leva em conta a sustentabilidade ambiental, econômica e social. As bibliotecas verdes e sustentáveis podem ser de qualquer tamanho, mas devem ter uma agenda de sustentabilidade clara que inclua:
> • Edifícios e equipamentos ecológicos: as emissões, ou pegada de carbono, dos edifícios e equipamentos são efetivamente reduzidas.
> • Princípios do escritório verde: as rotinas e os processos operacionais são ambientalmente sustentáveis.

• Economia sustentável: o consumo é limitado, as práticas de economia circular e compartilhada são avançadas e acessíveis à comunidade.
• Serviços de biblioteca sustentáveis: informações relevantes e atualizadas são acessíveis para os usuários, com espaços e equipamentos compartilhados, onde a educação ambiental é oferecida e a gestão é eficiente. A biblioteca tem uma positiva *carbon handprint*.
• Sustentabilidade social: boa educação, a alfabetização, o engajamento comunitário, a diversidade cultural, a inclusão social e a participação geral são considerados. A biblioteca trabalha ativamente para reduzir a desigualdade.
• Gestão ambiental: os objetivos ambientais são SMART (específico, mensurável, alcançável, realista e temporal), e a biblioteca trabalha para diminuir seu próprio impacto negativo sobre o meio ambiente. A política ambiental da biblioteca, sua implementação e os resultados desse trabalho são comunicados para um público mais amplo.
• Compromisso com os objetivos e programas ambientais gerais: Compromisso é guiado pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, o Acordo Climático de Paris e os programas e certificados ambientais relacionados (IFLA, 2022).

Nesse contexto e no sentido de compreensão do possível sobre a adoção de uma postura ambiental sustentável em bibliotecas, apresentamos quatro casos em que bibliotecas conseguiram adotar posturas e práticas para o respeito de suas relações com o meio ambiente e foram merecedoras da premiação concedida pela IFLA para bibliotecas verdes (Quadro 2).

Quadro 2 - Casos de Bibliotecas que ganharam o Prêmio de Biblioteca Verde entre 2023 e 2024

Caso 1 Biblioteca Pública de Missoula (Estados Unidos da América)	**Caso 2** Biblioteca James Joyce, da University College Dublin (Irlanda)
A Biblioteca Pública de Missoula ganhou o Prêmio Biblioteca Verde, grande escala, no ano de 2024 com o projeto "Beyond the Lifecycle" (Além do Ciclo de Vida).	Ainda no Prêmio de 2024, a Biblioteca James Joyce, da University College Dublin ganhou o prêmio na categoria projetos que não são de larga escala.

Caso 3 Biblioteca EPM (Colômbia)	**Caso 4** Biblioteca Memorial de West Vancouver (Canadá)
A biblioteca vencedora do Prêmio Biblioteca Verde de 2023, na categoria projeto de larga escala, foi a Biblioteca EPM, localizada na Colômbia. O projeto ganhador "Educación para el desarrollo sostenible" (Educação para o Desenvolvimento Sustentável) tem suas ações voltadas ao cumprimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável como clubes de leitura, núcleos de robótica, concursos de contos com temas relacionados a sustentabilidade, horta pedagógica e eventos educativos.	Em 2023, o Prêmio Biblioteca Verde, na categoria projetos que não são de larga escala, foi dado à Biblioteca Memorial de West Vancouver, localizada no Canadá. A IFLA reconheceu a importância do projeto Climate Writer in Residence at the West Vancouver Memorial Library: A Novel Solution (Escritor Residente em Clima na Biblioteca Memorial de West Vancouver: Uma Solução Inovadora)

Fonte: Os autores.

De forma complementar à apresentação dos casos premiados pela IFLA, achamos importante apontar casos brasileiros com destaque (Quadro 3)

Quadro 3 - Casos de Bibliotecas brasileiras indicadas ao Prêmio de Biblioteca Verde em 2024

Caso 5 Biblioteca Municipal de Dracena - Professora Nilce Teresinha Arinos de Carvalho (Dracena, SP)	**Caso 6** Biblioteca Municipal Terezinha França de Mendonça Duarte (Hortolândia, SP)
Com o projeto "Diversão Sustentável", a Biblioteca Municipal de Dracena, SP, concorreu ao prêmio Biblioteca Verde de 2024. O projeto tem por estratégia atividades divertidas e inovadoras com o reaproveitamento de materiais recicláveis e que poderiam ser destinados à aterros sanitários e/ou descartados inadequadamente parando em áreas de preservação ambiental ou, na área urbana, dificultar o escoamento das águas da chuva com possíveis alagamentos e surgimento de animais como insetos e roedores.	A Biblioteca Pública Municipal Professora Nilce Teresinha Arinos de Carvalho, de Hortolândia, SP, também concorreu ao prêmio Biblioteca Verde de 2024 com o projeto "Achei um Livro". A iniciativa tem como estratégias o incentivo à leitura, pela disseminação de livros em locais estratégicos da cidade, e pela sustentabilidade ambiental, ao destinar livros que seriam descartados para novos leitores.

Fonte: Os autores.

Os dois casos que apresentamos no Quadro 3 acima foram indicados ao Prêmio Bibliotecas Verdes de 2024, e mesmo sem ter ganho a premiação, suas indicações demonstram a relevância e impacto de seus projetos.

Essas experiências ilustram a importância do planejamento ambiental no contexto da gestão de bibliotecas e certamente podem inspirar outras iniciativas. Iniciativas que, bem planejadas, acompanhadas e avaliadas, podem apresentar resultados importantes para somar-se às contribuições das bibliotecas para preservação do meio ambiente.

BREVES CONSIDERAÇÕES

O desenvolvimento ambiental sustentável em bibliotecas deve ser abordado de forma consciente e estrategicamente organizada, para que tanto a biblioteca diminua o impacto que causa ao meio ambiente, seja pelo uso de recursos naturais ou mesmo pela necessidade de descarte de resíduos líquidos e sólidos, quanto o impacto que o meio ambiente tem causado às bibliotecas, como, infelizmente, vimos com as enchentes no Rio Grande do Sul.

Com desafios contemporâneos impostos pelo meio ambiente o planejamento orientado ao desenvolvimento sustentável em bibliotecas deve ser elaborado e aplicado nos três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional. O primeiro, planejamento estratégico, unindo toda a organização, que pode ser uma biblioteca, em caminho único, todos andando na direção da sustentabilidade ambiental. O segundo, planejamento tático, indicando os caminhos em direção de um ideal ambiental elaborado no planejado no nível estratégico. Por fim, o terceiro, planejamento operacional, abrindo os caminhos desenhados pelo nível tático.

É da integração e interação entre esses três níveis de planejamento que bibliotecas poderão não apensas diminuam o impacto de suas ações no meio ambiente, mas que sejam vistas e atuem como agentes de transformação social. Isso demanda de bibliotecários conhecimentos e experiência com o planejamento ambiental sustentável.

Incluir a temática no planejamento estratégico, tático e operacional das bibliotecas certamente impulsionará ações concretas que poderão impactar positivamente a relação das bibliotecas com suas comunidades e com o meio ambiente. Um outro caminho é conhecer

boas práticas já implantadas em outras bibliotecas, para inspirar e apoiar ações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, A. E. M. Aberta e patente a todos: os quinhentos anos (pelo menos!) da Biblioteca da Universidade de Coimbra. **Cadernos BAD**, [*s.l.*], 2013.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **American Library Association extends support to libraries affected by Los Angeles wildfires**. [Chicago, US]: ALA, 2025.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing contemporâne***o*. 8. Ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1998.

BRASIL. **Brasil cumpriu sete dos oito objetivos de desenvolvimento do milênio.** Brasília: Secretaria de Relações Institucionais, 2015.

CÂMARA, Á. F. L. F.; FRUTUOSO, M. N. M. A.; RODRIGUES, S. S. F. B. **Bibliotecas verdes**: inspirações práticas de educação ambiental. Recife: o autor, 2024.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 1991.

FLAESCHEN, J. H. F.; ALMEIDA, T. H. Capas, asas e pó: a Biblioteca Nacional e as infestações do acervo desde o século XIX e seus desafios. **Memória e Informação**, [*s.l.*], v. 4, n. 2, p. 133-154, 2020.

GARNER, J. *et al.* **Greening libraries report.** Canberra, AU: Australian Library and Information Association; Charles Sturt University, 2022.

NTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Information and documentation:** Library performance indicators. 4. ed. Geneva: ISO, 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **9th IFLA Green Library Award 2024 Results.** [Haia, NL]: IFLA, 2024.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **8th IFLA Green Library Award 2023 Results.** [Haia, NL]: IFLA, 2023.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. IFLA Section Environment, Sustainability and Libraries. **O que é uma biblioteca verde?** [Haia, NL]: IFLA, 2022.

NAÇÕES UNIDAS (Brasil). **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** [S.l.]: Nações Unidas Brasil, 2015.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIRES, S. **Livros didáticos doados pelo Instituto de Educação vão parar no lixo.** [Belo Horizonte]: Estado de Minas, 2018.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos Livros, 2009.

RIO GRANDE DO SUL. **Saiba como doar livros para bibliotecas gaúchas atingidas pelas enchentes**. Porto Alegre: Secretaria de Cultura, 2024b.

RIO GRANDE DO SUL. **Situação nos municípios**. Porto Alegre: Secretaria de Comunicação, 2024a. Disponível em: https://sos enchentes.rs.gov.br/situacao-nos-municipios. Acesso em: 10 mar. 2025.

UNIVERSIDADE DE COIMBRA. **Biblioteca Joanina.** Coimbra, PT: Universidade de Coimbra, [202?]

ZAPELINI, W. B. **Planejamento**. 2. ed. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2010.

CAPÍTULO 5

PLANEJAMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO VOLTADOS À INCLUSÃO E DIVERSIDADE EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Ana Claudia Borges Campos
Carla Erler Mattos Batista
Gabriela Belmont de Farias
Maria Helena Machado de Moraes

INTRODUÇÃO

Frente às dinâmicas recorrentes de ordens social, econômica, ambiental e política, as unidades de informação preparam-se, cada vez mais, para enfrentar os desafios diários que se apresentam, buscando melhorar o atendimento a sua comunidade.

Nos últimos anos, tem crescido a demanda de pessoas com deficiência (PcD), como também demandas relacionadas à diversidade, gênero e raça. Essa mudança de cenário exige das unidades de informação diferentes ações que visem a inclusão de serviços e produtos

direcionadas ao atendimento dessa diversidade social. Com este cenário de inclusão e o aumento desse público nos ambientes informacionais, é inevitável refletir sobre a acessibilidade dos serviços e produtos oferecidos pelas unidades de informação, como também é imprescindível a criação de condições acessíveis nos ambientes informacionais.

Para atender as necessidades informacionais de sua comunidade, as unidades de informação devem realizar ações que busquem a promoção do acesso à informação que são concretizadas por meio de seus produtos e serviços oferecidos que possuem a função de transmissão de conhecimento e informação, garantindo a satisfação de sua comunidade e a ampliação das discussões inclusivas para todas as pessoas.

Os serviços e produtos de informação não se limitam apenas a sua instrumentalização que possibilita a disseminação da informação, mas também podem ser vistos como o resultado do processo de gestão da informação que as unidades de informação desenvolvem e se apresentam nos programas de ensino, pesquisa, extensão e de inovação das universidades e esse apoio é concretizado pelo papel didático pedagógico das unidades de informação (Lubisco, 2014).

A literatura sobre planejamento de unidades de informação voltado à inclusão e diversidade vem se desenvolvendo de forma lenta nos últimos anos, daí a necessidade de aprofundar essa temática. Assim, o objetivo deste capítulo é apresentar sugestões de produtos e serviços de informação que contribuam para a inclusão de todas as pessoas na sociedade.

PLANEJAMENTO E PROJETO

No atual contexto social, as pesquisas com a temática de gestão das unidades de informação se mostram de extrema relevância, sendo um campo fértil para a área de Biblioteconomia, uma vez que, essas estão em constante transformação, acompanhando os processos de inovação no que tange o acesso e uso da informação, além dos avanços contínuos das tecnologias, pois somente assim conseguem se adaptar às demandas atuais das comunidades que estão inseridas.

A formação das pessoas bibliotecárias atravessa diferentes disciplinas, ofertadas pelos cursos de Biblioteconomia no país, mas ainda, se nota que as disciplinas de administração e gestão precisam de maior

espaço para discussão, uma vez que, os bibliotecários são os gestores das unidades de informação, e administrar esses espaços deve fazer parte de suas expertises.

É importante destacar que a unidade de informação pode ser compreendida como uma organização, sem fins lucrativos, mas competitiva no que se refere a sua missão e objetivos. O termo Organização é utilizado com o intuito de criar organismos, estruturas e sistemas integrados e constituídos, como base para atividades operacionais e administrativas de uma empresa - unidade de informação -, com menor consumo e risco (Maciel; Mendonça, 2006), pois esses ambientes têm uma estrutura estabelecida que se relaciona com as demais estruturas internas, externas e de suas mantenedoras. Sobre a unidade de informação na perspectiva de uma organização, Lubisco (2011, p. 91) aponta que:

> [...] devem ser geridas tendo como foco o atendimento das necessidades de seus usuários, na identificação de requisitos de qualidade do produto ou serviço, no estabelecimento de um planejamento para que esse padrão seja atingido e na busca pela melhoria contínua, em todos os seus aspectos, visando à satisfação dos seus clientes e à eficácia da organização.

Almeida (2000, p. 1) já comentava que a "administração, hoje, é vista com um processo cíclico, cujas funções são intimamente relacionadas em interação dinâmica, em que o planejamento precede todas as demais funções". O planejamento é o primeiro processo para a administração das bibliotecas/unidades de informação (Maximiano, 2011). O processo de planejamento é parte inerente do fazer bibliotecário, as ações de gestão de uma unidade de informação, independentemente de sua tipologia, da dimensão do ambiente e da comunidade que atende, demandam bons planos para acompanhar as transformações cotidianas desses espaços.

O planejamento viabiliza que se entenda a instituição como um todo, e as ações precisam de consonância para que se atenda de forma global a unidade de informação. Por isso, entende-se que com planos traçados, torna-se possível a ocorrência de eventos pré-estabelecidos, visto também, que o planejamento é um compromisso com a mudança, pois a viabiliza e controla (Almeida, 2000).

É um processo sucessivo, constante e dinâmico, que necessita de objetivos e linhas de atuação, a fim de delinear as fases para alcançar as propostas e ainda apontar os recursos necessários para realizar as metas traçadas. Importante ao planejar é que se avalie se os planos são exequíveis, de acordo com a realidade de cada unidade de informação.

Entender que planejamento é um "[...] processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários à consecução desses objetivos" (Almeida, 2000, p. 2), demonstra que planejar é inerente a todos, para realização de ações desejadas e organização de objetivos, a fim de estabelecer metas e assim delinear o caminho a ser percorrido para atingir resultados exitosos.

O planejamento é composto de várias etapas, não possui um sentido único, pois uma organização pode apresentar diversas variabilidades que ocorrem devido às pressões ambientais externas e internas. Com isso, o planejamento, acaba sendo a etapa mais importante da gestão, pois um plano com problemas não obterá o êxito esperado. Sobre conceitos de planejamento, tem-se:

> O planejamento pode ser compreendido como instrumento de gestão que não se esgota com a simples elaboração de um plano de ação, uma vez que planejar requer o gerenciamento de políticas, programas, projetos e procedimentos com distintas finalidades (Valentim, 2017, n.p.).

> É um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (Oliveira, 2008, p. 4).

> O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer (Oliveira, 2023, p. 3).

Nesse sentido, o planejamento permite traçar as metas visando o futuro, em que a organização consegue, a partir de seus planos, buscar as melhorias necessárias para obter a qualidade desejada nos seus serviços e produtos. "O fato de o planejamento ser um processo de

estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele antecede à decisão e à ação" (Oliveira, 2023, p. 4).

Com isso, pode-se entender que o planejamento é um processo de ações inter-relacionadas e interdependentes que busca atender os objetivos estabelecidos, pois envolve a organização como um todo. Assim, ao compreender a importância do planejamento, tem-se a premissa que as decisões não devem ser tomadas de forma a "apagar incêndios", mas pensadas de forma antecipada para evitar desgastes no futuro.

Ao se pensar nos setores de uma unidade de informação, o setor de referência e circulação de materiais, por exemplo, tem certa dependência do setor de processos técnicos, pois somente após o processamento dos documentos, é que ele estará pronto para ser recuperado e utilizado. Algo semelhante acontece com a aquisição que precisa compreender a demanda de sua comunidade para conseguir atender as suas reais necessidades, e o setor de referência também estará envolvido ao fazer o estudo de usuários para realizar aquisições assertivas para composição do acervo. Enfim, a unidade de informação abarca uma série de processos interligados que precisam se relacionar de forma eficiente e eficaz a fim de oferecer produtos e serviços relevantes para seus usuários. Maximiano (2011, p. 115) colabora ao apontar que o processo de planejar é "uma operação mental, que pode ser individual ou colaborativa, e que funciona como um sistema com dois subprocessos ou etapas: 1. Produção e análise de informações; 2. Tomada de decisões e elaboração de planos".

A partir disso, o planejamento exige um processo de diferentes etapas a ser desenvolvido pela unidade de informação, criando subsídios para a tomada de decisão e a equalização de planos condizentes com sua necessidade. Assim, o gestor, juntamente com sua equipe, vai utilizar conhecimentos da administração como o planejamento, para analisar e diagnosticar o ambiente, e na posse dessas informações, traçar planos e estratégias para buscar melhorias ou sanar problemas identificados. Um exemplo seria um estudo de usuário por meio de uma pesquisa de opinião com a comunidade (demanda externa) e diálogo com a equipe e setores da instituição (demanda interna), além de observação dos ambientes externos e internos para melhor compreender as necessidades

dos usuários da unidade de informação a fim de atendê-los o mais satisfatoriamente possível.

Valentim (2017) reforça os conceitos quando comenta que, "[...] o planejamento é um processo permanente e contínuo que visa à definição dos objetivos, metas e estratégias da ação de curto, médio e longo prazo". O profissional da informação tem a compreensão que essa atividade deve ser realizada sucessivamente, com planos diferentes para períodos diferentes e setores distintos, de acordo com a necessidade apresentada. Planejar não é uma ação que acaba, pelo contrário, cotidianamente é preciso criar planos, para diferentes serviços ou oferta de produtos da unidade informacional. O planejamento é abrangente pois requer o gerenciamento de políticas, programas, projetos e procedimentos com distintas finalidades (Valentim, 2017).

As unidades de informação, anualmente, planejam ações, processos e possíveis melhorias para o ano seguinte, como por exemplo, alteração de setor, inovação nos serviços, oferta de novos produtos, mudança nas diretrizes das bibliotecas, aquisição de materiais bibliográficos, acréscimo de recursos humanos etc. Cada ação deve ser pensada, estruturada e colocada em prática, para posteriormente, avaliar o que deu certo ou o que precisa de ajustes.

Existem três tipos de planejamento, cada qual com suas especificidades e necessidades. A saber, tem-se o nível de planejamento estratégico ou institucional, o intermediário ou tático e o operacional, cada qual com suas atribuições e prazos, respectivamente tem os planos a longo, médio e curto prazo, que devem ser propostos de acordo com o planejamento a ser aplicado.

Para um exitoso planejamento na unidade de informação é importante que o profissional conheça a missão, os objetivos e o papel da unidade de informação no ambiente que está inserida, usando o planejamento como uma ferramenta de trabalho que auxilia nas tomadas de decisão, no cumprimento da missão institucional e na solução de problemas identificados.

Para isso, pode-se criar projetos, que envolvam toda a comunidade externa e interna, impactando de forma positiva nos problemas identificados, conseguindo dirimir riscos ou falhas, maximizar os recursos disponíveis, assim como, estrategicamente, acompanhar as oportunidades que surgem para benefício da unidade de informação e consequentemente da organização que faz parte.

Segundo Almeida (2000), o projeto é um elemento essencial no processo de planejamento, sendo um conjunto de ações e recursos empregados para atingir objetivos com vista a gerar vantagens. Ainda é uma resposta a uma série de problemas identificados previamente na etapa de diagnóstico, ou seja, o projeto é a sistematização de ações para a resolução de problemas. O projeto, para Oliveira (2008, p. 237), é um "trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final pré-determinado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento".

Os projetos contemplam, em geral, todos os aspectos da unidade de informação, desde a estrutura física, passando pelos serviços e produtos até as políticas informacionais, sendo elaborados e desenvolvidos de acordo com a ordem de prioridades elencadas para execução. Os projetos podem também servir a objetivos distintos como reestruturação, modernização, criação, formação, desenvolvimento, ampliação e aperfeiçoamento de ambientes ou acervos físicos e virtuais, e ainda a exclusão, eliminação ou diminuição de setores e atividades que já não atendem aos propósitos da biblioteca ou da instituição atendida por ela.

As principais fases de um projeto, na visão de Almeida (2000), são:

a) elaboração ou preparação – definição de objetivos, foco e identificação de oportunidades, sempre com base no diagnóstico prévio;
b) estruturação – mobilização de meios e recursos para realização do projeto e capacitação da equipe que o executará;
c) desenvolvimento ou implementação – é a prática, a realização do projeto;
d) avaliação – acompanhamento do projeto para garantir os resultados pretendidos.

Já Oliveira (2008) divide o projeto em apenas duas fases, a saber:

a) caracterização – é a elaboração do projeto em si abrangendo o problema, os objetivos, o ambiente, os recursos, a equipe e a avaliação; e,

b) execução – uso dos recursos, supervisão da equipe, acompanhamento das atividades e avaliação do projeto como um todo.

Ao mesmo tempo que sem planejamento não se pode criar e desenvolver um projeto, a elaboração e administração de projetos é extremamente importante para o planejamento das bibliotecas e, por isso, são atividades que não devem ser negligenciadas pelos bibliotecários gestores, nem desprezadas pela equipe envolvida em sua concepção e consolidação. Deste modo, quando pensamos em produtos e serviços de informação, é necessária a elaboração do planejamento para identificar as principais necessidades da comunidade atendida pela unidade de informação e desenvolver produtos e serviços em conformidade com as suas demandas informacionais.

PRODUTOS E SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO

Os produtos e serviços constituem-se em fator central da atividade econômica de qualquer sociedade, no âmbito da Biblioteconomia são instrumentos para disseminação de informação e podem ser considerados como o resultado de todo o processo de gestão de informação, pois o objetivo principal é fornecer informação, de modo a solucionar as necessidades informacionais de quem esteja requerendo.

As ações-chave para elaborar um produto/serviço, são: informar, instruir/formar e guiar/orientar de maneira personalizada. Eles são elaborados a partir de informações coletadas pelas organizações e são o suporte de toda sua atividade. Quando pensamos em unidades de informação logo vem a questão sobre a diferença entre produto e serviço de informação e algumas perguntas se tornam pertinente: As unidades de informação geram produtos? Quais e em que medida? Prestamos serviços informacionais? Ou oferecemos ambos?

Para responder as questões apresentadas iremos trabalhar um pouco o conceito de produtos e serviços. Conforme Keegan e Green (2000, p. 319), "[...] produto pode ser definido como um conjunto de atributos físicos, psicológicos, de utilidade e simbólicos que, [...] trazem satisfação ou benefícios a seu comprador ou usuário". Para Kotler (2000), produto é tudo aquilo que pode ser oferecido no mercado e que é capaz de satisfazer desejos e necessidades.

De acordo com Vieira (2014), produtos são bens tangíveis e serviços de informação são bens intangíveis expressos por meio de atividades que envolvem a coleta, processamento, armazenamento e disseminação de informações. Eles são essenciais em diversos setores, como tecnologia, educação, saúde e negócios.

Os produtos considerados predominantemente tangíveis são aqueles que possuem propriedades físicas, são materiais, podem ser sentidos, ou seja, são concretos. Já os considerados predominantemente intangíveis são aqueles que não apresentam aspectos de matéria ou propriedades físicas, sendo então abstratos. Pode-se dizer que os produtos são algo material e concreto, enquanto serviços é uma ação, uma atividade, algo que não é físico.

Conforme Kotler (2000, p.448), serviço é definido como sendo:

> [...] qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada, ou seja, a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Os produtos e serviços podem ser diferenciados por meio do seu grau de tangibilidade. Baterson e Hoffman (2009, p. 6), afirmam que "[...] os bens puros são predominantemente tangíveis, ao passo que os serviços puros predominantemente intangíveis". Os serviços, de acordo com Kotler (2000) e Baterson e Hoffman (2009), possuem alguns atributos específicos, pelos quais se diferenciam dos bens, como:

a) Intangibilidade - está relacionada à ausência de substância física.
b) Inseparabilidade - pressupõe que a produção do serviço e seu consumo são realizados simultaneamente.
c) Variabilidade - está associada à variação da qualidade dos serviços.
d) Perecibilidade - caracteriza o serviço segundo a impossibilidade de estocá-lo e armazená-lo.

O serviço de informação pode ser entendido: como processo de auxílio ao usuário na busca por informações com o objetivo de satisfazer suas necessidades de informação; como atividades nas quais realiza-se a intermediação entre a informação e o usuário e atividade/ação destinada a identificar, adquirir, processar e transmitir e fornecer a informação em um serviço ou produto.

Duas características são específicas nos serviços: a intangibilidade e a participação dos usuários. Os serviços são intangíveis porque são ideias e conceitos, não podendo ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado, ou seja, não podem ser materializados. O usuário vivencia o serviço que lhe é prestado e o avalia de acordo com as suas crenças, valores e expectativas.

Os serviços envolvem prioritariamente um relacionamento direto com o cliente/usuário pois é construído na troca dialógica entre eles e, nesse sentido, há um alto grau humano envolvido em todo seu processo. O serviço demanda um entendimento entre o prestador e o cliente/usuário num esforço conjunto de identificar sua necessidade, especialmente quando se trata de prestação de serviços de informação. Alguns exemplos de serviços em unidades de informação: serviço de referência, atendimento ao público, balcão de informações, treinamento em geral, orientações, empréstimos, devoluções. Embora todos eles envolvam produtos, como os materiais do acervo, e bens, como o uso de computadores, esses serviços prestados se referem diretamente ao contato comunicacional entre pessoas para atender uma solicitação.

O serviço de informação tem como função, de acordo com Rozados (2004), de assegurar que qualquer informação requerida por um usuário esteja à sua disposição, no momento em que for solicitada, bem como alertar aos usuários sobre os documentos ou dados que possam ser de seu interesse, com isso evidencia o caráter de intangibilidade dos serviços de informação.

Quanto à tipologia de serviços de informação, podemos agrupá-los em dois grupos: os serviços de atendimento à demanda e os serviços de antecipação à demanda. Os primeiros são aqueles serviços desenvolvidos sob encomenda, quando o usuário solicita ou comunica explicitamente uma necessidade ou desejo. Os serviços de antecipação à demanda, como o próprio nome diz, visam atender às necessidades informacionais dos usuários, antes mesmo delas se tornarem demandas explícitas de informação, apontando possibilidades futuras aos mesmos.

No que se refere aos produtos de informação, eles podem ser considerados como estruturas informacionais resultantes de serviços. Já os produtos, diferentemente dos serviços de informação, caracterizam-se pela tangibilidade – que se apresenta através de propriedades tais como formato, apresentação, suporte tamanho, cor entre outras propriedades físicas.

Os produtos possuem algumas características bem definidas geralmente são estocáveis, possuem pouco ou nenhum envolvimento do usuário/cliente em seu processo de produção e uma baixa dependência do fator humano em seus processos. Aqui estão alguns exemplos de produtos: catálogos, lista bibliográfica de pesquisa, tesauros, vocabulários controlados, manuais, guias, entre outros. Assim, os produtos são tangíveis, mas também podem ser considerados um serviço, pois são consultados para atender necessidades informacionais.

Segundo Santos (2006) há um íntimo relacionamento entre produtos e serviços em unidades de informação, pois grande parte deles oferecem um pacote com valor agregado que envolve ambos os elementos. A autora cita o seguinte,

> Um exemplo dessa inter-relação entre produto e serviço no contexto de bibliotecas é o empréstimo de materiais. O empréstimo envolve os serviços de atendimento e suporte ao usuário, mas também faz uso de produtos (catálogo, sistema de gestão do acervo) para se concretizar. Ou seja, o empréstimo de materiais possui, simultaneamente, aspectos tangíveis e intangíveis e é combinação dessas nuances que permite a sua realização (Santos, 2006, p. 6).

A nova configuração social tem demandado a oferta de novos produtos e serviços que visem aumentar a visibilidade referenciada, ou seja, que contemplem as contribuições dos grupos historicamente marginalizados, tais como as populações indígenas, comunidades quilombolas, pessoas com deficiência (PcD), população negra, LGBTQIAPN+, pessoas em situação de rua, entre outros.

PRODUTOS E SERVIÇOS VOLTADOS À DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Quando planejamos produtos e serviços nas unidades de informação, não podemos esquecer de inserir a perspectiva da diversidade e da inclusão, não apenas em materiais bibliográficos acessíveis, mas em obras que contemplem informações referenciadas dos clientes/usuários historicamente marginalizados. Pensar sobre inclusão e a diversidade em unidades de informação significa garantir que produtos

e serviços informacionais atendam às necessidades de todos os públicos, independentemente de suas condições físicas, culturais, sociais ou econômicas.

Neste cenário, a pessoa bibliotecária precisa ter uma postura crítica e autocrítica, refletindo não apenas sobre as atividades desempenhadas na unidade de informação, mas no próprio acervo que a compõem. Caldin (2005) afirma que o profissional precisa deixar de lado uma perspectiva passiva e se tornar agente de mudanças sociais e culturais e buscar a transformação do ambiente.

> As bibliotecas devem estimular a autonomia acadêmica dos usuários, então, é necessário que elas estejam equipadas e preparadas com recursos de acessibilidade, com infraestrutura e oportunizem estudos e pesquisas para todos os tipos de usuários (Ferreira; Chagas, 2016, p. 90).

Como agentes de transformação social, as unidades de informação, por meio da promoção do acesso à informação, do debate e do diálogo, contribuem para o despertar de uma consciência inclusiva, promovendo o acesso democrático à informação sem distinção de classe social, raça, religião, orientação sexual e gênero (Ferreira; Chagas, 2016).

Sendo um espaço de múltiplas possibilidades todos os grupos marginalizados podem ser contemplados com uma coleção que reflita de modo equânime sua demanda. Um exemplo está no desenvolvimento de coleções das unidades de informação que levem em consideração o perfil de seus clientes/usuários, por meio de um estudo de comunidade, sem deixar de inserir, autoras e autores negros, indígenas, LGBTQIAPN+, PcD, com a inclusão de materiais informacionais que levem em consideração a diversidade, a dignidade das e valorização das pessoas. Nesse sentido, uma coleção socialmente referenciada amplia o acesso à informação e combate preconceitos como machismo, racismo, capacitismo, homofobia, xenofobia, dentre outros (Araújo; Machado, 2022).

Atividades específicas que também devem ser inseridas no planejamento de produtos e serviços de informação são momentos dialógicos com a comunidade, debates, palestras, concursos de poesias, recitais, sessão de filmes com debates, entre outras que tenham a temática inclusão e diversidade como foco, para trazer discussões sobre essas

questões tão importantes e levar a equipe e usuários das unidades de informação a refletirem sobre seu papel social em relação às diversidades étnicas, religiosas, raciais, de gênero e pessoas com deficiência.

Para planejamento de produtos e serviços que garantam a diversidade é preciso pensar ações voltadas a autoras e autores negros, indígenas, LGBTQIAPN+, pessoas em situação de rua, quilombolas. Como sugestão podemos apontar as seguintes ações:

a) Fazer um estudo da comunidade e identificar as necessidades informacionais dos grupos supracitados;
b) Desenvolver uma coleção que inclua não só a temática mais os autores e autoras negros, indígenas, LGBTQIAPN+, PcD;
c) Promover a aproximação da comunidade com a temática através de palestras, lançamento de livros, rodas de conversa com os autores que compõem a diversidade social; entre outras.

Para planejamento de produtos e serviços acessíveis para a comunidade PcD, temos que levar em consideração que existem seis dimensões que compõem a acessibilidade, segundo Sassaki (2009): dimensão arquitetônica (aspectos físicos para o acesso), dimensão comunicacional (comunicação e sinalização diferenciadas), dimensão metodológica (materiais didáticos adequados), dimensão instrumental (adaptação aos materiais), dimensão programática (revisão e formulação de programas) e por fim a dimensão atitudinal (sensibilizar e conscientizar os atores envolvido no atendimento aos clientes/usuários PcD).

De forma mais específica, a fim de planejar produtos e serviços para as PcD é importante promover a acessibilidade física que contemplem a infraestrutura necessária para que clientes/usuários PcD tenham autonomia no acesso ao prédio como: espaço entre os corredores e estantes e balcões de atendimento para acesso de cadeirantes, terminais de consulta acessíveis a pessoas com mobilidade reduzida, materiais bibliográficos em formatos acessíveis (audiolivros, livros em Braille), tecnologias assistivas (ABNT, 2020). Em relação às barreiras físicas podemos acrescentar:

a) Inserção de mapa tátil para localização na biblioteca;
b) Rampas, banheiros adaptados, piso tatil etc.

c) Portas de entrada e dos banheiros acessíveis, com largura apropriada para cadeira de rodas;
d) Espaços entre estantes para circulação para cadeira de rodas;
e) Pisos antiderrapantes etc.

Para a inclusão atitudinal, por exemplo, é necessário alterar a cultura organizacional que envolvem a sensibilidade e receptividade no trato com clientes/usuários PcD, excluir preconceitos, táabus, estigmas, esteriótipos e discriminação, dirigir-se diretamente à pessoa com deficiência e não ao seu acompanhante, são algumas formas de promover a inclusão atitudinal.

As pessoas com deficiência usam os serviços e produtos de informação oferecidos pelas bibliotecas, e poderiam até usar com mais frequência e efetividade se ações de acessibilidade fossem implementadas pelos bibliotecários em seus ambientes de trabalho. Mas para que isso aconteça, a formação desse profissional deve abranger disciplinas que abordem especificamente o tema do acesso das PcD aos sistemas de informação, preparando os futuros bibliotecários para atender bem e assertivamente esse público. Ou seja, os currículos dos cursos de Biblioteconomia precisam garantir disciplinas que promovam essa formação de bibliotecários que sabem identificar, atrair, acolher e auxiliar as pessoas com deficiência em suas múltiplas necessidades físicas e informacionais.

Já em relação à prática profissional, podemos citar algumas medidas a serem tomadas pelo bibliotecário para promover a acessibilidade das pessoas com deficiência tanto aos espaços físicos e virtuais como as informações que elas precisam, oferecendo produtos e serviços que atendam suas particularidades e possibilite uma equidade de oportunidades a todas as esferas sociais.

Sousa, Queiroz e Bezerra (2023) dão exemplos de ações implantadas *na* e *pela* biblioteca da Universidade do Ceará para um bom atendimento de pessoas com deficiência visual. Essas ações podem ser adaptadas para outros tipos de unidades de informações e algumas delas atendem diferentes demandas da PcD:

1. Conscientização da equipe da biblioteca quanto à acessibilidade, inclusão e legislação sobre pessoas com deficiência através de ciclo de debates, oficinas e minicursos;

2. Fazer um estudo de usuários reais e potenciais para conhecer o perfil da comunidade atendida que tenha algum tipo de deficiência;
3. Com o perfil traçado, implementar ações para aquisição e uso de tecnologias assistivas já existentes;
4. Através dessas tecnologias disponibilizar serviço de digitalização, edição e produção de documentos em formato acessível para pessoas com deficiência visual (confecção de material em braile para cegos);
5. Disponibilização de lupas eletrônicas ou manuais para as pessoas com baixa visão.

Corroborando com esse assunto, podemos acrescentar a essas medidas, outras que também podem ser implementadas para acesso das pessoas com deficiência visual e outros tipos de deficiência aos espaços e as informações que demandam. Silva e Spudeit (2021) após pesquisa que mapeou iniciativas desenvolvidas por bibliotecas universitárias em relação a acessibilidade informacional, concluem que é preciso que as unidades de informação:

a) Desenvolvam trabalhos colaborativos com profissionais de outras áreas do conhecimento.
b) Criem padrões para o desenvolvimento de serviços de informação que promovam a acessibilidade.
c) Criem redes a nível nacional e internacional para compartilhamento de boas práticas.
d) Busquem parcerias de produtores e editores.
e) Implementem programas e políticas de acessibilidade para bibliotecas.
f) Capacitem as equipes das bibliotecas para o atendimento de pessoas com deficiências, desenvolvendo empatia e competências.
g) Criem setores de Serviço de Inclusão e Acessibilidade à Informação (SIAI) que ofereçam recursos como a transcrição de textos em Braille e intérprete da Língua Brasileira de Sinais (Libras).
h) Desenvolvam projetos para estimular a formação de redes de leitura inclusiva e mobilizar o relacionamento entre educadores,

mediadores de leitura, bibliotecários, governos e organizações sociais.

Em relação a pessoas com deficiência auditiva, é necessário que o bibliotecário e toda a equipe da biblioteca tenham conhecimentos básicos sobre a surdez, seus aspectos sociais, a Comunidade Surda e a Libras (Costa; Valério, 2023). Com isso, as barreiras no acesso à informação diminuem, além de ocorrer a minimização das desigualdades de acesso das/os surdas/os as oportunidades, aos serviços e aos espaços sociais e informacionais.

Além de pessoas com deficiência visual e auditiva, deve-se levar em consideração as necessidades de usuários com outros tipos de deficiência como física, intelectual, múltipla, autismo, síndromes, transtornos, entre outras, que também exigem conhecimentos, ações, produtos e serviços específicos para um bom atendimento. Costa e Oliveira (2021) identificaram algumas barreiras e dificuldades que podem ser encontradas por pessoas com deficiência ao buscarem serviços de informação, e a partir da constatação das autoras, propomos soluções para promover acessibilidade nas bibliotecas, para além das que já foram citadas, são elas: eliminação de barreiras arquitetônicas internas e externas à biblioteca com a presença de rampas, corrimãos, piso tátil etc.; equipe capacitada para operar e auxiliar no uso de tecnologias assistivas; comunicação acessível que impacte positivamente na autoestima e autoconfiança dos usuários e atendimento individualizado e personalizado.

Costa e Oliveira (2021) ressaltam ainda que a acessibilidade não se limita apenas às pessoas com deficiência, mas pode e deve beneficiar também usuários com limitações ou necessidades momentâneas como pessoas idosas, obesas e gestantes. Ou seja, todas têm o direito a um atendimento de qualidade, bem como produtos e serviços que supram suas necessidades informacionais. Para isso, a biblioteca e o bibliotecário precisam estar sensíveis a essas questões e dispostos a colaborar para uma real e efetiva inclusão de pessoas com deficiências ou com outras especificidades nos sistemas de informação, por meio de um planejamento que abranja todos os públicos sem preconceitos e discriminação.

Ao pensar no desenvolvimento de um produto/serviço, sugere-se a utilização de metodologia de projeto, apresentamos cinco passos que podem contribuir, sendo eles:

1ª etapa - Análise do problema (conhecimento do problema)

a) Analisar a necessidade, o comportamento e práticas informacionais do sujeito informacional. Tais elementos são fundamentais para definir estratégias.
b) Identificar no ambiente externo e interno as informações sobre o problema analisado, pois permite compreender a situação real do problema.
c) A missão do bibliotecário é propor uma solução em forma de produto/serviço para o problema.

2ª etapa - Geração de alternativas (produção de ideias, geração de alternativas)

a) Neste momento ocorre a chuva de ideias que deve ser colocada no papel para serem analisadas e aprofundadas posteriormente, podendo haver descarte ou complementação de ideias.
b) Nessa fase é importante que o bibliotecário crie muitos esboços e modelos, visando encontrar a alternativa mais promissora.

3ª etapa - Avaliação das alternativas (exame das soluções, processo de seleção)

a) Avaliar e comparar as alternativas a fim de extrair a melhor solução: A análise e avaliação podem ser realizadas por meio de perguntas, tais quais: - Que importância tem o novo produto/serviço para o usuário, para determinados grupos de usuários, para a sociedade? - Que importância tem o novo produto/serviço para o custo financeiro da instituição?

4ª etapa - Verificação da acessibilidade

a) Verificar se o produto/serviço atende os setes indicadores de acessibilidade (atitudinal; arquitetônica; metodológica; instrumental; programática; comunicacional).

5ª etapa - Realização da solução do problema

Muitas vezes, a melhor alternativa é a combinação de várias boas características encontradas em várias alternativas. A pessoa bibliotecária

deve converter a melhor alternativa em um produto/serviço, realizando todos os ajustes possíveis para criar um protótipo.

Desenvolver projetos que contemplem a criação, implementação e progresso de produtos e serviços de informação que atendam critérios de inclusão e abarque a diversidade de usuários atendidos pela biblioteca é algo essencial para o planejamento de todo tipo de unidade informacional.

O projeto é uma forma de implementar ações a partir de objetivos exequíveis e necessários, com prazos determinados e recursos adquiridos e gerenciados, também envolve a comunidade interna e externa e assim gera uma maior sensibilidade sobre a temática inclusão e diversidade, proporcionando uma real implementação de serviços e produtos que atendam as minorias, levando a uma maior igualdade de oportunidades e acesso a direitos que essas comunidades têm para viver dignamente.

A unidade de informação pode contribuir para isso se conscientizando e se colocando à disposição para elaborar e executar projetos que colaborem para uma sociedade melhor e assim cumpra seu papel social.

Como vimos, as unidades de informação têm o desafio de repensar suas práticas, atividades, valores e elaborar projetos que visem a inserção de todas as pessoas na sua comunidade informacional.

BREVES CONSIDERAÇÕES

O planejamento é um conjunto de ações que visa a eliminação de barreiras para possibilitar o acesso a recursos informacionais às pessoas. Diante disto, o capítulo buscou revisitar os conceitos sobre planejamento, produtos e serviços com intuito de buscar um método de elaboração de projeto inclusivo, visando proporcionar o acesso e uso dos serviços e produtos de informação para a sociedade.

Assim, justifica-se a importância do planejamento nas unidades de informação, uma vez que permite construir, de forma objetiva, planos norteadores para a implantação de serviços e produtos que atendam, em sua totalidade, as demandas dos usuários.

As unidades de informação devem estar atentas a desenvolverem ações visando garantir não somente a disponibilidade dos recursos informacionais que possuem, mas também atender a diversidade do seu

público. Para isso, todos os envolvidos devem atuar conjuntamente em busca do objetivo maior que é a promoção da inclusão.

O olhar estratégico do profissional nesses ambientes, incorporando inovações que impactam nos processos inclusivos acolhendo públicos diversos são também demandas de um bom planejamento. A unidade de informação, precisa, a partir de sua missão e objetivos, atender de forma qualitativa a comunidade que está inserida.

De forma semelhante, às ações promovidas pelas bibliotecas devem ser sempre submetidas a processos contínuos de melhorias, que visem agregar mais ferramentas adaptadas e acessíveis aos usuários. Nesse sentido, a partir da gestão desses ambientes e da valoração de seus produtos e serviços, tem-se espaços inclusivos e democráticos.

Com as informações apresentadas, acredita-se que as unidades de informação poderão inspirar-se e fazer uso das cinco fases ou de criar formas para a prestação de seus produtos/serviços informacionais. Enseja-se que o presente documento sirva de subsídio para a prática laboral do profissional da informação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. B. de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2000.

ARAÚJO, I. C. de; M., T. V. Desenvolvimento de coleções acessíveis e interseccionadas com foco no autor com deficiência: diagnóstico sobre acervo inclusivo na Biblioteca Pública Estadual do Ceará - BECE. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, n. Especial, 2022.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 9050:** Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2020.148p.

BATESON, J. E.G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre: Boockman, 2009.

CALDIN, C. F. Reflexões acerca do papel do bibliotecário de biblioteca escolar. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.10, n. 2, p.163-168, 2005.

COSTA, M. K. A.; OLIVEIRA, D. A. Usuários da informação com deficiência e o papel das bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação em Revista**, [*s.l.*], v. 8, n. 1, p. 95-118, 2021.

COSTA, A. C. A.; VALÉRIO, E. D. Formação acadêmica das/os bibliotecárias/os para a inclusão de pessoas surdas em unidades de informação. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 28, n. spe, p. e93208, 2023.

FERREIRA, R. R.; CHAGAS, K. R. O bibliotecário como mediador no processo de inclusão do surdo em bibliotecas universitárias. **Revista Bibliomar,** [*s.l.*], v. 15, n. 1/2, 2016.

GREEN, M.; KEEGAN, W. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

BARBOSA, M. L. A. FRANKLIN, S. F. Controle, avaliação e qualidade de serviços em Unidades de Informação. *In*: LUBISCO, N. M. L. (org.). **Biblioteca universitária:** elementos para o planejamento, avaliação e gestão. Salvador: EDUFBA, 2011. p. 89-138.

LUBISCO, N. M. L. Bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 80-141, dez. 2014.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como Organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, Metodologia e Práticas. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023.

ROZADOS, H. B. F. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. 2004. 220 f. Tese. (Doutorado em Ciência da Informação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SANTOS, I. L. dos. Elaboração de produtos e serviços de informação: conceitos e etapas chave. **ConCI**: Convergências em Ciência da Informação, Aracaju, v. 5, n. dossiê, p. 1–19, 2022.

SASSAKI, R. K. Inclusão: acessibilidade no lazer, trabalho e educação. **Revista Nacional de Reabilitação (Reação)**, São Paulo, p.10-16, 2009.

SILVA, A. F. da; SPUDEIT, D. A oferta de serviços informacionais acessíveis para pessoas cegas em bibliotecas universitárias. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [*s.l.*], v. 17, p. 1-27, 2021.

SOUSA, C. dos S.; QUEIROZ, D.; BEZERRA, N. A. A formação do bibliotecário e a inclusão de pessoas com deficiência: perspectiva dos discentes do Curso de Biblioteconomia UFC na Divisão de Produção de Material. *In*: **Caminhos da Acessibilidade**: trajetória dos 12 anos da UFC. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2023. p. 51-68.

VALENTIM, M. L. P. Planejamento em Ambientes de Informação. *In:* SPUDEIT, Daniela; KROEFF, Marcia Silveira (org.). **Gestão de unidades de informação**. São Paulo: FEBAB, 2017.

VIEIRA, R. da M. **Introdução à teoria geral da biblioteconomia**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

CAPÍTULO 6

MARKETING NA BIBLIOTECONOMIA: ESTRATÉGIAS PARA CONECTAR PESSOAS, CONHECIMENTOS E SERVIÇOS

Arysa Cabral Barros
David Vernon Vieira
Francisco Renato Sampaio da Silva
Daniela Spudeit

INTRODUÇÃO

Desde os anos 2000, muito se tem falado sobre marketing na Biblioteconomia, principalmente em relação aos recursos da web tradicional, que ganhou alcance popular nesse período, no qual muitos profissionais passaram a usar ferramentas, métodos e estratégias para desenvolver o marketing nas bibliotecas. No entanto, marketing pode ser um "tiro no pé" se não for bem planejado, desenvolvido e avaliado, pois pode ser a propaganda negativa do seu negócio.

Mesmo em bibliotecas e unidades de informação, instituições sem fins lucrativos, há produtos e serviços envolvidos, os quais são voltados à gestão da informação. Há investimentos, pesquisas e planejamento dos quais os profissionais que atuam nesses espaços precisam se apropriar,

desenvolver habilidades e melhorar suas competências para fazer a gestão do marketing nesses ambientes, que geram valor agregado para a sociedade.

Marketing é uma palavra inglesa derivada de *market*, que significa "mercado". Porém, numa visão mais ampla, o marketing é definido como a ciência e a arte de explorar, criar e fornecer valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Esse valor pode ser expresso em ações que visam lucro ou que haja ganhos de forma indireta como, por exemplo, por meio da aquisição de conhecimento e capital intelectual, que são resultados dos serviços de informação desenvolvidos em bibliotecas e demais unidades de informação.

Dessa forma, neste capítulo apresenta-se a evolução do marketing do 1.0 ao 6.0 em bibliotecas e demais unidades de informação, aborda-se sobre o papel do marketing na captação e fidelização de pessoas, discorre-se sobre a experiência do usuário e personalização do marketing no ambiente de informação.

Por fim, será refletido sobre como influenciar a percepção e engajamento das pessoas a partir do neuromarketing, bem como será abordada a evolução do marketing informacional para marketing digital. Além disso, serão apresentadas algumas estratégias para unidades de informação, a partir da incorporação de mídias sociais e uso de inteligência artificial no marketing em bibliotecas e demais unidades de informação.

VISÃO CONTEMPORÂNEA DO MARKETING: CAPTAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DE PESSOAS

Nessa seção será apresentado sobre a evolução do marketing do 1.0 ao 6.0 em bibliotecas e demais centros de informação e o papel do marketing na captação e fidelização de pessoas. As bibliotecas e demais unidades de informação devem ser percebidas como organizações, em sua maioria sem fins lucrativos, ou seja, o retorno financeiro vem em forma de ações voltadas para beneficiar na construção do capital intelectual e social das pessoas ou da comunidade que as utilizam.

O marketing desempenha um papel estratégico fundamental ao identificar necessidades e desejos não satisfeitos no mercado, além de avaliar seu potencial de lucro e dimensionar os segmentos que a organização pode atender com mais eficácia, promovendo produtos e

serviços adequados a esse contexto (Mehta, 2022). Para que essas decisões sejam tomadas de forma consistente e alinhada aos objetivos organizacionais, é essencial considerar os sete componentes centrais do marketing: produto (ou serviço), preço, promoção, local, embalagem, posicionamento e pessoas, que juntos orientam a formulação e a execução de estratégias eficazes (Sandeen, 2022). No entanto, à medida que o negócio, no caso das bibliotecas ou centros de informação, necessita de pessoas e a concorrência aumenta, o conceito de marketing torna-se mais complexo.

Para Zenone (2006), o papel do marketing é o elemento facilitador no processo de transação ou troca entre os consumidores (mercado), que compram os produtos e serviços que satisfazem suas necessidades e desejos, e as organizações, que os desenvolvem e "vendem". Se fizermos uma relação com o ambiente das bibliotecas, as pessoas deverão fazer uso dos produtos e serviços que elas oferecem de modo a satisfazer suas expectativas, considerando as tendências que oferecem uma melhor experiência ao fazer uso daqueles ambientes e tudo que elas proporcionam. Desta forma, o marketing vem evoluindo ao longo do tempo, acompanhando as tendências do mercado conforme um dos ciclos evolutivos destacados na figura seguir:

Figura 1 - Linha do tempo do Marketing



Fonte: adaptado de Passos e Feyo (2024).

No Marketing 1.0 com foco em produto, as bibliotecas ofertavam um acervo aos leitores que faziam uso do ambiente. No Marketing 2.0 com foco nas pessoas, as bibliotecas passaram a fazer pesquisas de satisfação para poder segmentar a comunidade e atender aos desejos dos leitores que eram frequentadores daquele local. No Marketing 3.0 com foco nos valores e propósitos, as bibliotecas procuraram reforçar o seu posicionamento ético e responsável com a comunidade que era atendida por ela.

Já no Marketing 4.0 com a ascensão das tecnologias móveis e o acesso cada vez maior à Internet, as bibliotecas iniciaram o processo de disponibilização de serviços digitais para as pessoas que buscavam acesso a informações de forma *online* por meio dos perfis em redes sociais, sistemas de gestão de bibliotecas e *sites* que oferecem conteúdo sobre elas.

No Marketing 5.0 com foco na integração com as plataformas de inteligência artificial pode-se vislumbrar a integração das ferramentas generativas de inteligência artificial com a análise de dados massivos (*big data*) de empréstimo, reserva, aquisição etc.; gerados pelo sistema de gestão da biblioteca para tomada de decisão sobre os segmentos de usuários existentes. Por fim, no contexto atual do Marketing 6.0 o foco é no Metamarketing, ou seja, aliando técnicas tradicionais e digitais, para trazer experiências imersivas com o uso de realidade virtual ou aumentada, ou ainda ambientes como o metaverso proposto pela empresa Meta, para trazer maior interação das pessoas com o conteúdo e ou produtos e serviços que a biblioteca oferece ou que podem ser criados.

Bibliotecas e centros de informação realizam investimentos significativos em acervos, infraestrutura e uma ampla gama de serviços – como empréstimo de materiais bibliográficos, acesso a bases de dados, espaços de estudo, atividades de capacitação e programação cultural, entre outros. No entanto, para que esses recursos sejam efetivamente aproveitados, é essencial garantir a fidelização dos usuários. Como destaca Berry (1995), a fidelização está atrelada à criação de experiências memoráveis e personalizadas, capazes de incentivar o retorno contínuo do público.

Complementando essa perspectiva, Duque (2014) ressalta que os relacionamentos organizacionais e de marketing devem se basear em uma comunicação aberta, na escuta ativa e no genuíno interesse pelas

necessidades da outra parte. A construção da confiança — por meio do cumprimento de promessas, prazos e responsabilidades — e a manutenção de um contato frequente fortalecem os vínculos com os usuários. Além disso, princípios como honestidade, ética e transparência são pilares fundamentais para o desenvolvimento de relações duradouras entre instituições e seus públicos. Nesse contexto, a fidelização emerge como resultado natural de um relacionamento sustentado pela atenção, cuidado e comprometimento mútuo.

Nesse sentido, compreende-se que o marketing desempenha um papel fundamental na captação e fidelização de pessoas, especialmente em um cenário digital marcado pela alta competitividade e pela constante evolução das expectativas dos consumidores. Kotler e Keller (2016), enfatizam que a captação de clientes é o primeiro passo para o sucesso de qualquer organização, mas alertam que a retenção desses clientes é tão importante quanto a aquisição, pois custa até cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter um já existente. Essa dualidade entre captação e fidelização é especialmente relevante em contextos como o das bibliotecas, que buscam não apenas atrair novos clientes, mas também mantê-los engajados.

Assim, as bibliotecas e os centros de informação desempenham um papel fundamental na promoção da educação e da cultura. Usuários fiéis tendem a utilizar os serviços da biblioteca de forma mais intensiva, participando de clubes de leitura, palestras, exposições e outras atividades educativas. Como ressalta Ranganathan (1957) em suas Cinco Leis da Biblioteconomia, a biblioteca é um organismo em crescimento, e seu impacto depende diretamente do engajamento contínuo das pessoas. Esse engajamento amplia o impacto da biblioteca e dos centros de informação na formação intelectual e cultural das pessoas contribuindo para o desenvolvimento da sociedade na totalidade.

De fato, a fidelização ajuda a construir um relacionamento duradouro com a comunidade, transformando a biblioteca em um espaço de referência para educação, cultura e lazer. De acordo com Peppers e Rogers (2016), a personalização e o atendimento às necessidades individuais são fundamentais para a fidelização. Assim, usuários fiéis tendem a tornar-se defensores da biblioteca, recomendando seus serviços a amigos e familiares e participando ativamente de suas iniciativas. Esse engajamento fortalece o papel social da biblioteca e aumenta seu impacto na comunidade.

Conquistar novos clientes é geralmente mais caro do que manter os já existentes. Estratégias de marketing para captação, como campanhas publicitárias e eventos de divulgação, demandam tempo e recursos financeiros. A fidelização, por outro lado, permite que a biblioteca mantenha uma base estável de clientes com menos esforço. Como destacado por Reichheld e Sasser (1990), aumentar a taxa de retenção de clientes em 5% pode aumentar a lucratividade em até 95%. Embora as bibliotecas não visem o lucro, a lógica de eficiência e otimização de recursos é igualmente aplicável.

No entanto, captar pessoas é apenas o início do processo. A fidelização, ou retenção de clientes, é essencial para garantir que as pessoas continuem engajadas com a biblioteca. Berry (1995) enfatiza que a fidelização depende da criação de experiências memoráveis e personalizadas, que incentivem as pessoas a retornarem. De forma complementar, Pine e Gilmore (2019) argumentam que vivemos na "economia da experiência", na qual organizações que oferecem interações significativas e autênticas conseguem gerar maior valor percebido, promovendo conexões emocionais que favorecem a lealdade do público. Nas bibliotecas, isso pode ser alcançado por meio de programas de fidelidade, como sistemas de pontos para frequentadores assíduos, ou oferecendo benefícios exclusivos, como acesso antecipado a eventos ou empréstimos de livros por períodos mais longos.

Em muitos casos, bibliotecas e demais centros de cultura dependem de financiamento público ou do apoio de patrocinadores para manter suas operações. Uma base sólida de usuários fiéis demonstra o valor e a relevância da biblioteca para a comunidade, fortalecendo argumentos para o aumento de verbas ou a captação de recursos externos. Como destacado por Kotler e Lee (2011), a satisfação do usuário é um indicador crítico para justificar investimentos e políticas públicas. Além disso, uma comunidade engajada pode tornar-se aliada na defesa da biblioteca em momentos de cortes orçamentários ou mudanças políticas.

Assim, clientes fiéis fornecem *feedback* valioso sobre os serviços da biblioteca, permitindo que ela se adapte às necessidades e preferências de seu público. Davenport e Ronanki (2018), destacam que a análise de dados e a personalização são fundamentais para aumentar o engajamento e a satisfação do cliente. Nas bibliotecas, isso pode ser aplicado por meio de sistemas de recomendação de livros, envio de newsletters

personalizadas e criação de clubes de leitura temáticos. Esse diálogo constante entre a biblioteca e a comunidade resulta em serviços mais alinhados às expectativas do público.

A tecnologia tem sido uma aliada indispensável para o marketing moderno, oferecendo ferramentas que permitem entender e prever o comportamento do consumidor com precisão. Davenport e Ronanki (2018), destacam que a inteligência artificial (IA) e a análise de dados são fundamentais para personalizar experiências e aumentar o engajamento. Nas bibliotecas, sistemas de *Customer Relationship Management (CRM),* podem ser utilizados para gerenciar interações com a comunidade, enquanto plataformas de automação de marketing permitem criar campanhas segmentadas. A análise de dados também possibilita identificar padrões de uso, como horários de maior movimentação ou preferências de leitura, fornecendo percepções valiosas para a tomada de decisões estratégicas.

Apesar dos avanços, os desafios no campo do marketing para captação e fidelização de clientes são significativos. A saturação de canais digitais e a crescente preocupação com a privacidade de dados são questões que exigem atenção constante. Nas bibliotecas, a adoção de estratégias de marketing deve, fundamentalmente, respeitar a privacidade dos usuários, especialmente no que tange ao uso de dados pessoais para fins de personalização, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A LGPD estabelece diretrizes claras sobre a coleta, o tratamento e o armazenamento de informações pessoais, exigindo consentimento informado e garantindo direitos aos titulares dos dados. Adicionalmente, as expectativas dos usuários estão em constante evolução, o que impõe às bibliotecas a necessidade de uma adaptação ágil às novas tendências de comunicação e interação, sempre observando as normas de proteção de dados. Nesse contexto, a inteligência artificial (IA) e o *Machine Learning* surgem como ferramentas promissoras, capazes de prever comportamentos e personalizar experiências em escala. O uso de *chatbots* para atendimento ao usuário e a análise preditiva de dados são exemplos de como a tecnologia pode revolucionar o marketing nas bibliotecas nos próximos anos.

Em conclusão, o marketing exerce um papel indispensável na captação e fidelização de clientes, atuando como uma ponte entre as bibliotecas e seus públicos. Estratégias bem planejadas, aliadas ao uso inteligente de tecnologia e dados, são essenciais para atrair, engajar e reter

clientes em um mercado cada vez mais competitivo. À medida que novas tendências e ferramentas emergem, as bibliotecas que souberem adaptar suas práticas de marketing estarão melhor posicionadas para conquistar a lealdade de seus clientes e garantir o sucesso a longo prazo. Futuras pesquisas podem explorar o impacto de tecnologias emergentes, como a IA e o *big data*, nesse cenário, abrindo caminho para inovações ainda mais transformadoras no campo das bibliotecas e dos centros de informação.

A fidelização das pessoas é importante para as bibliotecas e centros de informação, garantindo que esses espaços continuem a cumprir seu papel como espaços de educação, cultura e inclusão social. Ao investir em estratégias de fidelização, as bibliotecas não apenas retêm seus usuários, mas também fortalecem seu vínculo com a comunidade, aumentam o uso de seus recursos e garantem sua sustentabilidade a longo prazo. Como destacado por Kotler e Keller (2016), a fidelização é um pilar essencial para o sucesso de qualquer organização, independentemente de seu setor.

EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO (UX) E PERSONALIZAÇÃO DO MARKETING NO AMBIENTE DE INFORMAÇÃO

Para introduzir a temática, devemos compreender o conceito de experiência do usuário (em inglês, *User Experience* - UX) abrange todos os aspectos da interação do usuário com um ambiente ou serviço informacional (*International Organization for Standardization*, 2019). Esse conceito tem como base o estudo de Schmitt (1999), *Experiential Marketing*, que destaca a importância da emoção gerada ao vivenciar uma experiência ao adquirir um produto ou serviço (Moral; Alles, 2012). Essa experiência é influenciada por interações anteriores e expectativas, englobando a percepção total do indivíduo tanto durante quanto após o uso. A UX no contexto do Marketing, é definida como marketing de experiência.

No campo da Biblioteconomia, UX está diretamente ligada à eficácia dos serviços e produtos disponibilizados, pois uma experiência positiva pode aumentar o engajamento e a percepção de valor da biblioteca para a comunidade. Essa experiência deve ser projetada para facilitar o acesso à informação, promover a inclusão e garantir a

satisfação dos diferentes perfis de pessoas. Dessa forma, estratégias de *design* centrado nas pessoas e personalização de serviços são essenciais para otimizar a experiência dos frequentadores das bibliotecas.

Kuell (1972), há mais de 50 anos, trouxe a pauta que, antes de avaliar os produtos e serviços já disponíveis, os profissionais da Biblioteconomia devem primeiramente identificar e analisar as necessidades das pessoas. Somente após compreender quão bem essas necessidades estão sendo atendidas, é possível desenvolver sistemas, produtos e serviços mais eficazes para aprimorar a experiência e a satisfação das pessoas. Nesse sentido, não deveríamos considerar o desejo do usuário? Qual a diferença entre eles?

O desejo e a necessidade são conceitos fundamentais no marketing e no comportamento do consumidor, incluindo o contexto das bibliotecas e serviços informacionais. O **desejo** representa uma forma específica de satisfazer uma necessidade, moldada por fatores culturais, sociais e individuais. Por exemplo, enquanto a necessidade de informação pode ser atendida de diversas maneiras, o desejo pode se manifestar na preferência por um livro digital, um livro impresso ou uma experiência personalizada no atendimento da biblioteca.

Enquanto a **necessidade** é algo essencial para a sobrevivência ou para a realização de uma tarefa específica. No contexto das bibliotecas, uma necessidade pode ser o acesso à informação para a realização de pesquisas acadêmicas ou o uso de um espaço de estudo silencioso. De acordo com Kotler e Keller (2016), às necessidades humanas são inerentes e podem ser classificadas como fisiológicas, sociais ou individuais. As fisiológicas se relacionam aquelas essenciais para a sobrevivência como alimentação, as necessidades sociais referem-se aos desejos de pertencimento e interação como clubes e eventos, e as necessidades individuais se relacionam ao crescimento pessoal ou desenvolvimento intelectual.

Compreender essas diferentes categorias de necessidades é fundamental para que bibliotecas e centros de informação desenvolvam serviços mais eficazes e alinhados com as demandas das pessoas, garantindo um atendimento mais personalizado, significativo, além de maior engajamento e satisfação.

Estamos lidando com um novo tipo de consumidor, principalmente quando se fala de uma geração altamente conectada. Nesse meio, a personalização de serviços informativos tem se tornado

uma estratégia essencial para aprimorar a experiência das pessoas nos ambientes informacionais. O desafio reside em entender a geração sem generalizar o público e reduzir a um único perfil e padrão de comportamento.

A análise do comportamento das pessoas permite a adaptação dos serviços de acordo com suas preferências, interesses e necessidades, promovendo maior engajamento e eficiência na entrega da informação. A personalização consiste em ajustar a oferta de informações e serviços com base nas interações anteriores do usuário, suas preferências declaradas e padrões de comportamento observados. Segundo Rowley (2011), ao tratar sobre estratégias inovadoras, enfatiza que bibliotecas e centros de informação podem utilizar essa estratégia para fornecer recomendações mais precisas, adaptar interfaces de busca e melhorar a acessibilidade aos conteúdos.

Além disso, essa análise permite compreender suas opiniões com base em registros de empréstimos, consultas no catálogo e interações nas redes sociais. Desta forma, é possível personalizar recomendações de leitura e divulgar serviços de forma mais eficiente. A comunicação direcionada também é uma estratégia importante, podendo ser feita por meio de *newsletters* personalizadas, notificações por *e-mail* ou mensagens em aplicativos. Essas ações permitem fornecer livros, eventos e novidades de acordo com os interesses de cada usuário. Dessa forma, ao adotar essas estratégias, a biblioteca fortalece o relacionamento com as pessoas através da sua experiência.

Em consonância, para que a personalização seja realmente inclusiva, é fundamental considerar princípios de diversidade, equidade e inclusão, garantindo que a personalização não exclua pessoas com perfis distintos. A segmentação inclusiva permite criar campanhas voltadas para públicos historicamente marginalizados, como pessoas com deficiência, comunidades indígenas, idosos e imigrantes. A acessibilidade digital deve ser garantida em canais de comunicação, como *sites* e redes sociais, por meio do uso de proteção de imagens, audiodescrição e legendas em vídeos.

Por isso, a representatividade em materiais promocionais é essencial para que diferentes públicos se sintam contemplados, o que pode ser feito utilizando imagens e narrativas que expressam diversidade étnica, de gênero, idade e condições socioeconômicas. Algumas bibliotecas já aplicam práticas inovadoras para tornar suas ações de

marketing mais inclusivas e personalizadas, como é o caso da Biblioteca Mário de Andrade, em São Paulo, que investiu em campanhas de marketing digital com foco na acessibilidade, incluindo vídeos com tradução em Libras e legendas para divulgar seus serviços e atividades.

Ao adotar estratégias de marketing inclusivas e equitativas, as bibliotecas não apenas ampliam seu público, mas também fortalecem seu papel social. A personalização do marketing, quando realizada com um olhar atento à diversidade, garante que todos as pessoas se sintam representados e valorizados, consolidando a biblioteca como um espaço acessível, democrático e relevante para a comunidade.

NEUROMARKETING: COMO INFLUENCIAR A PERCEPÇÃO E MELHORAR O ENGAJAMENTO DO USUÁRIO

A necessidade de compreender a interação humana com as necessidades informacionais foi intensificada pelas transformações sociais das últimas cinco décadas, impulsionada pelo uso das tecnologias de comunicação. A Ciência da Informação, outrora centrada na otimização de sistemas de recuperação de dados, expandiu seu escopo para abranger as necessidades informacionais das pessoas, investigando como indivíduos buscam, processam e aplicam informações em seus processos decisórios segundo Caldeira (2025). Simultaneamente, o marketing evoluiu, incorporando abordagens mais sofisticadas que culminaram no desenvolvimento do neuromarketing. Esta disciplina interdisciplinar, que integra neurociência, psicologia e marketing, busca desvendar os mecanismos neurais subjacentes ao comportamento do consumidor, oferecendo uma perspectiva inovadora para a compreensão das respostas humanas aos estímulos de marketing.

Do ponto de vista cronológico, a maioria dos estudiosos da área de marketing considera que essa função organizacional ou campo do conhecimento teve sua origem entre o final do século XIX e o início do século XX. O marketing moderno é compreendido de duas formas principais: como uma ferramenta de persuasão e influência ou como um meio de atender às necessidades humanas. Nesse contexto, Rowley (2006) e Amaral (2004) destacam o papel do marketing da informação na gestão eficiente de recursos informacionais, enfatizando a importância

de alinhar as estratégias de comunicação às necessidades e expectativas das pessoas. Essa evolução reflete a crescente complexidade das interações entre consumidores e marcas, especialmente em um mundo cada vez mais dominado pela informação.

O neuromarketing, por sua vez, emerge como um campo interdisciplinar que investiga como o cérebro humano processa informações, toma decisões e atribui significado aos dados. Seu objetivo é entender o comportamento humano instintivo, incluindo cognições e emoções conscientes e inconscientes, para desenvolver estratégias mais eficazes tanto no setor comercial quanto em iniciativas sociais. Ao combinar conhecimentos da neurociência, psicologia e marketing, o neuromarketing oferece uma abordagem inovadora para compreender o comportamento do consumidor em um nível mais profundo, identificando como os estímulos neurológicos influenciam a tomada de decisão e a satisfação das pessoas.

Esta seção explora a relação entre o neuromarketing, a percepção e o engajamento dos usuários às necessidades informacionais, destacando como as percepções por essa abordagem podem ser aplicadas para criar estratégias de comunicação mais eficazes e éticas em ambientes informacionais. Amaral (2004) discute a importância de alinhar as práticas de marketing às necessidades informacionais dos usuários, garantindo que as mensagens transmitidas sejam relevantes, claras e capazes de gerar valor. Ao integrar os avanços da neurociência ao marketing, é possível não apenas otimizar a experiência do usuário, mas também promover uma comunicação mais responsável e alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

De fato, as técnicas de neuromarketing podem ser aplicadas em bibliotecas universitárias para otimizar a experiência do usuário e aumentar o engajamento com seus recursos e serviços. No design do espaço e sinalização, a criação de um *layout* intuitivo com sinalização clara e o estabelecimento de zonas distintas com atmosferas sensoriais adequadas (iluminação, cores, temperatura, aromas) contribuem para um ambiente mais acolhedor e que atende a diferentes necessidades dos usuários. Na apresentação de acervos e recursos, o destaque visual de novidades e recomendações, a organização temática e visual dos materiais e o uso de vitrinismo digital, recursos online podem despertar a curiosidade e facilitar a descoberta de informações relevantes.

Contudo, há divergências sobre a legitimidade do neuromarketing como campo científico. Enquanto Lee (2007) defende que deve ser reconhecido como uma disciplina acadêmica legítima, Hubert e Kenning (2008) argumentam que se trata de uma prática empresarial. Assim, a neuroeconomia, disciplina acadêmica consolidada, frequentemente sobrepõe-se ao neuromarketing em metodologias e objetivos, mas mantém um foco mais teórico e voltado à compreensão da tomada de decisão econômica. Essas divergências destacam a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre o papel e a aplicação do neuromarketing, especialmente no que diz respeito à sua contribuição para a compreensão das necessidades informacionais dos usuários.

A interseção entre neuromarketing e necessidades informacionais levanta questões éticas e metodológicas significativas. A busca por compreender o comportamento do consumidor por meio de técnicas neurocientíficas, como eletroencefalograma e ressonância magnética funcional, pode gerar preocupações sobre privacidade, manipulação e transparência na obtenção e uso dos dados. Além disso, a distinção entre pesquisa acadêmica e aplicação comercial continua sendo debatida, refletindo a necessidade de regulamentação e diretrizes éticas mais claras para garantir que as práticas de neuromarketing sejam utilizadas de forma responsável e alinhadas às necessidades dos consumidores.

No âmbito do marketing e comunicação, a utilização de linguagem persuasiva, *storytelling* e gatilhos emocionais em materiais promocionais pode criar uma conexão mais forte com o público. A demonstração de prova social, através de depoimentos e números de uso, e a personalização de recomendações baseadas em dados de uso podem aumentar o engajamento e a relevância dos serviços oferecidos. Além disso, interfaces *online* intuitivas e um atendimento personalizado e atencioso são importantes para uma experiência positiva.

A necessidade informacional do usuário refere-se à busca por informações que satisfaçam uma lacuna de conhecimento ou auxiliem na tomada de decisão. Segundo Kuhlthau (1991), esse processo envolve estágios que vão desde a identificação da necessidade até a avaliação da informação obtida. No contexto do marketing, as necessidades informacionais estão diretamente relacionadas à relevância e à clareza das mensagens transmitidas pelas marcas. Como destacado por Kotler e Keller (2016), o consumidor moderno busca informações que sejam úteis, personalizadas e que agreguem valor à sua experiência.

No entanto, esse processo também pode contribuir para a criação de bolhas informacionais, limitando a diversidade de conteúdos acessados pelo usuário e reforçando vieses cognitivas preexistentes. A neurociência demonstra que o cérebro humano tende a preferir informações simples e de fácil processamento. Isso ocorre porque o cérebro processa informações visuais de forma mais rápida e eficiente quando há menos elementos competindo por atenção, destacando a importância de equilibrar personalização e diversidade informacional. A incorporação de elementos de gamificação em atividades da biblioteca pode aumentar a motivação e o engajamento dos usuários. A aplicação ética e transparente dessas técnicas, com foco em melhorar o acesso ao conhecimento e a experiência do usuário.

O neuromarketing fornece instrumentos para investigar o processamento cerebral de necessidades informacionais. A aplicação de técnicas como ressonância magnética funcional e rastreamento ocular revela que estímulos visuais e textuais específicos otimizam a captura da atenção do usuário, satisfazendo suas expectativas informacionais (Ariely; Berns, 2010). Em consonância, o conceito de "economia da atenção" (Davenport; Beck, 2001) destaca a relevância de mensagens que simultaneamente atraem e mantêm o engajamento do usuário. Nesse contexto, o neuromarketing possibilita a identificação de estímulos eficazes para distintos perfis de pessoas, viabilizando o desenvolvimento de estratégias de comunicação que convergem com as necessidades informacionais e comportamentais do público-alvo.

Assim, o uso do neuromarketing levanta questões éticas significativas. Como identificado pelos autores Murphy, Illes e Reiner (2008), a manipulação de respostas subconscientes pode levar a práticas antiéticas, especialmente quando as necessidades informacionais do usuário são ignoradas ou distorcidas. Além disso, a coleta e o uso de dados neurológicos e comportamentais geram preocupações relacionadas à privacidade e ao livre-arbítrio. Portanto, é essencial que as estratégias de neuromarketing sejam guiadas por princípios éticos, garantindo que as informações transmitidas sejam claras, precisas e alinhadas às reais necessidades do usuário. A transparência e o respeito ao usuário devem ser prioridades para evitar práticas manipulativas e promover uma comunicação responsável e benéfica para todas as partes envolvidas.

O neuromarketing não deve ser visto como uma ferramenta de manipulação, mas como um meio de entender e atender melhor as necessidades das pessoas, conforme destacado por Zurawicki (2010). A integração entre neurociência e marketing representa uma oportunidade única para criar conexões genuínas e significativas entre marcas e consumidores, promovendo uma comunicação mais eficaz, ética e alinhada às demandas da sociedade contemporânea. Ao equilibrar inovação e responsabilidade, o neuromarketing pode tornar-se uma ferramenta transformadora, capaz de agregar valor tanto para as marcas quanto para os consumidores.

DO MARKETING INFORMACIONAL AO MARKETING DIGITAL: INCORPORAÇÃO DE MÍDIAS SOCIAIS E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

No decorrer do tempo as unidades de informação, enquanto organizações sem fins lucrativos, vêm procurando se adaptar aos desafios impostos pela sociedade, incluindo a mudança do perfil da comunidade que estão cada vez mais adotando ferramentas digitais.

Conforme cada uma das gerações foram mais recentemente surgindo, as tecnologias vêm causando impactos para a Geração Y (nascidos entre 1981 e 1996), Geração Z (nascidos entre 1997-2012) também chamados nativos digitais e a Geração Alpha (nascidos entre 2013 e 2025), com isso o marketing digital se torna essencial para que as unidades de informação possam atender às necessidades das pessoas, superar as barreiras que estão aos poucos sendo minimizadas para ter contato com eles e, principalmente, aumentar a quantidade de visitas físicas e a visibilidade dos seus produtos e serviços com a divulgação deles por meio das plataformas de mídias sociais.

O desenvolvimento de tecnologias no decorrer do final do Século XX e início do Século XXI, se intensificou no aspecto da convergência digital e as bibliotecas tradicionais passaram a disponibilizar serviços em forma de bibliotecas digitais. (Cunha, 2008). Neste sentido, para que as unidades de informação pudessem se aproveitar desta nova realidade e implementar ações que promovessem a interação com as pessoas, destaca-se o que vem a ser o marketing digital. De acordo com a *American*

Marketing Association (2020), o marketing digital pode ser definido, como o uso de canais digitais ou sociais para promover uma marca ou alcançar consumidores. Trata-se de um tipo de marketing que pode ser executado nas mídias sociais, mecanismo de busca, Internet, dispositivos móveis e outros canais.

Assim, as unidades de informação com o avanço da convergência digital que propiciou o desenvolvimento de dispositivos móveis (*notebooks, smartphones, tablets*, etc.) e a possibilidade de implementar o marketing digital junto a esse novo perfil das pessoas, devem estabelecer um planejamento que tenha eles como ponto principal considerando produtos e serviços inovadores e procurando melhorar a infraestrutura organizacional, bem como os fluxos informacionais seja no ambiente físico como principalmente no digital. Amaral (2007, p. 22) destaca que "o marketing é considerado um instrumento gerencial da unidade de informação, visto como um negócio, assim como qualquer outro, de qualquer natureza".

Diante do surgimento da Web 2.0, as bibliotecas vislumbraram a possibilidade de poder planejar para adotar plataformas digitais cujo modelo de acesso gratuito permitiria que elas realizassem ações de marketing digital e pudessem se comunicar com a comunidade (Vieira, 2013). Assim, foram desenvolvidas plataformas de *blogs e microblogs* (*Blogger, Wordpress, Wix, Drupal, Tumblr*, X, etc.) e redes sociais que permitem o compartilhamento de textos, fotos e vídeos (*Youtube, Facebook, Instagram, Whatsapp, Instagram, TikTok*, etc.), que tinham como modelo a Biblioteca 2.0 (Maness, 2008) que permite as pessoas interagirem com os perfis criados pelas bibliotecas e o aproveitamento da inteligência coletiva (Lévy, 2000) e, também, o engajamento das pessoas com os conteúdos publicados pelas unidades de informação.

De modo prático, o marketing digital usando as plataformas de mídias sociais pode ser exemplificado de várias formas no âmbito das unidades de informação. Ao adotar de forma planejada as plataformas de redes sociais como *Facebook e Instagram* as bibliotecas podem se comunicar com a comunidade, por meio de perfis próprios criados para essa finalidade, publicando conteúdos em forma principalmente de vídeos curtos que possibilitem conhecer o que está acontecendo nestes espaços informacionais. (Araújo; Freire, 2019; Perucchi; Almeida; Silva, 2020; Espolier; Borges, 2022).

Essa tendência do uso do marketing digital para publicar conteúdo multimídia sobre a unidade de informação, curso de graduação ou pós graduação da área de Ciência da Informação utilizando-se de plataformas como *Youtube, Tiktok e Instagram* se evidenciou com a pandemia de Covid-19 no início de 2020, desde então várias bibliotecas universitárias, públicas e algumas escolares vêm apresentando conteúdo neste formato por meio de vídeos tutoriais, canais literários ou *lives* para promover cursos de capacitação aos seus usuários seguidores (Araújo; Fernandes Júnior; Nunes, 2020; Silva, 2019; Fonseca; Fonseca, 2022; Costa; Mota; 2023; Cruz; Passos, 2024).

Outra tendência no âmbito das unidades de informação é o uso de *podcasts* em bibliotecas para promover a informação científica gerada no espaço principalmente de bibliotecas universitárias, por meio de agregadores de conteúdo sonoro como *Spotify, Soundcloud, PodCloud*, etc. (Santos, 2020).

De acordo com o dicionário Priberam (2025), os *podcasts* "são arquivos de áudio ou multimédia, divulgados com periodicidade regular e com conteúdo semelhante ao de um programa de rádio, que pode ser descarregado da Internet e lido no computador ou em dispositivo próprio." Neste sentido, ações de marketing digital em bibliotecas podem se beneficiar deste tipo de plataforma para divulgar serviços e produtos para as pessoas principalmente da geração Z e Alpha que costumam se utilizar de *smartphones* para seguir e ouvir canais literários disponibilizados pela biblioteca enquanto estão em uma atividade onde é possível escutar o seu conteúdo.

Figura 2 - Imagens geradas por meio da Inteligência Artificial Google Gemini



Fonte: Google Gemini (2025).

Destaca-se também como tendência a adoção de ferramentas de inteligência artificial generativa como *Chat GPT, Deep Seek, Google Gemini, Microsoft Copilo*t, entre outras, para apoiar no planejamento e gestão de marketing em bibliotecas para desenvolver um programa de ações voltadas para implementar o marketing digital que incluem geração de conteúdo em forma de imagens, vídeos e textos customizados conforme a Figura 2 acima com imagem gerada pelo *Google Gemini*, para o perfil da biblioteca nas mídias sociais, simplesmente utilizando-se de um *prompt* para descrever aquilo que o bibliotecário deseja gerar em instantes. (Costa; Nunes; Araújo, 2024).

Em bibliotecas, pode-se usar a IA inicialmente para ajudar no planejamento de marketing bem como elaborar planos de ação conforme o modelo de biblioteca (pública, escolar, universitária etc.), definir a estratégia de marketing, por exemplo, para baseado em dados provenientes do sistema de gestão da biblioteca identificar os padrões de consumo de informação e perfis dos leitores.

A IA também possibilita entender o comportamento e as preferências dos leitores, apontar tendências de pesquisa e de leitura, além de sugerir soluções que façam sentido para cada pessoa conforme seu perfil, pois a IA possibilita personalizar campanhas possibilitando ter um resultado mais assertivo.

Para gerar imagens pode-se usar o *Ideograma, Flux, Seaart, Playgroud e Midjouney* por exemplo, para criar vídeos tem o *Dream Machine e Pikalabs*, para gerar música e áudios tem o *Udio, Musicfy*, entre outros pois todos os dias surgem centenas de IA pelo mundo que estão em constante aperfeiçoamento.

Também é possível usar IA para desenvolver *chatbots* que permitam automatizar tarefas na biblioteca como algumas atividades operacionais de comunicação, tem outras IA que possibilitam fazer o estudo de usuários e a gestão de sistemas, geração de conteúdo para mídias sociais da biblioteca incluindo imagens personalizadas, produção de vídeos com legendas e tutoriais dos serviços da biblioteca, entre outros.

É importante perceber que a inteligência artificial (IA) pode e deve ser aplicada ao marketing em unidades de informação, pois ajuda as instituições a entenderem e anteciparem as necessidades das pessoas, personalizar a comunicação, automatizar tarefas, criar experiências diferenciadas aumentando o engajamento dos clientes.

BREVES CONSIDERAÇÕES

Usar ou não estratégias de marketing já não é mais uma opção na Biblioteconomia, mas precisa ser um processo muito bem planejado para que haja o alcance dos objetivos desejados e eficiência nas estratégias escolhidas para atrair ou mesmo fidelizar clientes para as unidades de informação que cada vez mais avançam na apropriação de técnicas e ferramentas para melhorar a gestão dos ambientes informacionais.

Apresentamos a evolução do marketing do 1.0 ao 6.0 em bibliotecas e demais centros de informação, cujo foco inicial era no produto, depois no cliente, já nos anos 2000 passou a ser nos valores e propósitos, depois na era digital (ou tecnológica), na pandemia o marketing passou a ter como foco na integração com a inteligência artificial e agora recentemente (2023) o foco é o metamarketing, assim as eras do marketing vão evoluindo para atender as demandas sociais e profissionais.

Também foi possível refletir sobre o papel do marketing na captação e fidelização de pessoas percebendo o importante papel que possui especialmente em um cenário digital marcado pela alta competitividade e pela constante evolução das expectativas das pessoas. Para isso, é necessário compreender o conceito de experiência do usuário pois abrange todos os aspectos da interação do usuário com um ambiente ou serviço informacional.

As transformações sociais das últimas cinco décadas intensificaram a necessidade de compreender a interação humana com a informação, deste modo, saber sobre neuromarketing e entender como podemos influenciar a percepção das pessoas e melhorar o engajamento das pessoas é fundamental. O neuromarketing fornece instrumentos para investigar o processamento cerebral de necessidades informacionais, não deve ser visto como uma ferramenta de manipulação, mas como um meio de entender e atender melhor às necessidades das pessoas.

No decorrer do tempo, as unidades de informação, enquanto organizações sem fins lucrativos, vêm procurando se adaptar aos desafios impostos pela sociedade, incluindo a mudança do perfil da comunidade que estão cada vez mais adotando ferramentas digitais. Atualmente temos as mídias sociais, uso de diferentes inteligências artificiais entre outros recursos tecnológicos para facilitar o planejamento e execução de diferentes estratégias de marketing.

O mais importante é que as pessoas bibliotecárias busquem aprender e praticar as ferramentas e recursos existentes para melhorar o marketing nas unidades de informação dando maior visibilidade para esses espaços, bem como também para a própria profissão que tem uma responsabilidade social muito grande por auxiliar as pessoas na construção do seu capital intelectual.

REFERÊNCIAS

AMARAL, S. A. **A informação e suas múltiplas dimensões**. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

AMARAL, S. A. Marketing e Inteligência competitiva: aspectos complementares da gestão da informação e do conhecimento. *In*: AMARAL, S. A. (org.). **Marketing na Ciência da Informação**. Brasília: Ed. da UNB, 2007. p. 19-31.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA). **Digital Marketing**. Chicago: AMA, 2020.

ARAÚJO, R. L.; FERNANDES JÚNIOR, P. R.; NUNES, M. S. C. Mediação da informação em tempos de pandemia e isolamento social: uma análise da atuação dos sistemas de bibliotecas universitárias nas redes sociais. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 72–89, 2020.

ARAÚJO, W. da S.; FREIRE, G. H. de A. Marketing em mídias sociais: contribuições para bibliotecas. **InCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 10, n. 2, p. 39–54, 2019.

ARIELY, D.; BERNS, G.S. **Neuromarketing**: the hope and hype of neuroimaging in business. Perspectives, 2010.

BERRY, L. Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [*s.l.*], v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

CALDEIRA, T. W. B. Psicologia no marketing e a neurociência: como a percepção influencia na decisão de consumo dos indivíduos. **Revista Qualyacademics**, [*s.l.*], v.3, n.1, 2025; p. 170-197.

COSTA, D. S.; MOTA, F. R. L. Uso da rede social instagram por bibliotecas públicas no nordeste brasileiro. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE

INFORMAÇÃO, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO, 4., 2023, Maceió. **Anais** [...] Maceió: SITI, 2023.

COSTA, L. M.; NUNES, M. S. C.; ARAÚJO, A. S. Uso da inteligência artificial na promoção das redes sociais das bibliotecas públicas de Aracaju, Sergipe. **Revista Conhecimento em Ação**, Rio de Janeiro, v. 9, p. e66219, 2024.

CRUZ, G. G; PASSOS, K. G. F. Bibliotecas tiktokers: uma possibilidade para as bibliotecas engajarem usuários através do tiktok. **BiblioCanto**, Natal, v. 10, n. 1, p. 168–191, 2024.

CUNHA, M. B. Das bibliotecas convencionais às digitais: diferenças e convergências. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, p. 2–17, 2008.

DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. **A economia da atenção**: entendendo a nova moeda dos negócios. São Paulo: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial Intelligence for the Real World. **Harvard Business Review**, Boston, v. 10, n. 1, p. 108-116, jan. 2018.

DUQUE, A. C. C. **Marketing de relacionamento como ferramenta de estratégia para fidelização de clientes no setor metalúrgico [recurso eletrônico]**: estudo de caso de uma microempresa metalúrgica do município de Matão/SP. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas, Limeira, SP, 2014.

ESPOLIER, C.; BORGES, J. Marketing digital: as fanpages como canal de promoção das bibliotecas públicas municipais do Rio Grande do Sul. **PontodeAcesso**, Salvador, v. 16, n. 1, 2022.

FONSECA, D. L. S.; FONSECA, M. G. F. S. O TikTok como ferramenta de inovação em serviços de informação em bibliotecas. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 2, p. 116231, 2022.

HUBERT, G.; KENNING, P. **Information innovation:** tracking the evolution of the information marketplace. Oxford: Chandos Publishing, 2008.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 9241-210:2019**: Ergonomics of human-system interaction - Part 210: Human-centred design for interactive systems. Genebra: ISO, 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2016.

KOTLER, P.; LEE, N. R. **Marketing social**: influenciando comportamentos para o bem. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KUELL, P. G. Marketing perspectiveness for 'ERIC-Like' information systems. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, Oxford, v. 23, n. 6, p. 359-364, 1972.

LEE, C. S. **Information marketing***:* a critical perspective. New York: Routledge, 2007.

KUHLTHAU, C. C. Inside the search process: information seeking from the user's perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, [*s.l.*], v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 2000.

MANESS, J. M. Teoria da biblioteca 2.0: Web 2.0 e suas implicações para as bibliotecas. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, [*s.l.*], v. 2, n. 2, 2008.

MEHTA, S. The Evolution of Marketing 1.0 to Marketing 5.0. **International Journal of Law Management and Humanities**, Madhya Pradesh, v. 5, n. 4, p. 469-485, 2022.

MORAL MORAL, M.; FERNÁNDEZ ALLES, M. T. Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. **Entelequia**: Revista Interdisciplinar, Espanha, n. 14, p. 237-251, may, 2012.

MURPHY, E.R.; ILLES, J.; REINER, P.B. Neuroética do Neuromarketing. **Journal of Consumer Behaviour**, Vancouver, v. 7, p. 293-302, 2008.

PASSOS, A.; FEYO, M. N. **Marketing: da era 1.0 a 6.0**. 12 mar. 2024.

PERUCCHI, V.; ALMEIDA, J. L. S.; SILVA, F. S. Onde está a estratégia digital das bibliotecas? Marketing em mídias sociais na Universidade Federal da Paraíba. **Folha de Rosto**, Juazeiro do Norte, v. 6, n. 1, p. 30-38, 2020.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **Return on customer**: creating maximum value from your scarcest resource. Nova York: Doubleday, 2016.

PINE, B. Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy**: competing for customer time, attention and money. Boston: Harvard Business Review Press, 2019.

PRIBERAM. **Podcast**. 2025. Disponível em: https://dicionario.priberam.org/podcast/. Acesso em: 10 mar. 2025.

RANGANATHAN, S. R. **The five laws of library science**. 2nd ed. Madras: Madras Library Association, 1957.

REICHHELD, F. F.; SASSER, W. E. Zero defections: quality comes to services. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 68, n. 5, p. 105-111, 1990.

ROWLEY, J. **Information marketing**. Londres: Facet Publishing, 2006.

ROWLEY, J. Should your library have an innovation strategy? **Library Management**, Leeds, v. 32, n. 4/5, p. 251-265, 2011.

SANDEEN, P. The 44 P's of Marketing, **Peter Sandeen.com**, 30 de Jun. de 2022. Disponível em: https://petersandeen.com/44-ps-of-marketing. Acesso em: 13 fev. 2025.

SANTOS, Francisco Edvander Pires. Informação científica por meio da produção de conteúdo em podcast: hospedagem, distribuição e agregadores. **ConCI**: Convergências em Ciência da Informação, Aracaju, v. 3, n. 2, p. 22–51, 2020.

SCHMITT, B. Experiential Marketing. **Journal of Marketing Management**, Londres, v. 15, p. 53-67, fev. 1999.

SILVA, C. R. S. Biblioteca híbrida: o QR Code e o movimento booktuber como recursos de promoção da literatura. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, n. 1, p. 126–139, 2019.

VIEIRA, D. V. **A adoção de redes sociais em bibliotecas universitárias espanholas**: um estudo das aplicações dos recursos da web 2.0. 2013. 389 f., il. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

ZENONE, L. C. **Marketing social**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2006.

ZURAWICKI, L. **Neuromarketing:** explorando o cérebro do consumidor. Berlim: Springer-Verlag, 2010.

CAPÍTULO 7

GESTÃO DE PROJETOS: UMA NOVA ABORDAGEM PARA A GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO COM BASE NO PMBOK

Antonio de Souza Silva Júnior
Dayanne da Silva Prudencio

INTRODUÇÃO À GESTÃO DE PROJETOS EM BIBLIOTECAS

Bibliotecas são organizações e, por isso, estão sujeitas a processos de inovação e ressignificação de suas práticas cotidianamente. Todavia, é bem verdade que os processos de transformação digital, intensificados nos últimos 30 anos, têm causado adaptações mais disruptivas (Spudeit, 2025).

Com a digitalização e datificação da sociedade, as pessoas bibliotecárias receberam novas demandas pois ampliaram-se as necessidades informacionais e esses profissionais precisaram adequar-se aos novos ambientes de trabalho, ampliar suas competências e

ultrapassar o provimento dos tradicionais serviços técnicos (Viola, 2019). Nesta perspectiva, os processos de planejamento são fundamentais. Sem este, não se pode iniciar um projeto, acompanhar seu desenvolvimento e avaliar seus resultados (Spudeit; Ferenhof, 2017).

Mas, o que de fato é planejar? Planejar pode ser entendido como refletir e estruturar todas as ações que serão realizadas para alcançar um objetivo. Então, antes de iniciar a execução das atividades de um projeto, por exemplo, é preciso pensar e discutir sobre todas as ações que serão necessárias executar e estruturá-las de uma maneira otimizada.

Como benefícios do planejamento podemos citar, a redução de custos, melhoria dos controles de qualidade e otimização de recursos e esforços. São três os tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. Cada nível é interdependente e tem um escopo e um período de operacionalização e todos contribuem para o alcance de metas e sucesso dos processos e projetos de uma organização.

Igualmente, cada um deve ser desenvolvido e aplicado à luz da missão, visão e valores da organização, bem como, levando em consideração os fatores ambientais, recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos disponíveis. Ademais, a literatura nacional (Jugend; Barbalho; Silva, 2014) e internacional (Prosser, 2024) sugere que os projetos sejam elaborados de maneira coletiva com os demais colaboradores e quiçá com um grupo de controle de usuários. Ou seja, de maneira participativa.

Há também de se considerar a tipologia da unidade de informação, haja vista que isso influencia na compreensão dos usuários e suas necessidades informacionais. Dito de outra forma, uma biblioteca especializada possui necessidades diferentes de uma biblioteca universitária e vice-versa. Portanto, todas estas questões precisam ser levadas em consideração na estruturação dos projetos da biblioteca. A partir da definição do planejamento, surgem os objetivos estratégicos, que serão traçados e nortearão todas as ações organizacionais, em cada área de atuação da organização. Portanto, permitem a operacionalização do planejamento e consequentemente a ação improvisada na tomada de decisão (Silva Júnior; Gondin, 2024).

Mas, por que isto? Porque ações isoladas podem não trazer resultados consistentes. Quando há várias ações conjuntas visando atingir determinado objetivo a chance de sucesso aumenta

consideravelmente. Logo, os projetos são implementados para atingir os objetivos traçados (Kerzner, 2023). Vejamos dois casos:

Uma unidade de informação traçou dois grandes objetivos estratégicos para o período de 2 anos:

a) **Objetivo 1**: Ampliar a oferta de informações para a comunidade;
b) **Objetivo 2**: Ampliar o número de frequentadores na unidade de informação.

Levando em consideração estes dois objetivos, os projetos e ações organizacionais agora têm um foco determinado.

Para o objetivo 1, pode-se: realizar compra de livros, revistas, mídias digitais e assinar bases de dados digitais. As ações descritas estão interligadas e ambas permitem ampliar a oferta de informações para a comunidade.

Já para o objetivo 2: citamos, criar eventos de exposição, rodas de leitura, exibição de filmes. Essas ações permitem atrair o público à biblioteca, o que possibilita ampliar o número de usuários.

É a partir deste enquadramento de demandas que surgem os projetos. Projetos são empreendimentos temporários que visam criar um produto ou serviço específico, através de atividades controladas e com prazo definido para sua execução (PMI, 2021). Seu ciclo de vida é associado às seguintes etapas:

Figura 1 - Ciclo de vida



Fonte: Adaptado de PMI (2021).

Portanto, o caráter da temporalidade do projeto é um aspecto importante, justamente porque remete ao ciclo de vida do projeto e define as atividades e processos de trabalho. Projeto tem prazo de execução, o que requer uma gestão para que possa ser executado. Logo, gerenciar projetos é racionalizar a utilização de recursos e a realização de objetivos, por meio do planejamento, da programação e do controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir os objetivos pré-determinados com êxito (Kerzner, 2023).

A gestão de projetos otimiza o processo de trabalho, melhora a comunicação entre as partes interessadas no projeto, antecipa demandas, alinha e coordena os projetos com os objetivos da organização e é uma ferramenta para tomada de decisões (Silva Júnior; Ferreira; Salcedo, 2019; Spudeit, 2025).

Projetos são influenciados pelas normas culturais, pelas políticas de informação e pelos procedimentos das organizações das quais fazem parte e também têm impacto nesses itens. Uma das principais formas de influência é como a instituição é organizada.

Cada vez mais bibliotecários lideram esses empreendimentos objetivando promover a organização, acesso, recuperação, disseminação e mediação da informação (Spudeit; Ferenhof, 2017; Viola, 2019).

A partir desta contextualização, a seguir tratamos as etapas e estruturação de projetos em bibliotecas, uma vez que o uso de técnicas e métodos de gerenciamento permite às bibliotecas alcançarem um alto nível no resultados dos projetos que desenvolvem.

PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DE PROJETOS BIBLIOTECÁRIOS COM BASE NO PMBOK

A partir de uma metodologia estruturada, é possível o estabelecimento de políticas e procedimentos, capazes de instrumentalizar a equipe com as competências necessárias e estimulá-los uma cultura de projetos (Silva Júnior; Ferreira; Salcedo, 2019). Para isso, existem várias metodologias com esse fim, dentre as mais conhecidas pode-se destacar: PRINCE2, ICB4, P2M, APMBOK e SCRUM.

Além das metodologias supracitadas, existe um documento de boas práticas formalizado internacionalmente que é o Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®) que descreve normas, métodos, processos e boas práticas reconhecidas em

gerenciamento de projetos. Tal é desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), está na sua sétima edição (PMI, 2021). O guia apresenta doze princípios e oito domínios de desempenho, abrangendo os métodos preditivos e ágil.

O guia deve operar como uma referência de conhecimento para gestão de projetos, mas não determina qualquer requisito ou obrigatoriedade, apenas documenta e disponibiliza as boas práticas; logo tais diretrizes podem ser adaptadas para cada ambiente organizacional.

Neste contexto, compreender duas estruturas é importante. A primeira decorre das áreas de conhecimento que estão relacionadas aos conteúdos que serão ministrados, definidos pelos conhecimentos necessários para a composição e a execução das atividades e técnicas a serem realizadas. A segunda, foca nas etapas essenciais da gestão de projetos que permitem sua aplicação.

A *abordagem adaptativa*, também conhecida como Ágil, alinha-se com projetos que demandam um diálogo e aprovações frequentes das etapas (PMI, 2021). Em geral, são projetos em que há diversos caminhos para sua execução e diversas soluções possíveis, à guisa de exemplo, citamos o desenvolvimento do site da biblioteca ou a implantação de um sistema que permitirá a consulta e gerenciamento do acervo de maneira *online*. Durante o desenvolvimento desses projetos, há várias possibilidades de execução pela equipe e independentemente de qual seja a escolhida, esta deverá ser aprovada pelos financiadores.

Já os projetos de *abordagem preditiva* são aqueles onde há uma meta a ser cumprida e um fluxo de atividades que são determinadas para seu cumprimento. O acompanhamento da execução se dá para monitorar se está sendo executada conforme planejado, pois já se definiu qual será a entrega (PMI, 2021). Citamos a reforma da biblioteca, que tem atividades determinadas e lógicas, por exemplo.

Por fim, há a *abordagem híbrida*, em que a maioria dos projetos pode se encaixar. Acontece quando ambas as abordagens ocorrem, para entregas e atividades distintas durante o planejamento e execução (PMI, 2021). Um projeto de lançamento de um livro, por exemplo. A preparação dos materiais gráficos pode ser desenvolvida pela abordagem iterativa e a organização da estrutura do evento pela abordagem preditiva.

Independentemente da abordagem é fundamental a definição de objetivos e metas, daí decorre o termo de abertura do projeto. Um documento que formalmente autoriza o início ou uma fase de um

projeto. Neste termo podem estar documentadas as necessidades e expectativas com o projeto, a indicação do gerente, os requisitos, orçamento previsto e prazo de execução. Segue-se o desenvolvimento com o plano de projeto. Nele é definida a meta do projeto, uma exposição clara do que se pretende realizar. Esta declaração deve conter o que será realizado, porque será realizado, estimativa de custo e prazo.

A partir da meta definida, pode-se detalhar o escopo do projeto. A atenção ao escopo se dá uma vez que é necessária a captura dos requisitos indispensáveis para desenvolvimento do projeto ou do produto. A declaração detalhada inclui:

a. Descrição do escopo do produto: registra as características do produto, serviço ou resultados descritos no termo de abertura do projeto. O objetivo é identificar as macro etapas do projeto, que darão base para o desenvolvimento do cronograma das atividades.
b. Exclusões do projeto: identifica, de modo geral, o que não está contemplado como produto ou serviço do projeto;
c. Restrições do projeto: lista e descreve as restrições específicas associadas com o escopo que limitam as ações de atuação da equipe de projeto.

A partir da definição do escopo pode-se estabelecer as entregas do projeto, que é a conclusão do componente ou do projeto. Então, é estabelecido o critério de aceitação e conclusão, que são os critérios a serem atendidos antes que o cliente aceite a entrega ou antes que o projeto seja considerado concluído. Pode-se definir também quem será o responsável por cada entrega e as datas para suas conclusões (PMI, 2021).

As medidas de desempenho técnico são estabelecidas quando o produto tem especificações técnicas. Então, cria-se um documento registrando o que precisa ser atendido.

A definição de pronto é utilizada em projetos de *abordagem adaptativa*. Trata-se de uma lista de verificação de todos os critérios que devem ser atendidos para que uma entrega possa ser considerada pronta.

Para que o escopo do projeto seja, de fato, representativo do que precisa ser planejado e executado, é importante mapear os *stakeholders*, ou seja, as partes interessadas no projeto. Aqui estão incluídos fornecedores,

clientes usuários, agências reguladoras, entidades governamentais e a própria equipe de projeto (PMI, 2021).

A importância desta etapa reside no fato de que é observado em muitos projetos o foco em atividades fim. Excluindo do planejamento as atividades meios, importantes para que o projeto atinja seus objetivos adequadamente.

Por exemplo, imagine o evento de lançamento do livro que prevê atividades na área externa à biblioteca. Se isso interferir na circulação e estacionamento de carros no seu entorno, é preciso dialogar com a zeladoria da Universidade, por exemplo, evitando transtornos para ambas as partes.

Ao mapear e dialogar com as partes interessadas, busca-se acordo com as entregas, atividades e objetivos do projeto. Com as partes integradas, tende-se a aumentar o apoio e diminuição da resistência, possibilitando uma relação produtiva ao longo do projeto.

Planejamento de recursos humanos, tecnológicos, elaboração de cronograma e orçamento em unidades de informação

Após a definição dos pacotes de trabalho é possível identificar as ações específicas de cada grupo de entregas a serem realizadas para atingir o objetivo do projeto. A isto chamamos de gerenciamento de tempo do projeto e dará origem ao cronograma (PMI, 2021).

Além de identificar as ações, suas respectivas durações e os recursos necessários para o seu desenvolvimento, o cronograma identifica a sequência lógica de execução destas, a partir das suas predecessoras e sucessoras, bem como o tempo de antecipação ou espera para o início ou término de uma ação.

Neste momento são definidos os responsáveis por cada atividade planejada. Consiste na designação de responsabilidades nos seus respectivos papéis para a conclusão do projeto. Já nesse momento, deve ser estimulado o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões. Isto permite a incorporação dos conhecimentos específicos de cada área e fortalece o compromisso de todos com o projeto (Silva Júnior; Gondin, 2024).

Identifica-se também as necessidades de capacitação, seja no conhecimento de atividades específicas do projeto ou mesmo no conhecimento das práticas em gestão de projetos. Desenvolve-se então um plano de capacitação através de treinamentos, cursos ou palestras. Aqui também se estabelece os planos para programas de reconhecimento e recompensas pela participação e resultados alcançados no projeto (Spudeit, 2025).

O papel do gerente de projetos aqui se faz importante, pois as atividades previstas no escopo precisam estar expressas no cronograma, dentro da lógica de desenvolvimento que os responsáveis por ela identificam como a mais eficiente. A interação positiva do grupo permitirá um sucesso maior nessa etapa.

Importante ressaltar que a data de início das atividades deve ser posterior à finalização do planejamento. Outra coisa importante é que em alguns projetos a data de início e fim da execução não sofre influência externa. Já outros sofrem bastante.

Se um projeto tem por objetivo implantar o auto depósito, no repositório digital, dos Trabalhos de Conclusão de Curso dos alunos de uma instituição, o prazo do seu término pode estar relacionado apenas à conclusão da última atividade. Já a realização de um evento em comemoração ao dia do bibliotecário tem data específica para acontecer, então suas atividades precisam ser planejadas e executadas dentro do prazo estabelecido.

A organização e execução dos cronogramas podem ser executados por meio do uso de *softwares*, inclusive gratuitos ou com versões híbridas tais como exemplo tem o *Trello, Asana, Bitrix24, Monday, Jira*, entre outros que auxiliam no planejamento das atividades, prazos e responsáveis, igualmente, permitem o monitoramento delas e a comunicação entre os membros da equipe, que podem interagir através dele. Uma vez finalizado, as datas propostas são aprovadas pela equipe e pela alta gestão da biblioteca. Com isso, suas linhas de base definidas.

Quando realizamos atividades de planejamento em projetos, devemos atentar-nos ao planejamento financeiro e custos atrelados. É a partir do orçamento geral do projeto, que os demais dispêndios são anunciados. Custos com aquisições para adquirir produtos, serviços devem ser pontuados e monitorados a fim de evitar problemas de falta de recursos para conclusão do projeto. Atividades ou projetos que não requeiram custos específicos, pois serão utilizadas mão de obra da

biblioteca e materiais já pertencentes a ela, não precisam ser computados.

Outro item importante é compreender a matriz de risco e aqui cabe um alerta: Todo projeto envolve riscos. Risco é um evento ou condição de incerteza que, se ocorrer, tem efeito em alguma etapa do projeto (PMI, 2021). Para lidar com os efeitos deve-se mapear os riscos mais significativos e planejar contramedidas para mitigá-lo.

É importante salientar que receber um produto adquirido para um projeto, como um aparelho de ar-condicionado, por exemplo, posteriormente ao prazo definido configura um atraso. Então, pode-se estabelecer uma contramedida para lidar com o atraso da entrega, como a utilização de ventiladores de um outro setor.

Porém, receber os aparelhos de ar-condicionado antes do prazo definido também pode configurar como um risco, pois por ser um equipamento de alto valor, pode ser que o local onde ele será guardado ou instalado não esteja disponível. Então, faz-se necessário definir um local provisório, como contramedida, para sua guarda.

Observe que o que define o que será risco para o projeto dependerá do impacto que trará. Para a identificação dos riscos todos os envolvidos no projeto devem participar. Como é uma construção que costuma gerar muitas dúvidas, algumas técnicas podem ser utilizadas para auxiliar. Primeiramente, revisar o documento de lições aprendidas de projetos anteriores da biblioteca. Sobre isso falaremos mais adiante.

Para mapear os riscos associados a um projeto, sugere-se a realização de processos de *brainstorming* entre as partes interessadas. Isso permitirá uma visão abrangente dos riscos. Após a identificação destas e suas possíveis soluções, é combiná-las e desenvolvê-las, permitindo novas contribuições, e a partir das discussões se chegar ao consenso da lista de riscos.

Outro método, é a **análise da causa-raiz**. Trata-se de processo sistemático de identificação, análise e correção dos fatores de causa de problemas. Ou seja, se identifica os eventos e as condições que influenciam o evento principal. Desta forma, cada evento contribuinte é considerado como um fator de causa. Os elementos para a análise são a sequência de eventos e fatores de causa ou condições que influenciaram e contribuíram para estes eventos.

Quando tratar-se de projetos que o gestor da biblioteca e seus colaboradores não tiverem domínio e com isso possuírem mais

dificuldades para mapear os possíveis riscos, pode-se aplicar entrevistas semiestruturadas. Sob esta dimensão, um agente, interno ou externo, desenvolve um roteiro de entrevistas estruturado e o aplica a especialistas no assunto. As respostas são agrupadas em categorias e com isso os riscos serão identificados.

Identificados os riscos, dá-se seguimento a priorização desses. Assim, é avaliada a probabilidade de ocorrência e impacto destes nos objetivos do projeto. Aos riscos com alta probabilidade e alto impacto são definidas respostas, ações para reduzir as ameaças aos objetivos do projeto.

Vale lembrar que as ações devem ser realistas, estar adequadas à relevância do risco, eficácia de custos, ter a aprovação de todas as partes envolvidas e um responsável designado. O próximo passo é monitorar e controlar os riscos identificados.

Figura 2 - Matriz simplificada de risco

Descrição	Farol	Contramedida	Responsável	Prazo
Falta de algum instrutor de minicurso	●	Na falta de um instrutor, solicitar à bibliotecária chefe da seção que ministre um minicurso	Maria da Silveira	Ago/25

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Nesta linha, várias estratégias podem ser pensadas como contramedidas. Todavia se a ameaça não puder ser evitada, ela pode ser mitigada a um nível que não gera impactos negativos significativos no projeto.

A seguir debatemos sobre os processos de execução de monitoramento de projetos.

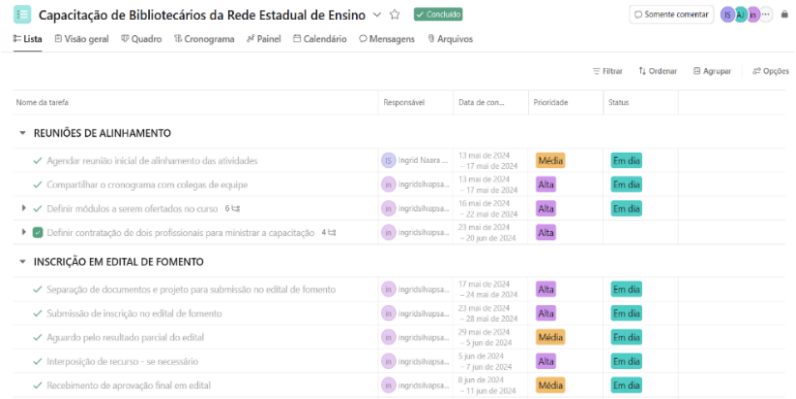
Execução e Monitoramento de Projetos em Bibliotecas

Uma vez realizado o planejamento, inicia-se a execução do projeto. Com a acurada atenção as atividades determinadas no cronograma e suas lógicas de execução já estruturadas pela equipe de

trabalho. Aqui, atividades, prazos e responsáveis já estão determinados para atingir os objetivos (Silva Júnior, Gondin, 2024).

Desta perspectiva, a abordagem preditiva busca maior controle na execução do planejamento, uma vez que mudanças significativas no escopo poderão ampliar os custos, os prazos determinados e causar impactos indesejados no projeto (PMI, 2021). Então, alterações de atividades por esse motivo devem ser dialogadas entre toda a equipe para acordar sobre sua ocorrência.

Figura 3 - Exemplo de cronograma



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Imaginemos o projeto de lançamento de um livro, e então a sugestão de ocorrência de uma palestra durante esse evento como parte não planejada anteriormente. A decisão sobre a incorporação desta ação no citado deve ocorrer a partir da reflexão coletiva sobre alguns questionamentos: Há recursos para custear passagem, hotel, diária ou pagamento ao profissional convidado? De que maneira esta palestra afetará o cronograma e a realização das demais ações no dia do evento? Há espaço e equipamentos para ocorrência da palestra ou recursos para aluguel dos mesmos? Se for entendido que, mesmo com impactos indesejados, será positivo para o evento a realização da palestra, então o planejamento pode ser alterado durante a execução.

Para outros projetos, como a construção do site do evento, por exemplo, pode-se aplicar o método de trabalho adaptativo, em que

entregas são realizadas e em cada uma delas é discutido sobre o andamento do trabalho.

Vale destacar que conforme citado anteriormente, não há abordagem única que possa ser aplicada a todos os projetos. Cada projeto ou grupo de atividades pode ser planejado e executado sob abordagens distintas. Principalmente, porque projetos são operacionalizados por pessoas, um ativo complexo. Nesta linha, a seguir tratamos do gerenciamento de equipes.

Gestão de equipe e delegação de tarefas

A gestão da equipe é um processo significativo para o sucesso e alcance dos resultados almejados. No contexto da biblioteca, cabe ao gerente da unidade de informação ocupar o papel de gerente ou líder do projeto (PMI, 2021).

Todavia, novamente alertamos para nossa recomendação de uma gestão participativa e de parceria. Esta última, aponta para a oportunidade e acolhimento para discussões e construção coletiva sobre o que está sendo desenvolvido. Ao se sentirem ouvidos, os colaboradores tendem a se envolver mais com o projeto e se comprometerem com as decisões tomadas.

Na mesma medida, a gestão de projetos pressupõe um estilo de liderança adaptativa, em função da situação vivenciada. Isso implica em perceber quando um colaborador precisa de mais apoio ou mais liberdade para desenvolver seu trabalho. Nestes momentos, o gerente de projetos precisa intervir e tomar uma posição ou coordenar a tomada de decisão conjunta (Spudeit, 2025).

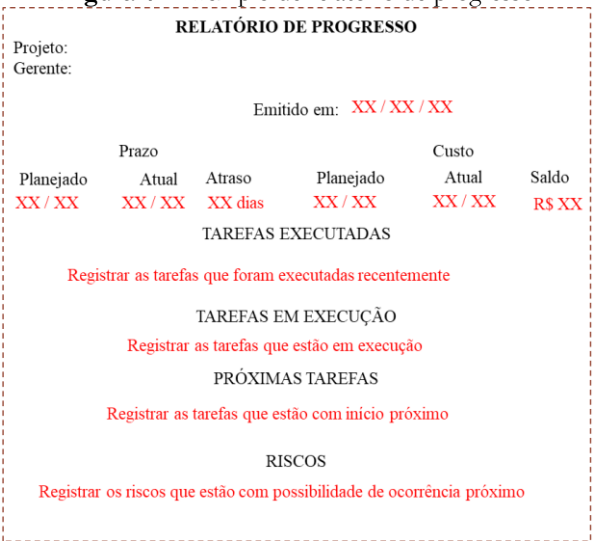
Desta maneira, verifica-se que projetos são empreendimentos sujeitos a diferentes variáveis, portanto, dispor de ferramentas para acompanhamento e monitoramento é fator crítico de sucesso.

Ferramentas de monitoramento e controle de prazos, custos e qualidade

Trata-se de etapa para monitorar o progresso de todas as tarefas agendadas, produzir relatórios para informar sobre o progresso do projeto, suas variações e ajustar os desvios entre estas, sobreposições ou atrasos (PMI, 2021).

Esse processo se inicia com as reuniões de monitoramento, que devem ocorrer em uma periodicidade definida e que permita avaliar o curso do projeto. Nestas reuniões deve-se discutir sobre as atividades realizadas, as dificuldades encontradas e quais possíveis adaptações necessárias. Para tanto, são produzidos relatórios de monitoramento, que podem ser adaptados à realidade e especificidade do projeto. Em geral, tais relatórios registram o progresso das atividades relacionadas a prazo, custo e outras anomalias.

Figura 4 - Exemplo de relatório de progresso



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

No relatório de monitoramento são expressas as atividades que não ocorreram dentro do planejado, indicando a causa e qual ação foi realizada para lidar com ela. Também registra-se os possíveis impactos no prazo e custo do projeto.

Figura 5 - Exemplo de relatório de monitoramento



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Outra possibilidade é utilizar o relatório apoiado no método Kanban. Assim teremos o retrato do momento de quais atividades foram recentemente realizadas, as que estão em execução e as que serão as próximas.

Figura 6 - Exemplo de relatório Kanban



Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

O monitoramento dos entregáveis é tarefa do gestor, mas deve ter a colaboração de todos os envolvidos. Deve-se evitar a busca e nomeação de culpados para possíveis erros ou atrasos. Igualmente, defendemos uma liderança que induza a equipe a comprometer-se com o sucesso do projeto.

Para tanto, a gestão da comunicação entre os membros da equipe e partes interessadas é fundamental.

Gestão da comunicação

Trata-se de um processo necessário para assegurar que as informações sejam geradas, distribuídas e armazenadas de maneira apropriada. Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes envolvidas no projeto, sejam internas ou externas à organização (PMI, 2021).

Deve-se ter estabelecida a forma como a comunicação ocorrerá, uma vez que os processos formalizados geram registros, que podem ser consultados e servem de base para tomada de decisões durante o projeto (Monteiro; Valentim, 2008; Spudeit, 2025).

Intranet e e-mails corporativos são exemplos de meios de comunicação a serem utilizados. Os *softwares* citados para elaboração do cronograma também são importantes ferramentas, já que podem ser acessados via web, e permitem a interação dos bibliotecários com as atividades, permitindo *uploads* de arquivos e criação de fóruns de discussões. O que possibilita a construção da memória do projeto, que será fundamental para o processo de lições aprendidas. A partir desta contextualização, a seguir tratamos do processo de avaliação de resultados e impactos em projetos.

Avaliação de Resultados e Impacto de Projetos

O sucesso do projeto está relacionado ao valor do entregável (produto, serviço, aumento de produtividade etc.) que se intenciona alcançar. Portanto, todo projeto precisa trazer um benefício, uma vantagem para a organização onde se desenvolve.

Para que esse valor seja alcançado, as informações e o *feedback* devem ser compartilhados coerentemente, entre todos os componentes, mantendo o sistema alinhado com a estratégia e sintonizado com o ambiente (PMI, 2021).

Ao se atribuir o valor esperado e estabelecer os meios para sua conquista, busca-se garantir que os processos do projeto sejam apropriados e tão eficazes quanto possível. A isso refere-se à qualidade do projeto.

A **qualidade do projeto** implica a satisfação das expectativas das partes interessadas e o atendimento aos critérios de aceitação. A aferição pode ocorrer em termos quantitativos e/ou qualitativos.

Figura 7 - Exemplo de verificação de critérios de qualidade

Lista de Verificação da Qualidade - Processos de Gerenciamento de Projeto do Planejamento (Metodologia da Escritório de Projetos)

Processo	Checklist	Sim	Não	Comentários
4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Plano de projeto concluído e aprovado			
4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Plano de projeto distribuído conforme definido no plano			
4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	Linhas de base de prazo, custo e escopo salvas após a aprovação do plano do projeto			
5.2 Definir o escopo	Definido objetivos do projeto			
5.2 Definir o escopo	Definido todas entregas e marcos de forma clara (Específico, Mensurável e Alcançável)			
5.2 Definir o escopo	Desenvolvido processo de aceitação de entrega			
8.1 Planejar a qualidade	Projeto aderente com as políticas e padrões definidos pela empresa.			
8.1 Planejar a qualidade	Processo de auditoria para avaliar o desempenho do projeto definido.			
8.1 Planejar a qualidade	Definido processo que assegurará o cumprimento dos requisitos do cliente e as políticas e padrões da empresa.			
8.1 Planejar a qualidade	Estabelecido os critérios de aceitação das entregas e como e quando serão verificados.			
8.1 Planejar a qualidade	Estabelecido pré-requisitos para as principais atividades do projeto			
9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	Conjunto de habilidades requeridas por função identificado.			
9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	Membros da equipe do projeto alocados ou contratados.			
9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	Organização do projeto incluindo funções e responsabilidades descritas no plano do projeto.			
9.1 Desenvolver o plano de recursos humanos	Membros da equipe estão alocados e comprometidos com o projeto.			

Fonte: Extraído de Escritório de Projetos (2025).

O gerenciamento da qualidade serve para apontar o nível de aceitação e garantir que este seja atingido ao longo de todo projeto, segundo critérios do escopo.

Em bibliotecas, ferramentas como Balanced Scorecard e Análise de Retorno sobre Investimento mostram-se efetivas para avaliar a contribuição do projeto à missão da biblioteca e às necessidades de seus usuários. Há ainda, metodologias como o *Social Return on Investment* que auxiliam na mensuração dos impactos qualitativos em termos financeiros, fornecendo evidências concretas sobre a relevância social e econômica do projeto.

O processo de avaliação de impacto deve ser contínuo, incorporado à cultura da biblioteca, permitindo ajustes estratégicos e maior eficiência na alocação de recursos e esforços. Igualmente, é importante que haja transparência na divulgação e prestação de contas com as partes interessadas, assim, tal orientação fomenta a

sustentabilidade das iniciativas implementadas e alinha-se a um programa de melhoria contínua dos serviços da biblioteca.

Partindo para o encerramento do projeto, há uma etapa importante, a constituição da documentação de lições aprendidas, vejamos.

Encerramento, o que aprendemos com o projeto?

Uma comunicação eficaz também inclui a **documentação das lições aprendidas**. Conforme foram expostos nos relatórios de monitoramento, as causas dos problemas, as soluções tomadas e seus impactos no projeto, deve-se gerar um banco de dados e conhecimento, que servirá de referência para futuras ações em projetos posteriores.

As lições aprendidas são técnicas da disciplina Gestão do conhecimento e permitem uma socialização dos acertos e oportunidade de melhorias *do* projeto e *para* o projeto. Isto é, diz respeito à apropriação dos conhecimentos gerados ao longo do ciclo de vida do projeto.

A literatura em gestão de projetos tem discutido, mais recentemente, a perspectiva de práticas adaptadas à realidade de cada organização e de cada projeto. Neste sentido, esta etapa se mostra ainda mais importante para os projetos desenvolvidos em bibliotecas. Primeiro, para evitar a repetição dos mesmos erros e, segundo, para registrar as melhores práticas nesses espaços entendendo e absorvendo suas particularidades. Ações e práticas podem ser replicadas e problemas comuns evitados (Rocha; Freitas, 2017; Corrêa *et al.*, 2023).

O registro das lições aprendidas deve ser feito de forma organizada, facilitando o acesso pelos colaboradores de todo conhecimento adquirido ao longo do planejamento, execução e monitoramento do projeto.

Figura 8 - Exemplo de registro de lições aprendidas

Registro das Lições Aprendidas					
ID	**Fase do Projeto**	**Etapa do Projeto**	**Problema**	**Impacto**	**Lição Aprendida**

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Esta sistematização objetiva fornecer informações e apoiar decisões futuras. Não há intenção de culpabilização. Entre os benefícios de tal citamos: cria uma base dados históricos de projetos similares, documenta o aprendizado do projeto, otimiza a aplicação dos recursos físicos, humanos e financeiros, possibilita a constância administrativa referente aos conhecimentos adquiridos e permite o registro da memória da biblioteca. Ademais, trata-se de uma produção de conhecimento dos profissionais da biblioteca.

Até aqui apresentamos um panorama acerca da gestão de projetos em bibliotecas, mas qual(is) os desafios e tendências na gestão de projetos em bibliotecas? Vamos adiante.

DESAFIOS E TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PROJETOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Para Moraes (2014), a quinta leitura da Biblioteconomia, ao posicionar a biblioteca como um organismo em crescimento, aponta para a necessidade de renovação contínua de seus processos e ferramentas. Sob essa ênfase, a gestão de projetos se coloca como uma metodologia adequada.

Ao aplicar boas práticas em gestão de projetos, essas unidades podem se beneficiar da racionalização dos recursos humanos, físicos, custos e obter a qualidade desejada no cumprimento de sua missão institucional (Spudeit, 2025; Viola, 2019). São variados os tipos de projetos que uma biblioteca pode conduzir e, portanto, a envergadura de seus projetos. Todavia, é importante a disseminação da cultura de projetos.

Ao fortalecer essa cultura, as práticas em gestão de projetos serão incorporadas e desenvolvidas pelos bibliotecários, refletindo a maneira de agir da biblioteca. O que ajuda a criar condições satisfatórias para que gestores direcionem seus esforços em ações específicas, assim, amadurecendo e solidificando o uso das práticas. Adicionalmente, apontamos que é fundamental que os bibliotecários desenvolvam conhecimento técnico sobre o tema e ampla compreensão acerca de seus benefícios.

Guias como o Guia PMBOK® contribuem com direcionamentos para uma adaptação a metodologia de projetos, todavia, é no cotidiano e

com o uso de diferentes abordagens e ferramentas que essa cultura se consolida (Spudeit; Ferenhof, 2017; Silva Júnior, Ferreira, Salcedo, 2019).

Na contemporaneidade, temáticas emergentes como privacidade de dados, sustentabilidade, usos de inteligência artificial, ciência aberta, projetos editoriais, entre outros, podem e devem receber aportes para que, por meio de projetos de literacia, ética, automatização sejam operacionalizados e capitaneados por bibliotecas e seus profissionais. Portanto, há uma relação intrínseca entre a gestão de projetos e continuidade da inovação e do desenvolvimento destas unidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tratou de práticas de gestão de projetos em bibliotecas. A partir de referencial teórico, fundamentalmente brasileiro, buscou-se sistematizar as fases do ciclo de vida de projetos. Igualmente debatemos as principais áreas do conhecimento que integram as fases do chamado gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK.

O estudo defende que o conhecimento em gestão de projetos é fundamental para os bibliotecários, pois permite planejar, executar e avaliar iniciativas de forma estratégica, eficiente e alinhada aos objetivos institucionais. Em um cenário de constante transformação tecnológica e crescente demanda por inovação nos serviços de informação, dominar práticas de gestão de projetos possibilita ao bibliotecário coordenar ações como a implementação de novos sistemas, a organização de eventos, a digitalização de acervos e o desenvolvimento de produtos informacionais.

Ao longo da produção, apresentamos que o uso de metodologias estruturadas e guia de boas práticas como o PMBOK contribui para o melhor aproveitamento de recursos, o cumprimento de prazos e a satisfação dos usuários, reforçando o papel do bibliotecário como agente de mudança e liderança nas instituições em que atua.

Por fim, encorajamos que a produção científica nacional sobre o tema se amplie e que relatos sobre gerenciamento de projetos em bibliotecas figurem nos eventos profissionais da área, permitindo assim, o compartilhamento e socialização de conhecimentos e práticas.

REFERÊNCIAS

CORRÊA, F. *et al*. Benefícios da relação entre Gestão do Conhecimento e Gestão de Projetos. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 7, n. 1, p. e30984, 2023.

JUGEND, D.; BARBALHO, S. C. M.; SILVA, S. L. **Gestão de projetos:** teoria, prática e tendências. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014.

KERZNER, H. **Project Management Metrics, KPIs, and dashboards:** a guide to measuring and monitoring project performance. 4. ed. New York: International Institute for Learning, 2023.

MORAES, L. S. Projeto: instrumento para planejamento e gestão de bibliotecas. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., 2014, Belo Horizonte. **Anais** [...]. Belo Horizonte: FEBAB, 2014.

MONTEIRO, N. A.; VALENTIM, M. L. P. Necessidades informacionais e aprendizagem no ciclo de vida de um projeto. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 6, n. 1, p. 53–66, 2008.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 7 ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

PROSSER, E. Navigating projects in academic libraries: A scoping review of project management applications. **The Journal of Academic Librarianship,** Amsterdã, v. 50, n. 5, set. 2024.

ROCHA, D. B.; FREITAS, E. C. A. Lições aprendidas: elo entre gestão do conhecimento e gestão de projetos. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 18., 2017, Marília. **Anais** [...]. Marília: ANCIB, 2017.

SILVA JUNIOR, A. S.; FERREIRA, I. N. C.; SALCEDO, D. A. Da gestão tradicional para a cultura de gestão de projetos em bibliotecas: o caso das instituições de ensino superior do Recife. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. 2, 2019.

SILVA JÚNIOR, A. S.; GONDIM, M. G. P. A atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos: um estudo de caso em uma biblioteca pública de ensino superior brasileiro. **Ciência da Informação em Revista**, [*s.l.*], v. 11, p. e15631, 2024.

SPUDEIT, D.; FERENHOF, H. A. A aplicação do PMBoK na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, jan./abr., 2017.

SPUDEIT, D. Gestão de projetos em bibliotecas: uso de ferramentas, softwares e plataformas para efetivação de serviços de informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 21, p. 1–19, 2025.

VIOLA, H. H. G. **Retrato da atuação bibliotecária em gerenciamento de projetos no Brasil**. 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Unidades de Informação, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

CAPÍTULO 8

GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: QUESTÕES INICIAIS PARA A EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Antonio Victor Rodrigues Botão
Thayron Rodrigues Rangel
Marcus Vinícius de Albuquerque Guimarães

INTRODUÇÃO

A gestão de recursos financeiros nas unidades de informação, como bibliotecas, arquivos, museus e centros de documentação, assume um papel crucial no contexto atual, no qual a eficiência e a sustentabilidade são exigências cada vez mais necessárias. Neste texto, serão abordadas as diferenças entre orçamento e finanças, exemplificados gastos típicos em unidades de informação e discutidas práticas para a diminuição de custos, enfatizando a importância do planejamento para a gestão moderna das bibliotecas.

Todo esse aparato metodológico e prático exige a adoção de investimentos de recursos financeiros nestas unidades de informação, os quais necessitam de profissionais capacitados para gerenciar administrativamente a disponibilização e alocação de recursos, de acordo com o estabelecido no planejamento da biblioteca. Nesse contexto, a gestão financeira nas unidades de informação possibilita uma série de benefícios, como: a definição de preços de venda de produtos e serviços de informação, a comparação dos produtos com a concorrência, justificar a criação ou supressão de produtos e serviços, favorecer a tomada de decisão acerca dos custos na biblioteca e conhecer o impacto de cada produto ou serviço em relação às necessidades dos usuários (Simón, 1995).

Considera-se para tal, as definições presentes na literatura de áreas como a Administração e a Ciência da Informação de forma interdisciplinar, sob a perspectiva que norteia o ensino superior nas áreas mencionadas e sua aplicabilidade para suprir as necessidades mercadológicas externas de administradores e usuários com necessidades informacionais e de conhecimento emergentes e vigentes.

Tratando-se de uma pesquisa de natureza aplicada às unidades de informação, a revisão de literatura presente na condução metodológica desta pesquisa visou estabelecer, por meio do levantamento bibliográfico realizado, parâmetros, relações e aproximações na execução de procedimentos de alocação financeira nas rotinas administrativas tanto em organizações de forma geral, como especificamente em unidades de informação. Além disso, esperou-se contribuir, no sentido da produção literária científica, para as áreas citadas anteriormente, a fim de suscitar discussões mais aprofundadas para o campo da gestão de uma forma geral.

A BIBLIOTECA COMO ORGANIZAÇÃO E INSTITUIÇÃO: RELAÇÕES E APROXIMAÇÕES COM A ÁREA ADMINISTRATIVA

A biblioteca, durante séculos, foi tida como um simples local de armazenamento de registros de conhecimento, contudo, com o avanço dos estudos no campo da Administração, e por guardar aproximações com as rotinas deste campo, esta unidade de informação passou a ser

considerada um organismo administrativo, com indicadores de atividades relacionadas a qualquer organização, como estrutura organizacional, planejamento, modelagem de trabalho, definição de nichos de clientes ou mercados consumidores de seus produtos e serviços oferecidos.

Alves e Oliveira (2016) tecem contribuições quanto ao antigo estereótipo do profissional da informação, que era tido como "guardador de livros" e era essa a forma como a sociedade enxergava e representava o bibliotecário. Com o decorrer do tempo e à medida da necessidade humana por conhecimento e inovação, a visão sobre o profissional se remodelou para um perfil profissional em que sua principal responsabilidade era a de facilitar o acesso à informação por meio da sua distribuição, vislumbrando-se, assim, a ruptura do paradigma da guarda para o de acesso.

Referências em obras de grande importância no ensino e formação de profissionais de Biblioteconomia, Maciel e Mendonça (2006) trazem à discussão o papel dos gerentes na dinâmica do trabalho de gestão de bibliotecas, comentando que estes atores são pessoas dinâmicas, que lidam com os crescentes desafios da gestão, a virtualização das informações e os estoques de documentos, o que exige uma atualização constante com detalhes e rotinas emergentes para a satisfação das necessidades dos usuários.

As unidades de informação lidam com a evolução das Escolas da Administração e, mais precisamente, com o fator do contingencialismo, que é fruto de um mundo de constantes mudanças externas que incorrem em alterações na cadeia de necessidades informacionais dos usuários, os quais não conseguiriam ser atendidos se flexibilização e adaptação não fossem os indicadores de transformações na dinâmica das rotinas das bibliotecas, pois fazem-se necessárias à reversão das práticas tradicionais frente às ambiguidades e contradições do mundo contemporâneo.

A partir de tais considerações, a definição, agrupamento e implantação das funções biblioteconômicas de formação, desenvolvimento e organização das coleções; a dinamização das coleções e; as funções gerenciais são cruciais para que as unidades de informação realizam seu planejamento para o alcance de seus objetivos em alinhamento com as metas traçadas pela organização na qual está inserida.

A formação bibliotecária deve contemplar competências técnicas e interpessoais para a gestão financeira em unidades de informação. Como aponta Ramos (2020), a realidade das bibliotecas brasileiras é marcada pela escassez de recursos e usuários, acervos desatualizados, falta de treinamento contínuo de colaboradores e ausência de políticas públicas sustentáveis, refletindo décadas de desassistência sistêmica que impactam a educação de qualidade no País. Portanto, torna evidente a relevância da formação enquanto administrador de recursos financeiros ao bibliotecário gestor de unidades de informação.

Os profissionais de gestão de unidades de informação devem tomar decisões no sentido de planejar a alocação dos recursos financeiros que as organizações dispõem e disponibilizam para a realização do trabalho biblioteconômico de gestão da informação e do conhecimento no escopo da execução de melhores práticas visando uma aplicação consciente nas áreas administrativa; de recursos materiais e patrimoniais; humanos; tecnológicos; entre outros, visando eficiência, eficácia e efetividade.

Para o desenvolvimento das práticas elencadas anteriormente, faz-se necessária a utilização do principal instrumento de gerenciamento das bibliotecas, o relatório. De acordo com Maciel (1995), o relatório consiste em um documento oficial que inventaria, sumariza, analisa e interpreta todas as atividades desenvolvidas na biblioteca, num período predeterminado, que geralmente é de um ano, apresentado pelo gerente desta unidade de informação para situar a administração sobre o desenvolvimento desta, sendo considerado uma peça básica como documento de análise e avaliação dos serviços e funcionários, como também instrumento indispensável ao planejamento.

O conceito supracitado encontra ancoragem na literatura científica da área da Administração, citada por Almeida (2000), a partir da consideração de que Henri Fayol foi o primeiro teórico a situar a atividade de planejamento como um dos processos fundamentais da ação administrativa que consistia em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. A autora aponta também que a Administração é vista como um processo cíclico com funções interligadas em interação dinâmica, sendo o planejamento a ferramenta de estabelecimento de objetivos, esforços e relacionamento do grupo.

As organizações sempre lidaram com pressões mercadológicas, exigindo cada vez mais, a ponderação na administração de seus recursos,

principalmente os financeiros, que são indispensáveis no processo de alocação para o desenvolvimento das demais atividades organizacionais sob a responsabilidade de gerentes, tópicos estes que serão explicitados mais detalhadamente na sequência desta pesquisa.

ORÇAMENTO E FINANÇAS: CONCEITOS FUNDAMENTAIS E EXEMPLOS DE GASTOS

Uma das tarefas administrativas mais desafiantes no cotidiano das bibliotecas é assegurar recursos financeiros suficientes para gerir eficazmente os recursos humanos, informacionais, tecnológicos e infraestruturais. Contudo, o insucesso de muitas bibliotecas e unidades de informação está frequentemente associado à falta de conhecimento sobre planejamento financeiro e os elementos essenciais da gestão financeira. Neste contexto, iremos abordar os principais aspectos que sustentam a administração financeira nas bibliotecas, destacando a importância do apoio financeiro, às diferentes formas de subvenção (fontes de financiamento), a distinção fundamental entre orçamento e finanças, e o papel crucial do planejamento financeiro.

Tal como qualquer outra organização, as bibliotecas necessitam de capital para operar e desenvolver as suas atividades. Apesar de a maioria das bibliotecas não dispor de um orçamento próprio, é essencial reconhecer que a gestão financeira é indispensável para alcançar os objetivos organizacionais. Isto aplica-se tanto às bibliotecas que funcionam como instituições independentes, como é o caso da Biblioteca Nacional, quanto às que estão subordinadas a departamentos de empresas ou outras organizações. Assim, as bibliotecas, independentemente da sua estrutura departamental, atuam sempre como entidades interdependentes dentro de um sistema financeiro integrado, composto por diversos agentes, unidades administrativas e diferentes formas de subvenções e financiamentos.

Por conseguinte, o orçamento é um plano financeiro que explica como os recursos serão posteriormente distribuídos ao longo do tempo enquanto as finanças são a gestão diária destes recursos. Representa parte indispensável da boa administração da biblioteca e materializa-se por meio da elaboração de um documento que objetiva o mapeamento das receitas (entradas) e dos custos (saída) para o funcionamento da organização (Litton, 1975).

O orçamento da biblioteca geralmente deve prever a gestão financeira de um ou mais dos seguintes itens que geram despesa/custo fixo (recorrente) ou não-recorrente (elaboração nossa, baseado em Rajaram; Jeyachitra; Swaroop, 2016) tais como aquisição de livros, assinatura de periódicos, compra de mobiliários, salários e pessoal, materiais de papelaria e escritório, materiais de encadernação, equipamentos e máquinas, aluguel, preservação e higienização de acervo, limpeza, seguros, iluminação, transporte, postagem, sistemas de informação (Bases de Dados, Repositórios etc.), dentre outros tipos de despesa não listados acima.

Já a finança, é o processo de gerir o dinheiro sob gestão de uma pessoa ou empresa. Combinar estes processos é o ciclo de gestão: planejamento, organização, gestão de recursos humanos, direção e controle. Saber gestão financeira permite ao bibliotecário efetuar decisões certas que afetam positivamente o funcionamento da biblioteca ou do centro de informação. É inevitável a relação entre uma boa gestão com as atividades da biblioteca e, acima de tudo, as finanças com que estão associadas. Portanto, é vital que o bibliotecário saiba aquilo em que consiste a gestão, como: ciclos de gestão, competências humano-sociais, técnicas modernas de gestão e desafios em gestão (Ajie, 2019).

É importante ressaltar que estes conceitos são inseparáveis, uma vez que um orçamento mal construído não permite uma gestão financeira adequada. Em uma biblioteca, as despesas podem ser as compras de livros, assinatura de periódicos e bases de dados, licenças de normas técnicas, manutenção do acervo, infraestrutura física e digital, salários para os trabalhadores, materiais de escritório e tecnologia. A falta de um controle adequado financeiro leva a um grande desperdício de fundos e torna impossível adquirir novos produtos, especialmente em contextos em que a disponibilização de recursos seja escassa ou insuficiente ao orçamento da unidade de informação, o que configura um desafio maior ao bibliotecário gestor, em que a incumbência da gestão de recursos deve ser realizada de forma estratégica e criativa.

Tratando das finanças de uma biblioteca ou unidade de informação, as finanças podem se caracterizar como Finança Privada (de parcerias, individuais e de negócios) ou Finanças Públicas (união/esfera federal, esfera estadual e esfera municipal) (Ajie, 2019). Essas finanças também podem ser chamadas de fontes de financiamento ou ainda de subvenções.

Em síntese, elaborar o orçamento é um planejamento que fixa objetivos financeiros e aloca recursos, envolvendo a previsão de receitas e despesas permitindo, assim, o controle sobre o uso dos recursos. Já as finanças representam a gestão dos recursos financeiros disponíveis em uma organização, englobando a captação, alocação e monitoramento de recursos ao longo do tempo.

Como reduzir os custos na biblioteca

A boa administração reconhece a importância de atender aos fatores de custo e recomenda medidas de economia, promovendo uma gestão eficiente dos recursos disponíveis. Além disso, incentiva a implementação de práticas sustentáveis que não só reduzem despesas, mas também contribuem para o impacto positivo no meio ambiente e na sociedade. Uma abordagem estratégica e bem planejada permite alcançar melhores resultados financeiros, mantendo a qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos usuários de bibliotecas e unidades de informação

Sob o aspecto administrativo, destaca-se a importância dos custos operacionais que, se efetivamente implementados, podem otimizar: o aumento da rentabilidade, com a diminuição dos custos, aumentando a margem de lucro e proporcionando que uma maior parcela da receita seja convertida em lucro líquido; a melhoria da competitividade, que reduz despesas e permite que a empresa ofereça preços mais competitivos, essencial em mercados saturados; a eficiência operacional, que busca a redução de custos e geralmente resulta na melhoria de processos internos e; a sustentabilidade em tempos de crise, pois durante períodos difíceis, controlar os gastos pode ser a diferença entre a continuidade das operações ou a necessidade de fechamento.

Identificar se um custo é realmente estratégico é fundamental para manter a saúde financeira das bibliotecas. A partir de tais perspectivas, no quadro 1 tem-se os procedimentos recomendados para que se alcancem os objetivos administrativos por meio da redução de custos.

Quadro 1 - Estratégias para a redução de custos em bibliotecas

Examinar as possibilidades de automatizar tarefas e operações simples. Esta medida pode ter como resultado a economia do valioso tempo de um ou de vários membros do pessoal.
Evitar a criação de novos serviços desnecessários. Concentre-se em aperfeiçoar os serviços atuais, até que estes alcancem pleno desenvolvimento e produzam o máximo de suas possibilidades.
Cancelar, reduzir ou suspender serviços pouco ou nunca utilizados, quando estes tenham cumprido sua função, e deles não resulte uma importante perda de leitores. Uma análise detalhada dos custos pode revelar onde é possível cortar gastos sem afetar a operação. Custos fixos, por exemplo, podem ser renegociados ou eliminados conforme a situação da empresa.
Aplicar estudos de usuário e estudos de comunidade, pois a união desses dois instrumentos de gestão concebe a compreensão das reais necessidades informacionais dos usuários que frequentam a unidade de informação.
Evitar compromissos que comprometam o pessoal em atividades não relacionadas diretamente com a função primordial da biblioteca, que é fomentar a leitura, o estudo e a consulta.
Estabelecer uma organização simples, que favoreça a máxima responsabilidade do gestor e equipe de supervisão, estimulando assim, o maior rendimento dos colaboradores.
Implementar uma comunicação horizontal e orgânica entre os colaboradores, permitindo-os que se expressem sem limitá-los em razão da hierarquia de cargos, que, se sobressaltados, podem originar uma inflexibilidade na comunicação com a gestão. O recomendado, então, é justamente estabelecer uma relação que preze a união, proatividade e espírito de equipe na organização.
Estudar e analisar as operações de rotina e a afluência de trabalho, com vistas à simplificação de tarefas. Nesse sentido, a aplicação de um planejamento estratégico com uso de organograma, funcionograma, fluxograma e outros processos estratégicos provenientes da Administração podem consubstanciar a otimização das atividades, da racionalização do trabalho e do entendimento do desenho de cargos e atribuições.
Revisar e renegociar contratos com fornecedores pode resultar em melhores condições de pagamento ou descontos por volume. Uma prática eficaz é reavaliar contratos com fornecedores. Muitas vezes, as condições podem ser renegociadas para obter melhores preços e condições de pagamento. Isso inclui desde insumos até serviços essenciais.

Implementar uma gestão rigorosa do estoque, como o modelo *Just-in-Time*, que consiste na "produção puxada", ou seja, produção sob demanda, que trabalha com baixos estoques e aumenta o lucro, pode evitar excessos e ajudar na redução de capital. Essa metodologia pode mitigar gastos com armazenamento, preservação e limpeza da matéria-prima que está guardada à espera de uso.
Investir em equipamentos energeticamente eficientes e adotar práticas de economia de energia (como a instalação de lâmpadas LED) pode reduzir significativamente as contas mensais de serviços públicos, contribuindo para a redução da emissão de carbono pela unidade de informação, o que colabora para boas práticas de economia verde.
Fornecer treinamento contínuo aos colaboradores garante maior eficiência e diminui a frequência de erros, impactando positivamente na produtividade. A unidade de informação, por meio do bibliotecário gestor, pode aliar-se com a equipe de Treinamento e Desenvolvimento (TD) do setor de Recursos Humanos da instituição, visando um cronograma de treinamentos para otimizar as operações, por exemplo.
Envolver todos os colaboradores no processo de identificação de desperdícios e na busca por soluções inovadoras pode aumentar o engajamento e trazer *insights* valiosos para a eficiência operacional da empresa. Implementar tecnologias de Internet das Coisas (IoT) permite às empresas monitorarem de forma ativa o uso de recursos, identificando padrões que levam a desperdícios. Sensores podem ser usados para otimizar a manutenção de máquinas, ajudando a evitar paradas de produção e custos associados.
Incrementar indicadores de desempenho (*KPIs*) na gestão financeira dos recursos, esses indicadores podem ajudar no controle de custos, na previsão orçamentária e a verificar dados como custo de empréstimo, custo por usuário e a compreender receitas e despesas.
Analisar o volume de trabalho em relação com o espaço disponível, especialmente na seção de processos técnicos, para reduzir ao mínimo a perda de energias e tempo. A análise do espaço físico conforme a organização do acervo pelo sistema de gestão utilizado para geri-lo deve estar em consonância no planejamento, pois inconsistências geradas pela falta de visão espacial do ambiente, do *layout* físico, podem resultar, como falado, em desperdício de tempo, energia e em retrabalho. Em situações de transferência de acervo esse cuidado deve ser maior.

Investir na ergonomia com foco em acessibilidade e inclusão promove ambientes mais eficientes e inclusivos. A falta de acessibilidade pode limitar a mobilidade de usuários, criar barreiras ao acesso à informação e comprometer a democratização da ciência e tecnologia. Além disso, pode prejudicar a execução de tarefas, reduzir o engajamento de colaboradores, resultar em sanções legais, como multas pela Lei Brasileira de Inclusão (LBI), inscrita sob a Lei nº 13.146/2015, e afetar negativamente a reputação e credibilidade da organização.
Prezar, no cenário digital, por produtos e serviços dimensionados com funcionalidades que atendam adequadamente à acessibilidade e inclusão. Nesse sentido, a escolha de softwares que preze pela experiência do usuário de modo responsivo, a garantia do acesso ao empreendimento digital por diferentes dispositivos tecnológicos como computadores e celulares, o incremento de tecnologias assistivas (leitores de tela, recursos de contraste de cores, fontes maiores, braille digital, áudios e vídeos com legendas disponíveis, transcrição de áudio, práticas de audiodescrição e descrição de imagens).
Requisitar ao Departamento de Segurança do Trabalho o pleno funcionamento dos equipamentos de proteção coletiva como extintores de incêndio, sinalização de segurança, alarmes, guarda-corpos e corrimãos, ventilação adequada, sensores de incêndio, iluminação de emergência a fim de prezar pela ergonomia do ambiente. Esses cuidados podem reduzir as chances de sinistros que ponham em risco a integridade dos colaboradores, do acervo e dos recursos como um todo da unidade de informação.
Investir em equipamentos de proteção no manejo de acervo, como luvas e máscaras, álcool para higienização de mãos e superfícies, e outros materiais que auxiliam na execução de determinadas atividades que possam expor a integridade do colaborador. Esses cuidados podem mitigar problemas futuros relacionados à saúde dos funcionários.
Evitar o desperdício de materiais, eletricidade, água e outros serviços.
Não comprar livros caros quando não solicitados ao prezar pela eficiência na alocação de recursos. Utilizar o empréstimo entre bibliotecas ou o serviço de comutação bibliográfica, pode ser uma solução para a economia e redução de custos.
Cuidar das despesas de recuperação e encadernação de livros, mediante uma inspeção periódica da coleção bibliográfica e recuperações oportunas.
Estudo minucioso da comunidade a ser atendida para que se otimize o planejamento e a elaboração das políticas biblioteconômicas de seleção, aquisição, avaliação das coleções e desbastamento e descarte.

Aplicar metodologias de gestão de plano de ações como a 5W2H, que pode ajudar a organizar e planejar ações em unidades de informação com base em sete perguntas essenciais: *o que será feito?, por que será feito?, onde será feito?, quando será feito?, por quem será feito?, como será feito?* e; *quanto custará?*. Ao adaptar essas questões à gestão da biblioteca, é possível estruturar melhor as atividades, entender os custos envolvidos e garantir que as ações estejam alinhadas ao acervo disponível e às necessidades dos usuários.
Investir em treinamentos aos usuários pode não somente contribuir para a geração de competências científicas e informacionais a eles, mas também a mitigar custos com relação a economia de tempo com a orientação recorrente em serviços e produtos comumente utilizados pela comunidade que frequenta a unidade de informação. Além disso, coaduna para a alfabetização científica, influencia e incentiva cada vez mais a autonomia do usuário, o seu senso crítico no consumo e no processo de apropriação da informação.
Na seleção, preconizam-se as prioridades de aquisição, os critérios de cobertura dos assuntos de maior demanda, prioridades de idioma e atualização e indicação de número de exemplares a serem adquiridos, pois estes aspectos, irão impactar diretamente no custo a ser alocado.
A etapa de aquisição, deve prezar, sempre que possível, em priorizar permutas ou doações e aquisição cooperativa, na tentativa de se diminuir o custo com as compras para uma melhor aplicação dos recursos financeiros disponíveis, considerando a escolha de fornecedores que ofereçam preços e prazos de entrega e pagamento mais interessantes a essa política.
Com relação à avaliação da coleção, procura-se adotar critérios quantitativos e qualitativos, que impactam sobremaneira nas etapas anteriores e otimizam os custos, tempo e espaço disponíveis na biblioteca a partir de uma periodicidade de realização pré-definida.
O desbastamento e descarte deve considerar a definição de prazo máximo de estadia das publicações e o prazo médio de desatualização e desativação dos exemplares para que se utilize ao máximo a coleção, otimizando inclusive o espaço e *layout* da biblioteca.

Em relação à armazenagem, é de suma importância a seleção e contrato com prestadores de serviço que proporcionem uma boa relação custo-benefício e se leve em consideração a escolha dos materiais para mobiliário, o acondicionamento dos exemplares e melhores mecanismos de segurança e tratamento do material.
Estabelecer um planejamento financeiro claro e definir um orçamento para cada área pode prevenir gastos excessivos. Quando os colaboradores estão cientes de um teto de gastos, é mais fácil controlar os custos, evitando impulsos que podem comprometer a saúde financeira.
Garantir a atualização de licenças de normas, assinaturas de periódicos e a atualização de softwares de gestão de acervo para mitigar problemas futuros relacionados à segurança, proteção e integridade dos dados, à compatibilidade das versões em outros sistemas e dispositivos, o que pode, inclusive, afetar a experiência do usuário, a manutenção de novas funcionalidades incrementadas pelos fornecedores da tecnologia e, consequentemente, a inovação dos recursos e adaptação com novas tecnologias emergentes e; ao prezar pela conformidade com as exigências de entidades reguladoras e órgãos fiscalizadores no empreendimento de tecnologias na unidade de informação.
Reduzir a especialização excessiva no trabalho pode evitar interrupções ou sobrecarga de funções em caso de ausência, afastamento ou aposentadoria de um colaborador. O bibliotecário gestor deve promover a cooperação e adotar rodízios de atividades para proteger a cadeia de produção. A falta dessas práticas pode levar a sanções financeiras, especialmente em operações reguladas por órgãos fiscalizadores, além de prejudicar a reputação e credibilidade da organização.
Investir em uma gestão conciliadora na resolução de conflitos, especialmente no âmbito interpessoal e subjetivo das relações humanas entre os colaboradores, o que contribui para a redução de turnover, isto é, a insatisfação não resolvida que desencadeia em índices de saída e de desligamento constante na organização. Evita, inclusive, a geração de processos trabalhistas com gastos indenizatórios e relacionados à integridade física, moral e psicológica do trabalhador, e estimula a produtividade com a plena satisfação da equipe no ambiente de trabalho.

Fonte: elaboração nossa, baseado em Litton (1975), Maciel e Mendonça (2006).

Para que se alcance o proposto no quadro acima é necessário que se inclua como ferramenta incondicional, as funções gerenciais, que são indispensáveis para o planejamento em unidades de informação. Tais funções são responsáveis pela ativação das funções-meio da biblioteca, considerando o perfil gerencial, que é dinâmico e não se baseia só em técnica, visto que o conhecimento destes profissionais impactam no apoio ao processo decisório, situam o administrador em sua ambiência, avaliam a situação histórica da organização e do setor por meio da avaliação e acompanhamento de atividades.

Isto posto, o papel da gestão exige uma postura centrada, pontual, metódica, analítica e, sobretudo, humana, pois a resiliência do bibliotecário gestor na incumbência da gestão de pessoas e de recursos será importante para a condução da unidade de informação em consonância aos objetivos, missão, visão e valores da organização pela qual está inserida.

O êxito das operações, desde o processamento técnico, o serviço de referência e o de circulação, dependerá não somente do gestor, mas igualmente das *hard* e *soft skills* dos colaboradores, isto é, a combinação das suas habilidades técnicas e as suas habilidades interpessoais, comportamentais e emocionais no ambiente de trabalho. Por isso, o gerente financeiro não somente deve possuir domínio técnico na consecução das suas atividades, mas na habilidade resiliente de gerir conflitos entre as pessoas. Nesse ímpeto, cumprirá a sua demanda de proposição de ações que visam mitigar custos e otimizar eficiência na utilização dos recursos.

Nesse entrecruzamento das *hard/soft skills* ao bibliotecário, Gaspar, Santos, Silva e Paletta (2024) sintetizam algumas dessas características. Para os autores, o bibliotecário gestor deve possuir a capacidade analítica e de tomada de decisão, o capital intelectual, inteligência competitiva, e educação corporativa, dentre outros valores no âmbito das *hard skills*.

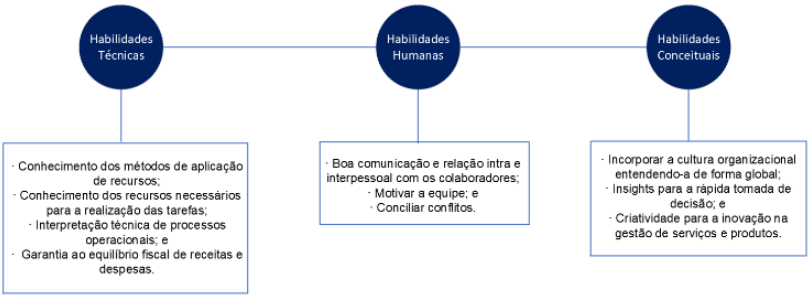
No que tange às *soft skills*, pontuam a abordagem humanística, a administração correta do tempo, a competência em informação, valores éticos, a gestão de conflitos, a inteligência emocional, senso de urgência e visão de futuro, dentre outras (Gaspar; Santos; Silva; Paletta, 2024).

As competências gerenciais e a gestão financeira

As competências gerenciais englobam as qualificações necessárias ao gestor para desempenhar de forma eficaz as incumbências destinadas ao cargo da gestão. São classificadas, conforme Maximiano (2011), em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Os conhecimentos abrangem as técnicas necessárias para exercer o cargo de gestão e liderança. Nesse aspecto, as competências administrativas fazem parte do conhecimento técnico necessário, além da habilidade interpessoal que o gestor deve dispor para o relacionamento com as pessoas, com a sua equipe.

As habilidades gerenciais, baseadas em Katz (1974), são classificadas em habilidades técnicas, humanas e conceituais. A primeira envolve o conhecimento de métodos e equipamentos para a aplicação de tarefas; a segunda, trata da compreensão da expressão humana, dos anseios, das atitudes, do relacionamento, das expectativas dos colaboradores e do relacionamento em trabalho; e a terceira, ao entendimento geral (ou global) da organização. Na habilidade conceitual, é importante a capacidade intelectual para a formulação de estratégias e análise de problemas para a tomada de decisões. Por último, as atitudes relacionam-se à habilidade de interpretar e julgar o que é a realidade e o que é a expectativa, é a base da cultura organizacional, a base das opiniões de pessoas, fatos, ideias e objetos.

Figura 1 - Competências gerenciais para a gestão de recursos



Fonte: Elaboração nossa, baseado em Katz (1974).

As competências gerenciais são primordiais para a efetiva condução da gestão de recursos financeiros na organização pela qual está inserido. A compreensão técnica, humana e conceitual contribui para a concepção do orçamento da unidade de informação. Na preparação do orçamento, o bibliotecário gestor deve levar em conta os seguintes aspectos no projeto: pessoas, materiais, instalações e fornecedores. Assim, nesta etapa de consecução do orçamento, os recursos se dividem do seguinte modo: mão de obra, material permanente, material de consumo e serviços de terceiros. A partir do preenchimento dessas categorias se terá uma visão da estimativa de custos da unidade de informação (Maximiano, 2011).

Mintzberg (1977) considera que os gerentes são pessoas dinâmicas e desenvolvem funções gerenciais que convergem para os aspectos: informacional, interpessoal e decisório. No primeiro, o gerente exerce funções de *representante*, na qual recebe visitantes e funcionários, de *líder*, realizando treinamentos, aperfeiçoamento e solução de dúvidas, e de *gestor de contatos*, onde estabelece uma rede com pares, superiores e entidades. No segundo, exerce o papel de *monitor*, obtendo informações sobre novos fatos, publicações e legislações, de *disseminador*, para divulgar informações coletadas a partir da monitoração e, *porta-voz*, que apresenta planos, atividades e resultados. O terceiro, tem o papel de *empreendedor*, que apresenta propostas para agilizar os serviços e melhorar o atendimento ao cliente, de *conciliador*, que lida com questões de pressão e conflitos, *alocador de recursos*, que direciona estes de acordo com o planejamento, e *negociador*, que interage com superiores, subordinados, fornecedores, usuários e agências de fomento para aumentar a arrecadação e captar recursos.

O planejamento orçamentário

De acordo com a visão clássica, o planejamento consiste em um processo dinâmico, ininterrupto, de atividades ligadas, justapostas e contínuas. Atrela-se a uma hierarquia e dependente de análise do contexto externo e interno à organização que possibilitam análise e reflexão; decisão e montagem; ação; e revisão e crítica. Seguida a esta primeira etapa, tem-se a organização, a qual já depende de uma estrutura organizacional; a direção, onde há a implementação dos planos por meio

de liderança e coordenação e; por fim, o controle, que verifica a necessidade de mudanças a partir da verificação dos resultados. Tal verificação visa estabelecer se os resultados foram alcançados pelas operações executadas e exigem, quando necessário, ações corretivas para aferição de desempenho de um grupo, função ou serviço.

A etapa do planejamento é definida como o "[...] ato racional de criar e moldar um plano", envolvendo a definição de objetivos almejados. Esse processo engloba quatro funções essenciais: planejar, organizar, dirigir e controlar. No contexto organizacional, compreender a importância dessas funções é importante para alcançar uma performance eficiente, eficaz e efetiva nas operações, especialmente na gestão da unidade de informação. De forma sintetizada, o planejamento busca antecipar e prever riscos futuros, alinhando-se ao mercado e ao contexto atual (Tosi; Moro; Massoni, 2019).

Em uma biblioteca, o planejamento, de acordo com Bryson (*apud* Johnson, 1997), elenca-se em sete etapas, a considerar:

a. Mandato: que descreve o que a unidade de informação deve fazer em conformidade com as orientações institucionais estabelecidas em documentos que a formalizam, como estatutos e regimentos internos;
b. Missão: que estabelece que a unidade de informação deve estar sintonizada com os objetivos da organização;
c. Análise do ambiente externo (macroambiente): que identifica as oportunidades e ameaças ao mercado no qual a biblioteca está inserida;
d. Análise do ambiente interno: que avalia minuciosamente o desempenho da biblioteca, identificando seus pontos fortes e fracos, interferindo no alcance dos objetivos;
e. Questões estratégicas: que se relacionam ao processo de planejamento estratégico e o alcance de objetivos almejados;
f. Obstáculos: que representam entraves para o alcance dos objetivos.
g. Propostas estratégicas: que definem alternativas de ação para a superação dos obstáculos e consequentemente o sucesso do que é pretendido.

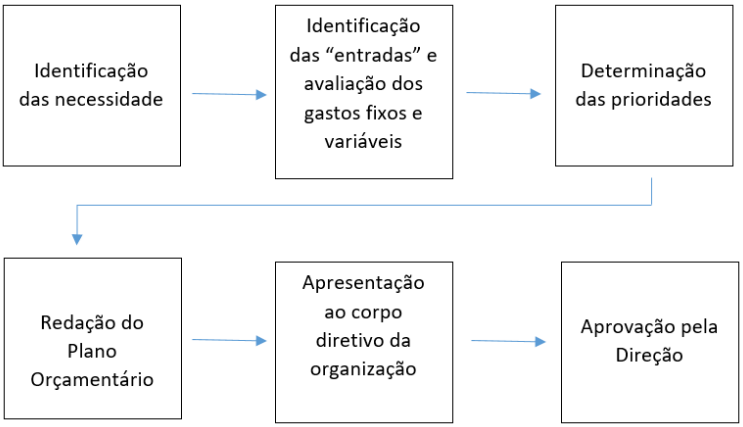
Nas bibliotecas e unidades de informação o planejamento orçamentário é um processo essencial que determina a saúde financeira e a capacidade operacional dessas instituições. A gestão eficiente dos recursos financeiros permite que bibliotecas, centros de documentação e arquivos mantenham serviços de qualidade e desenvolvam suas coleções de forma sustentável. Para isso, é essencial compreender que o plano orçamentário envolve não apenas os bibliotecários e gestores das unidades de informação.

Desse modo, pode-se dizer que o orçamento se baseia nas expectativas de entrada e gastos das bibliotecas no período analisado, geralmente no exercício econômico do ano seguinte, devendo ser elaborado no segundo semestre do ano corrente. Em bibliotecas e outras unidades de informação, "o plano orçamentário serve para controlar o presente e preparar o futuro, além de representar o reflexo da política documental da instituição" (Simón, 1995, p. 99). De acordo com Anthony (1993, p. 127, tradução nossa), as principais características do plano orçamentário são:

> (1) receitas, despesas e outros itens, agrupados por mês ou trimestre;
> (2) A preparação do orçamento se concentra no orçamento operacional. Muitas vezes, também são preparados orçamentos auxiliares, como orçamentos de caixa e balanços orçamentários;
> (3) No orçamento operacional, as informações são organizadas por unidade administrativa;
> (4) Se for esperado que os custos variem devido a mudanças no volume, o orçamento operacional mostra até onde essas variações devem chegar. O orçamento para o nível de volume que se espera atingir no período de sua validade é chamado de orçamento mestre.

Assim, pode-se dizer que o sucesso de um bom plano orçamentário é a construção coletiva com outras áreas da organização e a posterior aprovação do corpo diretivo da organização, conforme Figura 2, a seguir.

Figura 2 - Passos para a elaboração do Plano Orçamentário



Fonte: Elaboração nossa, baseado em Cagnoli (1996).

Para elaborar um plano orçamentário que visa prever os gastos que a biblioteca terá no próximo ciclo (ano fiscal), é importante seguir um processo estruturado que permita organizar recursos e alcançar objetivos. Aqui está um passo a passo que pode ser útil:

a) Definir objetivos financeiros: Identifique as metas da biblioteca, como aquisição de novos livros, manutenção de equipamentos ou expansão de serviços;
b) Diagnóstico financeiro: Avalie a situação financeira atual da biblioteca, incluindo receitas, despesas (fixas e variáveis) e possíveis dívidas;
c) Orçamento detalhado: Crie um orçamento que inclua todas as despesas previstas e fontes de receita. Isso ajuda a visualizar como os recursos serão alocados;
d) Planejamento de projetos: Identifique projetos específicos que possam ser realizados para atingir os objetivos financeiros, como campanhas de arrecadação de fundos ou parcerias com outras instituições
e) Implementação: Coloque o plano em prática, garantindo que todos os envolvidos estejam cientes de suas responsabilidades;

f) Monitoramento e ajustes: Acompanhe regularmente o progresso financeiro e faça ajustes conforme necessário para garantir que os objetivos sejam alcançados.

A partir do descrito nesta seção, toma-se como base inquestionável para um bom planejamento orçamentário, uma organização da estrutura hierárquica de departamentos, definição de funções, atividades, tarefas e operações utilizando padrões de modelagem e adoção de elementos gráficos (organogramas, funcionogramas e fluxogramas) que auxiliarão na distribuição e alocação dos recursos financeiros a partir desses elementos. Assim, será possível alcançar, de maneira mais otimizada, a gestão das verbas que a administração geral disponibilizará para as unidades de informação, corroborando a importância do papel dos gerentes dessas unidades e os perfis associados para o bom desempenho da disponibilização de produtos e serviços aos usuários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo abordou a importância da gestão dos recursos financeiros em unidades de informação, considerando estas como arquivos, bibliotecas, museus e centros de documentação e informação. Assim como qualquer organização, essas unidades de informação exigem a administração de seus recursos, incluindo o dispêndio e a alocação de valores monetários para o desenvolvimento das atividades-meio e atividades-fim. Isso possibilita o alcance de seus objetivos organizacionais de forma estratégica, eficiente, eficaz e com efetividade, prezando pelo pilar da Administração científica da redução de custos operacionais para o funcionamento das instituições.

Discutiu como as rotinas afetam os repositórios informacionais e de conhecimento, cujas práticas são influenciadas pelas decisões tomadas pelos administradores em relação às despesas e custos. Essas decisões determinam a adequação financeira aos vários setores, de acordo com os propósitos estabelecidos pela gestão e direção organizacionais. Além disso, de maneira geral, apontou como ocorre a distribuição de custos e despesas para o pleno funcionamento das unidades de informação. Especificamente, conceituou recursos financeiros e orçamentários à luz

dos campos da Administração e Ciência da Informação, demonstrando a aplicabilidade desses recursos.

Como resultado, esperou-se traçar um panorama sobre os investimentos e seus direcionamentos nos setores e atividades inerentes às unidades de informação, ratificando sua importância para o funcionamento e alcance dos objetivos estratégicos das referidas unidades de informação, como também colaborar e estimular a produção literária científica nas áreas da Biblioteconomia e Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

AJIE, Ifeoma Abigail. **Financial Management in Library and Information Services**. Nigéria: National Open University of Nigeria, 2019.

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2000.

ANTHONY, Robert. **El control de géstion**. Bilbao: Desto, 1993.

ALVES, Márcia Valéria; OLIVEIRA, Magali Araújo Damasceno de. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. **Bibliocanto**, [*s.l.*], v. 2 n. 1, n. 1, 2016.

CAGNOLI, Roberto. **Administración de Bibliotecas:** Planeamiento y control. Buenos Aires: EB, 1996.

GASPAR, Marcos Antonio; SANTOS, Vinicius Rodrigues Pereira dos; SILVA, José Fernando Modesto da; PALETTA, Francisco Carlos. Competências hard skills/soft skills do bibliotecário. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24, 2024. **Anais** [...]. Aracaju: ENANCIB, 2024.

JOHNSON, Heather. **Planejamento estratégico em bibliotecas modernas.** Belo Horizonte: [*s. n.*], 1997.

KATZ, Robert Lee. Skills of an effective administrator. **Harvard Business Review**, [*s.l.*], 1974.

LITTON, Gaston. **Administração de Bibliotecas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MACIEL, Alba Costa. **Instrumentos para gerenciamento de bibliotecas**. Niterói: EDUFF, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINTZBERG, Henry. As atribuições do administrador: ficção e realidade. **Diálogo**, [*s.l.*], v. 12, n. 1, 1977.

RAJARAM, K; JEYACHITRA, S; SWAROOP, Rani B.S. The Role of Financial Management in Library and Information Science. **Journal of Advancements in Library Sciences**, Madras, v 3, n. 1, p. 35–41, 2016.

RAMOS, Marília Cossich. Aspectos gerenciais de bibliotecários com foco na liderança em unidades de informação. **Biblionline**, [*s.l.*], v. 16, n. 3/4, 2020.

SIMÓN, Luis Fernando Ramos. **Dirección, Administración y Marketing de empresas e instituciones documentales**. Madrid: Sintesis, 1995.

TOSI, Claudina Romero; MORO, Eliane Lourdes da Silva; MASSONI, Luis Fernando Herbet. O bibliotecário e a competência em gestão no planejamento estratégico. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 24, n. 55, 2019.

CAPÍTULO 9

CAPTAÇÃO DE RECURSOS PARA PROJETOS CULTURAIS: HISTÓRIA, ESTRATÉGIAS E MERCADO

Jaqueline Santos Barradas
Bianca Ferraz dos Santos

INTRODUÇÃO

A ausência de recursos financeiros, de um orçamento definido e de planos de investimento está entre as principais razões para que atividades e serviços sejam paralisados, descontinuados ou sequer iniciados na gestão de bibliotecas, independentemente de sua tipologia. Ainda que existam, esses recursos nem sempre são suficientes para atender às inúmeras demandas decorrentes das diversas ações planejadas para o cumprimento da missão institucional das organizações.

Diante desse cenário, a busca por fomento e captação de recursos externos pode representar uma solução viável para esses desafios, especialmente em um contexto em que a economia criativa tem se consolidado como um setor de grande potencial gerando novas oportunidades de trabalho e de financiamento, impulsionando a produção cultural no Brasil. Além de fortalecer a sustentabilidade e a

autonomia das instituições culturais, a captação de recursos deve observar os princípios constitucionais de legalidade, ética, transparência e publicidade, conforme estabelecido na Constituição da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988).

O objetivo deste capítulo é apresentar os instrumentos de captação de recursos para projetos culturais e orientar como as bibliotecas e suas equipes podem se apropriar dessas estratégias, a fim de garantir uma parcela do mercado em prol de suas instituições.

Para tanto são explorados os principais conceitos que fundamentam a elaboração de projetos culturais e a captação de recursos no contexto brasileiro: cultura, economia criativa, políticas públicas culturais e instrumentos de financiamento. Cada um deles será detalhado, explorando suas definições, relevância para o setor cultural, e as inter-relações que influenciam a prática da gestão cultural e a busca por fomento, seja por meios públicos ou privados. Em seguida, uma seção contextual descreve os marcos históricos de lutas e conquistas do Ministério da Cultura (MinC). Adiante, no que se refere à prática, apresenta os instrumentos de financiamento da cultura no Brasil e as reflexões sobre o papel do bibliotecário como agente cultural na elaboração de projetos voltados à sustentabilidade e ao fomento à leitura.

Os conceitos, contexto, instrumentos e reflexões apresentados partiram da leitura e análise dos textos recuperados durante o processo de levantamento bibliográfico, garantindo uma fundamentação teórica sólida e alinhada às mais recentes discussões acadêmicas sobre o tema.

CULTURA

O termo "cultura" advém do latim "*colere*", que significa "cultivar, cuidar, habitar, proteger" e, originalmente, estava associada ao trabalho na terra, ao plantio e à agricultura (Michaelis, 2025). Com o tempo, esse conceito expandiu-se para incluir o aprimoramento do espírito humano e da sociedade, consolidando-se na ideia de desenvolvimento intelectual, social e moral da coletividade.

Segundo o Dicionário Michaelis da Língua Portuguesa (2025, s.p.), cultura pode ser definida como o "conjunto de conhecimentos, costumes, crenças, manifestações artísticas, intelectuais e sociais que caracterizam um grupo humano". Essa definição abrange tanto práticas

e expressões simbólicas quanto modos de organização social e transmissão de saberes.

O conceito de cultura é amplamente discutido e apresenta diferentes abordagens dependendo do campo do conhecimento. De forma geral, cultura pode ser compreendida como o conjunto de valores, práticas, símbolos, conhecimentos e expressões artísticas que caracterizam uma sociedade ou um grupo social.

Para Rubim (2007), o Estado não atua de forma neutra na formulação de políticas culturais, mas como agente central de disputas simbólicas. Tylor (1871, p. 1) define cultura como "todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade", enfatizando seu caráter aprendido e compartilhado. Geertz (1973) amplia essa visão ao interpretar a cultura como um sistema de significados compartilhados, no qual os indivíduos constroem a realidade por meio de símbolos e narrativas.

Freire (1968) explica que a cultura não é apenas um conjunto de manifestações artísticas ou intelectuais, mas o próprio resultado da atividade humana sobre o mundo. Ele argumenta que os seres humanos não apenas se adaptam à realidade, mas a transformam continuamente por meio do conhecimento e do diálogo. Em sua visão, a cultura é um processo de criação e recriação coletiva, inseparável da educação e da conscientização. Freire também introduz o conceito de cultura do silêncio, que se refere à marginalização de determinados grupos sociais cuja voz é suprimida. Para ele, a cultura deve ser um instrumento de emancipação, permitindo que os sujeitos se tornem críticos e participativos na construção da sociedade.

Bourdieu (2007) insere a cultura no campo das disputas sociais, argumentando que ela não é neutra, mas um espaço de diferenciação e reprodução de poder, onde determinadas formas culturais são legitimadas e outras marginalizadas. No contexto brasileiro, Chauí (2008) diferencia a cultura em sentido amplo, abrangendo todas as expressões humanas, e em sentido restrito, relacionada à hierarquia social e à divisão entre cultura erudita e popular.

Krenak (2019), por sua vez, propõe uma visão que rompe com a concepção ocidental de cultura como algo separado da natureza. Para os povos indígenas, a cultura está intrinsecamente ligada ao território e à

relação com o meio ambiente. Ele critica a fragmentação das políticas públicas que tratam cultura, meio ambiente e desenvolvimento como esferas isoladas. Segundo ele, a cultura deve ser transversal a todas as áreas. Para Krenak, a cultura não é um produto ou uma mercadoria, mas uma experiência viva e essencial para a manutenção dos modos de vida tradicionais. Assim, ele defende que qualquer iniciativa de políticas culturais ou projetos voltados à economia criativa deve reconhecer e respeitar a diversidade cultural, garantindo que diferentes formas de existência sejam preservadas e valorizadas.

Para Vitória e Emmendoerfer (2024), a cultura deve ser compreendida de maneira ampla e dinâmica, pois não se trata apenas de um conjunto de manifestações artísticas, intelectuais ou simbólicas, mas de um processo contínuo de cultivo e transformação social. Segundo os autores, "enquanto grupo e/ou sociedade, cultura é tudo aquilo que cultivamos e/ou tudo aquilo pelo qual somos cultivados". Essa concepção reforça a ideia de que a cultura não é estática, mas um fenômeno em constante construção, fundamental para a identidade coletiva e para o desenvolvimento social.

Diante dessas concepções, percebe-se que a cultura é um fenômeno dinâmico e multifacetado, permeado por relações de poder, significação e identidade. No contexto das políticas culturais e dos instrumentos de financiamento público e privado, essa pluralidade conceitual adquire especial relevância, uma vez que define os critérios e as diretrizes para a formulação e execução de projetos culturais.

O reconhecimento da cultura como direito fundamental (Chauí, 2008), como prática emancipatória (Freire, 1968) e como elemento indissociável do território e da ancestralidade (Krenak, 2019) evidencia a necessidade de políticas culturais que considerem a diversidade de expressões culturais e suas especificidades. Além disso, a cultura, por se tratar de um campo de disputa simbólica e social (Bourdieu, 2007), demanda instrumentos de financiamento que não apenas fomentam a produção artística e intelectual, mas que também promovam o acesso democrático e equitativo aos bens culturais. Assim, compreender a cultura em sua complexidade é essencial para a estruturação de mecanismos de apoio e incentivo que sejam coerentes com a realidade sociocultural do Brasil e suas múltiplas manifestações.

Nesse contexto, a economia criativa emerge como um campo que articula a dimensão simbólica da cultura à geração de valor econômico e social. A relação entre cultura e economia criativa reforça a necessidade de instrumentos de financiamento que considerem a diversidade cultural e a dinâmica dos processos culturais, estabelecendo parâmetros que dialoguem com a pluralidade de expressões e com a promoção do acesso democrático aos bens culturais.

ECONOMIA CRIATIVA

A economia criativa surgiu como um campo de estudo e de política pública que combina cultura, criatividade e inovação como fatores de desenvolvimento econômico e social. Sua consolidação ocorreu a partir do final do século XX, quando governos e instituições internacionais passaram a reconhecer o potencial das indústrias culturais e criativas como vetores de crescimento (Rubim, 2007).

Watanabe, Borges e Guilherme (2024) destacam que a economia criativa resulta da interseção entre cultura e economia, impulsionada pela globalização e pelas transformações provocadas pelas tecnologias digitais. Segundo os autores, sua trajetória reflete mudanças estruturais nas formas de produção e consumo cultural, que foram influenciadas pelo neoliberalismo e pela valorização do capital simbólico no mercado.

A definição mais amplamente difundida do termo vem de Howkins (2001), que considera a economia criativa como o conjunto de atividades nas quais a criatividade e a propriedade intelectual constituem os principais insumos para a geração de valor econômico. Esse conceito abarca setores como artes visuais, música, design, moda, software, arquitetura e entretenimento digital. Outro referencial teórico importante é o de Hesmondhalgh (2008), que diferencia as indústrias culturais das indústrias criativas, argumentando que a economia criativa não apenas comercializa produtos culturais, mas também incorpora inovação e conhecimento a partir da interação entre diferentes setores econômicos.

No contexto brasileiro, o tema ganhou relevância com a criação da Secretaria da Economia Criativa em 2012 e o lançamento do Plano da Secretaria da Economia Criativa (2011-2014) pelo Ministério da Cultura, que estabeleceu quatro eixos estratégicos para o desenvolvimento do setor no país:

a) Produção cultural e artística – incentivo à criação e inovação;
b) Consumo e mercados – ampliação do acesso e circulação de bens e serviços culturais;
c) Sustentabilidade e diversidade cultural – fomento a modelos de negócios baseados na valorização da identidade cultural brasileira; e
d) Desenvolvimento territorial – estímulo a arranjos produtivos locais e descentralização da economia criativa.

Em agosto de 2024, o governo brasileiro lançou novas Diretrizes da Política Nacional de Economia Criativa, intituladas Brasil Criativo. Essas diretrizes foram elaboradas em um processo colaborativo e estabelecem 15 orientações estratégicas para o setor, incluindo a promoção de financiamento, formação profissional e políticas de desenvolvimento territorial. Além disso, foi anunciada a recriação da Secretaria da Economia Criativa fortalecendo o papel do Estado na formulação e implementação de políticas públicas para o setor (Brasil, 2024).

Para além da perspectiva econômica, a economia criativa também é analisada em sua dimensão social. Bourdieu (1996) enfatiza que a cultura e a criatividade estão inseridas em um campo de disputas simbólicas e que o acesso à economia criativa não é igualitário, sendo necessário o desenvolvimento de políticas de inclusão para garantir equidade no setor. Outro autor relevante, Richard Florida (2002), introduziu o conceito de classe criativa, argumentando que o crescimento das cidades no século XXI está diretamente ligado à capacidade de atrair e reter profissionais criativos. Essa visão influenciou políticas urbanas e iniciativas de revitalização de centros históricos no Brasil e no mundo.

A digitalização e as plataformas de distribuição *online* também transformaram a economia criativa, permitindo que artistas, designers e produtores culturais acessem novos mercados sem a necessidade de intermediários tradicionais. No entanto, como apontam Watanabe, Borges e Guilherme (2024), a precarização do trabalho e a concentração de lucros nas grandes plataformas são desafios que precisam ser enfrentados para que o setor se desenvolva de forma economicamente sustentável e socialmente justa.

Dessa forma, a economia criativa se consolida como um campo interdisciplinar, conectando cultura, tecnologia e inovação. Seu fortalecimento depende da implementação de políticas públicas eficazes, do fomento ao empreendedorismo cultural e da adoção de estratégias que promovam a inclusão e diversidade no setor.

POLÍTICAS PÚBLICAS CULTURAIS NO BRASIL

As políticas públicas culturais no Brasil são resultado de um processo histórico que reflete as relações entre Estado, sociedade e mercado. Seu objetivo principal é garantir a preservação, o fomento e a democratização do acesso à cultura, reconhecendo a diversidade cultural como elemento essencial para o desenvolvimento social e econômico.

Rocha (2022) analisa a trajetória das políticas culturais brasileiras desde suas primeiras configurações até os dias atuais. Ressalta que as políticas culturais não devem ser compreendidas apenas como ações estatais, mas como um conjunto de ações coordenadas por diferentes agentes do governo, sociedade civil e setor privado que influenciam a produção, a distribuição e o acesso aos bens simbólicos.

Definição e Modelos de Políticas Culturais

As políticas culturais podem ser definidas como um conjunto de intervenções realizadas pelo Estado, por instituições da sociedade civil e por grupos comunitários organizados, com a finalidade de orientar o desenvolvimento simbólico e satisfazer as necessidades culturais da população (Canclini, 2019, p. 56). Rocha (2022) reforça que essas políticas culturais apresentam distintas abordagens, variando conforme os objetivos de cada governo e das disputas sociais envolvidas. Segundo Rubim (2007), é possível classificar as políticas culturais em três modelos principais, a saber:

a) Patrimonialista: focado na preservação de bens históricos e artísticos, modelo predominante até meados do século XX;
b) Promocional: incentivo à produção cultural, principalmente por meio de subsídios e renúncia fiscal;

c) Cidadão: compreende a cultura como direito fundamental, promovendo diversidade e participação social.

Rocha (2022) destaca que o Brasil transitou entre esses modelos ao longo do tempo, influenciado por contextos políticos e econômicos.

Histórico das Políticas Culturais no Brasil

A partir do século XX, a trajetória das políticas culturais no Brasil pode ser dividida em quatro períodos distintos:

a) Primeiras Iniciativas e o Estado Novo (1930-1945): O primeiro marco institucional foi a criação do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional em 1937, sob a coordenação de Mário de Andrade, importante nome do modernismo brasileiro. Durante o governo de Getúlio Vargas, houve uma centralização das políticas culturais, marcado por uma forte orientação nacionalista, com a criação de órgãos como o Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP).

b) Redemocratização e Ditadura Militar (1946-1985): No período democrático (1946-1964), ocorreu uma tentativa de descentralização das políticas culturais, com maior participação da sociedade civil. Porém, com o golpe civil-militar de 1964, o governo passou a controlar rigidamente o setor cultural, com forte censura a artistas, intelectuais e veículos culturais. No entanto, paradoxalmente, no mesmo período, foram criadas importantes instituições relevantes como a Fundação Nacional de Artes (Funarte) e a Empresa Brasileira de Filmes (Embrafilme). visando estimular a produção audiovisual nacional.

c) Redemocratização e o Ministério da Cultura (1985-2002): A Constituição Federal de 1988 consolidou a cultura como direito fundamental, estabelecendo diretrizes para o financiamento e gestão da cultura no Brasil. Segundo Rubim (2007), as políticas culturais no Brasil podem ser compreendidas em quatro grandes fases: conformação, expansão, transição e instabilidade. Em

1991, foi criada a Lei Rouanet, um dos principais instrumentos de incentivo à cultura por meio de renúncia fiscal. Durante os governos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), houve um fortalecimento da participação privada no setor cultural, consolidando a lógica do financiamento por meio de patrocínios empresariais.

d) Expansão das Políticas Culturais nos Governos Lula e Dilma (2003-2016): Durante as gestões de Gilberto Gil e Juca Ferreira no Ministério da Cultura, houve uma ampliação da concepção de política cultural, incluindo o reconhecimento das culturas populares e periféricas. Foram criados programas como o Cultura Viva e os Pontos de Cultura, além do fortalecimento do Sistema Nacional de Cultura (SNC) e do Plano Nacional de Cultura (PNC).

e) Entre 2017 e 2022, as políticas culturais no Brasil enfrentaram uma série de desafios significativos, entre os quais se destacam o enfraquecimento das instituições culturais e a transformação do Ministério da Cultura (MinC) em uma secretaria, o que resultou na perda de autonomia institucional e na redução de recursos destinados ao setor (2017–2022). Além disso, a crise econômica e a pandemia de COVID-19 impuseram sérios obstáculos à continuidade de diversos projetos culturais.

Em resposta à emergência sanitária, o Poder Legislativo, em articulação com a sociedade civil, promoveu a aprovação de leis emergenciais de apoio ao setor, como a Lei Aldir Blanc (Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020) e a Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195, de 8 de julho de 2022), que destinaram recursos essenciais à manutenção das atividades culturais, possibilitando que artistas e trabalhadores da cultura fossem amparados durante o período de isolamento social (Brasil, 2020; Brasil, 2022).

A recriação do Ministério da Cultura (MinC) em 2023 marcou a retomada das políticas culturais com novos investimentos, ampliação de editais e o fortalecimento do apoio às culturas populares e periféricas. Em 2024, a implementação do Plano Nacional Aldir Blanc de Fomento

à Cultura (PNAB), instituído pela Lei nº 14.399/2022, consolidou essa retomada ao estruturar o sistema federativo de financiamento à cultura, com repasses contínuos da União aos entes federados. O plano também prevê a regulamentação do Sistema Nacional de Cultura (SNC) e a promoção da economia criativa como diretriz estratégica.

Instrumentos de Financiamento e Participação Social

Atualmente, as políticas culturais no Brasil contam com diversos mecanismos de financiamento:

a) Lei Rouanet (Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991): conhecida como Lei Federal de Incentivo à Cultura, a Lei Rouanet opera com três vertentes principais: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), o FICART (Fundo de Investimento à Cultura Artística) e o Incentivo a Projetos Culturais. Tal lei possibilita o financiamento de projetos culturais por meio de renúncia fiscal, permitindo que pessoas físicas e jurídicas destinem parte do imposto devido a iniciativas culturais (Brasil, 1991). Embora seja um dos mecanismos mais conhecidos, não é correto afirmar que seja o principal instrumento de incentivo fiscal à cultura, uma vez que o FNC também desempenha papel relevante nesse processo.

b) Fundo Nacional de Cultura (FNC): mecanismo de repasse de recursos da União para estados, municípios e projetos culturais, com o objetivo de descentralizar o financiamento e ampliar o acesso às diferentes regiões do país.

c) Lei Aldir Blanc (Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020) e Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195, de 8 de julho de 2022): criadas para mitigar os impactos da pandemia de COVID-19 no setor cultural, essas leis direcionaram recursos emergenciais para artistas e trabalhadores da cultura. A Lei Aldir Blanc II foi fundamental para a criação do Plano Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (PNAB), cujo objetivo é estruturar o sistema federativo de financiamento à cultura, promovendo uma gestão mais eficiente e equitativa entre os entes federativos (Brasil, 2020; Brasil, 2022).

d) Sistema Nacional de Cultura (SNC): instituído para descentralizar a gestão cultural e ampliar a participação social, o SNC estabelece um modelo de governança colaborativa entre os diversos níveis de governo e a sociedade civil, promovendo a integração das políticas culturais em todo o território nacional.

e) Leis Municipais e Estaduais de Cultura: atualmente, existem mais de 300 leis de incentivo à cultura em âmbito estadual e municipal. Tais legislações cumprem papel fundamental no fomento à produção cultural local, complementando os mecanismos federais e possibilitando maior proximidade às demandas específicas das comunidades culturais.

f) Editais Rouanet Norte, Rouanet Hip Hop e Rouanet da Juventude: criados para promover a inclusão de regiões e grupos culturais historicamente marginalizados, como as regiões Norte e Nordeste, bem como a cultura urbana periférica. O Edital Rouanet Norte visa fomentar a produção cultural em regiões menos favorecidas; o Rouanet Hip Hop busca apoiar iniciativas ligadas à cultura urbana, especialmente o movimento hip hop; e o Programa Rouanet da Juventude, lançado em 2025, tem como objetivo apoiar jovens de 15 a 29 anos das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, democratizando o acesso ao fomento cultural e promovendo a diversidade das expressões culturais juvenis.

A participação social nas políticas culturais ocorre também por meio de conferências nacionais, conselhos estaduais e municipais de cultura, e fóruns de debate, assegurando caráter democrático à formulação e implementação dessas políticas.

Apesar dos avanços, as políticas culturais brasileiras ainda enfrentam desafios consideráveis, como a descontinuidade institucional provocada por sucessivas mudanças políticas que afetam a estabilidade das ações, a concentração de recursos no eixo Rio–São Paulo, e a escassez de financiamento público direto, já que a dependência de incentivos fiscais tende a beneficiar grandes empresas e projetos de maior visibilidade midiática.

Os editais mencionados Rouanet Norte, Hip Hop e Juventude representam iniciativas recentes que visam descentralizar os recursos

culturais, apoiando projetos localizados nas regiões Norte do país, em comunidades periféricas e entre a juventude. O Programa Rouanet da Juventude, por exemplo, pretende ampliar as oportunidades de jovens entre 15 e 29 anos, promovendo maior equidade territorial e social no acesso ao fomento. Embora a descentralização ainda seja um desafio em curso, tais ações representam um avanço importante no sentido de garantir que novas gerações e comunidades historicamente excluídas sejam contempladas.

Rocha (2022) destaca que, para assegurar o desenvolvimento sustentável do setor cultural, é essencial fortalecer os mecanismos de financiamento direto, descentralizar os recursos e garantir ampla participação social no processo de formulação das políticas públicas.

Essa abordagem reforça que o sucesso das políticas culturais no Brasil depende de um compromisso contínuo com a descentralização e a inclusão de diferentes grupos e regiões. A criação de editais específicos, como o Rouanet da Juventude e o Rouanet Norte, reflete o esforço de ampliar o acesso aos recursos e promover maior equidade. Para que a cultura brasileira se desenvolva de maneira sustentável, é fundamental não apenas assegurar o financiamento, mas também fomentar a participação ativa da sociedade, garantindo que todos os segmentos sociais, especialmente os mais marginalizados, sejam efetivamente incluídos nas decisões e nas oportunidades de fomento cultural.

MARCOS HISTÓRICOS DE LUTAS E CONQUISTAS DO MINISTÉRIO DA CULTURA (MinC): UMA TRAJETÓRIA DE 40 ANOS

A criação do Ministério da Cultura (MinC), em 1985, representou um marco fundamental na institucionalização das políticas culturais no Brasil. Até então, a cultura era subordinada ao Ministério da Educação e Cultura (MEC), o que limitava sua autonomia e a capacidade de formulação de políticas específicas para o setor. O MinC surgiu em um contexto de redemocratização, impulsionado por reivindicações da sociedade civil por maior participação na definição das políticas públicas culturais.

A Constituição Federal de 1988 consolidou a cultura como um direito fundamental, estabelecendo que o Estado deve assegurar a todos

o pleno exercício dos direitos culturais, o acesso às fontes da cultura nacional e o apoio à valorização das diversas manifestações culturais existentes no país (Brasil, 1988). Esse reconhecimento fortaleceu a importância institucional do MinC e sua missão de preservar, fomentar e democratizar o acesso à cultura.

Desde sua criação, o MinC tem funcionado como catalisador de políticas públicas estruturantes, estimulando a criação de programas, fundos e mecanismos voltados à valorização da diversidade cultural brasileira. Por meio de suas iniciativas, ampliou-se o acesso à cultura, descentralizaram-se os investimentos e fortaleceram-se os mecanismos democráticos de fomento à produção artística e intelectual.

No campo da literatura, leitura e bibliotecas, o MinC teve papel essencial na implementação de políticas públicas voltadas à democratização do acesso ao livro e à leitura. Programas específicos voltados às bibliotecas públicas e comunitárias reforçaram a infraestrutura cultural e aproximaram a população do universo da leitura. Entre as principais iniciativas destacam-se:

a) Programa Nacional de Incentivo à Leitura (Proler) criado em 1992, o Proler foi uma das primeiras ações estruturadas do MinC para incentivar a leitura no Brasil. O programa promoveu formação de mediadores de leitura, apoio a bibliotecas comunitárias e realização de eventos literários.

b) Plano Nacional do Livro e Leitura (PNLL) instituído em 2006, o PNLL estabeleceu diretrizes para as políticas públicas voltadas ao livro e à leitura, com eixos voltados para a democratização do acesso, o fomento à leitura e à formação de leitores, a valorização da economia do livro e o desenvolvimento de bibliotecas públicas e comunitárias.

c) Pontos de Leitura inspirados na bem-sucedida experiência dos Pontos de Cultura, os Pontos de Leitura foram criados para apoiar bibliotecas comunitárias e espaços informais de leitura, especialmente em áreas periféricas e rurais, promovendo a circulação do livro e fortalecendo a formação leitora.

d) Mais Cultura nas Bibliotecas um dos desdobramentos do Programa Mais Cultura, essa iniciativa buscou modernizar

bibliotecas públicas, tornando-as espaços culturais dinâmicos e multifuncionais, além de fomentar a criação de novas bibliotecas e estimular a participação comunitária na gestão desses espaços.

e) Programa de Aquisição de Livros para Bibliotecas Públicas voltada para a ampliação e atualização dos acervos das bibliotecas públicas, garantindo que diferentes segmentos da população tenham acesso a obras contemporâneas e clássicos da literatura nacional e internacional.

Essas iniciativas foram essenciais para fortalecer o papel das bibliotecas como centros de cultura, informação e cidadania, garantindo maior acesso à leitura e ampliando a presença do livro na vida da população. Além disso, o MinC teve papel fundamental na regulamentação e incentivo a políticas de bibliotecas itinerantes, acessibilidade em acervos e digitalização de conteúdo, promovendo novas formas de conexão entre leitores e a produção literária.

No campo do financiamento da cultura, a Lei Sarney (Brasil, 1986), oficialmente conhecida como Lei nº 7.505/1986, e, posteriormente, a Lei Rouanet (Brasil, 1991), oficialmente Lei nº 8.313/1991, permitiram a captação de recursos para projetos voltados à criação e manutenção de bibliotecas, eventos literários, publicação de livros e incentivo a escritores. A Lei Sarney foi uma das primeiras iniciativas para fomentar a cultura no Brasil, criando o Fundo Nacional de Cultura (FNC). Já a Lei Rouanet ampliou essas possibilidades ao permitir a destinação de recursos por meio de incentivos fiscais para o financiamento de projetos culturais em diversas áreas. Apesar dos avanços, desafios como a desigualdade na distribuição de recursos e a necessidade de descentralização dos investimentos ainda permanecem no setor.

Durante a gestão de Gilberto Gil (2003–2008), consolidou-se o entendimento da biblioteca como espaço de transformação social. Nesse período, foi estruturado o *Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP)*, integrando bibliotecas municipais, estaduais e federais, além de promover a formação de bibliotecários e mediadores de leitura.

Em diversos momentos, propostas de subordinação do MinC a outros ministérios geraram mobilizações da sociedade civil e da classe artística, que defendem sua autonomia institucional. A recriação do MinC

em 2023, sob a liderança da cantora e ativista Margareth Menezes, sinalizou a retomada de políticas voltadas à diversidade cultural, descentralização de recursos e fortalecimento da economia criativa.

Um dos marcos mais recentes foi o lançamento, em 2024, da *Política Nacional de Economia Criativa – Brasil Criativo*, com a reestruturação da Secretaria da Economia Criativa e a reafirmação da cultura como setor produtivo estratégico (Brasil, 2024).

Apesar dos desafios, os números confirmam a importância da cultura na economia brasileira. Em 2020, o setor das indústrias culturais e criativas movimentou R$230,14 bilhões, representando 3,11% do PIB. Em 2023, houve a criação de aproximadamente 577 mil novos postos de trabalho no setor, totalizando cerca de 7,8 milhões de trabalhadores, o maior número da série histórica. Entre 2012 e 2020, o PIB da cultura cresceu 78%, superando o crescimento da economia nacional no mesmo período (Brasil, 2023).

No caso das bibliotecas, esse crescimento impulsionou oportunidades para bibliotecários, políticas de modernização de acervos e valorização do profissional da informação como agente da democratização do conhecimento.

A trajetória de 40 anos do MinC reafirma a necessidade de políticas culturais estruturadas e contínuas. O fortalecimento da economia criativa, da cadeia do livro e da leitura, e dos mecanismos de financiamento é essencial para garantir que a cultura continue sendo um direito de todos e um motor do desenvolvimento nacional.

INSTRUMENTOS DE FINANCIAMENTO PÚBLICO DA CULTURA NO BRASIL

O financiamento da cultura no Brasil constitui um dos pilares centrais para a preservação, promoção e democratização do acesso às expressões culturais do país. Ele depende de um conjunto diversificado de instrumentos públicos e privados, que buscam garantir a viabilidade econômica de produções artísticas, infraestrutura cultural e ações voltadas ao desenvolvimento do setor.

Desde a criação do Ministério da Cultura (MinC), em 1985, diversas políticas de fomento foram implementadas com o objetivo de ampliar o acesso à cultura em suas múltiplas formas. O financiamento

público cumpre papel essencial ao assegurar a manutenção de manifestações culturais que, muitas vezes, não possuem apelo comercial. Os mecanismos privados, por sua vez, complementam essa estrutura ao estimular a participação da sociedade civil, empresas e organizações

Instrumentos públicos de financiamento à cultura

Os mecanismos públicos são viabilizados por meio de recursos orçamentários diretos, fundos públicos, leis de incentivo e editais de fomento. Os principais são:

a) Orçamento Direto: viabilizado pelo Plano Plurianual (PPA), que define, a cada quatro anos, as diretrizes e programas governamentais, incluindo as ações culturais. Os recursos do PPA são destinados diretamente ao Ministério da Cultura (MinC) e às suas iniciativas.

b) Fundo Nacional de Cultura (FNC): criado pela Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991 (Lei Rouanet), constitui o principal fundo público de financiamento direto à cultura (Brasil, 1991). Os recursos são repassados por meio de editais e convênios, com o objetivo de descentralizar os investimentos culturais em todo o país.

c) Lei do Audiovisual (Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993): permite que empresas invistam em produções audiovisuais por meio de incentivos fiscais, fortalecendo a cadeia produtiva do cinema e da televisão nacional (Brasil, 1993).

d) Sistema Nacional de Cultura (SNC): modelo federativo que articula os entes da Federação para a formulação e execução das políticas culturais de forma descentralizada, promovendo repasses financeiros e planejamento compartilhado.

e) Leis de Incentivo à Cultura: incluem a Lei Rouanet e a Lei do Audiovisual, que possibilitam a destinação de parte do imposto de renda de empresas e pessoas físicas a projetos culturais previamente aprovados. Vale destacar que, no âmbito da Lei Rouanet, tanto pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real quanto pessoas físicas podem apoiar projetos culturais por

meio da destinação de parte do Imposto de Renda devido, conforme os limites legais estabelecidos. No caso das pessoas físicas, é possível deduzir até 6% do imposto devido em apoio direto a iniciativas previamente aprovadas pelo Ministério da Cultura (Brasil, 1991).

f) Editais e Programas de Fomento Direto: promovidos por órgãos federais, estaduais e municipais, esses editais concedem apoio financeiro sem a exigência de captação prévia de recursos, beneficiando projetos de menor porte e ampliando a diversidade de expressões culturais apoiadas.

g) Leis Emergenciais: Lei Aldir Blanc (Lei nº 14.017/2020): destinou recursos emergenciais para a manutenção de espaços culturais e auxílio a trabalhadores da cultura durante a pandemia de COVID-19 (Brasil, 2020) e a Lei Paulo Gustavo (Lei Complementar nº 195/2022): destinou recursos extraordinários ao setor cultural, com foco no audiovisual e em outras manifestações artísticas (Brasil, 2022).

h) Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (PNAB): instituída pela Lei nº 14.399, de 8 de julho de 2022, prevê o investimento anual de R$ 3 bilhões entre 2023 e 2027 no setor cultural brasileiro (Brasil, 2022). Os recursos são distribuídos entre estados, Distrito Federal e municípios por meio de editais, prêmios, chamadas públicas e aquisição de bens e serviços vinculados ao setor cultural. A política visa à promoção do desenvolvimento humano, social e econômico, assegurando o exercício dos direitos culturais e a descentralização do acesso

i) As emendas parlamentares individuais e de bancada têm financiado projetos culturais por meio da plataforma oficial Transferegov.br, sistema que operacionaliza transferências voluntárias da União (Brasil, 2024a). A ferramenta permite a celebração de convênios com entes federados e termos de fomento com organizações da sociedade civil, ampliando o alcance e a descentralização dos recursos culturais.

O conjunto de instrumentos públicos de financiamento à cultura no Brasil é composto por leis de incentivo, fundos setoriais, editais

diretos e políticas estruturantes como a PNAB que constitui um mecanismo robusto de apoio à produção e à difusão cultural. Esses instrumentos buscam assegurar a descentralização dos recursos, a continuidade dos repasses e o fortalecimento de equipamentos culturais em todo o território nacional. As bibliotecas, nesse cenário, ocupam lugar estratégico, beneficiando-se de políticas que viabilizam a renovação de acervos, a qualificação de equipes e a ampliação do acesso à leitura, especialmente em contextos de vulnerabilidade social.

Instrumentos privados de financiamento à cultura

O setor cultural também conta com uma gama de instrumentos privados que se expandiram como alternativas complementares ao modelo tradicional baseado em recursos públicos e incentivos fiscais. Esses mecanismos permitem a mobilização de capital social, empresarial e comunitário em prol do desenvolvimento cultural. Os principais são:

a) Patrocínios e parcerias privadas: empresas destinam recursos diretamente a projetos culturais como estratégia de marketing institucional, responsabilidade social corporativa e valorização de marca. Muitas vezes articulados por leis de incentivo, também podem ocorrer de forma direta (Itaú Cultural, 2021).

b) *Crowdfunding* (financiamento coletivo): ferramenta essencial para artistas e produtores independentes, viabiliza projetos por meio do apoio direto do público em plataformas digitais. Tem sido amplamente usado para produções audiovisuais, publicações e eventos (Sebrae, 2022).

c) Fundos privados de investimento cultural: criados por empresas, fundações ou instituições financeiras, funcionam como instrumentos de investimento social de longo prazo, frequentemente alinhados a metas de impacto (BNDES, 2020).

d) Doações privadas: realizadas por pessoas físicas ou jurídicas, essas doações apoiam iniciativas culturais de relevância simbólica, educativa ou social. Algumas organizações filantrópicas mantêm editais voltados ao setor (Gife, 2023).

e) Mecenato privado: modelo tradicional em que indivíduos ou empresas financiam diretamente ações culturais com recursos próprios, sem recorrer a incentivos fiscais. É recorrente em segmentos como artes visuais, patrimônio, música erudita e literatura (Rubim, 2007).

f) Patrocínio de marcas e *naming rights*: ocorre quando empresas associam sua identidade a eventos, espetáculos ou equipamentos culturais, visando visibilidade e fortalecimento institucional (MINC, 2016).

g) *Matchfunding*: modalidade em que instituições públicas ou privadas complementam valores arrecadados em campanhas de financiamento coletivo. Editais como o Matchfunding BNDES+ são exemplo dessa prática (BNDES, 2023).

h) Fundos patrimoniais filantrópicos (*endowments*): regulamentados pela Lei nº 13.800/2019, são fundos permanentes voltados à manutenção e ao fortalecimento de instituições culturais, gerando sustentabilidade de longo prazo (Brasil, 2019).

O fortalecimento dos instrumentos privados de financiamento à cultura representa um avanço importante para a sustentabilidade do setor, contribuindo para a ampliação do número de projetos realizados, a diversificação das fontes de recursos e a valorização da cultura como ativo estratégico para o desenvolvimento social e econômico do país.

O BIBLIOTECÁRIO COMO AGENTE CULTURAL: ELABORAÇÃO DE PROJETOS PARA A SUSTENTABILIDADE E FOMENTO À LEITURA

Embora a formação em Biblioteconomia não tenha, tradicionalmente, foco na capacitação para a elaboração de projetos culturais, sua estrutura organizacional e a formação multidisciplinar do bibliotecário representam um diferencial importante na compreensão e no planejamento de iniciativas voltadas à área da cultura.

A expertise em organização da informação, gestão de acervos e mediação de leitura oferece uma base sólida para que esses profissionais ampliem sua atuação e se insiram de maneira propositiva no campo

cultural, buscando recursos e estruturando projetos voltados à democratização do acesso ao conhecimento. No entanto, para que essa atuação seja consolidada, é fundamental que os cursos de Biblioteconomia revisem suas matrizes curriculares, incorporando disciplinas e conteúdo que dialoguem com a elaboração de projetos, a captação de recursos e a economia criativa.

Desde 2018, a disciplina *Organização e Administração de Bibliotecas II* (OAB II), da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), tem proporcionado aos estudantes uma imersão nesse universo, permitindo que compreendam, na prática, como se dá a estruturação de projetos culturais e a obtenção de financiamento por meio de mecanismos de fomento direto e indireto.

Em 2024/2025, essa experiência foi ampliada com a participação dos alunos em um projeto cultural voltado à pesquisa sobre as políticas de acessibilidade cultural no Brasil, financiado pela Lei Paulo Gustavo. Essa vivência possibilitou um aprofundamento na relação entre cultura, inclusão e financiamento público, permitindo que os estudantes acompanhassem desde a concepção da proposta até sua execução e prestação de contas.

Dessa forma, ao dominar essas competências, o bibliotecário se posiciona como um agente cultural estratégico, capaz de garantir a sustentabilidade das bibliotecas, fomentar a leitura e contribuir para a construção de políticas públicas voltadas à cultura e à educação. Esse protagonismo torna-se ainda mais relevante no cenário atual, em que o mercado está aquecido devido aos investimentos da Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (PNAB), que garantem recursos para bibliotecas, espaços culturais e iniciativas de leitura em todos os estados e municípios brasileiros. Para os próximos anos, a PNAB prevê um investimento contínuo de R$3 bilhões anuais até 2027, consolidando-se como uma das maiores fontes de financiamento direto para o setor cultural no país (Brasil, 2023).

Nesse contexto, os bibliotecários devem ocupar esse espaço estratégico, seja na formulação de projetos para suas bibliotecas, na captação de recursos para a modernização de acervos e espaços físicos, ou no desenvolvimento de atividades culturais que promovam a leitura e a inclusão social. A superação de uma abordagem técnica ou burocrática da cultura, como aponta Rubim (2007), exige que os profissionais atuem

de forma integrada com a sociedade. O volume de recursos disponíveis e a descentralização dos investimentos tornam este um momento propício para que esses profissionais assumam um papel de liderança, garantindo que os financiamentos cheguem efetivamente às bibliotecas e sejam aplicados de maneira eficiente.

O fortalecimento do protagonismo dos bibliotecários nesse campo não apenas assegura a continuidade e expansão dos serviços de leitura, mas também reforça a importância das bibliotecas como centros culturais dinâmicos e essenciais para o desenvolvimento social do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A captação de recursos constitui um instrumento estratégico para a sustentabilidade das bibliotecas e sua inserção no campo cultural. Em um cenário marcado pela limitação orçamentária e pela expansão da economia criativa, torna-se essencial que bibliotecários dominem ferramentas de planejamento, elaboração de projetos e identificação de fontes de financiamento, tanto públicas quanto privadas.

O domínio dessas competências fortalece o papel do bibliotecário como agente cultural, apto a liderar iniciativas que promovam a leitura, a inclusão social e a valorização das expressões culturais locais. O atual contexto, impulsionado por políticas como a Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura (PNAB) e mecanismos como o Transferegov.br, oferece oportunidades concretas de acesso a recursos descentralizados e regulares.

Ao integrar conhecimento técnico à atuação cultural, os profissionais da informação contribuem para consolidar as bibliotecas como espaços dinâmicos, abertos à comunidade e essenciais ao desenvolvimento humano. Cabe, portanto, às formações em Biblioteconomia incorporar tais perspectivas, garantindo que os futuros bibliotecários estejam preparados para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do campo cultural contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei nº 7.505, de 2 de julho de 1986. Dispõe sobre incentivos fiscais concedidos a pessoas físicas e jurídicas para doações e patrocínios de projetos culturais e desportivos. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 3 jul. 1986.

BRASIL. Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991. Institui o Programa Nacional de Apoio à Cultura – PRONAC (Lei Rouanet). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 dez. 1991.

BRASIL. Lei nº 8.685, de 20 de julho de 1993. Institui mecanismos de fomento à atividade audiovisual. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 1993.

BRASIL. **Lei nº 12.343, de 2 de dezembro de 2010**. Institui o Plano Nacional de Cultura - PNC. Brasília, DF, 2010.

BRASIL. Lei nº 13.800, de 4 de janeiro de 2019. Dispõe sobre a gestão de fundos patrimoniais e a instituição de organizações gestoras de fundo patrimonial. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 7 jan. 2019.

BRASIL. Lei nº 14.017, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre ações emergenciais destinadas ao setor cultural (Lei Aldir Blanc). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 jun. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 195, de 8 de julho de 2022. Institui a Lei Paulo Gustavo. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 8 jul. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.399, de 8 de julho de 2022. Institui a Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura – PNAB. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 11 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Cartilha PNAB – Política Nacional Aldir Blanc de Fomento à Cultura.** Brasília, 2023.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Brasil Criativo:** diretrizes da política pública para fortalecer a economia criativa. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/cultura. Acesso em: 24 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Plataforma Transferegov.br**: transferências voluntárias da União. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/transferegov. Acesso em: 24 abr. 2025.

BRASIL. Ministério da Cultura (MinC). **Naming rights e cultura**: novas perspectivas de patrocínio institucional. Brasília: MinC, 2016.

BOURDIEU, Pierre. **As regras da arte**: gênese e estrutura do campo literário. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção**: crítica social do julgamento. Porto Alegre: Zouk, 2007.

CANCLINI, Néstor García. **Culturas híbridas**: estratégias para entrar e sair da modernidade. São Paulo: Edusp, 2019.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. 13. ed. São Paulo: Ática, 2008.

CULTURA. [Verbetes]. *In*: MICHAELLIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. [*S.l.*]: Melhoramentos, 2025.

FLORIDA, Richard. **The rise of the creative class**. New York: Basic Books, 2002.

FREIRE, Paulo. **Educação como prática da liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1968.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

GIFE – Grupo de Institutos, Fundações e Empresas. **Cultura no investimento social privado**. São Paulo: GIFE, 2023.

HESMONDHALGH, David. **The cultural industries**. 3. ed. London: SAGE, 2013.

HOWKINS, John. **The creative economy**: how people make money from ideas. London: Penguin, 2001.

ITAU CULTURAL. **Patrocínio cultural empresarial no Brasil**. São Paulo: Itaú Cultural, 2021.

KRENAK, Ailton. **Ideias para adiar o fim do mundo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

KRENAK, Ailton. **A vida não é útil.** São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

ROCHA, Renata. Políticas culturais, disputas políticas e o desenvolvimento do campo cultural no Brasil. **Estudos Ibero-Americanos**, Porto Alegre, v. 48, n. 1, p. 1-17, jan.-dez. 2022.

RUBIM, Antonio Albino Canelas. Políticas culturais no Brasil: passado e presente. *In*: RUBIM, Antonio Albino Canelas; BARBALHO, Alexandre (org.). **Políticas culturais no Brasil**. Salvador: EDUFBA, 2007. p. 29–48.

SEBRAE. **Crowdfunding e negócios criativos**. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, 2022.

TYLOR, Edward Burnett. **Primitive Culture.** Londres: John Murray, 1871.

VITÓRIA, José Ricardo; EMMENDOERFER, Magnus Luiz. O que é cultura? Reflexões para uma sociedade (pós-) pandêmica. **Revista USP**, São Paulo, n. 140, p. 145–156, 2024.

WATANABE, Jefferson Yuji; BORGES, Larissa de Moraes Barbosa; GUILHERME, Luciana Lima. Economia criativa: um olhar cronológico. **Diálogo com a Economia Criativa**, [*s.l.*], v. 9, n. 25, p. 73–91, 2024.

CAPÍTULO 10

GESTÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: A CARTA DE SERVIÇOS COM FOCO NA COMUNIDADE

Jussara Borges
Luis Fernando Massoni
Valéria Martin Valls

INTRODUÇÃO

Este capítulo discute o perfil da biblioteca contemporânea para manter-se útil e necessária junto à comunidade na qual atua, tendo em vista que, independente de sua tipologia, ela é caracterizada como um serviço de informação. Portanto, a gestão de serviços - envolvendo seu planejamento, organização, direção e avaliação - é fundamental para o sucesso dessas unidades de informação.

As bibliotecas surgiram e se mantêm ao longo dos séculos porque respondem às necessidades informacionais de cada época: seja de preservação, organização do conhecimento ou disseminação. Com isso, ao longo do tempo adquiriram importância sociocultural e histórica, sendo reconhecidas como unidades de acesso à informação e aos bens

culturais das mais diversas civilizações, assumindo papel estratégico na construção das identidades coletivas.

Contemporaneamente, contudo, mudanças no cenário informacional, bem como no comportamento dos sujeitos, têm levado as bibliotecas a repensarem seu papel na sociedade. Um dos motivos para isso é que as pessoas parecem frequentar cada vez menos esses espaços para se informar por que (supostamente) encontram na internet toda a informação de que necessitam. Assim, em vez de apenas organizar estoques de informação, as bibliotecas devem redirecionar seus serviços para as necessidades informacionais atuais de seus potenciais interagentes, bem como o auxílio aos processos educativos e promoção cultural.

Em uma biblioteca pública, por exemplo, poderiam ser serviços de informação que dessem direcionamento no acesso aos benefícios sociais do governo, orientações sobre onde procurar oportunidade de trabalho e renda e qualificação gratuita. Já em uma biblioteca escolar, tem-se o apoio aos docentes na busca e seleção de metodologias ativas de ensino-aprendizagem; e, em uma biblioteca comunitária, a oferta de cursos de capacitação profissional. No caso das bibliotecas universitárias, um exemplo desse direcionamento dos serviços às necessidades informacionais são os Centros de Recursos para a Aprendizagem e Investigação (CRAI), um modelo de atuação no qual as bibliotecas trabalham junto com professores e pesquisadores não só na busca de informações, mas no seu uso, tendo papel ativo na produção de conteúdos para subsidiar aulas e orientar a publicação da produção científica (Martínez Trujillo, 2008). Pelos exemplos, percebe-se que se trata de uma concepção de biblioteca que amplia seu foco para atividades relacionadas à prestação de serviços informacionais, mediação da leitura, atividades culturais e educacionais, oferta de espaços de lazer e convivência, educação em informação, dentre outros.

A reinvenção das bibliotecas não é tema novo, e diferentes autores apontam caminhos para esse processo. Passos (2016) vê nas ações culturais o caminho para transformar as práticas das bibliotecas, entendendo-as como dispositivos de afirmação das expressividades locais, articulação entre sujeitos e apropriação (cultural e simbólica) dos espaços públicos.

Para Ascoli e Lima (2021), a reinvenção deve ser mais ampla e perfazer o campo da Biblioteconomia como um todo, que precisa se adaptar à quarta revolução digital, promovida pelas tecnologias digitais, sem a qual se perpetua a desconexão entre a formação superior e as exigências atuais e potenciais do mercado de trabalho do bibliotecário. O autor defende que o ensino de graduação em Biblioteconomia promova a aprendizagem continuada, para que os profissionais desenvolvam e atualizem competências informacionais e tecnológicas. Corroborando com essa concepção, Borges, Massoni e Severo (2023) defendem que o caminho é a formação de um bibliotecário educador, capaz de atuar como um promotor de competências infocomunicacionais.

Todas essas abordagens estão corretas, mas pouco serão eficazes se as pessoas se mantiverem distantes das bibliotecas, dos bibliotecários e dos serviços biblioteconômicos de modo geral. Assim, é preciso refletir sobre formas de aproximar as bibliotecas das pessoas, tornando-as espaços efetivamente voltados à solução dos problemas das comunidades nas quais estão inseridas. Redirecionar o foco das coleções para as pessoas (e suas necessidades informacionais) pode ser uma mudança radical para muitas bibliotecas, por isso é um trabalho de gestão: requer visão, planejamento e coragem.

Parte fundamental dessa gestão envolve saber se comunicar adequadamente com a comunidade, tornando-a partícipe das atividades desenvolvidas pela biblioteca. A carta de serviços é uma aliada nesse momento, pois apresenta à comunidade, de forma sucinta e objetiva, os serviços oferecidos pela biblioteca e como acessá-los. Diante desse cenário, surge a questão: de que modo as bibliotecas podem gerir serviços aderentes às comunidades onde atuam? Este texto tem o objetivo de apresentar a carta de serviços como uma forma de aproximar os serviços informacionais oferecidos pelas bibliotecas das comunidades por elas atendidas.

O capítulo está organizado da seguinte forma: a seção "Gestão de serviços em bibliotecas" discute teoricamente a gestão de serviços e o foco no cliente como teoria para embasar a aproximação com a comunidade; a seção "Carta de serviços: a informação à disposição do interagente" apresenta a carta de serviços, com um passo a passo de como ela deve ser redigida; na seção "Considerações finais", constam as considerações finais do estudo; por fim, as referências.

GESTÃO DE SERVIÇOS EM BIBLIOTECAS

Bibliotecas são organizações sem fins lucrativos que oferecem serviços: sem eles, as bibliotecas se esvaziam de sentido, pois é por meio deles que a informação se torna acessível à comunidade. A relação entre serviço e biblioteca é tão íntima que podemos pensar que biblioteca é serviço (Solimine, 2010), pois sem ele, ela não seria mais do que mera coleção ordenada de documentos, sem propósito ou funções. Do ponto de vista terminológico, bibliotecas são, por vezes, referidas como serviços de informação, designação usual para caracterizar as bibliotecas, em sentido amplo (Valls, 2018). Portanto, se as bibliotecas são prestadoras de serviços, o que devemos fazer é potencializá-los e adaptá-los ao contexto (Gallo-León, 2015). Os serviços de informação são resultantes do cruzamento entre as fontes disponíveis para o acesso à informação e as necessidades, demandas e usos da comunidade.

Para Lubisco (2011, p. 47), serviços são "o conjunto organizado que materializa as funções de determinado tipo de biblioteca, orientado para atender o seu usuário específico". Serviços são atividades voltadas à facilitação do acesso à informação aos interagentes, tendo o objetivo de conseguir que todas as informações solicitadas sejam satisfeitas (Rozados, 2006). Além disso, eles também devem antecipar demandas, por meio de uma postura proativa da equipe, buscando identificar necessidades de informação mesmo quando essas não foram expressas pelos usuários. O estudo de comunidades e usuários é um meio crucial para conhecer o perfil dessas pessoas, identificando suas necessidades e comportamentos informacionais. Quando possível, a biblioteca deve buscar exceder as expectativas, ou seja, a partir do conhecimento dos interagentes da biblioteca, seus gestores devem ser capazes de inovar e antecipar serviços ou oferecer produtos considerando necessidades informacionais ainda não expressas ou mesmo percebidas pelas pessoas.

E, embora a qualidade da informação mediada seja fundamental para garantir a eficiência de um serviço, elevando o seu valor agregado, é importante frisar que "[...] um serviço de informação é definido muito mais por sua função do que por seu conteúdo" (Rozados, 2006, p. 53). Desse modo, são o impacto perante a comunidade e a sua capacidade de suprir demandas de informação que definem a qualidade de um serviço, que é relacionada diretamente à adequação, à finalidade ou ao uso.

De acordo com Lubisco (2011), os serviços em bibliotecas podem ser organizados em três grandes blocos: administrativos, técnicos e destinados aos usuários. Os serviços administrativos e técnicos são caracterizados como serviços-meio, pois executam-se para propiciar ou amparar os serviços-fim, que são aqueles destinados ao público. Por exemplo, um serviço técnico típico de biblioteca é a catalogação, cujo fim é propiciar que as pessoas localizem um autor, um título, um assunto dentro da coleção. Na carta de serviços, as bibliotecas costumam divulgar os serviços-fim (a exemplo dos serviços de referência virtual, do empréstimo de itens e da hora do conto), mas é importante lembrar que estes só são possíveis porque houve serviços administrativos e técnicos antes que os viabilizaram.

Em relação à sua tipologia, Borges (2007) entende que os serviços podem ser classificados de acordo com a relação que estabelecem com a demanda da comunidade. Assim, os serviços de atendimento à demanda são desenvolvidos sob encomenda, para atender a demandas específicas, como por exemplo o levantamento bibliográfico, as respostas técnicas e a normalização de documentos. Já os serviços de antecipação à demanda objetivam prever as necessidades informacionais antes delas serem apresentadas, ou seja, quando elas são necessidades, mas ainda não são demandas expressas. Este é o caso do alerta bibliográfico, dos serviços de disseminação seletiva da informação e das ações de educação em informação.

Então, os serviços de informação podem ser os mais variados possíveis, desde que atendam às questões anteriormente citadas e estejam de acordo com o contexto de cada biblioteca. Para Borges (2007), é fundamental entender o senso de oportunidade (informação fornecida com atraso é inútil), que quantidade não garante qualidade (a informação fornecida deve ser a essencial); que nem sempre o usuário pede o que ele precisa (demanda nem sempre é necessidade); as necessidades de informação das pessoas mudam com o tempo; os serviços são avaliados e percebidos de acordo com a pertinência perante as necessidades do usuário; a informação deve ser apresentada de forma clara, concisa e de fácil assimilação.

Ainda em relação à prestação de serviços, é importante entender algumas características da sua natureza: um serviço é intangível, pois uma vez oferecido não é possível retroceder; e orienta-se pela relação entre as

pessoas. E em relação à qualidade percebida por quem recebe o serviço, depende diretamente da sua expectativa e tem um caráter altamente subjetivo. Nesse contexto, a aproximação das bibliotecas com suas comunidades tem sido um grande desafio, mas também uma grande oportunidade conforme Lankes (2016, p. 64) destaca:

> [...] bibliotecas devem ser do povo, não para o povo. Quando um membro da comunidade entra em uma biblioteca (ou clica nela), deve vislumbrar uma oportunidade para contribuir, ter voz, aprimorar a instituição. Caso contrário, a biblioteca é apenas uma mega livraria ou uma Blockbuster a mais.

Assim, o primeiro passo é determinar quais são as principais necessidades informacionais das pessoas. É muito comum as bibliotecas ofertarem serviços, considerados por elas de grande utilidade, mas que não são usados. Ora, se não servem ou não são utilizados, não importa o quão eficientes sejam, porque não são eficazes. Por isso, é importante que os serviços sejam planejados com a comunidade a quem a biblioteca serve, ou seja, mais que ouvir as pessoas, trata-se de envolvê-las, engajá-las com os novos serviços.

Além disso, é preciso reconhecer que as necessidades informacionais são amplas, diversificadas e constantemente não supridas pelas coleções de bibliotecas. Isso não significa que exista um problema com a coleção ou que não caiba ao bibliotecário atuar. Por exemplo, um professor de ensino fundamental está sempre em busca de recursos didáticos melhores para promover um conteúdo. Que tal a biblioteca escolar oferecer apoio na busca de recursos para compor as aulas?

Outra característica das necessidades informacionais é que elas podem não ser conhecidas pelo próprio público. Para exemplificar, no período em que as bibliotecas tiveram de fechar suas portas por conta da pandemia de Covid, muitas reinventaram seus serviços: algumas implantaram serviços de referência via aplicativos de mensagem, outras desenvolveram clubes de leitura que se encontravam remotamente. Muitos desses serviços se mantiveram e hoje nos perguntamos como vivíamos sem eles. Este é um exemplo de situação em que as bibliotecas foram pressionadas a inovar, mas elas também podem se adiantar e surpreender, criando serviços que as pessoas nem sabiam que precisavam.

Em seguida, é necessário identificar o canal pelo qual os serviços podem ser ofertados: muitas pessoas ainda precisam de serviços presenciais, mas cada vez mais a vida é digital. Se o público principal da biblioteca está nas redes, é lá que a biblioteca deve ofertar seus serviços também, combinando oferta presencial e remota. Por exemplo, bibliotecas universitárias podem criar grupos de estudos, aproveitando as salas virtuais de que costumam dispor; bibliotecas comunitárias podem criar comunidades de interesse (em crochê, capoeira, grafite etc.) e aproveitar o seu espaço físico ou do entorno. Ainda no escopo do canal ou espaço de oferta de serviços, este pode ser o ambiente do público: um exemplo são os bibliotecários que atuam em campo, junto com pesquisadores, oferecendo respostas no momento da necessidade.

> A biblioteca deve estar presente nos contextos de trabalho de nossos usuários, seja fisicamente (bibliotecários incorporados), seja virtualmente (por exemplo com a presença em campos virtuais com banner, serviços de referência online etc.) (Galo-León, 2015, p. 90).

Vale lembrar que o público de uma biblioteca raramente é coeso. Portanto, são pessoas com diferentes capacidades e limitações, sejam elas físicas, cognitivas ou simplesmente estágios da vida. Assim, os serviços devem ser desenhados para chegar a todos, inclusive às minorias; e, principalmente, para aqueles que acreditam que a biblioteca não tem nada de seu interesse.

Nesse contexto, é recomendável que a biblioteca tenha canais para captação das manifestações dos diversos públicos atendidos. O objetivo dos canais de manifestação é captar, gerenciar e corrigir ou propor melhorias a partir das informações recebidas. As manifestações podem ser:

a) reclamações (quando algo no produto ou serviço oferecido não está em conformidade às expectativas);
b) sugestões (quando há algo a opinar, como forma de melhorar o que já está sendo oferecido);
c) elogios (quando algo excede às expectativas e a pessoa atendida direciona agradecimentos ou outras formas de demonstrar sua satisfação); e

d) dúvidas (quando algo no produto ou serviço oferecido suscita dúvidas e a manifestação objetiva seu esclarecimento).

As manifestações devem ser encaradas como uma inesgotável fonte de melhoria ou correção e sua gestão deve ser algo prioritário para as bibliotecas que buscam ampliar seu nível de qualidade. Entender e acolher a manifestação da comunidade estão alinhados a um princípio basilar da gestão da qualidade, definido pela ISO 9001:2005: o foco no cliente.

Existem muitas designações para se referir à pessoa que utiliza os serviços das bibliotecas: cliente (termo criticado por remeter a um aspecto mercadológico), consumidor (aquele que consome a informação), consulente (aquele que consulta a informação), leitor (aquele que lê) e usuário (aquele que utiliza a informação). Em que pese o amplo uso do termo "usuário", neste texto optou-se pelo termo "interagente", por se referir, conforme Corrêa (2014), a um cidadão que busca informação de maneira autônoma, inclusive nas bibliotecas. Assim, adotamos este termo com o intuito de referir aquele que interage com o profissional da informação na prestação dos serviços de informação, sendo um sujeito informacional ativo nesse processo.

Independentemente da nomenclatura adotada, o foco no público prevê o atendimento das necessidades dos clientes e o empenho em exceder suas expectativas (ISO 9001, 2005). Para atender é preciso entender, daí a importância do estabelecimento dos canais para a recepção das manifestações da comunidade e também a implantação de indicadores de desempenho para acompanhar os processos de atendimento como, por exemplo, um indicador de qualidade relacionado à satisfação do cliente ou outras formas de medição como pesquisas de usuários frequentes.

Por fim (e como recomeço), os serviços precisam ser avaliados constantemente para serem modificados em função do retorno do público. Além de aderentes às necessidades informacionais, os serviços da biblioteca ainda precisam ser competitivos. Ou seja, precisam ser vantajosos frente a outras alternativas, porque têm melhor qualidade, são mais simples de acessar, mais cômodos e mais rápidos. Além disso, como diz Gallo-León (2015), os serviços devem chamar a atenção, ser atrativos e conhecidos. Por isso, é preciso desenvolver mecanismos de

comunicação e promoção da biblioteca e de seus serviços, temática desenvolvida na próxima seção.

CARTA DE SERVIÇOS: A INFORMAÇÃO À DISPOSIÇÃO DO INTERAGENTE

A gestão dos serviços de uma biblioteca envolve desenvolver estratégias de comunicação. É bastante comum ouvir-se a surpresa de pessoas quando tomam conhecimento da gama de serviços que a biblioteca disponibiliza: significa que, ainda que os serviços tenham seguido todos os parâmetros comentados na seção anterior, eles não foram eficazmente comunicados.

A comunicação, vale lembrar, é muito diferente de transmitir informações. Uma biblioteca, por exemplo, pode dispor de todos os seus serviços em um site e estará informando. A comunicação exige uma via de mão dupla, em que o público interage com a biblioteca. Essa construção de relacionamento entre biblioteca e seu público é o que a torna um organismo vivo, dinâmico e próximo da comunidade. Barreto (2009) já estabelecia alguns requisitos necessários à comunicação: mensagem (o conteúdo propriamente), um contexto de referência, um canal físico ou uma conexão virtual e uma atitude psicológica que os mantenha em contato. Tendo tais parâmetros em mente, nesta seção vamos nos dedicar à construção da mensagem, a partir da estrutura de uma carta de serviços, mas sem descuidar dos demais elementos.

A carta de serviços surge no Brasil no contexto histórico da redemocratização, cujos preceitos foram registrados na Constituição brasileira (Brasil, 1988). A Constituição estabelece alguns princípios, como os princípios da publicidade e da eficiência dos serviços públicos. Embora hoje isso possa parecer basilar, saber como os órgãos públicos funcionam, quais suas responsabilidades e serviços foi uma conquista popular.

Os princípios da publicidade e da eficiência podem ser resumidos nos seguintes aspectos: modernização do aparelho do estado (entrada das tecnologias, serviços mais eficientes e rápidos, disponibilização de serviços *online* etc.), desburocratização da máquina pública (mais transparência, maior celeridade nos processos, livre acesso à informação etc.), participação do usuário na administração pública (meios e

ferramentas para reclamação, como as ouvidorias, mecanismos e ferramentas de avaliação etc.) (Silva; Crivellari, 2018).

Para operacionalizar tais princípios são emitidas leis e decretos. No caso da carta de serviços, tivemos o Decreto nº 6.932, que instituiu a Carta de serviços ao cidadão em 2009, mas que foi aprimorado e substituído pela Carta de serviços ao usuário em 2017, pelo Decreto nº 9.094. Para Silva e Crivellari (2018, p. 2921), o decreto de 2017 "inovou no sentido de tornar viável a possibilidade de o usuário colaborar com sugestões para o aperfeiçoamento da máquina pública".

Esse decreto, naturalmente, tem força normativa sobre as bibliotecas que estão ligadas ao serviço federal; contudo, muitos estados e municípios, no esteio da redemocratização, também emitiram sua própria legislação espelhada no decreto federal. Além disso, mesmo as bibliotecas não ligadas ao serviço público podem encontrar no decreto um direcionamento quanto aos elementos mínimos a se registrar numa carta de serviços:

> Art. 11. Os órgãos e as entidades do Poder Executivo federal que prestam atendimento aos usuários dos serviços públicos, direta ou indiretamente, deverão elaborar e divulgar Carta de Serviços ao Usuário, no âmbito de sua esfera de competência.
> § 2º Da Carta de Serviços ao Usuário, deverão constar informações claras e precisas sobre cada um dos serviços prestados, especialmente as relativas:
> I - ao serviço oferecido;
> II - aos requisitos e aos documentos necessários para acessar o serviço;
> III - às etapas para processamento do serviço;
> IV - ao prazo para a prestação do serviço;
> V - à forma de prestação do serviço;
> VI - à forma de comunicação com o solicitante do serviço; e
> VII - aos locais e às formas de acessar o serviço (Brasil, 2017).

Pelo exposto, podemos definir uma carta de serviços como um documento baseado em normas, onde aparecem os serviços, condições de prestação e direitos das pessoas a quem esses serviços são dirigidos. No contexto da qualidade de serviços, o estabelecimento de requisitos e seu cumprimento é basal, ou seja, o interagente da biblioteca é comunicado com clareza dos produtos e serviços oferecidos e a

biblioteca passa a ter uma atuação mais assertiva, evitando a realização de atividades personalísticas e sem padrão.

Assim, refletindo sobre sua aplicabilidade em bibliotecas, uma estrutura mínima para a carta de serviços seria:

a) Informações gerais da biblioteca - uma dica aqui é explicar o que é uma biblioteca, pois muitas pessoas ainda a compreendem como um depósito de livros. Se o espaço físico da biblioteca for amplo, vale a pena um mapa para identificar os locais e onde cada serviço pode ser solicitado, além de comunicar as regras para ocupação dos espaços - por exemplo salas de leitura onde o silêncio é "um serviço" (algo que vai se buscar na biblioteca), espaços de trabalho colaborativo, espaços de descanso e assim por diante)
b) Relações de serviços prestados - importante lembrar de usar uma terminologia que faça sentido para o público;
c) Descrição desses serviços - aqui é um bom momento para explicar brevemente quais os requisitos de acesso ao serviço: a quem se dirige, como solicitá-lo, como ele será entregue etc.;
d) Endereço, telefones e canais eletrônicos para acesso aos serviços - talvez alguns serviços só possam ser prestados presencialmente, mas é importante explicitar todas as formas de prestação dos serviços;
e) Compromisso com a qualidade - dizer claramente, por exemplo, qual o prazo de prestação dos serviços, o que o público vai receber e como obter mais informações sobre o serviço;
f) Sistema para receber reclamações e sugestões - mais que receber, é importante ter o compromisso de responder ao interagente para manter a relação e usar essas informações para avaliar os serviços, gerenciando as manifestações dos interagentes para a correção e/ou melhoria dos produtos e serviços.

Este último item nos remete ao argumento com o qual começamos esta seção: a comunicação. A carta de serviços é um instrumento importante para estabelecer comunicação com o público. Contudo, uma vez estabelecida, a comunicação deve ser continuada, trabalhada, desenvolvida no sentido de manter o engajamento do interagente com a biblioteca. A carta de serviços ainda explicita o

compromisso social da biblioteca para com a comunidade, é um componente ético da atuação bibliotecária porque registra e divulga o que faz este profissional. Sob o ponto de vista administrativo, a carta de serviços ainda contribui porque torna explícita a responsabilidade da instituição a qual a biblioteca está ligada e a ajuda a cumprir os planos e objetivos, porque, sendo uma unidade de serviços, necessariamente a biblioteca precisa divulgá-los para que sejam usados e valorizados.

Para ilustrar, três exemplos de cartas de serviços: a Carta de Serviços da Biblioteca Nacional apresenta a diversidade dos serviços e a singularidade dessa Biblioteca; já a Carta de Serviços ao Cidadão da Biblioteca do Ministério da Saúde aposta em imagens do espaço vinculadas a informações precisas sobre os serviços oferecidos; enquanto a Carta de Serviços da Biblioteca do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios aparece vinculada aos demais serviços do Tribunal e em formato html, dando mais dinamismo à atualização das informações sobre os serviços, uma propriedade distintiva para bibliotecas especializadas.

Por fim, e muito importante, a carta de serviços precisa ser adequadamente divulgada, promovida. Primeiro, lembrar que ela precisa ser conhecida internamente: toda a equipe deve ser capaz de explicar os serviços e dessa forma torna-se um importante instrumento de capacitação da equipe. Em seguida, escolher um canal de comunicação aderente ao público; é importante lembrar que o público de uma biblioteca pode ser muito diversificado e um canal que se pretende para todos pode chegar a ninguém; então atentar que, por exemplo, a rede social frequentada pela terceira idade não é a mesma dos adolescentes. Isso tem aplicação também quanto à linguagem utilizada na carta de serviços: além de se adequar ao público, ela deve ser positiva: uma carta de serviços que elenca uma série de proibições e restrições afasta o público. Utilizar orientações relacionadas à comunicação não violenta pode ser muito útil para comunicar de uma forma mais eficaz e acolhedora.

Ainda quanto à linguagem, é comum que se confunda a carta de serviços com as políticas bibliotecárias. As políticas manifestam as orientações e normativas da biblioteca, por exemplo, quanto à gestão da coleção, quanto às regras de circulação dos materiais. Mesmo as políticas devem evitar o uso de expressões como "é proibido" ou "não deve" e

investir numa linguagem amigável, como "obrigada por manter um tom de voz adequado para quem está estudando neste ambiente". Nesta seção, contudo, procuramos explicar a relevância e praticidade de se desenvolver uma carta de serviços que, como vimos, guarda características diferentes da política. A carta de serviços deve aproximar o público, engajá-lo nos serviços da biblioteca e realizar, em última análise, o próprio conceito contemporâneo de biblioteca.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão norteadora deste texto foi refletir de que modo as bibliotecas podem gerir serviços aderentes às comunidades onde atuam. Para cumprir esse objetivo, foi traçado um breve panorama sobre a gestão de serviços de informação, reforçando que as bibliotecas são Organizações prestadoras de serviços de informação. Esse entendimento ajuda a dinamizar a gestão das bibliotecas e aproximá-las de suas comunidades. O conceito de interagente apresentado e discutido, espelha o contexto de troca, de "construir junto", tão importante na cultura da colaboração, que impulsiona e potencializa a qualidade em serviços de informação.

Nesse sentido, a apresentação da carta de serviços é uma forma tangível de aproximar os serviços informacionais oferecidos pelas bibliotecas das comunidades por elas atendidas e poderá servir de inspiração para que mais bibliotecas elaborem com suas próprias comunidades suas cartas, alcançando, dessa forma, os objetivos que foram apresentados e discutidos.

É sempre importante frisar e relembrar - é o público quem finalmente definirá o destino das bibliotecas: se os serviços não são interessantes, se não são usados, as bibliotecas estão condenadas a desaparecer (Gallo-León, 2015). As bibliotecas são fruto do contexto social onde atuam e, a cada transformação pela qual as sociedades passam, elas também se transformam. Contemporaneamente, não é diferente: mantêm-se importantes, mas precisam se reinventar e descobrir novas formas de atrair as comunidades às quais prestam seus serviços.

REFERÊNCIAS

ASCOLI, Arabelly; GALINDO, Marcos. A quarta revolução e a necessária reinvenção da biblioteconomia. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 26, p. 01-21, 2021.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001:** sistemas de gestão da qualidade: requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BORGES, Jussara; MASSONI, Luis Fernando; SEVERO, Paula Rafaina Martini. O bibliotecário educador como parte da reinvenção da Biblioteconomia no Brasil. *In:* ENCUENTRO DE DIRECTORES Y XII DE DOCENTES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 13., 2023, Montevidéu. **Anales** [...]. Montevidéu: FIC, 2023. v. 13. p. 1-17.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. E. N. O essencial para a gestão de serviços e produtos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 5, n. 1, p. 115-128, jul./dez. 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas [...]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 18 jul. 2017.

CORRÊA, Elisa Cristina Delfini. Usuário, não! Interagente: proposta de um novo termo para um novo tempo. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 19, n. 41, p. 23-40, set./dez. 2014.

GALLO-LEÓN, José-Pablo. La biblioteca es servicio (y en ello está nuestro futuro)". **El profesional de la información**, [*s.l.*], v. 24, n. 2, 2015, p. 87-93.

LANKES, R. David. **Expect More**: melhores bibliotecas para um mundo complexo. São Paulo, FEBAB, 2016.

LUBISCO, N. M. L. Panorama sobre a organização de serviços em unidades de informação. **Percursos**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 39-58, jul./dez. 2011.

MARTÍNEZ TRUJILLO, Dídac. **El Centro de Recursos para el Aprendizaje CRAI:** el nuevo modelo de biblioteca universitaria. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya, 2008.

PASSOS, Marcos Paulo de. Ação cultural para reinvenção das práticas em bibliotecas: criação de outros meios e outros fins - as contribuições do Coletivo Estopô Balaio. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 5, n. 1, p. 131 – 159, jan./jun. 2016.

ROZADOS, H. B. F. A inovação científica e tecnológica e os serviços de informação. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 16, n. 1, p. 49-62, jan./jun. 2006.

SILVA, Paulo Fernando; CRIVELLARI, Helena Maria Tarchi. Disseminação da informação em bibliotecas universitárias: uma vertente expressa por uma carta de serviços. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19, 2018. **Anais** [...] Londrina: Ancib, 2018.

SOLIMINE, Giovanni. La gestión del cambio: cultura y metodologia de management en la biblioteca. *In*: SOLIMINE, Giovanni; Di DOMENICO, Giovanni; PÉREZ PULIDO, Margarida. **Gestión y planificación en bibliotecas**. Buenos Aires: Alfagrama, 2010. p. 9-44.

VALLS, Valéria Martin. **Ambientes, serviços e sistemas informacionais.** Brasília, DF: UAB/CAPES, 2018.

CAPÍTULO 11

INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM UNIDADE DE INFORMAÇÃO

Edoneia Sampaio da Silva Miranda
Aurineide Alves Braga
Ivanilma de Oliveira Gama
Thulio Pereira Dias Gomes

INTRODUÇÃO

Uma biblioteca pode ser classificada em diversas categorias, dependendo de sua finalidade, de seu público-alvo e de seu acervo. Dessa forma, comunitária, escolar, especial, especializada, pública, universitária são alguns exemplos, entre muitos outros, de classificações de bibliotecas (Cunha; Cavalcanti, 2008; Fonseca, 2007).

Enquanto unidade de informação (UI), a biblioteca é responsável pela organização, tratamento, preservação e disseminação de informações, independentemente do formato ou suporte. Na sociedade contemporânea, a biblioteca atua como mediadora de informações ao

fornecer acesso a documentos e suporte para o desenvolvimento educacional e de inovação.

Do ponto de vista da gestão organizacional, a biblioteca caracteriza-se como uma organização prestadora de serviços a um determinado público. Para uma gestão bem-sucedida, a biblioteca precisa adotar modelo e ferramentas de gestão que contribuam para o alcance de seus objetivos visando atender às necessidades informacionais de seus usuários/clientes (Almeida, 2005).

Cavalcante, Guerra e Chaves (2023) destacam que a pessoa bibliotecária, enquanto gestora, precisa adotar uma visão integrada e fundamentada em princípios da área da Administração, que permita lidar com recursos humanos, tecnológicos e financeiros da organização em que atua. Por outra perspectiva, Amaral e Corrêa (2020) argumentam que as transformações nas demandas institucionais e os avanços tecnológicos ampliam a necessidade das pessoas bibliotecárias desenvolverem competências em gestão.

Orlickas (2012) explica que os princípios da área da Administração fazem parte de um conjunto de proposições que buscam nortear administradores e/ou gestores no cumprimento dos objetivos e de metas de uma organização. O primeiro modelo de gestão surgiu por volta de 1895 por meio dos trabalhos realizados pelo americano Frederick Winslow Taylor, com a Teoria Científica da Administração. Por meio desse estudo, a administração passou a ser reconhecida como uma área do conhecimento. O enfoque inicial da Administração era a racionalização do trabalho no nível operacional, ou seja, concentrava-se no chão de fábrica e buscava a máxima eficiência na produção.

A partir dos anos 1950, as organizações passaram a ser influenciadas pela abordagem neoclássica da administração. Estudiosos como Peter Drucker, Ernest Dale e William Newman passaram a dedicar-se ao estabelecimento de normas de comportamento administrativo, baseadas em princípios voltados para soluções práticas de gestão. A abordagem neoclássica enfatizou e consolidou quatro princípios que estruturam as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle (Orlickas, 2012).

Embora a Teoria Neoclássica não constituísse uma escola única, seus estudiosos trouxeram uma nova perspectiva sobre as funções do administrador. Eles modernizaram as ideias de Henri Fayol, que

originalmente definiu essas funções como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Deste modo, os estudiosos neoclássicos sintetizaram essas funções nas quatro funções gerenciais (Orlickas, 2012).

A escola neoclássica apresenta, ainda, três aspectos relacionados à administração organizacional: objetivos organizacionais, administração e desempenho. É necessário que as organizações observem esses aspectos para o alcance eficaz dos objetivos planejados, ou seja, atingir as metas estabelecidas. No caso de uma biblioteca, para alcançar sua máxima eficiência e relevância na comunidade, deve considerar os seguintes pontos:

a) A biblioteca, como instituição social, deve estabelecer claramente sua missão, visão e valores, pois estes elementos orientam suas estratégias. A partir desses princípios, deve definir seus objetivos organizacionais, que guiarão suas atividades, desde a seleção do acervo até a oferta de serviços e eventos.

b) A estrutura organizacional da biblioteca deve ser eficiente, com funções bem definidas e canais de comunicação claros, pois esses aspectos contribuem para uma gestão eficaz dos recursos (humanos, financeiros e materiais) e a tomada de decisões ágeis.

c) O sucesso da biblioteca está diretamente relacionado ao desempenho de seus colaboradores. Por isso, é importante investir no desenvolvimento profissional, na motivação e no engajamento da equipe. Cada colaborador deve possuir as competências necessárias para desempenhar suas funções com excelência.

A implementação eficaz desses aspectos e a manutenção da missão da biblioteca requerem um monitoramento constante da sua eficiência e eficácia. Neste sentido, a avaliação de desempenho, realizada por meio de indicadores, permite a identificação de pontos de destaque e áreas que podem ser aprimoradas, contribuindo para a otimização dos processos e a alocação eficiente de recursos. A aplicação de métricas adequadas possibilita uma gestão mais estratégica e baseada em dados,

contribuindo para a inovação e a sustentabilidade das unidades de informação a longo prazo (Almeida, 2005).

Diante desse cenário, este capítulo busca apresentar a relevância dos indicadores de desempenho organizacional no contexto das unidades de informação como instrumento primordial para aprimorar seus processos de gestão.

FUNÇÕES GERENCIAIS EM UNIDADE DE INFORMAÇÃO

No contexto da administração, a gestão é caracterizada por Daft (2017) como a realização eficaz e eficiente das metas de uma organização. Destaca que os gestores são responsáveis pela execução de quatro funções gerenciais: planejamento, organização, liderança e controle. No planejamento, são definidos os objetivos de desempenho futuro e os métodos para alcançá-las. Na organização, são atribuídas tarefas, agrupam-se atividades em departamentos e alocam-se recursos. Na liderança, utiliza-se a influência para motivar os colaboradores a alcançarem os objetivos da organização. No controle, monitoram-se as atividades dos trabalhadores, assegurando que a organização permaneça no caminho certo para atingir as metas e realizar as correções necessárias. Ainda de acordo com Daft (2017), a liderança contemporânea se baseia na comunicação eficaz e no desenvolvimento dos colaboradores, contrastando com modelos mais antigos, centrados na hierarquia e no comando rígido.

Segundo Mações (2017), há diferentes níveis hierárquicos de gestão. O nível estratégico, ocupado por executivos de alta hierarquia, foca no planejamento estratégico, com objetivos, metas de longo prazo e na interação com o ambiente externo. O nível tático, atribuído aos gestores intermediários, busca implementar as estratégias definidas pelos líderes estratégicos no gerenciamento de recursos (humanos, materiais e financeiros) de forma eficiente. Já o nível operacional, conduzido por supervisores, concentra-se na execução de tarefas diárias e na administração de processos. O autor destaca que deve haver integração entre os níveis de gestão para alinhar as metas organizacionais e assegurar a eficácia das operações. Nesse sentido, Jones e George (2008) destacam que os gestores, em todos os níveis organizacionais, independentemente do foco da organização se concentrar no lucro ou no atendimento de

demandas sociais, são responsáveis pelo desempenho das quatro funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle.

O Quadro 1 ilustra a inter-relação entre as funções gerenciais e os níveis de gestão, ajustados às particularidades do ambiente organizacional da tipologia de unidade de informação referente a biblioteca.

Quadro 1 - Funções gerenciais aplicadas à biblioteca

Função	Nível Estratégico	Nível Tático	Nível Operacional
Planejamento	Definição da missão, visão e valores da biblioteca alinhados com a instituição mantenedora.	Elaboração de planos de ação para atingir os objetivos estratégicos.	Criação de cronogramas e procedimentos para as atividades diárias.
Organização	Definição da estrutura organizacional e alocação de recursos (humanos, financeiros, informacionais).	Gestão de recursos materiais, financeiros e humanos para projetos e serviços.	Organização do espaço físico (*layout*, sinalização), controle de estoques, execução de tarefas conforme procedimentos.
Liderança	Desenvolvimento da visão estratégica e comunicação para a equipe, buscando o engajamento com os objetivos da biblioteca.	Gestão de equipes e projetos, resolução de conflitos e promoção de um clima organizacional positivo.	Motivação e supervisão da equipe, orientação para tarefas específicas.
Controle	Definição de indicadores estratégicos e monitoramento do progresso em direção aos objetivos de longo prazo.	Avaliação do desempenho dos projetos e processos.	Verificação da execução das tarefas, registro de dados e aplicação de ações corretivas.

Fonte: Miranda (2025, p. 53).

O foco deste capítulo é a função gerencial do controle, parte integrante do processo de gestão. O controle contribui para a eficiência e a eficácia das operações da unidade de informação, permitindo monitorar e avaliar o desempenho da biblioteca em relação às metas estabelecidas, além de identificar áreas de melhoria e corrigir desvios nas

atividades. Além disso, a função do controle oferece ferramentas utilizadas nos processos internos e externos de avaliação de desempenho das organizações (Lubisco, 2002; Dornelles; Prado, 2022; Cunha; Neves, 2021).

Conforme Jones e George (2008, p. 404), o processo de controle é estruturado em "[...] quatro etapas: (1) estabelecer padrões de desempenho, (2) medir o desempenho real, (3) comparar o desempenho real com os padrões de desempenho, e (4) avaliar os resultados e iniciar uma ação corretiva, se necessário".

O Quadro 2 ilustra as formas de controle aplicadas ao ambiente organizacional.

Quadro 2 - Tipos de controle organizacional

Tipos de Controle	Descrição
Controle da Produção	• Monitoramento do desempenho ou da produção. • Utiliza metas, padrões, medidas financeiras de desempenho, metas organizacionais e orçamentos operacionais.
Controle do Comportamento	• Envolve supervisão direta. • Inclui gestão por objetivos e controle burocrático. • Baseado em regras e procedimentos operacionais padronizados.
Controle Organizacional e Mudança	• Exercido por meio da cultura organizacional. • Caracterizado por valores, normas, padrões de comportamento e expectativas. • Influencia a interação e colaboração dos indivíduos para atingir as metas organizacionais.

Fonte: Miranda (2025, p. 55).

Cada tipo de controle serve a propósitos distintos e sua aplicação nas organizações modernas requer análise cuidadosa dos objetivos estratégicos e operacionais, além da compreensão dos impactos humanos e organizacionais associados a cada método empregado. Ainda, conforme Jones e George (2008), a eficácia de um sistema de controle depende da capacidade da organização de ajustá-lo às mudanças no ambiente interno e externo e às suas necessidades específicas.

Nessa perspectiva, a avaliação é entendida como um método aplicado ao processo de controle organizacional. Segundo Lancaster (2004), a avaliação possui caráter prático e objetivo e funciona como um instrumento para a administração de serviços de bibliotecas. Para o autor,

a avaliação não é um fim em si mesma, mas um meio de verificar o desempenho de um serviço, diagnosticar falhas, comparar resultados entre unidades, justificar sua relevância e custo-benefício, além de identificar causas de problemas e propor melhorias.

Nesse contexto, em uma tentativa de aproximação com as "Cinco Leis da Biblioteconomia", elaboradas por Ranganathan e reinterpretadas por Lancaster (2004), o Quadro 3 mostra como essas leis podem orientar a avaliação de serviços em uma unidade de informação.

Quadro 3 - As Cinco Leis da Biblioteconomia

As Leis de Ranganathan	Foco da avaliação	Benefício
1ª Os livros são para usar.	Necessidades informacionais dos usuários.	Gestão custo-efetiva e a otimização de recursos.
2ª A cada leitor seu livro.	Acesso aos recursos informacionais.	Importância da disponibilidade imediata de materiais quando necessários.
3ª A cada livro seu leitor.	Disseminação seletiva.	Atendimento personalizado.
4ª Poupe o tempo do leitor.	Representação e organização da informação.	Eficiência na recuperação da informação.
5ª A biblioteca é um organismo em crescimento.	Instalações físicas e infraestrutura tecnológica.	Relevância e a atualização dos serviços oferecidos.

Fonte: Miranda (2025, p. 55).

Dessa forma, considerar os princípios dessas cinco leis permite que a unidade de informação adote uma abordagem holística e centrada nas pessoas. A efetividade do ciclo avaliativo depende da coordenação integrada das funções gerenciais, assim como do apoio organizacional, o qual se concretiza na alocação de recursos adequados e na criação de um ambiente favorável à implementação de uma gestão voltada para a comunidade.

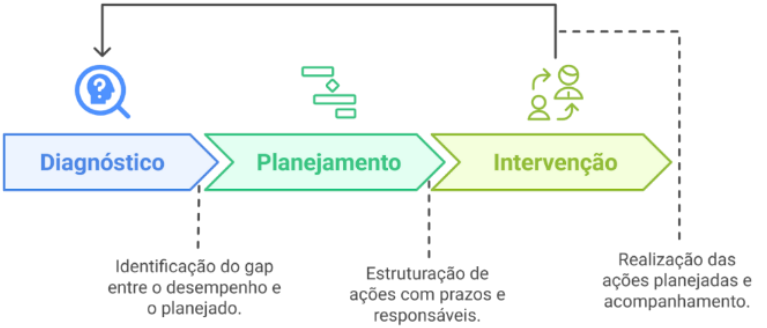
GESTÃO DE DESEMPENHO EM UNIDADE DE INFORMAÇÃO

O processo de avaliação nas organizações visa assegurar o desempenho do uso de recursos, dos processos e do alcance dos objetivos. Por desempenho, Souza *et al.* (2010) explicam que é a consequência das ações que acontecem em função da aplicação de potenciais e competências que permitem mensurar o rendimento a partir do que foi almejado. Enfatizam, ainda, que o desempenho pode ser influenciado por diversos fatores, tanto subjetivos como organizacionais. Como forma de mitigar os efeitos nocivos que estes fatores podem trazer para as organizações, a gestão de desempenho visa acompanhar os resultados tendo como horizonte os objetivos organizacionais estabelecidos previamente.

Malheiros e Rocha (2014) descrevem que a gestão de desempenho envolve, de modo geral, três etapas, a saber: diagnóstico, planejamento e intervenção. Na primeira etapa (diagnóstico), compara-se o desempenho real com aquele que foi planejado e mede-se a distância entre estes. É primordial que haja clareza e visibilidade de ambos os objetos de análise. Desta forma, a definição e o uso de critérios e de indicadores são essenciais para este primeiro momento.

Na segunda etapa (planejamento), a gestão de desempenho envolve a articulação de uma ação ou um conjunto de ações para reduzir o *gap* entre o desempenho previsto e aquele que realmente foi alcançado. Malheiros e Rocha (2014) destacam possíveis problemas técnicos, processuais e/ou comportamentais que podem ser identificados. A terceira etapa (intervenção) é o processo de tomada de decisão com ações bem definidas para reduzir ou eliminar as fontes que ocasionaram a discrepância.

Figura 1 - Etapas da gestão de desempenho



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Malheiros e Rocha (2014).

Finalizado o processo, o gestor poderá ter uma visão global da organização, para além do desempenho individual dos colaboradores, dos procedimentos ou das atividades. Dessa forma, o desempenho sistemático, no caso das unidades de informação, garante a entrega de produtos e serviços informacionais de qualidade. Por isso, os indicadores coerentes são instrumentos essenciais para uma gestão de desempenho eficiente, inclusive em unidades de informação.

INDICADORES DE GESTÃO EM UNIDADE DE INFORMAÇÃO

Indicadores são elementos centrais para a estruturação de sistemas de avaliação de desempenho, sendo utilizados para monitorar e mensurar o progresso rumo aos objetivos institucionais. Caribé (2009, p. 9) apresenta os indicadores como "ferramentas de gestão que permitem desenvolver um processo de avaliação, por isso devem estar vinculados com o sistema de gestão da organização levando em consideração suas metas e seus objetivos". Dessa forma, os indicadores, por si só, não são suficientes; eles devem estar integrados a um processo estruturado de gestão de desempenho, que permita acompanhar e aprimorar continuamente os resultados organizacionais.

Diante disso, a gestão de desempenho envolve etapas interdependentes, tais como a definição de objetivos e metas, a escolha de indicadores alinhados a esses objetivos, o monitoramento da execução

das ações, a avaliação dos resultados e a realização dos ajustes necessários, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Ciclo de gestão de desempenho



Fonte: Miranda (2025, p. 142).

Caldeira (2012) reconhece que o entendimento e a aplicação de indicadores, podem, inicialmente, ser desafiadores para a organização, seus setores e seus colaboradores. Por isso, o autor procurou elucidar a utilização de indicadores com a introdução de conceitos-chave relacionados ao monitoramento de desempenho. O Quadro 4 apresenta a aplicação desses elementos.

Quadro 4 - Atributos para definição de indicadores para avaliação de desempenho

Atributos	Pergunta associada ao atributo	Descrição	Especificação
Objetivo	Qual é a nossa intenção? Ex.: aumentar o número de acesso aos recursos informacionais.	Este atributo reflete a meta estratégica ou operacional que a unidade de informação pretende alcançar dentro de um período específico.	Aumentar em 10% o número de acessos aos recursos informacionais no período de dois anos.
Indicador	Como mediremos o objetivo?	Mede o desempenho com base em critérios predefinidos.	Número total de acessos aos recursos informacionais.
Algoritmo	Como se calcula o resultado?	Percentual de variação no número de acessos em relação ao período anterior.	(Acessos atuais - Acessos anteriores) ÷ Acessos anteriores) × 100. A multiplicação por 100 é usada para converter a variação em percentual, o que facilita a interpretação dos dados.
Resultado	Quanto atingimos?	Valor alcançado no período analisado.	12% de aumento no número de acessos. (Exemplo hipotético do resultado demonstrando que ultrapassou a meta).
Meta	Quanto pretendemos atingir?	Valor esperado como referência para avaliação.	10% de aumento no número de acessos.

Atributos	Pergunta associada ao atributo	Descrição	Especificação
Desvio	Qual foi a diferença entre o resultado e o planejado (meta)?	Diferença entre o resultado e o objetivo planejado.	+2,0%. O resultado final foi 20% maior do que a meta esperada, porque 2% representam 20% da meta de 10%.
Performance	Como foi nosso desempenho?	Indica que o resultado superou a meta mostrando que a unidade de informação ultrapassou suas expectativas de desempenho.	120% da meta alcançada. (resultado 20% acima do planejado).
Avaliação	Qual o status do desempenho?	Classificação qualitativa dos resultados.	**Superamos a meta**. - <95%: Não atinge - [95%; 100%]: Alerta - ≥100%: Atinge - ≥120%: Supera

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Miranda (2025).

Por conseguinte, a literatura apresenta distintas abordagens classificatórias que complementam os conceitos anteriormente discutidos, cada uma com características próprias. Entre elas, destaca-se a abordagem fundamentada na cadeia de valor. Conforme Jones e George (2008), essa metodologia conceitua a organização como uma sequência integrada de atividades funcionais, em que cada etapa promove a transformação de insumos em produtos ou serviços que agregam valor ao cliente final. De acordo com esses autores, a aplicação dessa cadeia de valor permite a análise e o monitoramento das ações organizacionais, relacionando esforço e resultado de maneira eficiente e alinhada aos objetivos estratégicos.

Com base na lógica de esforço e resultado, os indicadores são classificados em duas categorias principais: indicadores de esforço, que abrangem insumos, execução e eficiência; e indicadores de resultado, relacionados à eficácia e efetividade. O Quadro 5 ilustra a classificação de indicadores conforme o posicionamento da cadeia de valor.

Quadro 5 - Classificação de indicadores pelo posicionamento da cadeia de valor

Tipo de Indicador		Significado	Exemplo
Esforço	Insumos	Mede a quantidade de recursos humanos, materiais ou tecnológicos disponíveis, ou utilizados.	Número de livros adquiridos e registrados no sistema durante o semestre.
	Execução	Avalia o quantitativo de ações realizadas em relação ao planejado.	Percentual de ações culturais realizadas conforme o planejamento anual.
	Eficiência	Analisa o desempenho das atividades em termos de tempo e volume entregues.	Número médio de atendimentos por funcionário no período.
Resultado	Eficácia	Mede o grau de alcance dos objetivos estabelecidos.	Porcentagem de usuários que conseguiram acessar os materiais solicitados.
	Efetividade	Avalia o impacto das ações realizadas na comunidade de usuários e no uso dos recursos informacionais.	Porcentagem de usuários que relataram melhorias em suas pesquisas após utilizarem o acervo digital.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Miranda (2025).

Assim, a combinação entre indicadores de esforço e de resultado permite observar a correspondência entre o esforço investido e os resultados alcançados. A utilização isolada de indicadores de esforço pode resultar em um foco restrito aos meios, ao passo que apenas indicadores de resultado podem indicar uma desconexão entre estratégia e execução. Recomenda-se, portanto, que cada indicador de resultado seja acompanhado por um ou mais indicadores de esforço, para um sistema de mensuração equilibrado e abrangente (Uchoa, 2021).

Além da lógica de esforço e resultado, segundo Uchoa (2021), os indicadores podem ser classificados de acordo com sua aplicação nos diferentes níveis hierárquicos da organização. Os estratégicos, comumente utilizados na administração pública, desdobram-se nos níveis tático e operacional, sendo responsáveis por avaliar o progresso em relação às metas institucionais de longo prazo. Os gerenciais monitoram processos intermediários e auxiliam os gestores na supervisão e controle das atividades. Já os operacionais medem tarefas específicas diretamente relacionadas às operações diárias. Essa classificação hierárquica assegura o alinhamento das ações de curto prazo com os objetivos estratégicos e institucionais de médio e longo prazo. Outra forma de classificar os indicadores é por tema, abordagem comum em organizações que adotam o Gerenciamento pelas Diretrizes.

Além da classificação, a análise das propriedades dos indicadores constitui uma etapa importante no processo de seleção, que deve priorizar aqueles capazes de representar de forma precisa as medidas de desempenho, especialmente na estruturação de um sistema de avaliação. O Quadro 6 apresenta as características que um indicador organizacional deve conter.

Quadro 6 - Propriedades de indicadores organizacionais

Propriedades Essenciais	Utilidade	O indicador comunica claramente o objetivo pretendido? Ele demonstra o que a unidade de informação espera alcançar e orienta as ações em níveis de rotina ou estratégicos?
	Representatividade	O indicador reflete fielmente o que se deseja medir? A representatividade assegura que o indicador cubra o escopo necessário em relação ao objetivo.

	Confiabilidade da Fonte	A fonte dos dados do indicador é confiável?
	Confiabilidade Metodológica	O método de coleta de dados do indicador é confiável? A fonte pode ser confiável, mas o processo de coleta precisa assegurar precisão na obtenção da informação.
	Disponibilidade	Os dados necessários para calcular o indicador estão disponíveis, ou dependem da implementação de um novo sistema, ou de uma pesquisa?
Propriedades Complementares	Economicidade	Quanto custa obter o indicador? A relação entre os custos de obtenção e os benefícios derivados deve ser favorável.
	Simplicidade de Comunicação	O público que utilizará o indicador consegue entendê-lo facilmente?
	Estabilidade	O indicador permite medições consistentes ao longo do tempo, com mínima interferência de fatores externos? O indicador é robusto a variações externas?
	Tempestividade	O indicador reflete informações atuais e pode ser obtido a tempo para ser útil no processo decisório?
	Sensibilidade	O indicador é capaz de refletir rapidamente as variações no processo, sejam estas decorrentes de intervenções intencionais ou não?

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Miranda (2025).

Além das propriedades mencionadas, é importante considerar aspectos como a publicidade, a temporalidade e a factibilidade. Os indicadores devem ser acessíveis a todos os níveis da unidade de informação e ao público de forma transparente (Januzzi, 2017).

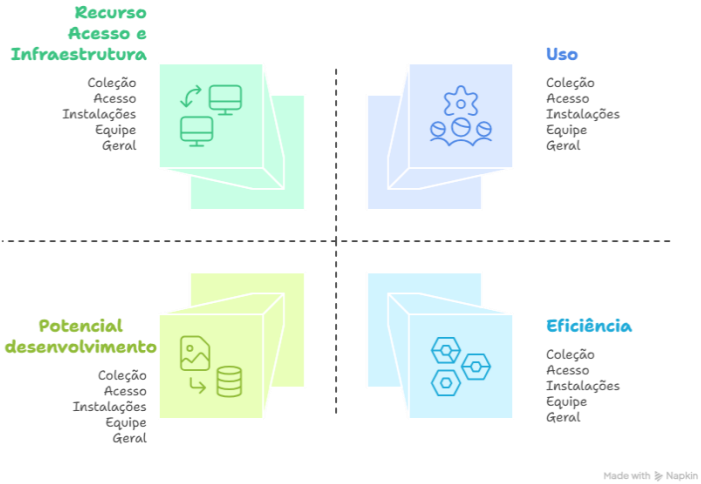
Diante do exposto, é importante mencionar a existência de diversas metodologias e modelos que podem servir como ferramentas para a avaliação do desempenho organizacional. No contexto das unidades de informação, destacam-se os instrumentos desenvolvidos, especificamente, para medir o desempenho de bibliotecas. Entre eles, ressaltam-se a norma ISO 11620:2023, aplicável a qualquer tipologia de biblioteca, e as Diretrizes da IFLA, apresentadas no manual *Measuring*

Quality: Performance Measurement in Libraries, voltadas para bibliotecas públicas e acadêmicas (Miranda, 2025).

A norma ISO 11620:2023, em sua quarta edição, estabelece um conjunto de 61 indicadores de desempenho para a avaliação de serviços de bibliotecas, aplicável a todas as suas tipologias. Essa norma contempla quatro categorias principais de medição de desempenho: a) recursos, acesso e infraestrutura; b) uso; c) potencial e desenvolvimento; e, d) eficiência. Tais categorias foram organizadas com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), ferramenta estratégica que permite alinhar a visão e os objetivos de uma organização por meio de indicadores claros e mensuráveis, distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1997).

Embora utilize o BSC como referência, a ISO 11620:2023 não adota, necessariamente, as quatro perspectivas tradicionais do modelo. Em vez disso, adapta sua estrutura às especificidades das bibliotecas, estabelecendo uma categorização mais condizente com suas funções e responsabilidades. A Figura 3, ilustra essa reorganização dos indicadores de desempenho conforme as diretrizes da norma.

Figura 3 - Estrutura de indicadores ISO



Fonte: Adaptado pelos autores (2025)
a partir da norma ISO 11620 (2023).

Ao relacionar essas categorias às perspectivas propostas por Kaplan e Norton (1997), é possível estabelecer as seguintes correspondências:

- **Recursos, acesso e infraestrutura**: corresponde à perspectiva de processos internos, ao considerar a adequação dos recursos e da infraestrutura necessários ao atendimento das demandas dos usuários.

- **Uso**: relaciona-se à perspectiva do usuário, ao integrá-lo ao ambiente, aos recursos e serviços da biblioteca.

- **Eficiência**: reflete a perspectiva de processos internos, ao mensurar a eficácia da gestão operacional da biblioteca.

- **Potencial desenvolvimento**: alinha-se à perspectiva de aprendizado e crescimento, ao considerar o desenvolvimento da equipe e a capacidade de inovação organizacional.

Cada uma dessas categorias abrange cinco áreas de serviço/recurso: coleção, acesso, instalações, equipe e geral. A categoria "recursos, acesso e infraestrutura" reúne indicadores que avaliam a disponibilidade e a adequação dos recursos e serviços, como acervo, equipe e espaços físicos. A categoria "uso" contempla indicadores que medem a utilização dos recursos, incluindo empréstimos, *downloads* e frequência de acesso às instalações. Por sua vez, "eficiência" refere-se à gestão de recursos e serviços, considerando aspectos como custos por empréstimo, tempo de aquisição ou processamento de documentos e produtividade da equipe. Já a categoria "potencial desenvolvimento" inclui indicadores voltados à inovação, obtenção de financiamento e capacitação dos profissionais.

A utilização desses indicadores também permite a comparação entre diferentes bibliotecas, contribuindo para práticas de *benchmarking*. Cabe destacar que, embora a ISO 11620:2023 apresente um conjunto abrangente de indicadores, não exclui a possibilidade da utilização de

outras metodologias, o que confere flexibilidade para que as bibliotecas adaptem as métricas conforme suas necessidades e contextos específicos.

A adoção de indicadores auxilia na identificação de pontos fortes e áreas que requerem aprimoramento, orientando decisões estratégicas e operacionais. Além disso, favorece a transparência ao permitir que as bibliotecas demonstrem o valor de seus serviços e o impacto gerado na comunidade. Desse modo, o uso adequado desses indicadores fortalece a justificativa para investimentos e apoia iniciativas de desenvolvimento institucional.

Com base nessa estrutura conceitual é pertinente apresentar como os indicadores de desempenho podem ser aplicados no contexto da biblioteca. Para esse fim, o Quadro 7 traz um recorte exemplificativo de indicadores e métricas, que visam facilitar a compreensão de suas funcionalidades e de seu uso no processo de monitoramento, avaliação e aprimoramento dos serviços da unidade de informação.

Quadro 7 - Exemplos do uso de indicadores e métricas em biblioteca.

Categoria	Indicadores	Métricas
Serviços	Aquisição de material bibliográfico	Quantidade de documentos incorporados ao acervo
	Circulação	Quantidade de empréstimos e de consultas ao acervo
	Referência	Quantidade de atendimentos ao usuário
	Capacitação de usuários e equipe	Quantidade de treinamentos oferecidos e número de usuários participantes.
	Processamento técnico	Quantidade de documentos catalogados, classificados e indexados.
Recursos	Recurso informacional em formato eletrônico	Quantidade de documentos digitais e de acessos a esse acervo eletrônico.
	Catálogo *online*	Satisfação do usuário com o acesso ao catálogo.
	Website	Número de acessos ao portal da biblioteca.
	Equipamentos de informática	Número de equipamentos de informática disponíveis para a equipe e para os usuários.
Instalações Físicas	Espaços de estudo coletivo, em grupo e individual	Número de postos de estudos na biblioteca.
	Espaço adequado para acondicionamento do acervo	Tamanho do espaço destinado para armazenamento e mobiliário disponível

Categoria	Indicadores	Métricas
		para acondicionamento dos documentos.
	Acessibilidade	Número de serviços e recursos acessíveis.
	Uso da unidade de informação	Frequência de pessoas na biblioteca.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Cabe ressaltar, que a adoção de indicadores requer cautela quanto ao custo-benefício das atividades de controle para que o processo de monitoramento não consuma mais recursos do que as próprias atividades avaliadas. Assim, os indicadores devem ser compreendidos como instrumentos de apoio à tomada de decisão, e não como um fim em si mesmos. Seu uso deve complementar a análise crítica e o julgamento técnico dos gestores. Outro ponto relevante é a necessidade de revisão periódica dos indicadores (Brasil, 2012), com o objetivo de assegurar sua aderência às mudanças nas necessidades organizacionais e nos objetivos institucionais.

REFLEXÕES FINAIS

As unidades de informação, para o cumprimento da sua missão e objetivos, necessitam de monitoramento constante para averiguar a sua eficiência e eficácia. Os indicadores, neste contexto, permitem a identificação dos aspectos fortes e os que precisam de aprimoramento, o que contribui para a otimização dos processos e a alocação eficiente de recursos. A aplicação de métricas adequadas possibilita uma gestão estratégica embasada na realidade da unidade de informação. Contudo, alerta-se para limitações inerentes à coleta de dados e sua interpretação quanto à fidedignidade e impacto nos resultados, pois o monitoramento demanda tempo, requer recursos humanos, materiais e tecnológicos.

Para tanto, torna-se relevante adotar critérios na seleção dos indicadores mais adequados, a fim de evitar sobrecarga nas operações e dispersão de esforços. A escolha deve recair sobre aqueles dados que aportem maior valor estratégico à gestão e à tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

AMARAL, F. V.; CORRÊA, E. C. D. Contribuições da biblioteconomia e ciência da informação para a gestão de bibliotecas universitárias. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 18, 2020.

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Indicadores:** orientações básicas aplicadas à gestão pública. Brasília: MP, 2012.

CALDEIRA, J. **100 indicadores da gestão**. Coimbra: Actual, 2012.

CARIBÉ, R. C. V. Sistema de indicadores: uma introdução. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 7, n. 1, p. 1–23, 2009.

CAVALCANTE, L. P. S.; GUERRA, M. A. M. A.; CHAVES, I. T. Teoria geral da administração e as contribuições para a gestão de bibliotecas universitárias. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 7, 2023.

CUNHA, M. B; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DAFT, R. L. **Administração.** 12. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017.

DORNELLES, D.; PRADO, J. M. K. Gestão sistêmica de bibliotecas universitárias e o repertório científico sobre indicadores de gestão na ciência da informação. **Encontros Bibli**: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 27, n. 1, p. 1–21, 2022.

FONSECA, E. N. **Introdução à Biblioteconomia**. 2. ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2007.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 11620:2023.** Information and documentation — Library performance indicators. 4. ed. Geneva: ISO, 2023.

JANUZZI, P. M. **Indicadores sociais no Brasil**: conceitos, fontes de dados e aplicações. 6. ed. Campinas: Alínea, 2017.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea**. Porto Alegre: Grupo A, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. São Paulo: Elsevier, 1997.

LANCASTER, F.W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2004.

LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária e o processo de avaliação do MEC: alguns elementos para o planejamento da sua gestão. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, v. 12, 2002, Recife. **Anais** […]. Recife: SNBU, 2002.

MAÇÃES, M. A. R. **Da gestão tradicional à gestão contemporânea**. Coimbra, Portugal: Grupo Almedina, 2017.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Gestão de Pessoas**: avaliação e gestão de desempenho. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. Organizações e administração. *In*: MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2019.p. 3-16.

MIRANDA, E. S. S. **Avaliação de desempenho em biblioteca universitária**: proposta de modelo. 2025. 199 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração Pública) - Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2025.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.

SOUZA, V. L. *et al.* **Gestão de desempenho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

UCHOA, C. E. P. A**. Elaboração de indicadores de desempenho institucional:** classificação dos indicadores de desempenho institucional. Módulo II. Brasília: Enap, 2021.

CAPÍTULO 12

GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS: REFLEXÕES E SUGESTÕES DE AÇÕES

Dayanne da Silva Prudêncio
Antonio de Souza Silva Júnior

INTRODUÇÃO

As bibliotecas têm empreendido esforços no sentido de reforçar seu valor e papel para suas instituições mantenedoras e usuários internos e externos. Nessa linha, tem buscado oferecer serviços e produtos informacionais mais estratégicos que evidenciem sua contribuição para o alcance de metas organizacionais (Cunha; Neves, 2021).

Têm reforçado seu papel liderando projetos de memória institucional e desenvolvimento de novas infraestruturas informacionais, especialmente repositórios. Também promove o acesso aberto às informações científicas e estrutura novos fluxos na comunicação científica. Além disso, utiliza tecnologias emergentes e promove a competência em informação. Portanto, pautando-se por uma atuação dinâmica e proativa.

Para tanto, o adequado gerenciamento da equipe funcional da biblioteca é um fator crítico de sucesso. Na visão de Silveira (2009), Santa Anna (2016) e Valadão (2022) são as pessoas, engajadas em sua atuação

profissional, que estudam, criam, desenvolvem e melhoram os processos de produção e de prestação de serviços na biblioteca.

Aquele que é comprometido imprime esforços além daquilo que sua função exige em prol do objetivo comum, promovendo o sentimento de responsabilidade coletiva (Baptista, 2008). Nesta linha, buscar o comprometimento do colaborador é o grande desafio dos gestores de biblioteca

Na mesma linha, Lion e Miranda (2016) afirmam que o perfil de gestão, isolado, dentro de uma biblioteca não é funcional. A gestão da biblioteca deve ser participativa, inovadora e criativa para promover estratégias competentes e flexíveis que garantam soluções ágeis e adequadas para que elas superem os obstáculos, as incertezas e os desafios que surgem (Pinheiro; Macieira, 1998).

Embora a temática da gestão de pessoas seja relevante, percebe-se uma escassez na produção científica no campo da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Diante dessa situação, nosso estudo visa contribuir e avançar nas discussões sobre a gestão do fator humano nos ambientes e serviços de informação.

GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

No contexto das bibliotecas, Vergueiro e Castro Filho (2007) apontam que os principais desafios na gestão de pessoas estão relacionados a fatores estruturais, cultura organizacional e estilos de gestão, evidenciando a necessidade de bibliotecários gestores que implementem práticas adequadas ao ambiente das unidades de informação.

Para Santa Anna (2016), elementos como gestão participativa, aprendizado em grupo e planejamento colaborativo são indispensáveis para ações eficazes, em vistas do atingimento dos objetivos estabelecidos na biblioteca. Valeriano e Garske (2018) reforçam o alinhamento das necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização, a fim de gerar maior comprometimento com as atividades desempenhadas.

Todavia, não estamos falando de uma tarefa simples. Na atualidade, os gestores de bibliotecas precisam administrar recursos de

diferentes naturezas e assumir um papel de liderança em contexto. Aqui é importante diferenciar os conceitos de gestor e líder.

Para Vazquez, Machado e Santos (2022) o papel da liderança é harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. Antes de tudo, o líder deve explorar seu autoconhecimento, tornando-se cada vez mais consciente das suas emoções e reações. Com isso, poderá inspirar os colaboradores a acreditarem na transformação na/da biblioteca. Também ser referência no comportamento e promover um ambiente harmonioso e colaborativo para que a equipe trabalhe de forma integrada em prol do mesmo objetivo (Baptista, 2008; Spudeit; Pinto, 2022).

Em muitas bibliotecas a deficiência na liderança está principalmente relacionada ao comportamento do líder e não especificamente às suas habilidades técnicas. Para tanto, o líder deve ter a habilidade em lidar com egos, com resistência e desmotivação na equipe. Ademais, deve ter capacidade de perceber as potencialidades e fragilidades de cada colaborador (Spudeit; Pinto, 2022; Vazquez; Machado; Santos, 2022).

A partir do seu autoconhecimento, o líder deve desenvolver um perfil dinâmico, proativo e com visão e habilidades interpessoais que favoreçam relações harmoniosas e a gestão eficiente de conflitos nos ambientes de trabalho. Para isso, deve estar receptivo à conversa e ouvir as necessidades e críticas advindas de sua equipe, demonstrar empatia e manter uma postura objetiva e imparcial diante das situações (Bedin; Vianna, 2021; Spudeit; Pinto, 2022).

Não menos importante, deve comunicar-se de forma clara e compreender mecanismos de motivação e de produtividade, enquanto constroi estratégias de mediação de conflitos. Davok e Pereira (2011), Santos, Silva e Ayres (2014), e Nogueira e Bernardino (2020), portanto, sugerem uma liderança participativa, ancorada num alinhamento coletivo e orientado ao atendimento dos objetivos traçados.

Uma liderança participativa sustenta-se em um bom clima organizacional, relacionamentos interpessoais saudáveis, incentivo ao compartilhamento de conhecimento, integração, autonomia, promove práticas de educação continuada e incentiva os colaboradores a exibirem sua criatividade e desenvolver processos de inovação nos processos de trabalho desenvolvidos.

Baptista (2008) acrescenta que deve promover elementos de reciprocidade e complementaridade de sentidos, objetivos e comportamentos entre a biblioteca e seus colaboradores. Tal promoção auxilia na constituição de novas identidades coletivas e de novos parâmetros para se criar, produzir e inovar em contextos organizacionais.

Nesta linha de pensamento, inspirar-se em boas práticas é uma estratégia eficiente e eficaz e é sobre isso que avançamos na próxima subseção.

BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS

Em áreas como a Administração de Empresas e Engenharia de Produção é comum a apresentação de casos descrevendo e fundamentando boas práticas de gestão de pessoas. Inclusive, o estudo de Jonassen e Hernandez-Serrano (2002) destaca que a aprendizagem baseada em casos promove a transferência de conhecimento para contextos aplicados, promovendo uma compreensão mais profunda e duradoura.

Todavia, na área de Biblioteconomia tal feito não é usual. Desta forma, as tessituras seguintes representam um esforço de confrontar dilemas e questões reais enfrentados por bibliotecários(as) líderes e apresentam sugestões apoiadas em habilidades analíticas e de resolução de problemas, preparando-se de forma mais eficaz para os desafios que se colocam.

Todas as estratégias apresentadas priorizam o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores, promovendo assim um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

Realizar planejamento estratégico participativo

A gestão da biblioteca deve promover o desenvolvimento do planejamento estratégico participativo e esse deve estar atrelado ao planejamento da instituição mantenedora.

A realização deste planejamento possibilita estruturar ações que permitam a adaptação da biblioteca às demandas externas. É fundamental que o planejamento estratégico considere não apenas as

condições atuais, mas também as competências futuras necessárias para o desenvolvimento de seus colaboradores. Além de um alinhamento contínuo com os objetos e a visão da instituição, é necessário considerar outros aspectos.

Para autores como Davok e Pereira (2011), Nogueira e Bernardino (2020), Bedin e Viana (2021), e Spudeit e Pinto (2022), atuar como gestor requer uma postura de liderança que está relacionada a traçar um planejamento que norteie o futuro da biblioteca.

Nesta linha, sugerimos a realização de diagnóstico organizacional detalhando o estado atual e desejável das práticas informacionais e da aprendizagem da equipe. Esse diagnóstico pode ser conduzido por meio de pesquisas qualitativas e quantitativas, incluindo:

a) Realização de um levantamento detalhado das necessidades de aprendizagem das bibliotecas, com base em entrevistas, pesquisas de satisfação com usuários e autoavaliação dos funcionários;
b) Análise das competências exigidas para as funções existentes e identificação de lacunas de habilidades;
c) Levantamento dos recursos tecnológicos e materiais disponíveis nas unidades, além de identificar os principais desafios enfrentados.

A partir desse diagnóstico será possível identificar qual a percepção dos colaboradores sobre os objetivos estratégicos da biblioteca e quais projetos são prioritários. A coletividade nessa construção fortalece o sentimento de pertencimento e engajamento.

Pesquisa de clima organizacional e programas de qualidade de vida e bem-estar

A pesquisa de clima organizacional envolvendo questões amplas da instituição de vinculação, mas principalmente sobre a rotina e o trabalho desenvolvido na biblioteca, é fundamental para obter um retrato sobre como os colaboradores se sentem em relação ao ambiente de trabalho.

Aqui vale observar a distinção apontada por Herzberg (1968 *apud* Motta; Vasconcellos, 2006) sobre os fatores que causam satisfação, como estrutura física, equipamentos, salário e recursos para o desenvolvimento

das ações. E os fatores relacionados à motivação, tais como reconhecimento e valorização dos colaboradores.

Nesta direção, a promoção de programas que visam o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, como pausas programadas e iniciativas de saúde mental, é um aspecto que reflete uma boa prática de gestão de pessoas observada nos estudos de Spudeit e Pinto (2022). Tais programas criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da instituição e o atendimento de qualidade. São exemplos, programas de acolhimento de novos colaboradores, dinâmicas de socialização e integração. Reuniões periódicas nas quais os colaboradores possam partilhar suas percepções, comemorações em datas festivas fora do ambiente da biblioteca. Tais ações podem ser estimuladas pelo líder para fortalecer o trabalho em equipe, facilitar a socialização dos funcionários, aumentar a coesão nos valores e respeito à diversidade proporcionada.

Costa (2025) sugere a implementação de um programa de mentoria entre bibliotecários experientes e novos profissionais. Este programa promove o compartilhamento de conhecimento prático e desenvolvimento de competências interpessoais.

Promoção de autonomia

Objetivando criar um ambiente de trabalho mais participativo e responsivo, importante para um serviço bibliotecário dinâmico e voltado às necessidades dos usuários, Gomes Filho, Honesko e Bem (2011) apontam a delegação de autonomia aos colaboradores, promovendo o *empowerment*.

A autonomia está relacionada ao bibliotecário refletir e propor soluções para os problemas que ocorram no desenvolvimento das suas atividades, cujas respostas não estejam nos fluxos de processo ou manuais de procedimentos. Ou para propor inovações ou novas formas de resolução de um problema não previsto.

Contudo, este processo inovativo pode demandar um apoio através de uma reflexão conjunta entre o colaborador e o gestor. Um momento livre em que se possa dialogar e compartilhar pensamentos. Esse momento não pode ser de supervisão, mas de exploração de possibilidades a serem testadas.

Como exemplo de ações, Costa (2025) sugere a criação de Grupos de estudo e redes de aprendizagem colaborativa**:** incentivo à criação de grupos de estudo temáticos no contexto da biblioteca, nos quais os bibliotecários possam trocar experiências, discutir desafios comuns e cocriar soluções para problemas institucionais.

Avaliação e monitoramento de desempenho

Uma gestão de bibliotecas eficiente avalia e monitora constantemente os indicadores de geração e processamento de seus serviços. Para tanto, é necessária também a avaliação específica do desempenho dos bibliotecários, de acordo com as atividades laborais que exercem. A partir das informações obtidas, reorganizar estruturas, processos, pessoas e identificar necessidades de treinamento para o atingimento dos objetivos pré-determinados, como pressupõem Maciel e Mendonça, (2000) e Santa Anna (2016).

A falta de uma avaliação de desempenho estruturada e que englobe aspectos pessoais, relacionais, mas principalmente sobre as atividades específicas que os colaboradores na biblioteca desenvolvem, impacta negativamente no desenvolvimento profissional destes colaboradores.

A avaliação de desempenho e a observação direta do líder permitem *feedbacks* contínuos. Isso sinaliza ao colaborador as expectativas dos líderes e as necessidades de melhoria em seu trabalho. Além disso, auxilia na identificação das necessidades de treinamento, bem como alocação em funções mais adequadas.

Acompanhar o desenvolvimento das atividades dos colaboradores, de modo a dar suporte para que estes consigam desenvolvê-las diante dos desafios e dificuldades enfrentados também ajuda a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe e a administração (Nogueira; Bernardino, 2020).

Sugerimos a criação de um programa de avaliação estruturado em três módulos:

a) Módulo Institucional: Apresentação dos princípios, diretrizes e objetivos estratégicos da biblioteca;
b) Módulo Técnico: Apresentação de indicadores de *performance* em atividades técnicas com catalogação, formação e

desenvolvimento de coleções, serviço de referência, marketing da unidade etc.

c) Módulo Comportamental: Apresentação de indicadores de *performance* a partir de habilidades interpessoais, como atendimento ao público, trabalho em equipe e resolução de problemas.

À medida que a avaliação de desempenho avança, pode apontar a necessidade de melhoria em determinada prática e/ou a necessidade de treinamentos de aperfeiçoamentos.

Uma gestão de bibliotecas eficiente avalia continuamente os indicadores de seus serviços. Além disso, é essencial avaliar especificamente o desempenho dos bibliotecários pelas atividades realizadas.

Planejamento e desenvolvimento dos colaboradores

A gestão da biblioteca deve desenvolver um funcionograma com o detalhamento das atividades e competências desejáveis para tal. Assim, cada colaborador poderá ter clareza sobre a necessidade ou não de desenvolvimento de dada competência para assumir uma função.

Dessa forma, deve-se estruturar um plano de desenvolvimento prevendo cursos e treinamentos tidos como necessários tanto para as atividades técnicas, quanto para aquelas assumidas como interpessoais/comportamentais. Complementarmente, oferecer treinamentos de iniciação ao trabalho, oferecendo suporte imediato e acesso aos manuais de procedimentos já utilizados pela equipe.

Miranda e Rossoni (2025) defendem que critérios de desenvolvimento dos colaboradores sejam incorporados para avaliação de desempenho de gestão. Os autores advogam pela formação inicial e continuada para os colaboradores através de programas de formação de longa e curta duração.

Após concluída a formação, Valadão (2022) ressalta a importância de assessorar os colaboradores, criando condições para o desenvolvimento de suas competências e habilidades. As práticas discutidas nos apontamentos acima criam um ambiente que facilita a flexibilidade e a inovação, importantes para que as bibliotecas identifiquem e criem meios para se adaptarem às novas demandas.

Envolver os colaboradores em processos de melhoria contínua contribui para um ambiente mais participativo e criativo (Nogueira; Bernardino, 2020).

Apoiados no trabalho de Costa (2025) sugerimos algumas ações que podem integrar programas de desenvolvimento de colaboradores:

a) *Nomeação de embaixadores da aprendizagem*: Líderes institucionais e gestores das bibliotecas devem atuar como multiplicadores da cultura de aprendizado, incentivando a participação ativa dos colaboradores e promovendo o engajamento nas atividades formativas.

b) *Guias de boas práticas*: Elaboração de manuais padronizados com diretrizes sobre atendimento ao usuário, gestão de acervos, uso de bases de dados e outras atividades essenciais.

c) *Desenvolvimento de Ambiente Virtual de Aprendizagem* (AVA): Sugere-se a disponibilização online de cursos de capacitação que permitam o acompanhamento e o progresso dos participantes, os registros de certificados de conclusão e a recomendação de trilhas personalizadas de capacitação conforme as necessidades de cada profissional.

d) *Desenvolvimento de Bibliotecas digitais e repositórios de conhecimento*: recomenda-se a disponibilização de infraestruturas adequadas para armazenar e compartilhar artigos, pesquisas, tutoriais e manuais, assegurando que todos os bibliotecários tenham acesso a conteúdos de referência para consulta e atualização.

e) *Webconferências e transmissões ao vivo*: Uso de ferramentas como *Zoom, Microsoft Teams* ou *Google Meet* para realização de encontros virtuais, treinamentos síncronos e eventos online, promovendo maior integração entre colaboradores.

Ações estruturadas de desenvolvimento dos colaboradores possibilitam melhor desempenho na execução das tarefas e promovem sentimento de valorização.

Alocação estratégica

Segundo Valeriano e Garske (2018), é comum em bibliotecas alocar colaboradores sem levar em consideração a formação, competências pessoais e habilidades. Esse cenário, além de poder impactar negativamente na motivação do profissional, pode diminuir o caráter inovativo na biblioteca. Tal possibilidade se apresenta, pois profissionais que são capacitados e alocados em função de seu interesse tendem a refletir e experienciar mais sobre novos fluxos e processos relacionados aos produtos e serviços em que atuam. Ao contrário de quando os profissionais são alocados por outros critérios, que tendem a focar apenas no caráter técnico da sua função. Portanto, um mapeamento de competências é aconselhável.

Sugere-se a adoção de diretórios de competências com a intenção de mapear todas as competências dos colaboradores visando facilitar a identificação e o aproveitamento de experiências pregressas e o estabelecimento de parcerias entre profissionais e instituições. É recomendável alocar colaboradores em atividades de acordo com suas habilidades individuais e formações.

Além disso, é possível criar um programa de parcerias com o estabelecimento de convênios com bibliotecas, universidades e instituições especializadas para promover cursos, intercâmbios e certificações em áreas relevantes e onde há *gaps* de competência na equipe.

Naturalmente, não ignoramos que, às vezes, as bibliotecas possuem poucos profissionais atuando e é preciso fazer um pouco de tudo. Todavia, quando possível, o líder deve realizar a alocação de seus colaboradores a partir do interesse individual, levando em consideração as competências dos colaboradores e da função em que irá atuar.

Gestão de mudanças

O gestor da biblioteca deve estimular a reflexão dos colaboradores sobre o próprio sentido de existência daquele espaço. O que ele quer ser? Esta prática pode ser exercida por meio da promoção de diálogos sobre as novas demandas profissionais dos bibliotecários diante das transformações que ocorrem no ambiente externo.

As mudanças que os novos paradigmas digitais e as necessidades informacionais dos usuários têm impactado a atuação profissional do bibliotecário (Santa Anna, 2016; Bedin; Vianna, 2021). Portanto, a administração da biblioteca deve dialogar com os curadores de livros sobre a formação do modelo apropriado, levando em conta as novas demandas informacionais dos usuários, seja melhorando os processos da biblioteca ou expandindo os serviços digitais. Como exemplos para esse contexto sugere-se:

a) *Círculos de conhecimento:* Encontros periódicos (presenciais ou virtuais) para a troca de experiências entre bibliotecários, promovendo discussões sobre temas relevantes, como gestão da informação, tendências tecnológicas e atendimento ao usuário (Costa, 2025).

b) *Criação de grupos de inovação*: Formação de equipes multidisciplinares no interior da rede de bibliotecas para desenvolver soluções para desafios institucionais, como a melhoria da experiência do usuário, a otimização de processos internos e a adoção de novas tecnologias (Costa, 2025).

c) *Desafios internos de boas práticas*: Lançamento de competições anuais entre as bibliotecas da rede para premiar as iniciativas mais inovadoras e eficazes em gestão da informação, atendimento ao usuário e digitalização de acervos (Costa, 2025).

d) *Laboratórios de experimentação*: Espaços destinados à testagem de novas ferramentas tecnológicas e metodologias, incentivando a adoção de abordagens inovadoras na prestação de serviços bibliotecários (Costa, 2025).

e) *Apoio à pesquisa aplicada*: Estímulo para que os bibliotecários desenvolvam projetos de pesquisa voltados para a melhoria dos serviços oferecidos, com possibilidade de publicação em eventos e periódicos da área (Costa, 2025)

A partir dessas práticas, os profissionais podem interagir e refletir sobre novas visões e percepções em relação à biblioteca e ao fazer profissional do bibliotecário. Esse contexto estimula uma prática laboral mais criativa, proativa e flexível.

Gerenciamento de conflitos

A gestão de conflitos é uma prática necessária para manter a harmonia e resolver de forma construtiva os desafios que surgem no cotidiano. É necessário valorizar a diversidade. Isso é importante para criar um ambiente de trabalho enriquecedor e inclusivo. Diferentes perspectivas podem levar a soluções mais inovadoras.

De acordo com Nogueira e Bernardino (2020), ao lidar com conflitos é essencial considerar que cada situação é única e deve ser abordada de maneira específica. A habilidade de lidar com conflitos se torna um diferencial significativo, refletindo diretamente na motivação e no engajamento da equipe.

Os conflitos vivenciados nas bibliotecas podem estar relacionados aos processos de trabalho ou às relações interpessoais. No tocante aos processos de trabalho, podem surgir pelas diferentes maneiras de se pensar quais ou como seriam melhor desenvolvidas as ações da biblioteca. No aspecto das relações interpessoais, a questão é mais complexa.

Questões de *layout* de sala, horário e marcação de férias, por exemplo, podem gerar inclusive rompimento total da comunicação entre os colaboradores, mostrando-se um cenário desafiador aos gestores sobre como lidar (Nogueira; Bernardino, 2020).

O acompanhamento das atividades e a proximidade com a equipe são fundamentais para um adequado gerenciamento de conflitos. Igualmente, algumas estratégias para acompanhar o clima organizacional podem ser adotadas, tais como:

a) *Entrevistas e reuniões individuais*: Sessões periódicas com gestores e bibliotecários para aprofundar a análise sobre o impacto do programa na rotina de trabalho e nas práticas institucionais (Costa, 2025).

b) *Observação prática*: Monitoramento do clima e relações interpessoais garantindo um ambiente saudável.

c) *Fóruns e grupos de discussão*: Espaços virtuais onde os bibliotecários poderão compartilhar suas percepções, dificuldades e sugestões de melhoria para a gestão da equipe.

As ações acima propostas promovem o diálogo conforme sugerem Spudeit e Pinto (2022). Saber ouvir, demonstrar empatia e ser capaz de se colocar no lugar dos outros são competências de liderança em bibliotecas. A inteligência emocional e habilidades interpessoais favorecem relações harmoniosas e a gestão eficiente de conflitos nos ambientes de trabalho.

Gestão da comunicação e tomada de decisão colaborativa

A disseminação da informação assume um papel muito importante no ambiente de trabalho, afinal influencia diretamente na hora de decidir e agir. Portanto, o gestor precisa criar fluxos e estruturas que as disseminem entre seus colaboradores, permitindo o adequado desenvolvimento do trabalho e alcance dos objetivos determinados.

A gestão da comunicação eficaz proporciona o entendimento necessário para que os colaboradores executem suas atividades, consequentemente há um melhor desempenho e engajamento no trabalho. O líder deve manter sua equipe ciente das informações a que teve acesso e afetam, direta ou indiretamente, o trabalho de cada um (Branício; Castro Filho, 2007).

O líder deve saber que suas decisões podem impactar o sentimento de pertencimento do colaborador. Decisões que afetam o trabalho do grupo, tomadas sozinhas ou dialogadas apenas com um pequeno grupo, podem causar efeitos negativos. Afinal, neste enquadramento o processo é mais informativo do que participativo.

De igual modo, o líder deve criar oportunidades e estimular os colaboradores a expressarem suas opiniões e definirem conjuntamente as ações da biblioteca. Nogueira e Bernardino (2020) afirmam que a transparência e a comunicação eficaz ajudam a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe e o gestor.

De maneira esquemática, Costa (2025) sugere os seguintes encaminhamentos:

a) *Criação de um Plano de Comunicação Interna*: Desenvolvimento de um plano estruturado para disseminação de informações sobre o programa, garantindo que todos os profissionais compreendam sua importância e saibam como participar das iniciativas.

b) *Boletins Informativos e Newsletters*: Envio periódico de boletins eletrônicos para compartilhar novidades, depoimentos de participantes, boas práticas e resultados alcançados, promovendo o engajamento contínuo.

c) *E-mails e comunicados oficiais*: Utilização de canais formais para a divulgação de diretrizes institucionais, convites para capacitações e atualizações sobre as ações do programa.

d) *Reuniões periódicas e fóruns de discussão*: Organização de encontros regulares para que os bibliotecários possam esclarecer dúvidas, compartilhar percepções e sugerir melhorias para o programa.

e) *Espaço de comunicação colaborativa*: Criação de uma plataforma digital ou grupo específico em redes corporativas para o compartilhamento de informações, materiais de apoio e interação entre os participantes.

Nogueira e Bernardino (2020) reforçam a necessidade de formalização dos processos de comunicação com toda a equipe para que haja clareza nos processos e compartilhamento de informações. Meios formais devem ser instituídos, a fim de evitar prejuízo ao desenvolvimento dos trabalhos.

Políticas éticas e comportamento socialmente responsável

A liderança deve promover o comportamento ético e socialmente responsável, instituindo políticas internas da biblioteca. Stumpf (2022) relata que a identidade coletiva do bibliotecário pode vir a se fortalecer se a ética profissional estiver sendo praticada por todos os colaboradores em suas relações. Um comportamento ético estimula o engajamento no trabalho e gera o sentimento de justiça entre as relações.

Outrossim, há de se recordar que o Conselho Federal de Biblioteconomia (2018) brasileiro fixa as normas orientadoras de conduta no exercício de suas atividades profissionais através de seu Código de Ética e Deontologia. O código indica que o bibliotecário deve se orientar pelos princípios de justiça e respeito em relação aos colegas. Ele deve observar a lealdade, solidariedade e trato civilizado. Além disso,

deve respeitar a propriedade intelectual alheia e as atividades de seus pares e de outros profissionais.

Em relação aos usuários, o bibliotecário deve aplicar todo zelo e recursos ao seu alcance no atendimento ao público, respeito e civilidade no trato, estimular e assumir responsabilidades pelas informações fornecidas, de acordo com os preceitos do Código Civil, do Código de Defesa do Consumidor, da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais e da Lei de Acesso à informação vigentes.

A profissão, devido à sua natureza sociocultural, se caracteriza principalmente por fornecer serviços de informação à sociedade e garantir acesso irrestrito a estes, sem qualquer impedimento. Devendo ser repudiadas pelo profissional todas as formas de censura e ingerência política. Deve ser apoiada a oferta de serviços públicos e gratuitos, segundo o conceito de acesso aberto e universal. Atuar fundamentando-se nas necessidades e demandas dos usuários, tendo em vista o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade.

Portanto, a liderança deve pautar suas relações dentro dos preceitos apresentados acima, o que demonstrará para os demais seu compromisso com a ética e estimulará comportamento similar.

Outra estratégia que pode ser adotada neste contexto é o estabelecimento de Códigos de Conduta - definindo normas claras e orientações sobre comportamentos esperados dentro do ambiente de trabalho.

Tal instrumento contribui para a criação de um ambiente profissional e respeitoso, promovendo a harmonia entre os funcionários e garantindo a excelência no atendimento ao público. Além disso, o código de conduta ajuda na resolução de conflitos, ao fornecer diretrizes consistentes para lidar com questões éticas e de convivência. Com isso, os gestores podem garantir que todos estejam alinhados aos mesmos princípios, o que melhora o clima organizacional e aumenta a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos.

Finalmente, a gestão por competências nas Bibliotecas

As transformações no campo do trabalho elevaram a importância de identificar as competências necessárias para o desenvolvimento das

atividades, relacionando-as com as competências do colaborador, surgindo a gestão por competências (Ruas; Antonello; Boff, 2005).

Por conseguinte, a gestão por competência em biblioteca é aplicada como uma forma de melhor gerir os colaboradores, pois auxilia no processo de avaliação e orienta as ações de desenvolvimento profissional. A gestão por competência permite que os colaboradores da biblioteca aprimorem suas atividades. Ao mesmo tempo, eles agregam melhores resultados ao ambiente, tornando-se decisivos no processo de mudanças da unidade informacional. Isso também aumenta sua valorização profissional.

Ao profissional é demandado muito mais do que atuar na preservação do acervo com foco na atenção às técnicas bibliotecárias como classificação, catalogação e indexação. As transformações que ocorrem no contexto social, político, econômico, tecnológico e jurídico implicam no desenvolvimento de novas competências pelo bibliotecário (Cruz *et al.* 2013).

Em tal raiz, o gestor e líder bibliotecário terá algumas camadas de gestão de competências sob seu mandato, a saber:

a) Competência organizacional - que trata dos sistemas, processos, fluxos e tudo o que corresponde ao ambiente profissional;
b) Competência técnica - que trata dos conhecimentos específicos da atuação profissional;
c) Competência social - ligada à convivência na execução das atividades, à rede colaborativa;
d) Competência estratégica - relacionada às questões de planejamento prévio, a fim de atingir resultados positivos para a organização.
e) Competência emocional - diz sobre a capacidade do profissional em lidar com situações no ambiente de trabalho;
f) Competência digital - associada às habilidades do uso de ferramentas tecnológicas que auxiliam na execução de tarefas.
g) Competência em dados - desde atividades de curadoria em bases até processos de gestão de dados e registro formal em planos e relatórios.

Portanto, trata-se de uma tarefa complexa, articulada em redes informacionais, metainformacionais, políticas, de governança e econômicas. Desta maneira, é fundamental que o gestor líder invista em

formação continuada de maneira a desenvolver uma ação eficiente e eficaz.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste capítulo foi possível verificar que a gestão de pessoas em bibliotecas é uma tarefa complexa e multifacetada, que exige habilidades e competências multiníveis para lidar com os desafios diários desse empreendimento.

O incremento das tecnologias digitais, a diversidade de perfis de usuários e suas expectativas torna o papel do gestor e líder bibliotecário desafiador e ao mesmo tempo estratégico. Para responder a essas mudanças, é essencial que os gestores desenvolvam habilidades de liderança, comunicação e adaptabilidade, além de buscarem sempre inovação na forma como montam, gerenciam e desenvolvem suas equipes.

Nossa trama textual ressalta a necessidade de aprimoramento constante na gestão de pessoas em bibliotecas. A formação acadêmica tradicional nem sempre cobre as habilidades práticas para lidar com aspectos interpessoais e organizacionais cotidianos. A capacitação contínua dos profissionais é uma exigência urgente, pois contribui para o crescimento pessoal e profissional da equipe, além de fortalecer a instituição como um todo.

Desta perspectiva, afiançamos que discutir sobre gestão de pessoas em bibliotecas é um tema atual, em constante ressignificação e que deve merecer atenção em eventos profissionais, científicos e da literatura da área.

Com as sugestões e exemplos práticos, visamos direcionar nossa produção como um convite à ação. Reconhecemos que o tema precisa de mais aprofundamento, especialmente sobre as particularidades do ambiente biblioteconômico.

Investigações mais profundas sobre o comportamento organizacional, a motivação dos colaboradores, a adaptação às tecnologias emergentes e as dinâmicas de equipes multidisciplinares são aspectos que devem ser explorados. Tais estudos não só contribuirão para a melhoria das práticas de gestão, mas também para a consolidação

das bibliotecas como espaços cada vez mais relevantes e bem estruturados na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **Biblos** - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande, v. 22, n. 2, 2008.

BEDIN, S. P. M.; VIANNA, W. B. Liderança e atuação profissional em unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 3-25, 2021.

BRANÍCIO, S. A. R.; CASTRO FILHO, C. M. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 142-155, set./dez. 2007.

CFB: CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Resolução CFB nº 207/2018.** Aprova o Código de ética e deontologia do bibliotecário brasileiro, que fixa as normas orientadoras de conduta no exercício de suas atividades profissionais. Brasília: CFB, 2018.

CRUZ, M. S. V. *et al.* A Gestão por Competências como modelo estratégico aos profissionais bibliotecários. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 28. 2013. FEBAB. **Anais** [...]. Florianópolis: CBBD, 2013. p. 3164-3179.

CUNHA, J. S.; NEVES, A. C. de O. B. Protagonismo da biblioteca universitária: tendências de gestão e avaliação com foco em atuação estratégica. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, p. 1–33, 2021.

COSTA, W. N. P. C. **Aprendizagem organizacional em bibliotecas universitárias**: um estudo de caso da rede YDUQS. 2025. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2025.

DAVOK, D. F.; PEREIRA, C. P. C. Gestão da biblioteca pública de Santa Catarina: planejamento, organização, liderança, controle e avaliação. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.16, n.1, p. 325-340, jan./jun., 2011.

GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A.; SILVA, V. L. B.; BEM, R. M. Desafio aos gestores de unidades de informação para implementar o intraempreendedorismo e o empowerment. **Informação & Informação**, Londrina, v. 16, n. 3, p. 118-141, 2011.

JONASSEN, D. H.; HERNANDEZ-SERRANO, J. Case-based reasoning and instructional design using stories to support problem solving. **Educational Technology Research and Development**, [*s.l.*], v. 50, n. 2, p. 65-77, 2002.

LION, S. E. K.; MIRANDA, Z. D. Os estilos de funcionamento da liderança nas bibliotecas universitárias do sistema de bibliotecas da universidade federal da bahia (sibi/ufba): um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 11, n. 1, 2016.

MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.

MIRANDA, E. S. S.; ROSSONI, E. P. Modelo de avaliação de desempenho para gestão orientada por resultados em biblioteca universitária. **Revista de Gestão e Secretariado,** [*s.l.*], v. 16, n. 1, p. e4661, 2025.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

NOGUEIRA, A. M. L.; BERNARDINO, M. C. R. Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 4, 2020.

PINHEIRO, E. G.; MACIEIRA, M. H. L. (Des)fazendo o mito sobre liderança: traçados e limites da atuação do profissional da informação na função de líder. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10, 1998. Fortaleza, **Anais** [...]. Fortaleza: UNIFOR/UFC, 1998.

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.). **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTA ANNA, J. Produção científica sobre a temática "Gestão de Bibliotecas" contemplada na base de periódicos em ciência da informação (BRAPCI): reflexões à luz da literatura. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 27-45, dez./mar., 2016.

SANTOS, F. E. P.; SILVA, A. K. P.; AYRES, M. T. L. O bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do Banco de Dados do Jornal O Povo. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 138-153, 2014.

SILVEIRA, J. G. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago, 2009.

STUMPF, K. Identidade coletiva do profissional bibliotecário da era da informação: questões éticas. **Biblioteca Escolar em Revista**, São Paulo, Brasil, v. 8, n. 1, p. 1–21, 2022.

SPUDEIT, D. F. A. O.; PINTO, M. D. S. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, 2022.

VALADÃO, S. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: capacitação de equipes frente às tecnologias de informação e comunicação (TICs). **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 27, n. 3, p. 1-21, set./dez., 2022.

VALERIANO, R. B.; GARSKE, L. M. N. Gestão por competências em bibliotecas universitárias. **InCID**: Revista de Ciência da Informação e Documentação, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, 2018.

VAZQUEZ, A. A. B.; MACHADO, L. A. N.; SANTOS, N. O papel da liderança em bibliotecas universitárias segundo a percepção do seu corpo funcional. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 51, n., 2022.

VERGUEIRO, W.; CASTRO FILHO, C. M. Gestão de pessoas em unidades de informação. *In*: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (org.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande, RS: Ed. da FURG, 2007.

CAPÍTULO 13

GESTÃO POR PROCESSOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Daniela Spudeit
Valéria Martin Valls

ASPECTOS INTRODUTÓRIOS

No contexto da Biblioteconomia é comum ouvirmos falar sobre a qualidade nos serviços e produtos a serem oferecidos, qualidade do acervo, qualidade do espaço físico e equipamentos, qualificação da equipe. No entanto, é preciso compreender que a qualidade é o resultado de um conjunto de ações que antecedem esses processos, sendo necessário que haja uma gestão da qualidade organizacional.

A gestão da qualidade garante que os produtos e serviços criados atendam às necessidades e expectativas dos clientes, por isso pode ser entendida como um conjunto de estratégias que, organizadamente desenvolvidas, visam produzir qualidade em processos, produtos e serviços.

Nesse bojo da Gestão da Qualidade, processo é definido como um conjunto de atividades interrelacionadas que dispõe de recursos para transformar insumos em produtos ou serviços. Os insumos (entradas ou *inputs*) para um processo são geralmente produtos (saídas ou *outputs*) de outros processos e o encadeamento das atividades se estabelece. As entradas podem ser bens tangíveis como materiais e equipamentos ou intangíveis como informação e conhecimento, que passam por um fluxo

de transformação (formado por diferentes atividades e tarefas) para gerar a saída em forma de produtos, bens ou serviços.

Entende-se que, para uma instituição funcionar de forma eficaz, ela tem que identificar e gerenciar suas atividades interligadas, tendo como vantagem o controle contínuo sobre a ligação entre os processos individuais e maior controle sobre o resultado esperado.

A ISO 9000:2015, norma que contempla diretrizes para a gestão da qualidade, apresenta a abordagem de processo como um dos seus sete princípios, que prevê: "Resultados consistentes e previsíveis são alcançados de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e gerenciadas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente". Ou seja, gerenciar uma instituição com a abordagem de processo é uma das bases fundamentais para garantir padrões de qualidade de produtos e serviços, dentro do enfoque sistêmico.

É importante destacar que a abordagem de processo é a base para a gestão por processos e a norma ISO 9000 lista alguns dos principais benefícios potenciais, que são:

a) Aumento da capacidade de concentrar esforços em processos principais e em oportunidades de melhoria;
b) Resultados consistentes e previsíveis por meio de um sistema de processos alinhados;
c) Desempenho otimizado por meio de uma gestão do processo eficaz, do uso eficiente dos recursos e de barreiras interfuncionais reduzidas;
d) Permitir que a organização forneça às partes interessadas no que diz respeito à sua consistência, eficácia e eficiência.

Entender e gerenciar processos interrelacionados como um sistema contribui para a eficácia e a eficiência da Organização em atingir seus resultados pretendidos, além disso, essa abordagem a habilita a controlar as inter-relações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o desempenho global da Organização possa ser elevado.

Assim, o conceito de processo se relaciona a um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente, dessa forma envolve uma série de etapas criadas para produzir

um serviço ou produto, incluindo várias funções objetivando estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.

A gestão por processos, portanto, é aplicável a todo tipo de instituição, independente do setor, natureza ou estrutura organizacional. Em bibliotecas e demais unidades de informação existem muitos processos formados por diferentes atividades e tarefas relacionadas à entrada, processamento e saída de informações, produtos e serviços como o processamento técnico, atendimento à comunidade, desenvolvimento da coleção, serviço de referência, seleção e aquisição de obras, capacitação, organização de eventos, gestão, entre outros. A gestão por processos permite a melhoria dos serviços e produtos desenvolvidos, além de facilitar a organização interna por atividades. Vamos conhecer um pouco mais sobre os conceitos e características de processos e gestão por processos na próxima seção.

CARACTERÍSTICAS DE PROCESSOS E DA GESTÃO POR PROCESSOS

Dentre as características dos processos pode-se inferir que eles são extensos e complexos, pois envolvem grande diversidade de fluxos informacionais; são dinâmicos, já que requerem agilidade para responder às demandas da sociedade, do mercado ou mesmo de uma comunidade; e são distribuídos e segmentados por atravessarem várias funções da instituição e aplicados para finalidades específicas. Além disso, como características pode-se citar que os processos muitas vezes são automatizados, alguns mais do que outros, e essa automatização traz velocidade e confiabilidade. Os processos também são dependentes de pessoas, pois são elas que os utilizam e dependem delas para serem aprimorados. Como enfatiza Valls (2004), o fundamento do enfoque por processos está em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independentemente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica), essa deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término. Esta é a chamada lógica horizontal, ou seja, o processo "atravessa" vários setores e deve ser descrito dessa forma.

Dessa maneira, uma das etapas preliminares da gestão por processos é o mapeamento dos processos, ou seja, a identificação de

quais atividades são executadas, como são realizadas, por quem, suas interrelações, conexões, enfim, um diagnóstico completo que será detalhado a seguir. Mas, como reforça Aganette (2020), o mapeamento de processos tem se detacado por suas características e potencialidades de retratar a capacidade operacional e estratégica das Organizações.

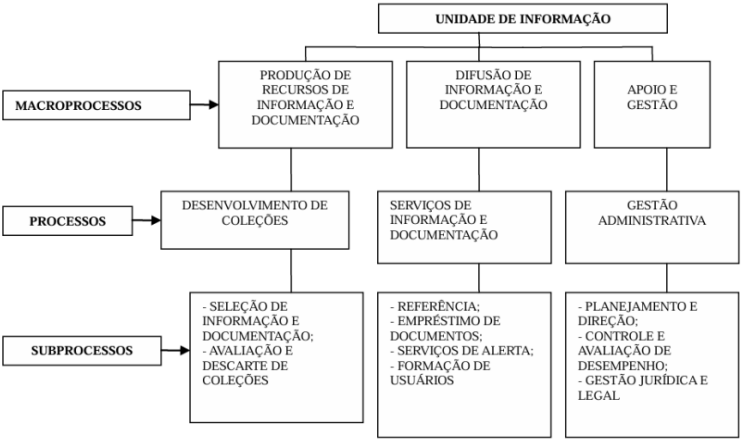
Adicionalmente, Reis e Blattmann (2004, p. 8) explicam que a "hierarquia do processo é a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização". Sintetiza-se desta maneira:

a) Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. Dependendo da complexidade, o processo é dividido em subprocessos.
b) Subprocessos: divisões do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento.
c) Atividades: os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhado de tarefas.

O mapeamento de processos, portanto, pode ir do nível dos macroprocessos até o nível das tarefas. Para que essa hierarquia possa ser melhor visualizada, apresenta-se a Figura 1, considerando o contexto de uma biblioteca.

Na Figura 1 é possível perceber que o nível de abrangência a ser considerado pela instituição vai depender do tipo de análise que se pretende fazer. No entanto, Paula e Valls (2014) alertam que se o objetivo for a implantação da Gestão por Processos, julga-se que quanto mais aprofundada for a análise melhor, pois, acredita-se que, se houver falhas a serem detectadas, as mesmas estarão no nível dos subprocessos, atividades e tarefas.

Figura 1 – Macroprocessos, processos e subprocessos em unidades de informação



Fonte: Adaptado de Molina Molina *et al.* (2004).

Em relação à categorização, Gonçalves (2000) relata que existem três categorias de processos, a saber:

a) Processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo.
b) Processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca do seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.
c) Processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações.

Nesse contexto, a gestão por processos em bibliotecas é um instrumento na melhoria contínua na qualidade de processos, serviços e produtos. Reis e Blattmann (2004) explicam que em bibliotecas existem diversos processos e subprocessos, como o setor de seleção e o de aquisição, os processos de tratamento técnico e o de atendimento ao usuário, os quais influenciam diretamente a qualidade dos serviços

prestados. Os processos não criam apenas as eficiências do presente, mas também garantem o futuro por meio de habilidades, isto é, a forma de fazer e que se aplicam aos novos produtos e serviços. Para ilustrar, considerando a realidade de uma biblioteca tradicional, um exemplo preliminar de processo é apresentado a seguir.

Quadro 1 - Processo "Aquisição de material bibliográfico"

Detalhamento	**Área responsável (exemplos)**
Entrada: Solicitação do estudante	
Cotação e Compra	Setor administrativo
Recebimento	Almoxarifado
Processamento Técnico	Área técnica
Preparação física	Setor administrativo
Guarda física	Setor administrativo
Aviso ao estudante	Setor de referência
Saída: Obra disponível para o estudante	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No processo de aquisição de material bibliográfico o estudante/cliente é o responsável pelo *input* e pelo *output* do processo e áreas diferentes são envolvidas para atingir o objetivo desejado. As entradas (*input)* podem ser bens tangíveis como materiais e equipamentos, ou intangíveis como informação e conhecimento, que passam por um fluxo de transformação (formado por diferentes atividades e tarefas) para gerar a saída (*output)* em forma de produtos, bens ou serviços.

Além disso, cada um dos processos descritos pode ser detalhado em sub processos que facilitarão o desenvolvimento conforme quadro a seguir:

Quadro 2 - Subprocesso "Processamento Técnico de livro novo"

Detalhamento	**Área responsável (exemplos)**
Entrada: Obra recebida do almoxarifado	
Tombamento da obra	Área técnica
Catalogação	Área técnica
Classificação	Área técnica
Indexação	Área técnica
Lançamento na base de dados	Área técnica
Saída: Obra disponível para a preparação física (setor administrativo)	

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No caso do subprocesso de processamento técnico de livro novo, o *input* e o *output* do processo são de áreas internas, que se relacionam com a área técnica.

Como vimos, no processamento técnico, que compõe um dos processos de uma biblioteca, existem os subprocessos como a seleção, aquisição, processamento técnico etc. Cada um desses subprocessos pode ser realizado de forma independente, porém são inter-relacionados. Geram atividades específicas como os registros, catalogação, classificação etc. Há uma visão hierárquica e cada um tem sua importância dentro do conjunto de processos realizados em uma unidade de informação, essa estrutura permite identificar processos essenciais e analisar sistemicamente a instituição. Assim, os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades.

Já o processo de atendimento à comunidade envolve outros subprocessos como cadastro, orientação à pesquisa no catálogo e em bases de dados, orientação para uso das normas, empréstimo domiciliar, empréstimo entre bibliotecas etc. Cada um desses subprocessos é composto de várias atividades e tarefas que geram diferentes documentos para facilitar e padronizar a prestação de serviços agregando a qualidade desejada.

À medida que desdobramos os processos em subprocessos menores começamos a ter maiores detalhes que nos permitirão controlar, sistematicamente, cada um deles em separado, garantindo a qualidade do processo como um todo. É interessante notar que além das atividades em si, essa abordagem prevê as devidas responsabilidades em todos os níveis, evitando o famoso "fiz a minha parte".

Nessa forma de gestão, como vimos, o resultado final depende de todas as partes envolvidas, ou seja, o resultado só poderá ser alcançado se todas as atividades forem realizadas conforme o planejado. A "horizontalização" da Organização permite essa visão integrada e a co-responsabilidade em relação aos objetivos de cada uma das atividades realizadas.

Nesse sentido, os processos precisam ser constantemente revisados e atualizados para que atinjam seu objetivo. Reis e Blattmann (2004) explicam que analisar os processos nas Organizações implica na identificação das lacunas (*gaps*) existentes entre os objetivos e resultados

esperados. Isso envolve compreender os fluxos da informação, pois requer conhecer características estratégicas, táticas e operacionais das Organizações e entender as necessidades dos usuários. Para facilitar a análise dos processos pode-se mapear desde o volume por unidade de tempo, a sequência das atividades, as esperas e a duração do ciclo, especificação de dados e informações, pessoas envolvidas, a relação e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

Entre as características, a gestão por processos requer que as atividades principais sejam mapeadas e documentadas, é focada nos clientes por intermédio de conexões horizontais entre as atividades chaves. A documentação de procedimentos assegura disciplina, consistência e continuidade de resultados com qualidade. Processos documentados em manuais de biblioteca, por exemplo, são importantes para garantir a clareza na realização das atividades, definição de responsabilidades e previsibilidade no resultado das atividades.

Outra característica importante é que a gestão por processos utiliza a mensuração de atividades para avaliar o desempenho dos processos individualmente, emprega a abordagem da melhoria contínua para resolução de problemas e geração de benefícios utilizando melhores práticas para assegurar o alcance de altos níveis de competitividade nas instituições.

É comum haver confusão entre processos e projetos, já que para implementar projetos são demandados vários processos que precisam ser gerenciados para que o projeto atinja o seu objetivo final dentro do prazo e custo pré-estabelecido. Por isso, o que os diferencia é a duração visto que os projetos têm início, meio e fim, no entanto os processos geralmente são repetitivos e realizados regularmente visando atingir várias etapas em prol de um propósito, como exemplo as etapas para atendimento de um cliente.

Como falado anteriormente, os processos precisam ser gerenciados para que atinjam seu objetivo. No entanto, há diferença entre gestão *de* processos e gestão *por* processos, pois muitas pessoas usam como termos sinônimos. Convém esclarecer que a gestão de processos sistematiza as tarefas de uma instituição, definindo etapas para execução e aplicando melhorias contínuas quando necessário. Ou seja, é usada para representar uma metodologia e ações específicas numa área.

A gestão por processos é mais abrangente, pois envolve toda a instituição e deve ser tratada como uma filosofia gerencial para ser aplicada por todas as áreas. Assim, visa integrar todos os processos com objetivos estratégicos comuns integrando as áreas baseadas em processos. Deve estruturar e integrar processos funcionais dentro das Organizações e isso contribui para que a gestão seja mais ampla e sistêmica, com menor interferência de gestores departamentais, pois o objetivo é otimizar a *performance* da organização.

É importante destacar que a gestão por processos opera por meio de 'donos' de processos, ou seja, equipes que os executam e que precisam estar constantemente em atualização, por isso o foco é na equipe e não em indivíduos. A gestão por processos reduz níveis hierárquicos e aumenta a autonomia das pessoas, operando de forma integrada e incentivando o desenvolvimento de múltiplas competências para atuação em áreas multifuncionais, promovendo a construção de uma cultura transparente, de cooperação, colaboração e responsabilidade conforme explica Baldam (2014).

Como benefícios da gestão por processos pode-se citar melhor cooperação e integração do trabalho, tempo de resposta mais rápido, provê uma visão sistêmica das atividades da organização, previne ocorrência de erros, auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor, permite à organização antecipar e controlar mudanças, melhora a gestão do conhecimento, habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes, de acordo com Sordi (2012).

Além do panorama acima, vale ressaltar que pesquisas e relatos de experiências estão disponíveis sobre o tema na Biblioteconomia e podemos vislumbrar mais algumas vantagens da aplicação da gestão por processos em bibliotecas e demais unidades de informação:

a) Conhecimento global dos processos com melhor utilização dos recursos: otimização e priorização
b) Mapeamento dos processos críticos
c) Os canais de comunicação tendem a ser mais otimizados
d) A equipe é alocada nas atividades de acordo com a necessidade, evitando ociosidade ou acúmulo de trabalho
e) A mobilidade de pessoal favorece o bom funcionamento da equipe
f) Redução dos custos administrativos

g) Atendimento das necessidades dos clientes
h) Processos claramente definidos com base nas atividades e em padrões de qualidade estabelecidos
i) Implementação mais fácil de mudanças: a visão do processo ajuda a identificar mudanças que beneficiam o processo como um todo (Adaptado de Robredo, 2000, Reis; Blattmann, 2004).

A partir da perspectiva, vamos conhecer alguns exemplos da aplicação da gestão por processos em unidades de informação e também estudos com abordagem teórica:

METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA IMPLEMENTAR A GESTÃO POR PROCESSOS

Para implementar a gestão por processos em unidades de informação é necessário realizar o mapeamento e a modelagem dos processos. Para isso, existem diferentes metodologias e ferramentas da área de Gestão da Qualidade. Paula e Valls (2014) apresentam em seu estudo cinco metodologias Modelagem de Processos de Negócios (MPN), ARIS/EPC, Formulário SIPOC, Servpro e Roteiro do Inpe conforme será apresentado a seguir.

A Modelagem de Processos de Negócios (MPN) pode ser usada para identificar e descrever graficamente todos os processos essenciais, gerenciais e de apoio em bibliotecas, além de incluir indicadores de desempenho que são bem importantes para avaliação na gestão por processos em unidades de informação.

Permite ver o detalhamento da execução das atividades, diretrizes e fluxos de informação por meio da representação gráfica e pode-se incluir indicadores, tais como uso da coleção, tempo do processamento técnico, disponibilidade do documento, agilidade no empréstimo, agilidade na aquisição, satisfação do cliente, entre outros.

Para ver na prática, Di Francisco *et al.* (2010) usou essa metodologia para mapear os processos das bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP), no qual apresentou muitos pontos positivos tais como: identificação dos processos, subprocessos, atividades, instruções de trabalho, fluxos e indicadores; elaboração de planilhas para a descrição dos macroprocessos; apresenta modelo de registro para os indicadores de

desempenho; apresentação dos fluxos em forma de "modelos de referência"; não mostra apenas os fluxos de trabalho internos, mas, também, as interações com outras áreas ou atores envolvidos no processo.

A metodologia ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*) fundamenta-se no uso de modelos e objetos, por meio dos quais os processos podem ser representados e analisados. Pode-se usar uma parte simplificada da metodologia ARIS que é a Cadeia de Processos Dirigida por Eventos (*Event Driven Process Chain - EPC*), onde um processo é modelado segundo o fluxo de eventos e funções presentes nos processos. Seus principais componentes são:

a) Funções: são as atividades, as tarefas ou os passos que precisam ser executados num processo;
b) Eventos: situações que ocorrem antes ou depois da execução de uma função;
c) Conectores lógicos: unificam e separam os fluxos segundo os conectores E, OU ou OU - exclusivo;
d) Caminho: indica que aquele passo é descrito por meio de outro diagrama completo (EPC).

No trabalho de Mapeamento dos Processos da Biblioteca Comunitária da UFSCAR foi usado esse modelo apresentado por Gonçalves (2010), que possui como ponto positivo a representação dos processos através da elaboração de diagramas e de documentos de elaboração. Como ponto negativo, os fluxogramas não possuem nenhum outro documento de apoio, segundo análise de Paula e Valls (2014).

Outra metodologia é o formulário SIPOC, que é abreviação de *Supply*, *Inputs, Process, Output e Consumers*, que permite identificar as entradas, os fornecedores, as atividades, as saídas e os clientes presentes em cada processo. Foi usada na Rede de Bibliotecas do Senac SC por Coelho (2011), o que ajudou a identificar oito processos gerais e elaborar seus fluxogramas.

Segundo Paula e Valls (2014) é uma excelente metodologia para bibliotecas, pois permite a representação dos processos através da utilização de "mapas de relacionamento" (formulário SIPOC descreve os fornecedores, as entradas, as atividades, as saídas e os clientes de cada um dos processos), os quais mostram que o cliente de um subprocesso é

fornecedor do próximo, demonstrando a cadeia de relacionamentos existente entre eles; utilização de fluxogramas tradicionais; metodologia simples de ser colocada em prática.

A metodologia Servpro é baseada na técnica de gestão de processos industriais desenvolvida pela Força Aérea dos Estados Unidos (IDEF3), a qual abrange o diagrama e o documento de elaboração. O diagrama representa o processo de forma gráfica e hierárquica, o documento de elaboração fornece informações adicionais sobre as atividades auxiliando na avaliação do desempenho do processo.

Essa metodologia foi usada por Santos, Fachin e Varvakis (2003) para o Mapeamento dos Processos da Biblioteca Universitária Central da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), que tem como ponto forte a representação dos processos por meio da elaboração de diagramas e documentos, mas, como ponto fraco, Paula e Valls (2014) chamam a atenção que um mesmo processo é representado por vários diagramas, e não através de um único fluxograma; abrange somente os processos de que o usuário participa (processos de linha de frente).

Por fim, há também a metodologia do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), cujo Serviço de Informação e Documentação (SID) da instituição elaborou o próprio instrumento, composto por oito etapas, que prevê a capacitação da equipe que participará do mapeamento dos processos, bem como o planejamento das metas e prazos a serem cumpridos; validação dos fluxos, com o preenchimento de quadros resumos e apresentação de soluções para os problemas identificados; identificação de indicadores para avaliação do desempenho dos processos. Segundo Barbedo, Ribeiro e Marcelino (2009) as etapas são:

1. Formação da equipe: constituição e capacitação da equipe que participará do mapeamento dos processos;
2. Elaboração do plano de trabalho: realização de reuniões para estabelecer os objetivos e metas a serem cumpridas, as atividades a serem desenvolvidas, os recursos necessários, resultados, prazos de entrega, apresentação do projeto à Direção, prever análises periódicas e implementação de melhorias;
3. Diagnóstico do SID: identificação da estrutura organizacional e mapeamento do quadro de pessoal do SID;

4. Entrevistas com a equipe do SID: interação da equipe com o projeto de mapeamento e preenchimento de planilha descrevendo as tarefas realizadas;
5. Elaboração dos fluxos: elaboração dos fluxos das tarefas identificadas na etapa 4;
6. Análise e validação dos fluxos com as equipes: após a elaboração dos fluxos, os mesmos são validados a partir do preenchimento de quadros resumos e apresentação de soluções para os problemas identificados;
7. Definição dos processos: com base na validação dos fluxos, definem-se os processos da unidade (agrupamento dos subprocessos) e, depois, os macroprocessos (agrupamento dos processos). Nessa etapa, é possível identificar os relacionamentos entre os subprocessos e os processos;
8. Identificação de indicadores: após a definição dos processos e macroprocessos, identifica-se indicadores para avaliar seus desempenhos e colocar medidas corretivas em prática

Nesse contexto e, para complementar o panorama de metodologias e ferramentas para implementar a gestão por processos, Aganette (2020) relata um estudo cujo foco são os conceitos, princípios e métodos de mapeamento de processos para ampliar o entendimento do tema e impulsionar sua utilização na área de Ciência da Informação. Nesse estudo, a autora descreve o guia elaborado pela *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP), o Gerenciamento de Processos de Negócio, o BPM CBOK®. O guia possui 10 capítulos e abrange nove áreas específicas de conhecimento, sendo todas inter-relacionadas e complementares, a saber: Introdução, Gerenciamento de Processos de Negócio, Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho de Processos, Transformação de Processos, Organização do Gerenciamento de Processos, Gerenciamento Corporativo de Processos e Tecnologia de BPM.

O capítulo 3 do guia BPM CBOK (2013) versa sobre a *Modelagem de Processos*, ou seja, sobre o conjunto crítico de habilidades e processos que habilitam as pessoas a compreender, comunicar, medir e gerenciar os componentes primários de processos de negócio. É o momento de se

criar as definições gerais sobre tudo que envolve a modelagem de processos, indo-se além de representá-lo por meio de diagramas.

O capítulo 4, *Análise de Processos*, também conhecido como análise "as is" "como é", o foco está na análise das atividades, princípios e técnicas utilizadas para a compreensão dos processos de negócio de um determinado contexto ou domínio de conhecimento. Busca-se, nesta etapa, evidenciar a visão real do atual estado dos processos, e ainda retratar da maneira mais realista e fidedigna possível o cenário que se quer representar, uma vez que tal representação permitirá uma visão clara de possíveis *gaps* no processo em questão e seu respectivo fluxo informacional, que em seguida permitirá uma avaliação mais assertiva em relação aos processos, do levantamento documental e da definição de necessidades do negócio.

Já o capítulo 5, *Desenho de Processos*, conhecido também como "to be" "a ser", segundo o BPM CBOK (2013), trata da criação das especificações para processos de negócios após a realização da sua análise, cobrindo desde as atividades e técnicas mais essenciais, até atividades mais específicas como a simulação de cenários. É neste momento em que os princípios de desenho de processos de negócio são estabelecidos. Alinhado aos preceitos e preocupações da CI, pode-se dizer que é neste momento que se alinham e se conectam os Processos, Atividades e respectivas Informações existentes, de acordo com o cenário analisado.

Finalmente, o Capítulo 10, *Tecnologias de BPM*, ou Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócio, trata das tecnologias que facilitam a aplicação prática da disciplina de BPM, buscando-se especificar características específicas indispensáveis para a implementação da modelagem realizada, manutenção e gerenciamento dos processos, bem como fluxos informacionais descritos, diagramados e representados.

As metodologias aqui apresentadas podem perfeitamente ser aplicadas e, até mesmo, adaptadas à realidade de cada instituição, chegando-se em metodologias próprias e de fácil aplicação para o mapeamento dos processos e, consequentemente, para o aprimoramento das atividades desenvolvidas.

APLICAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Oliveira e Amaral (2012) apresentaram um estudo de caso realizado numa biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP), no qual foi realizado mapeamento de processos para estruturar a rede de bibliotecas. Acreditam que assim seja possível maximizar os resultados dos processos, aumentar a satisfação dos clientes, otimizar recursos e reduzir custos. Dessa forma, apresentam no trabalho algumas ferramentas como diagrama de causa e efeito, fluxogramas, histograma, diagrama de Pareto, entre outros para facilitar a modelagem dos processos após serem mapeados. Também apresentaram três cases de aplicação do mapeamento de processos como parte do modelo de gestão de unidades de informação, um na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, na qual foi usada a técnica IDEF3, outro na Universidade de São Paulo em que foi usada a modelagem de processo de negócio, e um na Rede de Bibliotecas do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial do Estado de Santa Catarina que usou a metodologia SIPOC.

No caso da biblioteca do IFSP os autores identificaram nove processos formados por 54 subprocessos. Cada subprocesso foi detalhado em um respectivo fluxograma, buscando-se identificar possíveis gargalos e problemas. Para análise de cada um dos problemas identificados na organização os autores utilizaram a ferramenta de análise diagrama de causa e efeito (também conhecida como espinha de peixe) para que chegassem nas soluções dos problemas encontrados. Nesse trabalho de Oliveira e Amaral (2012) foi possível perceber na prática a importância e vantagens de realizar o mapeamento e modelagem nos processos de uma unidade de informação para melhorar os fluxos visando agregar mais qualidade aos serviços prestados para a comunidade.

Percebe-se que é bem comum encontrar na literatura estudos dessa área voltados às bibliotecas universitárias, porém todos os tipos de unidades de informação podem aplicar as metodologias e ferramentas para realizar o mapeamento e a modelagem dos processos.

Nesse sentido, Paula e Valls (2014) revisaram a literatura sobre o tema mapeamento de processos, relacionando-o com o ambiente

bibliotecário, e apresentam algumas metodologias. Ao final, sugerem qual seria a melhor metodologia, bem como as etapas a serem colocadas em prática por profissionais que objetivem mapear os processos de trabalho em suas bibliotecas.

As autoras citam que a melhor metodologia seria o Formulário SIPOC, pois supre as necessidades de mapeamento e de padronização dos procedimentos desenvolvidos em bibliotecas de forma completa, simples e prática. Com a elaboração dos "mapas de relacionamento" e dos fluxogramas dos processos, ficam claras as descrições e as interações entre os atores envolvidos em cada uma das atividades colocadas em prática. Além disso, a metodologia foi empregada e trouxe resultados positivos nas 20 unidades da Rede de Bibliotecas do SENAC/SC, o que faz com seja possível deduzir que realmente trata-se de uma metodologia eficaz para todos os tipos de bibliotecas, visto que no SENAC SC tem bibliotecas escolares, especializadas e universitárias que compõem a rede.

Em 2019, o trabalho "Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento", de Ferreira Júnior e Mota, descreve e analisa os processos dos serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas (SIBI), da Universidade Federal de Goiás (UFG), a partir de uma revisão de literatura sobre o tema, enfatizando a identificação, o mapeamento e a modelagem dos processos analisados. O objetivo foi o de identificar os serviços oferecidos pelo SIBI/UFG, mapear e modelar os processos dos serviços de pagamento de multas e de empréstimos entre bibliotecas, oferecidos pelo SIBI da UFG, identificando falhas e redesenhando tais processos, propondo melhorias e indicando sugestões de automatização, conforme cada caso. Os autores enfatizam que foi possível observar a importância da gestão por processos e que esperam que, com o mapeamento, modelagem e análise dos processos de negociação de multa e empréstimo entre bibliotecas realizado, evite-se, além de trabalho desnecessário, o retrabalho, de modo que se valorize a gestão por processo. Contudo, reforçam, é importante destacar que a adoção da gestão por processos influenciará a organização como um todo, pois trata-se, basicamente, de uma mudança na maneira de gerenciamento da Organização.

Um outro texto muito interessante sobre o tema, já citado na seção sobre metodologias, é apresentado por Aganette (2020), que descreve o Mapeamento de Processo (MP), suas características e potencialidades, no

contexto de correções e melhorias. A autora reforça que há uma larga interação entre o estudo dos processos (mapeamento de processos) e respectivas informações geradas e a gestão da informação e descreve no seu trabalho como os aspectos teóricos e práticos do tema MP estão sendo empregados nos estudos na Ciência da Informação (CI), descrevendo uma pesquisa bibliográfica sobre os princípios e fundamentos do MP como temática da Ciência da Informação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por processos em bibliotecas, como vimos, é aplicável e pode promover melhorias significativas nas atividades realizadas, com foco no atendimento aos requisitos estabelecidos pela comunidade. A visão holística, onde atividades são conhecidas e reconhecidas como parte de um todo, pode aumentar o grau de qualidade dos serviços prestados e oferecer produtos de informação com níveis de qualidade superiores.

Estudos teóricos e relatos de aplicação da gestão por processos no contexto da gestão de bibliotecas são evidências da necessidade da ampliação dos temas nos currículos de Biblioteconomia para apoiar o desenvolvimento de competências gerenciais no(a)s futuros profissionais, que certamente terão contato, no ambiente de trabalho, com os desafios da elevação dos padrões de qualidade dos produtos e serviços oferecidos, em atendimento às necessidades das comunidades e entende-se que a gestão por processos e as metodologias e ferramentas relacionadas podem se tornar importantes aliados para ampliar a eficácia e eficiência das bibliotecas e demais serviços de informação.

Os relatos de aplicação são também experiências que podem ser analisadas como boas práticas a serem seguidas e, se necessário, adaptadas à realidade de cada biblioteca, como foi descrito neste capítulo, viabilizando a ampliação da aplicação da gestão por processos na área e consequentemente, potencializando a possibilidade de melhoria dos produtos e serviços, sempre com foco nas necessidades das comunidades atendidas.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos sob a perspectiva da ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. Especial, p. 187-201, 2020.

BALDAM, R. e*t al.* **Gerenciamento de processos de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

BARBEDO, S. A. D.; RIBEIRO, M. L.; MARCELINO, S. C. **Mapeamento dos processos no serviço de informação e documentação do INPE**. [*S.l.*], [2009]. Disponível em: http://www.academia.edu/869065/Mapea mento_dos_processos_no_Servico_de_Informacao_e_Documentacao_do_IN PE. Acesso em: 30 mar. 2025.

BLATTMANN, U.; REIS, M. de O. Gestão de processos em bibliotecas. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1–17, 2004.

BPM CBOK Versão 3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. São Paulo: ABPMP, 2013.

COELHO, J. P. O mapeamento dos processos operacionais na rede de bibliotecas SENAC/RS. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24., 2011, Maceió. **Anais** [...]. Maceió: FEBAB, 2011.

DI FRANCISCO, M. H. *et al.* Serviços e produtos do SIBi/USP: descrição dos processos essenciais, gerenciais e de apoio. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16., 2010, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010.

FERREIRA JUNIOR, A. A.; MOTA, A. P. C. Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **BIBLOS** - Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande, v. 33, n. 1, 2019.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

GONÇALVES, V. H. **Modelagem de processos de negócios**: aplicação no serviço de atendimento ao usuário da Biblioteca Comunitária da UFSCar.2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) –Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2010.

SORDI, J. O. **Gestão por processos.** São Paulo: Saraiva, 2012.

OLIVEIRA, G. G.; AMARAL, R. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: estudo de caso em uma biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais** […]. Gramado: SNBU, 2012.

PAULA, M. A.; VALLS, V. M. Metodologias para o mapeamento de processos em bibliotecas. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais** […]. Belo Horizonte: SNBU, 2014.

ROBREDO, J. Planejamento e gerência de sistemas de informação sob o ângulo da gestão por processos. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, [*s.l.*], v. 23-24, n. 4, 2000.

SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94, maio/ago. 2003.

VALLS, V. M. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, 2004.

CAPÍTULO 14

GESTÃO DE BIBLIOTECAS PARA A PROMOÇÃO DA SUSTENTABILIDADE E DA COMPETÊNCIA CRÍTICA EM INFORMAÇÃO AMBIENTAL

Taís Elaine da Silva
Thalita Oliveira da Silva Gama

INTRODUÇÃO

O Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC, 2023) afirmou que é "inequívoco que a influência humana aquece a atmosfera, o oceano e a terra". Crutzen (2002) propôs o termo Antropoceno para descrever uma nova era geológica marcada pela significativa e crescente influência das atividades humanas sobre os processos naturais da Terra. Essas mudanças climáticas resultam, principalmente, do efeito estufa, fenômeno causado pela emissão de gases poluentes, como o dióxido de carbono, metano e óxidos de nitrogênio. Esses gases aprisionam o calor solar e dificultam sua dissipação para o espaço. O aumento da concentração dessas substâncias

decorre, em grande parte, de atividades humanas como a queima de combustíveis fósseis, como petróleo, carvão mineral e gás natural, que sustentam a base energética do crescimento econômico contínuo do sistema capitalista.

Dessa forma, Rockström *et al.* (2009) introduzem o conceito de limites planetários, que descreve nove processos essenciais para a manutenção da estabilidade do planeta, como o controle da mudança climática, a preservação da biodiversidade e a regulação dos ciclos biogeoquímicos. Delanty (2018, p. 373) destaca que "o Antropoceno está inextricavelmente relacionado a questões sociológicas que dizem respeito ao capitalismo, à guerra, ao poder e à desigualdade em escala global". O desenvolvimento econômico, quando dissociado da expansão e da distribuição equitativa de oportunidades, bem como do respeito aos limites ecológicos, não se traduz em prosperidade para a sociedade (Issberner; Veiga, 2012).

Nesse contexto, as bibliotecas – escolares, universitárias, públicas especializadas dentre outras – têm um papel fundamental na promoção da sustentabilidade, tanto pela adoção de práticas internas responsáveis de curto, médio e longo prazo, quanto pela organização e disseminação de informações que fortaleçam a conscientização sobre a crise ambiental. O conceito de desenvolvimento sustentável, estabelecido pelo relatório intitulado "Nosso Futuro Comum" (Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, 1991), propõe atender às necessidades da geração atual sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprirem suas próprias necessidades. A sustentabilidade, por sua vez, refere-se a um princípio mais amplo, que busca o equilíbrio no uso dos recursos naturais, sociais e econômicos para garantir o desenvolvimento sustentável.

Apesar da popularidade do termo desenvolvimento sustentável, o conceito recebe críticas, especialmente por sua vinculação ao modelo econômico vigente e pelas dificuldades de implementação prática. Adotaremos este termo por sua fácil compreensão, contudo sem deixar de mencionar que é necessária uma profunda metamorfose na nossa sociedade, onde o paradigma antropocêntrico seja sucedido por um paradigma biocentrado, ou seja uma perspectiva que coloca a vida e os sistemas naturais no centro das decisões éticas, políticas e sociais,

reconhecendo o valor intrínseco de todos os seres vivos, independentemente de sua utilidade para os seres humanos.

Diante desse debate, as bibliotecas, ao adotarem medidas sustentáveis, não apenas reduzem seu impacto ambiental, mas também estimulam sua comunidade a incorporar essas práticas. Esse incentivo pode levar outras instituições e indivíduos a seguirem o exemplo, gerando um efeito multiplicador que fortalece a sustentabilidade em nível local (Spudeit; Prado, 2017; Geraldo; Pinto, 2019). Além da implementação de medidas sustentáveis na gestão dos recursos, as bibliotecas podem ampliar o acesso a informações confiáveis e promover a competência crítica informacional sobre o Antropoceno, incentivando a participação social em decisões que afetam o meio ambiente.

O compromisso com a sustentabilidade e o direito à informação ambiental está alinhado a diretrizes internacionais, como os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (ONU, 2015) e o Acordo de Escazú (Transparência Internacional, 2025), fato que reforça a importância da atuação bibliotecária na construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente responsável. A *International Federation of Library Associations* (IFLA) se comprometeu com os ODS, orientando bibliotecas ao redor do mundo a integrar ações e atividades que promovam e divulguem esses objetivos. Esse compromisso global foi também adotado pela Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB), com foco nas bibliotecas brasileiras, incentivando-as a apoiar e trabalhar em consonância com os ODS no contexto nacional.

Este capítulo apresenta uma abordagem teórica e prática sobre a gestão de bibliotecas voltada para essa temática. São discutidos os fundamentos que embasam a ação sustentável e exemplos de intervenções que podem ser adaptadas a diferentes realidades institucionais.

ABORDAGEM TEÓRICA

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos do estudo em cinco eixos principais: o conceito de Antropoceno e a crise ambiental à luz dos Limites Planetários; o papel das bibliotecas na promoção da sustentabilidade; a competência crítica em informação como

instrumento de transformação social; a gestão de bibliotecas voltada a práticas sustentáveis nos níveis estratégico, tático e operacional; e a preservação digital sob a perspectiva da sustentabilidade, com ênfase em métodos, infraestrutura e tecnologias.

A Crise Ambiental no Contexto do Antropoceno

O termo Antropoceno designa uma nova era geológica em que a ação humana exerce influência decisiva sobre os processos naturais da Terra. Crutzen (2002) propôs esse conceito para evidenciar que as atividades humanas passaram a modificar de forma tão intensa os sistemas ambientais que os efeitos alcançam proporções geológicas. Esse período se caracteriza por alterações significativas no clima, na biodiversidade, nos ciclos biogeoquímicos e na estrutura dos ecossistemas, fruto da industrialização, do desmatamento, do uso intensivo de combustíveis fósseis e das transformações promovidas pela urbanização e pela agricultura industrializada. No entanto, os especialistas em estratigrafia, a área da geologia que estuda as camadas de rochas e sedimentos dispostas em sequência ao longo do tempo geológico, ainda não consolidaram formalmente o Antropoceno como uma nova época geológica. Essa controvérsia centra-se na identificação de marcadores estratigráficos unívocos – como resíduos nucleares, alteração dos níveis de dióxido de carbono, microplásticos etc.– que possam registrar globalmente a transição do Holoceno para o Antropoceno. Contudo, mesmo sem os estratigrafistas oficializarem a existência dessa nova era, o conceito Antropoceno já está consolidado e permite a "reflexão em conjunto da história natural e a história humana, ou seja, as transformações geológicas e da biosfera, medidas em centenas de milhões ou bilhões de anos, e a história social e política, medidas em séculos (Issberner; Léna 2019, p. 7).

Outra abordagem fundamental para a compreensão do Antropoceno é o conceito de Limites Planetários. Essas fronteiras globais correspondem a limites biofísicos críticos que definem um "espaço seguro" para as atividades humanas na Terra (Steffen *et al.*, 2015). O conceito foi desenvolvido por Rockström *et al.* (2009), que identificaram nove processos essenciais para a estabilidade do sistema terrestre: (1) mudanças climáticas; (2) acidificação dos oceanos; (3)

destruição da camada de ozônio estratosférico; (4) ciclos biogeoquímicos; (5) perda de biodiversidade e extinção de espécies; (6) uso global de água doce; (7) mudanças no uso da terra; (8) carga de aerossóis atmosféricos; e (9) introdução de novos elementos, como microplásticos e agrotóxicos.

Estudos mais recentes indicam que seis desses limites já foram ultrapassados. A perda de biodiversidade, a introdução de novos elementos químicos no meio ambiente e as alterações nos ciclos biogeoquímicos estão entre os mais comprometidos. Além disso, os limites relacionados ao clima, ao uso da terra e à disponibilidade de água doce também foram transgredidos, agravando os riscos para a estabilidade ambiental global (Richardison *et al.*, 2023).

As discussões internacionais sobre meio ambiente ganharam destaque a partir da Conferência de Estocolmo, realizada em 1972, que marcou o início de um esforço global para abordar a degradação ambiental causada pelas atividades humanas. Desde então, eventos como as Conferências das Partes (COP) têm reunido líderes mundiais para negociar estratégias de combate às mudanças climáticas. No entanto, a ausência de sanções para o descumprimento dos acordos e a influência de setores econômicos poderosos, como o agronegócio e a mineração, têm limitado avanços significativos em direção a um modelo de desenvolvimento mais sustentável e equitativo.

No contexto do Antropoceno, garantir o acesso livre, organizado e facilitado à informação sobre o meio ambiente é fundamental para combater a desinformação e possibilitar que os indivíduos utilizem esse conhecimento para a transformação da realidade. As bibliotecas desempenham um papel essencial nesse processo, tanto no desenvolvimento da competência crítica em informação ambiental, quanto na promoção de práticas sustentáveis que inspirem seus usuários. A competência crítica em informação vai além da simples habilidade de localizar e utilizar dados; ela envolve uma análise reflexiva das estruturas de poder que influenciam a produção e disseminação da informação. Conforme discutido por Bezerra, Schneider e Saldanha (2019), essa abordagem crítica questiona a noção tradicional de competência em informação que, muitas vezes, possui um caráter instrumental e está subordinada a interesses mercadológicos. Ao invés disso, a competência crítica em informação busca a emancipação social dos indivíduos,

promovendo a liberdade e a autonomia informacional das comunidades no regime de informação contemporâneo. Para que as ações sejam eficazes, é necessário que os sistemas de bibliotecas e os bibliotecários gestores realizem um planejamento estruturado nos três níveis definidos por Almeida (2002).

No nível estratégico, as bibliotecas devem estabelecer diretrizes gerais que integrem a sustentabilidade à sua missão e visão, alinhando suas práticas ao desenvolvimento sustentável. No nível tático, é essencial a criação de planos específicos para diferentes áreas da biblioteca, como gestão de acervos, infraestrutura e programas educativos, garantindo a implementação das diretrizes estratégicas. Por fim, no nível operacional, é necessário executar ações concretas no dia a dia da unidade de informação, como adoção de práticas sustentáveis na gestão de recursos, organização de eventos educativos sobre sustentabilidade e incentivo ao uso responsável da informação ambiental.

Bibliotecas e sustentabilidade

No ambiente das bibliotecas, a sustentabilidade assume uma dupla vertente: por um lado, a implementação de práticas internas que promovam o uso racional dos recursos e, por outro, a atuação externa como agente disseminador de informação ambiental. Segundo a IFLA (2015), bibliotecas são espaços essenciais para o acesso à informação e podem contribuir significativamente para a formação de cidadãos críticos e conscientes, capazes de participar ativamente na transformação social.

A gestão sustentável de bibliotecas envolve a adoção de políticas que integrem princípios ecológicos e a otimização dos recursos físicos e humanos. De acordo com Cader e Villac (2022), a gestão da sustentabilidade envolve a adoção de políticas, práticas e processos destinados a reduzir o consumo de recursos naturais, minimizar a geração de resíduos, promover a eficiência energética, apoiar a justiça social, assegurar a equidade e a diversidade, além de contribuir para a qualidade de vida das comunidades onde a organização atua. A implementação de medidas como o treinamento de colaboradores em práticas sustentáveis, a digitalização de processos e o incentivo à reciclagem não só reduzem os impactos ambientais, como também geram economia e promovem uma cultura de responsabilidade. Ao implementar medidas sustentáveis,

as bibliotecas promovem a conscientização ambiental, incentivam comportamentos responsáveis, e podem gerar economia operacional, permitindo a realocação de recursos para aprimorar serviços, coleções e projetos (Pinto *et al.* 2018; Geraldo; Pinto, 2019).

O conceito de biblioteca verde é uma iniciativa promovida pela IFLA, que visa integrar práticas sustentáveis nas bibliotecas de todo o mundo. O objetivo é que as bibliotecas se tornem modelos de sustentabilidade, não apenas em suas operações internas, mas também como espaços de disseminação de informações relacionadas ao meio ambiente. Contribuindo para o fomento da discussão sobre sustentabilidade na sociedade e nas bibliotecas, desde 2016 a IFLA criou o "Prêmio Biblioteca Verde IFLA", que visa promover o desenvolvimento de iniciativas de bibliotecas verdes a nível local, regional e mundial, e para incentivar todos os tipos de bibliotecas a apresentarem ativamente suas atividades verdes a um público internacional (IFLA, 2021).

Abaixo, no quadro 1, apresentamos as três de bibliotecas vencedoras do ano de 2024 e suas principais características de atuação voltada à sustentabilidade.

Quadro 1 - Vencedores do Prêmio IFLA Green Library/Grand Scale Project 2024.

1	**EUA, Missoula: Biblioteca Pública de Missoula**	• Integração de práticas sustentáveis na estrutura física e ações sociais; • Edifício moderno que adota princípios ecológicos, com aproveitamento máximo da luz natural e valorização da arte indígena; • Acolhimento de organizações voltadas para o desenvolvimento familiar, educação que integra as disciplinas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) e alfabetização midiática; • 75% dos programas focam temas relacionados à sustentabilidade ambiental e social.
2	**Alemanha, Paderborn: Stadtbibliothek Paderborn**	• Compromisso ativo com a economia circular e o atendimento às necessidades comunitárias; • Reforma de prédio histórico de 460 anos com uso de materiais reciclados para o mobiliário;

		• Promove a economia do compartilhamento por meio de programas como a biblioteca de sementes, troca de roupas, compartilhamento de alimentos e empréstimo de ferramentas; • Design participativo que incorpora as demandas locais e fortalece os laços comunitários.
3	**Espanha, Salamanca: Biblioteca de Biologia da Universidade de Salamanca**	• Abordagem interdisciplinar que conecta pesquisa acadêmica e comunidade; • Realização de atividades educativas e culturais, como caminhadas guiadas e conferências; • Difunde conhecimentos ambientais de maneira acessível e colaborativa por meio da revista digital "Bionoticias".

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025) baseado em IFLA (2024).

O quadro 1 evidencia iniciativas inspiradoras que demonstram o papel proativo das bibliotecas na promoção da sustentabilidade. Cada uma das bibliotecas premiadas em 2024 exemplifica, à sua maneira, como é possível aliar inovação, preservação ambiental e engajamento comunitário. Essas experiências reforçam o potencial das bibliotecas como agentes de mudança em escala global.

Competência Crítica em Informação e Transformação Social

O avanço na extrapolação dos Limites Planetários, especialmente em relação às mudanças climáticas, tem sido amplamente discutido e noticiado. No entanto, ainda persiste a desconfiança sobre a veracidade dos dados científicos sobre os desequilíbrios ambientais no tempo do Antropoceno. Segundo uma pesquisa do Datafolha (2024), 97% da população brasileira percebe as mudanças climáticas no cotidiano, mas apenas 77% acreditam que essas alterações são causadas pela ação humana. Além disso, 31% dos entrevistados consideram que os especialistas podem estar exagerando os impactos das mudanças climáticas.

A produção e disseminação de desinformação ambiental busca gerar incertezas na sociedade quanto aos alertas científicos sobre a urgência de mudanças profundas a fim de mitigar os impactos do

Antropoceno. Desinformação é definida como "um conteúdo intencionalmente falso e criado para causar danos. É motivado por três fatores distintos: ganhar dinheiro; ter influência política, internacional ou nacional; ou causar problemas por causa disso" (Wardle; Derakhshan, 2017. p. 10). Segundo Brisola e Bezerra (2018, p. 8), "a desinformação é um sistema informacional que molda a opinião pública de acordo com seus interesses utilizando uma série de artifícios e mecanismos para manter a hegemonia".

A desinformação não abrange apenas uma informação falsa, mas também informação tendenciosa, com meias verdades ou retirada de contexto. É um conjunto de ações orquestradas com o intuito de criar um enredo previamente planejado e envolvem informação "descontextualizada, fragmentada, manipulada, retirada de sua historicidade, tendenciosa, que apaga a realidade, distorce, subtrai, rotula ou confunde" (Brisola; Bezerra, 2018, p. 4). Esse processo compromete a compreensão pública sobre as questões ambientais e enfraquece a confiança nas instituições, tornando-se um obstáculo significativo no enfrentamento do Antropoceno.

O acesso livre à informação ambiental é uma das medidas que podem diminuir o impacto da desinformação. O acesso a informações confiáveis, geradas por instituições com autoridade, possibilita a participação dos cidadãos nos processos de tomada de decisões sobre projetos que envolvem o meio ambiente, além de servirem como indicadores para o planejamento governamental. O direito à informação está presente no objetivo número 16 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Os ODS são um conjunto de metas globais estabelecidas pela Organização das Nações Unidas (ONU) para promover um desenvolvimento sustentável em todo o mundo até o ano de 2030. O ODS 16 visa o estabelecimento de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável e a promoção do acesso universal à justiça. A meta 16.10 assegura o acesso público à informação e protege as liberdades fundamentais, conforme a legislação nacional e os acordos internacionais (ONU, 2015).

O acesso à informação também é um dos pilares do primeiro tratado ambiental da América Latina e do Caribe adotado em 2018, chamado Acordo de Escazú (Transparência Internacional Brasil, 2025). O propósito do Acordo é assegurar que os direitos de acesso à

informação ambiental, participação pública em decisões sobre o meio ambiente e acesso à justiça em assuntos ambientais sejam efetivamente implementados. Além disso, visa fortalecer as capacidades e promover a cooperação para proteger o direito de todos, incluindo as gerações futuras, a viver em um meio ambiente saudável e alcançar um desenvolvimento sustentável (Transparência internacional Brasil, 2025). O Brasil assinou o documento em 2018 e o governo federal enviou ao Congresso Nacional em maio de 2023, onde espera a votação.

O desenvolvimento da competência crítica em informação é fundamental para que usuários e colaboradores possam enfrentar os desafios da "sociedade da informação/desinformação" (Brisola, 2022). Essa competência envolve a capacidade de analisar, avaliar e utilizar informações de forma crítica, promovendo a conscientização sobre temas ambientais e possibilitando a tomada de decisões informadas. Ao inserir a discussão sobre a crise ambiental em seus acervos e atividades educativas, as bibliotecas assumem um papel decisivo na promoção de uma cidadania ativa e na defesa do meio ambiente.

Gestão de bibliotecas para promover a sustentabilidade

Gerir bibliotecas envolve muitos atores: instituição mantenedora, comunidade a ser atingida, usuários e não-usuários, recursos humanos e capacitação adequada. O bibliotecário preocupado com a questão da sustentabilidade deve observar seu ambiente interno e externo em busca de oportunidades de melhoria. O planejamento dentro da gestão de bibliotecas deve fazer parte da rotina bibliotecária. Conforme Almeida (2002, p. 2), "O planejamento não é um acontecimento, mas um processo contínuo, permanente e dinâmico", que construi as bases para uma gestão sustentável.

Cada tipo de biblioteca terá suas particularidades. Bibliotecas da estrutura do serviço público precisam seguir regulamentos e normas em sua gestão, o que muitas vezes causa a lentidão de alguns processos. Bibliotecas de instituições particulares e especializadas podem ter mais autonomia na escolha de sua gestão e opção por ações mais sustentáveis. Ambas podem encontrar resistência de suas instituições mantenedoras, contudo devem buscar advogar em causa de seus interesses. O estudo de usuário e a emissão de relatórios podem ser instrumentos valiosos para

divulgar as necessidades e os resultados da unidade de informação, além de comunicar os planos futuros à sua comunidade.

Diversos estudos apontam para a necessidade de modelos de gestão que contemplem a integração de práticas sustentáveis às rotinas administrativas e operacionais das bibliotecas. Entre as propostas, destaca-se a importância da elaboração de políticas internas de sustentabilidade que orientem desde a economia de energia e a redução de resíduos até a capacitação contínua dos profissionais (IFLA, 2015; SIBI, 2019). Essa abordagem integrada permite que a biblioteca funcione como um laboratório de inovação social, onde a gestão ambiental se alia à promoção do conhecimento e da informação de maneira crítica.

A implementação de uma política de sustentabilidade em instituições e bibliotecas é essencial para promover práticas ambientalmente responsáveis e socialmente justas. O planejamento deve ser estruturado a um nível estratégico, tático e operacional e estabelecer metas claras e ações específicas para cada etapa. No curto prazo, podem ser adotadas medidas imediatas, como a redução do consumo de energia e água, implementação de programas de reciclagem e conscientização ambiental entre funcionários e usuários. No médio prazo, as ações podem envolver a reestruturação de processos internos para torná-los mais sustentáveis, como a digitalização de documentos para reduzir o uso de papel e a promoção de eventos educativos sobre sustentabilidade. Já no longo prazo, a instituição pode planejar reformas estruturais nos edifícios para torná-los mais eficientes energeticamente, estabelecer parcerias com organizações ambientais e integrar a sustentabilidade como um valor central na missão institucional.

Exemplos práticos dessa abordagem podem ser observados nas políticas adotadas pelo Sistema de Bibliotecas e Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (SiBI/UFRJ) e pela Universidade de São Paulo (USP). O SiBI/UFRJ instituiu em 2021, de forma pioneira na instituição, uma *Política de Sustentabilidade* visando orientar ações sustentáveis em suas bibliotecas, abrangendo desde a gestão de resíduos até a promoção de educação ambiental. Apenas em fevereiro de 2025 a UFRJ instituiu a política denominada SER/UFRJ, sigla para *Sustentabilidade e Educação Regenerativa*, com o propósito de promover práticas sustentáveis e educação regenerativa em suas atividades acadêmicas e administrativas (UFRJ, 2025). A USP, por sua vez,

estabeleceu a *Política Ambiental da USP* em 2017, com o objetivo de promover uma gestão ambiental sustentável em todas as suas unidades, incentivando a conservação do meio ambiente e a formação de recursos humanos comprometidos com a sustentabilidade.

Diversos outros tipos de bibliotecas vêm adotando políticas e práticas voltadas à sustentabilidade ambiental, demonstrando seu compromisso com a responsabilidade socioambiental. No âmbito escolar, destaca-se a Biblioteca da Escola Barão de Cerro Largo, em Rio Grande (RS), com o objetivo de destacar o papel do bibliotecário na formação de cidadãos ambientalmente conscientes (Martins; Cipolat, 2006). Inicialmente voltado aos alunos da 1ª série do ensino fundamental, o projeto despertou o interesse de outras turmas. Logo, passou a envolver também as 2ª, 3ª e 4ª séries. A iniciativa, criada por estudantes de Biblioteconomia da FURG, buscou sensibilizar para a valorização e o cuidado com a natureza.

No contexto comunitário, destaca-se como exemplo a Biblioteca Comunitária UNIVALI, Campus Balneário Camboriú, que participa ativamente em projetos de reciclagem e economia de recursos (Silva, 2023). Já no campo das bibliotecas especializadas, a Biblioteca da Embrapa Meio Ambiente, em São Paulo, atua na promoção do acesso à informação científica sobre agroecologia e sustentabilidade, incorporando práticas sustentáveis na sua rotina institucional (Embrapa, 2020).

Para a efetiva implementação dessas políticas, a gestão de projetos desempenha um papel crucial. Sendo uma abordagem estruturada para planejar, executar, monitorar e concluir iniciativas, garantindo que os objetivos sejam alcançados dentro do prazo, do orçamento e com a qualidade esperada. Segundo o *Project Management Institute* (PMI), a gestão de projetos é definida como a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos (PMI, 2021). Essa prática envolve a coordenação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, com foco em entregar resultados que agreguem valor aos *stakeholders*. Para isso, utiliza-se metodologias e *frameworks* como o PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*), que organiza os processos em cinco grupos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e encerramento (PMI, 2021).

Preservação Digital e Sustentabilidade em Bibliotecas

A preservação digital é um dos maiores desafios enfrentados pelas bibliotecas no século XXI, especialmente quando associada aos princípios de desenvolvimento sustentável e práticas verdes. As bibliotecas têm a responsabilidade de garantir a longevidade da informação em formato digital, preservando acervos históricos, acadêmicos e culturais para as futuras gerações. No entanto, essa preservação exige recursos tecnológicos avançados, consumo de energia e a constante atualização de formatos e plataformas digitais, o que pode gerar impactos ambientais.

Diversas estratégias já são utilizadas pelas bibliotecas para garantir a preservação digital com foco na sustentabilidade. Métodos como a migração de formatos, que atualiza regularmente os arquivos para padrões mais modernos e duráveis, e a emulação, que recria ambientes tecnológicos antigos para acessar conteúdos obsoletos, são amplamente empregados. Outra abordagem é o uso de repositórios digitais confiáveis e de tecnologias baseadas em nuvem verde, que utilizam servidores com menor consumo energético e alimentados por fontes renováveis.

Os métodos de preservação digital podem ser divididos em dois grupos principais: os estruturais e os operacionais. Os métodos estruturais referem-se às decisões e investimentos iniciais de uma instituição para estabelecer um programa de preservação digital, como a definição de políticas, padrões e infraestrutura tecnológica. Já os métodos operacionais abrangem as ações práticas e contínuas aplicadas aos objetos digitais para garantir sua longevidade, incluindo técnicas como migração de formatos, emulação de *softwares*, refrescamento de mídias e a criação de metadados de preservação. Ambos os grupos são interdependentes e essenciais para uma estratégia de preservação digital eficaz.

Na vanguarda, o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), através da atuação da Rede Brasileira de Serviços de Preservação Digital (Cariniana), objetiva salvaguardar os registros da ciência, tecnologia e do patrimônio cultural do Brasil, que adotou a Aliança Internacional LOCKSS para preservar todas as publicações de acesso livre nacionais contidas no OJS/SEER e no *software* DSpace. Esta experiência demonstra que a criação e a administração de sistemas de

preservação digital podem ser viabilizadas tecnicamente com simplicidade e custos acessíveis, desde que as instituições estejam dedicadas à proteção de seu acervo digital local (Arellano, 2012).

A inteligência artificial (IA) tem se tornado uma ferramenta crucial nesse processo, oferecendo automação para a categorização de documentos, detecção de deterioração digital e aprimoramento de metadados. Além disso, algoritmos de aprendizado de máquina podem analisar grandes volumes de informações para identificar padrões de obsolescência, permitindo intervenções proativas na preservação. Assim, a integração entre a preservação digital, a IA e as práticas verdes podem ajudar a fortalecer o compromisso das bibliotecas com a sustentabilidade, garantindo o acesso à informação de maneira ética e ambientalmente responsável.

ABORDAGEM PRÁTICA

Esta seção visa apresentar abordagens práticas de promoção da sustentabilidade nas bibliotecas. Primeiro, são abordadas ações internas possíveis. Em seguida, parcerias e projetos de impacto social e ambiental. Depois, iniciativas de educação ambiental e disseminação da informação. Por fim, são apresentados os Desafios na Implementação das Ações sugeridas.

Ações Internas para a Sustentabilidade da Biblioteca

Para que uma biblioteca se torne um ambiente mais sustentável, é fundamental a implementação de medidas que promovam o uso consciente dos recursos. Entre as práticas recomendadas, destacam-se as apresentadas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Práticas recomendadas de sustentabilidade

Gestão Energética	Adoção de fontes de energia renovável; Modernização dos equipamentos para modelos com menor consumo; Desligamento automático ou manual de equipamentos (luzes, aparelhos de ar-condicionado e computadores) quando não estiverem em uso; Troca de lâmpadas fluorescente por lâmpadas de leds, mais econômicas.

Conservação de Água e Recursos	Instalação de dispositivos economizadores de água, como torneiras com sensor ou arejadores; Manutenção preventiva para evitar vazamentos; Incentivo à digitalização de documentos para minimizar o uso de papel; Promover a reutilização de materiais, como o reaproveitamento de papéis para anotações.
Gestão de Resíduos e Reciclagem	Parcerias com cooperativas e empresas especializadas na reciclagem, visando a destinação adequada dos materiais descartados; Incentivo a campanhas de "pegue e leve" e feiras de troca de livros, estimulando a reutilização e a circulação de materiais

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025) baseado em Silva (2024).

Parcerias e Projetos de Impacto Social e Ambiental

A cooperação interinstitucional pode potencializar os resultados das ações sustentáveis. Bibliotecas de todos os segmentos podem estabelecer parcerias com organizações da sociedade civil, prefeituras, instituições de ensino e empresas para desenvolver projetos de impacto. Exemplos de iniciativas são apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplos de iniciativa para impacto social e ambiental

Campanhas de Arrecadação e Reciclagem	Pontos de coleta para objetos e materiais recicláveis, como tampinhas plásticas, que, além de contribuir para a redução de resíduos, podem ser convertidos em recursos para projetos sociais (ver exemplo em campanhas de reciclagem que financiam a compra de equipamentos para instituições de apoio).
Apoio a Projetos de Responsabilidade Social	Arrecadação de roupas e alimentos para comunidades em vulnerabilidade, utilizando os espaços das bibliotecas para a promoção dessas campanhas e a mobilização dos usuários; Colaboração com órgãos governamentais e organizações não governamentais para a destinação de recursos para locais em situações de emergência climática.
Intercâmbio de Materiais e Conhecimento	Estabelecimento de redes de empréstimo e doação de documentos entre bibliotecas, ampliando o acesso à informação e evitando o desperdício de recursos; Criação de espaços dedicados à troca e doação de materiais, incentivando a circulação de livros e demais mídias.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025) baseado em Silva (2024).

Iniciativas de Educação Ambiental e Disseminação da Informação

As bibliotecas podem utilizar seus espaços físicos e virtuais para promover a competência crítica em informação ambiental, estimulando a consciência dos usuários por meio de diversas atividades:

Quadro 4 - Exemplos de iniciativa para educação ambiental e disseminação da informação

Exposições Temáticas e Oficinas	Realização de exposições que abordam temas como, por exemplo, o microplástico, as mudanças climáticas e a importância da biodiversidade. Tais exposições podem incluir painéis informativos, fotos e artefatos que ilustram os impactos ambientais, promovendo debates e visitas guiadas para públicos diversos
Produção e Divulgação de Conteúdo	Desenvolvimento de boletins informativos e newsletters com curadoria de artigos, teses e dissertações que abordam o tema; Utilização das redes sociais para compartilhar conteúdos educativos, vídeos e infográficos que desmitifiquem conceitos como o Antropoceno e estimulem a reflexão crítica.
Programas de Capacitação e *Workshops*	Organização de cursos, palestras e workshops voltados para a formação de competências críticas em informação, que capacitem usuários e colaboradores a identificar, analisar e utilizar dados ambientais de forma consciente e crítica; Integração com currículos escolares e universitários e o corpo docente, ajudando assim a promovendo a alfabetização ambiental e incentivando a pesquisa e a inovação em sustentabilidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025) baseado em Silva (2024).

Desafios na Implementação das Ações

Embora as iniciativas voltadas para a sustentabilidade nas bibliotecas tenham um grande potencial transformador, os gestores frequentemente se deparam com desafios significativos, como a limitação de recursos financeiros, a resistência a mudanças dos colaboradores e a necessidade de apoio institucional para viabilizar tais projetos. Para superar essas barreiras, é essencial adotar estratégias que possam integrar as questões ambientais no cotidiano da gestão das bibliotecas e garantir a implementação eficaz de práticas sustentáveis.

Uma das principais abordagens é o planejamento estratégico integrado, que envolve a elaboração de planos de ação detalhados e realistas. Esses planos devem contemplar metas evidentes de sustentabilidade, que sejam, ao mesmo tempo, práticas e alinhadas com as diretrizes da instituição à qual a biblioteca pertence.

Outro ponto fundamental é a capacitação contínua da equipe. Investir no treinamento dos profissionais da biblioteca é uma estratégia essencial para assegurar que todos estejam preparados para adotar e implementar práticas sustentáveis. Programas de capacitação devem incluir tópicos sobre a utilização de novas tecnologias, métodos de gestão ambiental e soluções criativas que possam ser aplicadas no contexto específico de cada biblioteca.

Por fim, o monitoramento e a prestação de contas são componentes essenciais para garantir a transparência e a eficácia das ações de sustentabilidade. O desenvolvimento de sistemas de avaliação e monitoramento permite que os gestores meçam o impacto das iniciativas implementadas, ajustando-as conforme necessário para melhorar os resultados. Além disso, esse processo promove a transparência, fundamental para engajar a comunidade atendida pela biblioteca, demonstrando o comprometimento da instituição com a sustentabilidade e permitindo que os usuários acompanhem o progresso das ações ambientais. Dessa forma, é possível consolidar um ciclo contínuo de avaliação, ajuste e avanço nas práticas sustentáveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bibliotecas desempenham um papel estratégico na promoção da sustentabilidade e na disseminação de informação ambiental, contribuindo não apenas para a redução dos impactos ecológicos internos, mas também para a formação de cidadãos críticos e comprometidos com a transformação social.

Ao adotar práticas de gestão ambiental integradas e desenvolver parcerias interinstitucionais, as bibliotecas – seja qual for o seu segmento – podem se posicionar como verdadeiros agentes de mudança na sociedade.

A consolidação de políticas de sustentabilidade nas unidades de informação passa pela articulação entre referencial teórico atualizado e a

prática cotidiana dos profissionais. A combinação de ações internas de economia de recursos, iniciativas de responsabilidade social e programas de educação ambiental permite que as bibliotecas se reinventem e reafirmem seu compromisso com a preservação do meio ambiente e a promoção do acesso à informação de qualidade.

Em suma, o desafio de integrar sustentabilidade e gestão da informação requer não apenas a adoção de medidas técnicas, mas também a construção de uma cultura organizacional que valorize a inovação, a transparência e o compromisso com a justiça ambiental. Assim, as bibliotecas se tornam espaços vivos, capazes de fomentar o desenvolvimento sustentável e transformar a realidade das comunidades que atendem.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília: Briquet de Lemos, 2002.

ARELLANO, M. A. M. Cariniana: uma rede nacional de preservação digital. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 41 n. 1, p.83-91, jan./abr., 2012.

BEZERRA, A. C.; SCHNEIDER, M.; SALDANHA, G. S. Competência crítica em informação como crítica à competência em informação. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 29, n. 3, 2019.

BRISOLA, A. C. Forjando em Freire as bases epistemológicas e de práxis da competência crítica em informação. *In*: BEZERRA, A.C; SCHNEIDER, M. (org.). **Competência crítica em informação**: teoria, consciência e práxis. Rio de Janeiro: IBICT, 2022. p. 21-33.

BRISOLA, A. C.; BEZERRA, A. C. Desinformação e circulação de "fake news": distinções, diagnóstico e reação. *In:* ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19., 2018, Londrina. **Anais** [...]. Londrina: UEL, 2018. p. 3316-3330.

CADER, R.; VILLAC, T. **Governança e sustentabilidade:** um elo necessário no Brasil. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO. **Nosso futuro comum.** 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991.

CRUTZEN, P. J. Geology of mankind. **Nature**, Reino Unido, v. 415, n. 3, p. 23, jan. 2002.

DATAFOLHA. **Percepção sobre mudanças climáticas no Brasil** (Relatório). [*S.l.*], 2024. Disponível em: https://datafolha.folha.uol.com.br/opiniao-e-sociedade/2024/07/52-veem-mudancas-climaticas-como-risco-imediato-e-para-43-riscos-ficarao-para-futuras-geracoes.shtml. Acesso em: 03 de fev.2025.

DELANTY, G. Os desafios da globalização e a imaginação cosmopolita:as implicações do Antropoceno. **Sociedade e Estado**, [*s.l.*], v. 33, n. 02, p. 373–388, 2018.

GERALDO, G.; PINTO, M. D. S. Percursos da ciência da informação e os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030/ONU. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 24, n. 2, p. 373-389, 2019.

IFLA – INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Diretrizes da IFLA para a biblioteca escola**r. 2. ed. rev. 2015. Disponível em:https://www.ifla.org/wp-content/uploads/2019/05/assets/school-libraries-resource-centers/publications/ifla-school-library-guidelines-pt.pdf. Acesso em: 12 fev. 2025.

IFLA – INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **IFLA Green Library Award 2021**. [*S.l.*]: IFLA, 2021. Disponível: https://www.ifla.org/news/ifla-green-library-award-2021/ Acesso em: 10 mar. 2025

IFLA – INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **IFLA Green Library Award 2024**: Winners and Best Practices. The Hague: IFLA, 2024. Disponível em: https://www.ifla.org. Acesso em: 21 abr. 2025.

IPCC - INTERGOVERNMENTAL PANEL ON CLIMATE CHANGE. Climate Change 2023: Synthesis Report. *In*: LEE, H.; ROMERO, J. (Eds.). **Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.** Geneva, Switzerland: IPCC, 2023. p. 35-115. Disponível em: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_FullVolume.pdf. Acesso em: 22 jan. 2025.

ISSBERNER, L-R.; LÉNA, P. Antinomias do Antropoceno. **Boletim da Sociedade Brasileira de Economia Ecológica**, Uberlândia, n. 38, jan. 2019.

ISSBERNER, L-R; VEIGA, J. E. Decrescer crescendo. *In*: LÉNA, P.; NASCIMENTO, E. P. (org.). **Enfrentando os limites do crescimento**: sustentabilidade, decrescimento e prosperidade. Rio de Janeiro: Garamond, 2012. p. 107-134.

MARTINS, M. S.; CIPOLAT, S. O bibliotecário como o agente socializador da disseminação da informação sobre o meio ambiente: relato de experiência. **Biblios**, Rio Grande, n. 18, p. 179-187, 2006.

PINTO, M. S. *et al.* Ações de desenvolvimento sustentável em Santa Catarina: foco nas bibliotecas públicas. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 28, n. 1, 2018.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK***:* um guia de conhecimentos em gerenciamento de projetos. 7.ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2021.

RICHARDSON, K. *et al.* Earth beyond six of nine planetary boundaries. **Science Advances**, [*s.l.*], v. 9, n. 37, 13 set. 2023.

ROCKSTRÖM, J. *et al.* Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. **Ecology and Society**, [*s.l.*], v. 14, n. 2, p. 32. 2009.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. **Scrum:** A arte de fazer o dobro de trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.

SIBI UFRJ. **Política de Sustentabilidade do Sistema de Biblioteca da UFRJ.** [*S.l.*], 2019. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1y9SauQcwDTgdLpsfDo6YxXs-DJFuetDo/view. Acesso em: 20 jun. 2024.

SILVA, D. **Ações das bibliotecas comunitárias catarinenses em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030**. 2023. 105p. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

SILVA, T. E. A biblioteca universitária e a promoção da sustentabilidade e da informação ambiental: um relato de experiência da Biblioteca Central do Centro de Ciências da Matemática e da Natureza da Universidade Federal do Rio de Janeiro. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 10. 2024, Recife. **Anais** [...]. Recife: FEBAB, 2024.

SPUDEIT, D.; PRADO, J. M. K. do. Bibliotecas Parque e a Agenda 2030: análise das atividades no Rio de Janeiro. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, p. 138–152, 2017.

STEFFEN, Will *et al*. Planetary boundaries: guiding human development on a changing planet. **Science**, [*s.l.*], v. 347, n. 6223, p. 1259855-1259855, 15 jan. 2015.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL BRASIL. **Acordo de Escazú.** Disponível em: https://transparenciainternacional.org.br/acordo-de-escazu/. Acesso em: 31 mar. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **SER: Sustentabilidade e Educação Regenerativa**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2025. Disponível em: https://ser.reitoria.ufrj.br/. Acesso em: 21 abr. 2025.

WARDLE, C.; DERAKHSHAN, H. **Information disorder**: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making. Council of Europe, October 2017.

CAPÍTULO 15

FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DA DIVERSIDADE EM BIBLIOTECAS: O PAPEL DA INCLUSÃO E EQUIDADE NA PROMOÇÃO DA JUSTIÇA SOCIAL

Franciéle Carneiro Garcês-da-Silva
Francilene Cardoso
Thayron Rodrigues Rangel

INTRODUÇÃO

Como organizações, as bibliotecas podem ser entendidas como conjunto de pessoas reunidas para o alcance dos objetivos institucionais, e sua função está na efetivação de uma série de direitos: sociais, políticos, econômicos, informacionais, culturais, religiosos e educacionais. Contudo, para o atendimento desse rol de direitos é necessária a construção de um perfil gerencial que atenda às necessidades das pessoas usuárias dos produtos e serviços, com foco na eficiência e eficácia. Desse modo, destacamos o papel de pessoas gestoras e bibliotecárias na implantação de uma cultura organizacional e de políticas institucionais

inclusivas nas bibliotecas, com foco na supressão das barreiras institucionais que possibilitam práticas racistas, misóginas, capacitistas e LGBTfóbicas. Nesse contexto, reconhecer a influência dos marcadores sociais da diferença (pertença étnico-racial, de gênero, orientação sexual, geração, classe social, religião, cor da pele, deficiência) contribui para a gestão inclusiva e participativa nas bibliotecas e unidades de informação.

Em uma sociedade que se propõe a ser democrática e inclusiva, as bibliotecas desempenham a missão de contribuir para a promoção da justiça social. As bibliotecas são espaços onde a pluralidade de identidades deve ser respeitada e valorizada, o que inclui as relações de trabalho, a oferta de serviços, as políticas institucionais e as práticas de gestão.

Dentro da sociedade brasileira existem instrumentos normativos que a regem, e buscam a participação ativa de sujeitos em sua diversidade e a construção de ambientes em que essa pluralidade contribua para o desenvolvimento das organizações. É possível citar como exemplo os Artigos 1º, 3º e 5º da Constituição Federal do Brasil, os quais estabelecem que diversidade, equidade e inclusão são deveres das instituições brasileiras e objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil (Brasil, 1988). De modo semelhante, o Artigo 4º, III, da Lei Federal nº 12.288, de 20 de junho de 2010, também conhecido como Estatuto da Igualdade Racial, elege a modificação das estruturas institucionais do Estado como um dos meios para o adequado enfrentamento e superação das desigualdades étnico-raciais e injustiças sociais decorrentes do preconceito e da discriminação (Brasil, 2010). Enquanto isso, o Artigo 34, §1º, da Lei Federal nº 13.146, de 06 de julho de 2015, conhecido como o Estatuto da Pessoa com Deficiência, estabelece a obrigação das pessoas jurídicas de direito público, privado ou de qualquer natureza garantirem ambientes de trabalho acessíveis e inclusivos (Brasil, 2015).

Fomentar a diversidade está relacionado ainda com o que preconizam as Leis Federais nº 10.639/2003 e nº 11.645/2008, as quais tornam obrigatório o ensino de história e cultura afro-brasileira e indígena nas redes de ensino brasileiro, bem como as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana (Brasil, 2003, 2004, 2008).

Ao voltarmos o olhar para a Biblioteconomia brasileira, existem movimentos que buscam discutir pautas sociais e representar a diversidade de grupos e sujeitos e a sua inserção no mercado de trabalho, na educação bibliotecária e nas organizações. O Grupo de Trabalho Relações Étnico-raciais e Decolonialidades (GT RERAD), vinculado à Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação e Instituições (FEBAB), visa a realização de atividades em prol da identidade étnico-racial e emancipação dos povos em situação de vulnerabilidades (econômica, social, informacional, política, educacional) via acesso à informação, à educação, ao livro e às bibliotecas, bem como a promover a diversidade epistêmica na atuação bibliotecária (Febab, 2025).

Ainda no contexto da FEBAB, o Grupo de Trabalho de Bibliotecas pela Diversidade e Enfoque de Gênero (GT BDEG) possui o objetivo de discutir questões de diversidade sexual e identidade de gênero na Biblioteconomia e Ciência da Informação no Brasil. Enquanto isso, o Grupo de Trabalho de Serviços de Bibliotecas para Pessoas Vulneráveis (GT SBPV) se volta para a promoção e melhoramento de serviços e produtos de informação destinados a populações em situação de vulnerabilidade, como pacientes em hospitais, pessoas em situação de rua, refugiados e outros grupos semelhantes (Febab, 2025).

Complementarmente, existe o GT 12 - Informação, Estudos Étnico-Raciais, Gênero e Diversidades, da Associação Nacional em Pesquisa em Ciência da Informação (ANCIB), cuja missão é estabelecer um fórum permanente, acessível e diversificado para tornar conhecidas pesquisas em informação que abordem os debates étnico-raciais, de classe, gênero, sexualidades, religiosidades, de pessoas com deficiência e culturas, fundamentado em perspectivas interseccionais e críticas sociais (Ancib, 2023).

O que todos esses grupos de trabalho possuem em comum é auxiliar na promoção das diversidades nos espaços de atuação e educação bibliotecária, seja por intermédio de capacitação profissional e/ou atuação direcionada aos cursos de graduação em Biblioteconomia.

Tanto as Associações como a Federação buscam, em igual medida, a articulação com órgãos internacionais que estão comprometidos com a justiça social. Podemos citar como exemplo, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, da Organização das

Nações Unidas (ONU), sobretudo no que se refere a: a) ODS 3: objetiva vida saudável e promoção do bem-estar para todas as pessoas, independentemente da sua pertença étnico-racial e cultural, sexo, gênero, pertença religiosa, entre outros direitos civis; b) ODS 4: objetiva que a educação seja de qualidade, que inclua todas as pessoas e promova oportunidades de aprendizagem ao longo da vida; c) ODS 5: objetiva a igualdade e equidade de gênero, sobretudo visando o empoderamento de mulheres e meninas; e, por fim, d) ODS 10: visa redução das injustiças sociais e desigualdades existentes dentro e entre os diversos países (ONU, 2024). Atualmente existe, inclusive, um recente objetivo proposto pelo Brasil, o ODS 18 cujo compromisso está em erradicar o racismo nas instituições, organizações e sociedade, bem como de promover a igualdade étnico- racial (Brasil, 2025).

Dado esse contexto, o objetivo deste capítulo é contextualizar a gestão da diversidade como teoria e prática, estabelecendo sua contribuição para a promoção da justiça social em organizações. Para tanto, vamos explorar os fundamentos conceituais da gestão da diversidade, destacando as diversidades étnico-racial, de gênero, sexualidade, religiosa e de pessoas com deficiência. Discutiremos ainda como as bibliotecas podem contribuir para promoção da justiça social, oferecendo à pessoa leitora exemplos práticos reais de iniciativas brasileiras e abordagens teóricas de autorias da Biblioteconomia e Ciência da Informação. Por fim, o texto sugere também uma política de diversidade para organizações.

Mas concretamente em que consiste a gestão da diversidade? Por que é uma atividade importante nas bibliotecas? Para responder essas e outras questões, é necessário, inicialmente, definir alguns conceitos básicos.

GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS BIBLIOTECAS

O interesse pelo tema da diversidade nas bibliotecas está relacionado com os efeitos positivos no desempenho desse tipo de organização. Atualmente, a universalização das políticas de promoção da igualdade étnico-racial e de gênero no país levou as bibliotecas ao desafio de trabalhar cada vez mais com a diversidade cultural, étnico-racial, de gênero e sexualidade, determinando, assim, a necessidade de sua gestão.

Nesse sentido, a Gestão da Diversidade nas bibliotecas está relacionada, de forma intrínseca, com a cultura organizacional, definida pelos princípios e valores institucionais construídos não só pelos gestores, mas pelas pessoas bibliotecárias e outras profissionais da informação, colaboradoras e usuárias.

Conceitualmente, a diversidade é a qualidade ou condição do que é diverso; diferença, dessemelhanças, divergências, discordâncias (Dicionário Aurélio, 2025, *online*). Pode também ser compreendida como a soma das maneiras pelas quais as pessoas são iguais e diferentes, e ao reconhecer, valorizar e abraçar a diversidade, reconhece, valoriza e abraça a singularidade de cada indivíduo (American Library Association, 2016).

Algumas tipologias de diversidade podem ser: a) *étnico-racial*, a qual se refere à presença de diferentes grupos étnico-raciais na sociedade, organizações e espaços informacionais, por exemplo; b) *cultural*, que envolve as diversas culturas e tradições que influenciam a sociedade; c) *de gênero*, vinculada às diferentes identidades de gênero e suas expressões de sexualidade, e; d) *acessibilidade*, que diz respeito à inclusão de pessoas com deficiência.

Para que a diversidade seja efetiva, ela requer das pessoas gestoras uma implementação cuidadosa. Isso significa que todos os componentes da política de gestão de pessoas (GP) da organização devem estar alinhados, especialmente nas áreas de recrutamento, seleção, remuneração, capacitação e cultura organizacional. Além disso, denota construir uma filosofia comum entre os funcionários e as políticas de inclusão nesse processo (Macalli; Kuabara; Takahashi; Roglio; Boehs, 2015; Mignoni; Mozzato; Sgarbossa, 2023).

A diversidade pode ser classificada em duas abordagens diferentes. A primeira abordagem sugere que a diversidade nas organizações decorre da interação entre grupos que historicamente foram colocados em lugares de subordinação em questões sociais e políticas, como mulheres, grupos étnico-raciais e imigrantes. Em contraste, a segunda abordagem entende a diversidade como relacionada a características pessoais, como deficiências, orientações políticas, estado civil e nível educacional, entre outras diferenças que existem entre as pessoas trabalhadoras. Ambas as abordagens são pertinentes, pois ilustram que, para que a organização engloba essas diferenças, é fundamental reconhecer que a diversidade

pode ser percebida de várias maneiras, além de perspectiva étnico-racial ou de gênero (Spataro, 2005; Mignoni; Mozzato; Sgarbossa, 2023).

A teoria da gestão diversidade tem suas raízes na Administração e seu impacto vai além de ações pontuais, influenciando as práticas de gestão de recursos humanos, comunicação e relações interpessoais. Surge em empresas americanas com intuito de criar vantagem competitiva e desenvolver competências (Fleury, 2000). É um processo intangível que delineia as divergências entre pessoas e grupos (Benedito; Ribeiro, 2021).

A gestão da diversidade consiste num processo empresarial comunicativo movido por uma estratégia de valores que aceita e utiliza a diferença e semelhanças como potencial de uma organização, criando para esta um valor agregado (Marion Keil *et al.*, 2007). Tendo esse conceito em conta, consideramos que as empresas, mas também as organizações, como as bibliotecas, devem aplicar a antidiscriminação no ambiente, e ao mesmo tempo refletir a cultura de respeito aos direitos humanos.

Os benefícios da gestão da diversidade são diversos, e dentre eles podemos citar a melhoria do ambiente de trabalho, estímulo à criatividade e diversificação dos nichos de mercado. Tais benefícios podem culminar numa cultura de inovação, flexibilidade organizacional, profissionais qualificados, resolução eficiente dos problemas da organização e reconhecimento das diferenças como instrumento para o crescimento da organização (Sales, 2016).

Silva e Silva (2021) se distanciam desse entendimento instrumental de gestão da diversidade, se voltam para o ambiente da biblioteca escolar e asseveram que se trata de uma filosofia na qual se apropria do fenômeno da diversidade visando o desenvolvimento humano para transformar a realidade e não ao lucro. Para os autores, a gestão da diversidade na biblioteca escolar é um enfoque de ação de mediação que visa superar conflitos surgidos da interação dos sujeitos no espaço da escola, sejam eles conflitos étnico-raciais, de gênero, orientação sexual, religião etc., à medida que a pessoa bibliotecária escolar desenvolve competências e habilidades para treinar o posicionamento crítico dos estudantes frente a situações adversas.

Complementarmente, a gestão da diversidade envolve o desenvolvimento de competência cultural, seja no nível individual ou organizacional. Isso implica que a gestão deve alinhar os objetivos,

produtos e serviços, estruturas e estratégias que atendam a todos os sujeitos do processo. No entanto, as barreiras à proficiência cultural podem dificultar o processo como: resistência à mudança, opressão sistêmica, inconsciência da necessidade de adaptação, e um senso de direito. Muitas vezes, são reconhecidos problemas sociais que culminam na exclusão de certos grupos; contudo, nem sempre as pessoas associam esses problemas como sendo algo que elas possam ou devam ajudar a solucionar (Silva; Silva; Guaraldo, 2023).

Desta forma, a competência cultural é um fator relevante e envolve fluxos de informação e comunicação eficientes entre grupos de indivíduos distintos; isso pode potencializar a gestão da diversidade nas organizações. Para tanto, a pessoa gestora/líder deve compreender que a cultura molda valores e instituições. As pessoas são influenciadas, mas há diversidade cultural. Desse modo, cada grupo tem necessidades únicas que devem ser respeitadas. Identidades pessoais e do grupo importam, e a dignidade do grupo é essencial para enriquecer as relações interculturais (Center for Culturally Proficient Educational Practice, 2020 *apud* Oliveira; Silva; Brandão, 2023).

A partir dessa explanação, partimos agora para apresentar as dimensões da diversidade e suas contribuições para a gestão da diversidade em bibliotecas.

Dimensões da diversidade: racial, de gênero, sexualidade e pessoa com deficiência

Nesta seção, apresentamos os conceitos, aplicações e exemplos da diversidade étnico-racial, diversidade de gênero e sexualidade, diversidade e pessoas com deficiência em organizações, sobretudo em bibliotecas.

Diversidade Étnico-racial

Quando abordamos o termo diversidade étnico-racial, estamos nos referindo à união de pessoas ou grupos com diferentes origens, culturais, históricas, religiosas, linguística, fenótipos, etc. A diversidade étnico-racial brasileira pode ser representada pelos povos de origem

africana, indígenas, ciganos, quilombolas, migrantes internacionais dentre outros.

No livro *O negro na Biblioteca: mediação da informação para construção da identidade negra*, Cardoso (2015) argumenta que as bibliotecas devem desenvolver coleções e serviços que representem as diversas culturas e etnias. Isso inclui a oferta de acervos que contemplem as realidades culturais das diferentes etnias e a promoção de espaços de acolhimento para que esses grupos se sintam representados. Obra pioneira no campo, analisa algumas das consequências do racismo na biblioteca pública e afirma que ela não pode ser pensada separadamente da sociedade: ela é uma instituição social, portanto, orientada por ideologias e formas de relacionamento. Sendo fruto e a serviço da sociedade, a biblioteca precisa repensar suas estratégias, considerar a relação étnico-racial como fator importante do planejamento à avaliação dos serviços. Mas o que deveria estar presente nos estudos das bibliotecas, nas discussões sobre formação e desenvolvimento de acervos, planejamento de bibliotecas, estudos de usuários e comunidades, por muito tempo foi tratado com invisibilidade, como se o racismo não existisse e não afetasse a comunidade a que a biblioteca se destina.

A invisibilidade das necessidades dos usuários foi exemplificada por Vergueiro no clássico *Desenvolvimento de Coleções* (1989) que, ao descrever o processo de desenvolvimento de coleções, narra a história de uma exibição de filme a nativos africanos que não conseguiam ver a tela inteira, tendendo a fixar a atenção apenas numa parte da mesma. Esse modo limitado de ver a projeção cinematográfica ilustra a falta de familiaridade do profissional da informação com as temáticas sociais, o qual, semelhantemente aos nativos, visualiza parcialmente a comunidade para quem destina suas atividades ou vê, de forma nublada, como se os conflitos raciais fossem questões extramuros que não afetam sua atividade profissional.

O racismo é uma ideologia de dominação, tendo conteúdo étnico-racial, ideológico e político (Almeida, 2018) profundamente enraizado em nossa cultura e, ignorar a sua presença, repercute também no desconhecimento dos usuários das unidades de informação. Uma biblioteca que perde usuários para a violência racial precisa estar inserida na comunidade como um elemento transformador. Devido ao racismo estrutural e sua capilaridade na sociedade brasileira, corremos o risco de

ter redução do número de nossos usuários, devido a execuções extrajudiciais por oficiais do Estado ou pela violência. Os dados do Atlas da Violência de 2024 revelou que 76% das vítimas de homicídio no Brasil são pretas e pardas.

Ressaltamos outros povos que integram a formação cultural brasileira que precisam ser considerados quando da gestão da diversidade em bibliotecas são eles: quilombolas, ciganos, povos e comunidades de terreiro, seringueiros, castanheiros, quebradeiras de coco-de-babaçu, comunidades de fundo e fecho de pasto, faxinalenses, pescadores artesanais, marisqueiras, ribeirinhos, varejeiros, caiçaras, praieiros, sertanejos, jangadeiros, açorianos, campeiros, varzanteiros, pantaneiros, caatingueiros, pomeranos, extrativistas, povos indígenas, seringueiros, piaçabeiros, peconheiros e comunidades do cerrado. Essas pessoas deveriam estar representadas na atividade bibliotecária, mas ainda têm dificuldades em se perceber, nos serviços, na prática profissional e nos ditames teóricos, que refletem a diversidade do povo brasileiro.

No artigo *Apontamentos contemporâneos sobre questão racial e atuação bibliotecária*, Cardoso e Pinto (2018) apresentam bases teóricas para uma atuação multicultural e intercultural bibliotecária, em relação à diversidade, inclusão e responsabilidade étnico-racial. As autoras concluem que a Biblioteconomia poderia se envolver mais com as questões raciais, de identidade de gênero e sexualidades, e igualdade social, primeiramente reconhecendo a dívida histórica e, posteriormente, estabelecendo a contribuição desses grupos na ciência e preparando as estruturas educativas e de pesquisa, em especial os departamentos universitários, para estudar profundamente os referidos temas, articulando-os com os demais conteúdos do curso e inserindo-os no currículo como temas-chave.

Esse debate se enriquece com as declarações da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) e da Federação Internacional de Associação de Bibliotecas (IFLA) quando entendem que diversidade cultural é a coexistência e interação de culturas diversas, abrangendo características espirituais, materiais e intelectuais, como estilos de vida, valores e crenças. É a base da nossa força coletiva global e local (IFLA/UNESCO, 2009).

As bibliotecas atendem a diversos interesses e comunidades, são centros culturais, de aprendizagem e de informação. Ao abordar a

diversidade cultural ou o multiculturalismo, os serviços de biblioteca são movidos pelo seu compromisso com os princípios das liberdades fundamentais e da equidade de acesso à informação e ao conhecimento para todas as pessoas, no respeito pela identidade e pelos valores culturais. Numa biblioteca multicultural, as ações devem envolver: coleções multiculturais e multilíngues (incluindo as digitais); preservação do patrimônio cultural (oral, indígena, imaterial); educação do usuário (informação, recém-chegados, diálogo intercultural); e acesso em idiomas apropriados (IFLA/UNESCO, 2009).

Não se pode esquecer nem tampouco deixar de lado a questão indígena, a respeito da qual cabe lembrar a Declaração do Encontro Indígena Interamericano preparatório para a Cúpula Mundial sobre a Sociedade da informação (CSMI) de 2005, na Tunísia, com o tema *"Rumo a um Portal Indígena Mundial"*, em que os indígenas reclamaram seus direitos a participar da chamada sociedade da informação e do emprego da tecnologia. Portanto, a biblioteca deve fomentar a ideias da diversidade como uma realidade existente, e promovê-la enquanto motivação para a inter-relação e o conhecimento mútuo. No que tange à tecnologia de informação, a biblioteca deve assegurar seu acesso às minorias linguísticas e a todos os grupos colocados às margens da sociedade, assegurando as mesmas oportunidades para todos.

O Museu Nacional do Índio, ligado ao Governo Federal, é uma fonte de informação para pesquisa sobre a trajetória de luta pelos direitos dos povos originários e ações do indigenismo brasileiro a partir do século XIX. Possui uma biblioteca virtual que atende pesquisadores, e principalmente indígenas, com registros dos Serviços de Proteção do Índios - SPI, informações acerca de suas terras e culturas, além de 11.221 páginas de volumes da Comissão Rondon, coleções etnográficas, dicionários multimídias, arquivo virtual, livros e publicações.

Em Fontanila – Juínas, no Mato Grosso, a Bibliooca é a biblioteca pública do povo indígena Rikbaktsa. Trata-se de uma biblioteca comunitária sob a responsabilidade da associação indígena Acebrick, inaugurada em 2020, cuja arquitetura valoriza a tradição local. Após a pandemia de Covid-19, o Departamento Cultural da cidade incluiu a biblioteca no Sistema Municipal de Bibliotecas de Juínas, junto com as oito bibliotecas escolares e mais duas municipais (pública e infantil) (Soares; Teixeira, 2022).

As bibliotecas indígenas são instrumentos de fomento ao processo de democratização do acesso à informação. Em sua pesquisa, Fonseca, Cavalcante e Zaninelli (2022) identificaram as seguintes experiências: Biblioteca Comunitária da Aldeia Moyray (AM), Biblioóca (MT), Biblioteca Comunitária Judit de Sousa Lima – Aldeia Mmorro Branco em Grajaú (AM) e a Biblioteca Comunitária Itaxi Mirim – Paraty (RJ). Esses projetos tinham participação de pessoas bibliotecárias para realização de ações de mediação cultural da informação (Fonseca; Cavalcante; Zaninelli, 2022).

Na contemporaneidade, também é importante falar de diversidade e inclusão, inserindo os migrantes. O Brasil tem recebido muitos migrantes internacionais, indígenas venezuelanos, haitianos, angolanos etc. Dados da 8ª edição do Boletim da Migração do Ministério da Justiça e Segurança Pública de 2024 apontam 194.331 mil de migrantes registrados no país. A Venezuela aparece como principal nacionalidade entre as nacionalidades que solicitam autorização de residências (94.726 pessoas).

A migração está no centro do debate nos Estados Unidos da América (EUA), após a vitória do atual presidente Donald Trump em 2024, cujas políticas envolvem a realização da maior deportação de migrantes sem vistos da história do país. No Oscar realizado em 2 de março de 2025, a atriz Zoe Saldanha, dominicana-americana, fez um discurso emocionado sobre esse tópico: "Minha avó veio para este país em 1961. Tenho orgulho de ser filha de imigrantes! Com sonhos, dignidade e mãos trabalhadoras".

O *Projeto Mi casa, Tu casa*, do Jornal Joca em São Paulo com apoio de *Hands on Human Rights* e Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados, tem como objetivo construir bibliotecas para refugiados e migrantes venezuelanos. São sete bibliotecas nos estados de Roraima e São Paulo desenvolvendo projetos para auxiliar migrantes na adaptação cultural, na criação de senso de pertencimento e na aprendizagem, ação em que bibliotecas e demais unidades de informação podem atuar de forma mais efetiva na inclusão social de seus usuários (Mendes; Laurindo; Porto; Zimmermann, 2023).

Assim, é importante que, dentre outras questões, todos os serviços e produtos das bibliotecas estejam disponíveis em outros idiomas (inglês, francês, espanhol, yorubá), além do português, para que os migrantes

tenham acesso às informações que necessitam. Entretanto, ainda é desafiador acolher com dignidade e incluir esses grupos nas políticas públicas de trabalho, assistência social, saúde, educação, habitação, cultura e informação.

Diversidade de Gênero e Sexualidade

Convidamos você a imaginar a seguinte situação:

Maria, uma mulher transgênero, frequenta regularmente uma biblioteca pública em sua cidade. Ela usa o nome social e se apresenta de acordo com sua identidade de gênero. Em uma de suas visitas, Maria se depara com uma situação desconfortável. Durante uma atividade de leitura em grupo, um dos funcionários da biblioteca, sem saber da identidade de Maria, se refere a ela pelo nome de registro, no masculino, e usa pronomes masculinos. Isso causa desconforto não apenas a Maria, mas também a outras pessoas que perceberam a situação. Maria tenta explicar sua identidade, mas o bibliotecário se vê na defensiva e responde com ceticismo, afirmando que "as regras da biblioteca" exigem o uso do nome de registro. O incidente gera um clima de constrangimento, fazendo com que Maria se sinta desrespeitada e invalidada em sua identidade. Alguns frequentadores da biblioteca que testemunham a situação ficam incomodados e expressam seu apoio a Maria, mas a experiência a faz reconsiderar sua frequência ao local, temendo mais discriminação.

Dado o contexto supracitado, é possível compreendermos que gênero e sexualidade continuam a ser um desafio constante, pois esses temas estão repletos de tensões e conflitos sociais. Isso ocorre porque a sociedade é moldada por uma estrutura colonialista, machista e patriarcal, que prejudica as relações sociais e dificulta os debates sobre gênero e sexualidade. A depender da localização geográfica, vertente teórica e área do conhecimento que investigamos, iremos obter diferentes conceitos de gênero. Esse conceito está em constante evolução, pois existem esforços contínuos de sujeitos da sociedade para desafiar as normas tradicionais de gênero, ao mesmo em que buscam promover a igualdade e construir sociedades equânimes e diversas (Romeiro, 2024).

Nos Estudos de Gênero em Biblioteconomia e Ciência da Informação, Patrícia Espírito Santo, Gilda Olinto, Gisele Côrtes, Natalia Romeiro e Fabio Pinho são algumas das pessoas investigadoras que se dedicam a investigar gênero, sexualidades e as especificidades de cada um desses enfoques em diversos ambientes informacionais.

Ao ingressar no debate sobre diversidade de gênero e sexualidade nas bibliotecas, entendemos como salutar para este capítulo, apresentar alguns dos conceitos principais. O conceito de gênero, que possui múltiplas facetas, é percebido como uma construção social que guia modos de ser e sentir, além das relações entre diferentes pessoas dentro de uma sociedade. Com o tempo, a compreensão de gênero tem se desenvolvido, ultrapassando a visão tradicional binária de masculino e feminino para abarcar um amplo leque de identidades e expressões de gênero e sexualidade. Enquanto o sexo biológico é definido por características cromossômicas, hormonais e anatômicas, o gênero é uma construção social influenciada por normas, crenças e estruturas de poder. Dessa maneira, o conceito de gênero se entrelaça com outras categorias sociais, como pertença étnico-racial, classe, sexualidade, religião, localização geográfica e deficiência, destacando a importância de uma abordagem interseccional para entender as experiências complexas e sobrepostas de marginalização e opressão que diferentes pessoas enfrentam (Romeiro, 2024).

Nos direcionando aos estudos em gestão, a diversidade de gênero se relaciona à variedade de identidades e expressões de gênero que existem dentro de uma organização, abrangendo não apenas as categorias de masculino e feminino, mas também identidades não binárias, transgênero, gênero fluido e outras. Enquanto isso, a diversidade de sexualidade diz respeito à inclusão de diferentes orientações sexuais dentro de uma organização, como heterossexualidade, homossexualidade, bissexualidade e outras identidades.

Representada pela sigla LGBTQIA+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, *Queer*, Intersexuais, Assexuais e o + significando outras orientações), essa diversidade busca criar um ambiente onde todas as pessoas colaboradoras se sintam seguras e valorizadas, independentemente de identidade e expressão de gênero e sua orientação sexual. Além disso, implica em reconhecer e valorizar as diferentes experiências e perspectivas que cada pessoa traz para o ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de inclusão e respeito às diversidades.

Quando nos voltamos para as organizações, é indispensável o papel da pessoa gestora para a eficiente aplicação das políticas da diversidade, pois é ela quem irá advogar pelo comprometimento da alta administração e das lideranças intermediárias com a justiça social na

organização. Tais gestoras estão sempre à procura de métodos eficazes para administrar suas instituições, reconhecendo que aspectos econômicos, recursos humanos, tecnologia e, particularmente, a gestão da diversidade são elementos que colaboram neste processo. (Barbosa; Luccas; Dib; Moraes, 2023).

A gestão da diversidade abrange uma perspectiva ampla e variada das características e elementos sociais das profissionais, que reconhecem o valor integral das pessoas, independentemente de sua pertença étnico-racial, gênero, sexualidade, entre outros marcadores sociais. Isso promove uma visão evolutiva e respeitosa por parte da organização. Essa abordagem contribui para que as organizações se adaptem às tendências do século XXI e criem um diferencial competitivo. Nesse sentido, a função da gestão da diversidade na sociedade está em eliminar estereótipos e preconceitos ao mesmo tempo em que incentiva a diversidade de pessoas, proporcionando a grupos diversos a chance de vivenciar novas experiências. Tal ação favorecerá o aprendizado e a adaptação da organização em situações desafiadoras que requerem habilidades e características distintas para melhores resultados (Barbosa; Luccas; Dib; Moraes, 2022).

A diversidade de gênero nas organizações, especialmente no contexto das bibliotecas, constitui uma questão complexa que abrange aspectos como representatividade, progressão na carreira e dinâmicas de liderança. Embora haja um aumento na atenção voltada à diversidade de gênero nos estudos informacionais (Romeiro; Silveira, 2022; Martins, 2022; Vital; Pinho; Slomp, 2025), persistem desafios a serem vencidos.

As bibliotecas ainda precisam construir acervos, serviços, produtos de informação e sistemas de organização do conhecimento que representem adequadamente as diversas identidades de gênero e sexualidade, de forma a combater os preconceitos contra grupos fora do padrão binário (Chagas; Moura, 2024). Não basta somente saber que existem pessoas autoras que pertencem à comunidade LGBTQIAP+; elas devem estar representadas e ser autoridades epistêmicas nos livros, artigos e outros recursos informacionais disponíveis para as pessoas que frequentam e utilizam a biblioteca. Ademais, tais sujeitos devem integrar como bibliografias básicas e complementares em planos de ensino de escolas e de cursos em universidades para que desde a primeira infância até a idade adulta, as pessoas sejam acostumadas com as diversidades de

gênero e sexualidade e que, consequentemente, com maior informação, mais rápido sejam exterminados pré-conceitos e discriminações.

Geralmente, a diversidade de gênero e sexualidade é prejudicada pela representatividade desigual em comitês e estruturas de tomada de decisão. Quando pensamos em representatividade, percebemos que as bibliotecas ainda carecem de implementar estratégias específicas para a inclusão de pessoas LGBTQIAP+. Essas ações podem incluir: a) contratação de mulheres, pessoas travestis, trans, não-binárias e outras não conformes com o gênero para compor as equipes, sobretudo em lugares de liderança na unidade da informação; b) treinamento de equipes para a promoção de cultura organizacional e ambientes equânimes comprometidos com as diversidades étnico-racial, de gênero, religiosa, e deficiência; c) criação de estruturas organizacionais inclusivas, como, por exemplo, banheiros agêneros; d) construção de políticas de gestão de recursos humanos e desenvolvimento profissional mais equânimes; e) políticas de gestão de estoques de informação com a participação ativa destas comunidades, dentre muitas outras estratégias. Falando especificamente sobre a representatividade, incorporar ao seu grupo de funcionários e colaboradores, pessoas de diferentes expressões e identidades de gênero pode ser um elemento-chave para o crescimento e desenvolvimento da cultura organizacional, mas também pode resultar em benefícios tangíveis, como maior inovação, melhor desempenho e aumento da satisfação no trabalho.

Após essa contextualização, retomamos o caso de Maria, mulher transgênero do início desta seção. A situação relatada destaca a necessidade de treinamento para gestão da diversidade destinada às pessoas bibliotecárias daquela biblioteca, bem como uma mudança na cultura organizacional sobre como oferecer serviços e produtos de informação às pessoas, respeitando as suas identidades de gênero e sexualidade com vistas a promover um ambiente acolhedor para todas.

Em continuidade, explicamos na próxima seção como a gestão da diversidade se volta também a pensar nas pessoas com deficiência.

Diversidade e Pessoas com Deficiência

CASO EXEMPLO

Relato de um aluno do curso de Psicologia de uma universidade sul-africana:

Cheguei à biblioteca da universidade em que estava matriculado como estudante. Eu esperava pegar um livro que usaria na minha dissertação de mestrado. Quando me aproximei do balcão para fazer uma consulta, o bibliotecário me notou. Então ele se levantou e veio em minha direção. Começou a perguntar em que poderia me ajudar. Houve um silêncio desconfortável. Apenas olhei para ele. Eu não podia responder. Estava bloqueado - nada saiu da minha boca. Ouvia a resposta sendo recitada na minha cabeça, mas não conseguia verbalizá-la. O bibliotecário me encarou, sem dizer nada. Enquanto eu gaguejava ao responder, o bibliotecário me deu um olhar vazio. Ele então suspirou e murmurou: 'Eu não tenho tempo para isso'. Assim, ele virou as costas para mim e começou a caminhar de volta para o seu lugar. Permaneci ali por cerca de cinco minutos esperando que o bibliotecário voltasse. Em vez disso, ele olhou para mim, irritado. Saí da biblioteca sentindo-me incapacitado, envergonhado e impotente. (Issacs, 2019)

Trata-se da identificação da multiplicidade de diferenças que compõem os corpos e a vida humana e do direito de todas as pessoas acessarem as mesmas oportunidades, produtos e serviços informacionais de forma equânime. Parte da compreensão de que a construção das identidades individuais ocorre por meio da existência das diferenças, onde ninguém é igual.

A complexidade da sociedade moderna, marcada pelas transformações sociais, exige mudanças na gestão de pessoas em bibliotecas e unidades de informação. Desde 2015, com a promulgação do Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº13.146, de 6 de julho de 2015, as unidades de informação brasileiras passaram a ter a obrigação de garantir a acessibilidade universal aos seus espaços (físicos ou virtuais/digitais), serviços e produtos informacionais, promovendo a autonomia dos usuários no acesso e uso dos recursos oferecidos.

Para isso, é preciso conhecer um pouco do universo das pessoas com deficiência, passando por conceitos como inclusão social, pessoas com deficiência, acessibilidade e tecnologias assistivas, bem como aprender como implementar uma política de acessibilidade em bibliotecas.

A luta pelo direito de acesso à informação, cultura e educação, bem como outros direitos, sempre foi pauta da vida das pessoas com deficiência. Conforme destaca Louzeiro (2020, p. 68), o lema

> Nada sobre nós sem nós!", significa o nosso protagonismo, que nossa voz deve servir de base para as decisões, para as políticas públicas e para os serviços. Somente nós temos propriedade e vivência para apontarmos nossas demandas.

Assim, as conquistas expressas nas constituições federais e em diversos atos jurídicos e orientadores são frutos da luta coletiva das pessoas com deficiência em prol da equidade e cidadania.

A viabilização da inclusão social das pessoas com deficiência nas bibliotecas, seja como usuárias ou como profissionais da unidade de informação, percorre um longo caminho que passa pelo processo social de reconhecimento das práticas de exclusão, segregação, integração e inclusão social (Rangel, 2023). As preocupações com a inclusão das pessoas com deficiência na sociedade ocorreram após séculos de abandono, exclusão e eugenia.

Durante vários momentos do século passado, vimos práticas de eugenia que visavam exterminar corpos com deficiência. Muita gente não sabe, mas as câmaras de gás que mataram milhares de judeus durante a Segunda Guerra Mundial, foram testadas anteriormente com pessoas com deficiência (Luiz, 2020, p. 20). Segundo Karla Garcia Luiz (2020), a história da deficiência está intrinsecamente relacionada às concepções do corpo pela sociedade ao longo dos séculos. Nesse sentido, muitas foram as formas de identificação da deficiência ao associá-la com o corpo, conforme quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Formas de Identificação da Deficiência

Período	Identificação	Peculiaridades
Idade Média	Figura do demônio	Entre a Antiguidade e o Barroco, há relatos escritos sobre o fascínio em torno da deficiência, especialmente em como o corpo da mulher com deficiência poderia ser sedutor por suas lesões.
Século XVII	Loucura	Nesse momento surgiram os hospitais gerais e as instituições em estilo de asilos para todo tipo de pessoa excluída – incluindo as "loucas" (com deficiência

Período	Identificação	Peculiaridades
Fim do século XVII,	Lesões ou disfunções do sistema nervoso central	Essa abordagem foi teorizada por Thomas Willis, na publicação "Celebri Anatome" (1664).
Século XIX	Anormalidade	Nesse período surgiram as primeiras escolas para pessoas com deficiência intelectual e surdez.
Século XX	Corpo-soberba Corpo-eficácia Objeto de Consumo Corpo-canônico	Nesse século o conceito de corpo passou por inúmeras acepções, gerando diferentes identificações sobre as deficiências. Em geral, houve a busca pelo corpo perfeito, um objeto idealizado à perfeição, um corpo sem falhas. A partir disso, evidenciou-se um crescimento exponencial nas pesquisas médicas e nos medicamentos para higienização das "falhas" e tipos de deficiência.
Século XXI	Parte do corpo	impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Fonte: Elaboração nossa, baseado em Luiz (2020).

Na vida acadêmica e social, é frequente a dúvida sobre como se referir a pessoas historicamente estigmatizadas com rótulos pejorativos como "demoníacas", "loucas", "lesionadas", "anormais" e "doentes". Diferentemente da doença, que pode ser considerada uma condição de enfermidade da saúde, a deficiência trata-se de uma limitação da participação social da pessoa em razão do contato entre ela e alguma condição, além das barreiras provocadas pela atitude do ambiente.

O conceito de deficiência é recente e deve ser entendido fora do aspecto biológico e individual, pois a pessoa com deficiência faz parte da diversidade humana se expressando, se movimentando e interagindo com o mundo de formas diferentes, e com os mesmos direitos das demais (Maior, 2020).

Nesse contexto, a ÚNICA forma de se referir é PESSOA COM DEFICIÊNCIA, conforme nos conta Luiz (2020, p. 21).

> Já fomos chamadas de "inválidas", "aleijadas", "excepcionais", "mongolóides", "retardadas", "portadoras de deficiência", etc. Ainda hoje, é comum usarem expressões como "retardado",

> "cego", "surdo" como se essas condições nos alienassem, nos reduzindo à deficiência. Além disso, são termos usados para ofender, como se essas condições fossem indignas. No entanto, termo correto é "pessoa com deficiência". Essa expressão passou a ser a utilizada bem recentemente para designar esse grupo social e demonstra que a deficiência faz parte do corpo e, principalmente, nos humaniza.

Mas o que pessoas bibliotecárias e gestoras estariam incidindo ao errar a forma de tratamento das pessoas com deficiência? Em capacitismo institucional, estrutural e estruturante. É preciso ter em mente que a deficiência é um produto social, não está nas pessoas, trata-se da intersecção de corpos diversos com barreiras que impedem a participação. Portanto, assim como Akotirene (2019) apontou a importância de dar visibilidade à opressão racial para a denúncia e incentivo à luta antirracista, nomeamos o capacitismo como "toda forma de distinção, restrição ou exclusão, por ação ou omissão, que tenha o propósito ou o efeito de prejudicar, impedir ou anular o reconhecimento ou o exercício dos direitos e das liberdades fundamentais [...]" das pessoas com deficiência (Brasil, 2015, s.p.).

Desse modo, com o desenvolvimento da percepção da sociedade sobre a obrigatoriedade do atendimento dos direitos às pessoas com deficiência, a acessibilidade surge como uma ferramenta para a supressão das barreiras que impossibilitam ou impedem o acesso aos espaços e recursos informacionais.

Nesse cenário, conforme apresenta o inciso I, caput do art. 3º, da Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015 – Estatuto da Pessoa com Deficiência, a acessibilidade cumpre o papel de atuar como uma "[...] possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias [...]" (Brasil, 2015, s.p.).

Também é oportuno destacarmos, que a acessibilidade é compreendida pelas dimensões atitudinais, comunicacionais, culturais, instrumentais, metodológicas e programáticas. Cada uma dessas dimensões é responsável por uma série de barreiras que impedem o acesso e a permanência das pessoas com deficiência, aos recursos informacionais e aos espaços institucionais. Dessa maneira, é

imprescindível a adoção de estratégias, ações e equipamentos para a supressão dessas barreiras, conforme listado no quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Algumas Estratégias para a supressão das barreiras institucionais

Dimensão da Acessibilidade	Estratégia para supressão das barreiras
Arquitetônica	• Adoção da norma ABNT NBR 9050:2015. • Adoção da Instrução Normativa IPHAN nº 1 de 25 de novembro de 2003. • Adoção do Caderno Técnico no IPHAN nº 9. • Adoção da Cartilha de Acessibilidade e do Manual Prático do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea).
Atitudinal	• Capacitação dos profissionais para o combate ao capacitismo e para o atendimento às pessoas com deficiência. • Desenvolvimento de campanhas de conscientização para o combate ao capacitismo.
Comunicacional	• Capacitação de no mínimo 5% dos profissionais da instituição em Língua Brasileira de Sinais (Decreto §1º, art.26, Decreto nº 5.626, de 22 de dezembro de 2005). • Adoção da norma ABNT NBR 15290/2005, NBR 15599/2008, NBR 16452/2016. • Descrição textual das imagens de difusão dos produtos e serviços. • Legendagem para Surdos e Ensudercisos (LSE) dos produtos visuais. • Adoção da Linguagem Simples (inciso VII, art.1º, Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. • Produção de materiais de difusão em multiformatos (Libras, audiodescrição, braile, dentre outros).
Cultural	• Assegurar a participação ao autônoma das PCD às atividades culturais. • Incentivar a produção e participação cultural das PCD nas bibliotecas. • Adoção de estratégias para a ampliação da acessibilidade estética ("sentir", experienciar).
Instrumental	• Adoção de Tecnologias Assistivas (Rangel, 2023; Repositório Tassia; Centro Tecnológico de Acessibilidade - CTA).

Dimensão da Acessibilidade	Estratégia para supressão das barreiras
Metodológica	• Adoção de práticas inclusivas nas rotinas e métodos de trabalho (linguagem simples, atendimento personalizado, dentre outros).
Programática	• Implementação da Política de Acessibilidade, dos Programas, Projeto, Planos de Ação, Instruções Normativas e Documentos Orientadores (Rangel, 2023).

Fonte: Elaboração nossa, baseado em Rangel (2023).

Assim, o primeiro passo para a supressão das barreiras institucionais é a implantação de uma política de diversidade. Na seção, a seguir, são apresentados os passos para a elaboração da política e algumas ferramentas para a aplicação de cada etapa.

POLÍTICA DE DIVERSIDADE: COMO CONSTRUIR?

A política de diversidade cumpre um relevante papel na consolidação das diretrizes e responsabilidades organizacionais para a promoção do respeito, valorização das diferenças e implementação de práticas inclusivas em todas as esferas da biblioteca, como organização. Abaixo, no quadro 3, são apresentadas algumas sugestões de etapas para a criação da *Política de Diversidade em bibliotecas*.

Quadro 3 - Passo a passo para a elaboração da Política de Diversidade em bibliotecas

Passo 1	Realizar Avaliação Diagnóstica Institucional sobre Diversidade
Etapa 1.1	Levantar informações sobre a instituição (missão, visão, valores, vinculação institucional etc.)
Etapa 1.2	Constituir Grupo de Trabalho (é obrigatória a participação de pessoas de todos os marcadores sociais de diferença)
Etapa 1.3	Definir a Metodologia (sugere-se a Matriz SWOT, o Marco Lógico, Grupo Focal ou Diagrama de Ishikawa e posteriormente a Árvore de Problemas)
Etapa 1.4	Levantar as ações já realizadas nos últimos 5 anos para a promoção da cultura da diversidade na biblioteca/organização (sugere-se a consulta ao Planejamento Estratégico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Desenvolvimento de Pessoas, Ações de capacitação)

Etapa 1.5	Elaborar o índice de Diversidade da biblioteca/organização (sugere-se o mapeamento quantitativo dos profissionais e usuários representantes de cada marcador da diferença).
Etapa 1.6	Tabular e Analisar e Sistematizar os levantamentos
Etapa 1.7	Aplicar as ferramentas e matrizes de análise situacional para a identificação dos pontos fortes e fracos, sucessos e problemas para a promoção da Diversidade na Biblioteca (conforme definição da etapa 3)
Etapa 1.8	Elaborar o Relatório Situacional
Passo 2	**Elaborar Política de Diversidade**
Etapa 2.1	Realizar pesquisa bibliográfica e documental sobre atos jurídicos, jurisprudências, normativas e pesquisas sobre a temática
Etapa 2.2	Realizar pesquisa sobre casos e modelos de sucesso em órgãos públicos e instituições privadas
Etapa 2.3	Desenhar a Política contendo: glossário, princípios, diretrizes e objetivos (geral e específicos), competências e atribuições (sugere-se o uso da Matriz RACI para o levantamento e definição), escopo/campo de aplicação, indicação da elaboração plano de diversidade, fontes de financiamento e disposições gerais (se necessário)
Etapa 2.4	Constituir a Comissão Permanente de Diversidade no âmbito da instituição, por portaria ou ato administrativo similar
Etapa 2.5	Aprovar, Publicar e Publicizar a Política de Diversidade para toda a comunidade institucional e usuária
Etapa 2.6	Inserir as ações da Política de Diversidade no Planejamento Estratégico Institucional (PEI) como diretrizes estratégicas
Passo 3	**Elaborar os Programas de Diversidade Institucionais específicos a cada marcador de diferença** (sugere-se utilizar os dados do relatório diagnóstico para a definição das necessidades)
Etapa 3.1	Realizar pesquisas para a identificação das soluções adequadas à cada marcador de diferença, atendendo a realidade e demanda institucional
Etapa 3.2	Definir as ações a serem implementadas em cada dimensão da acessibilidade
Etapa 3.3	Formular e documentar a curto, médio e longo prazo, o desenvolvimento sistemático dos processos e ações a serem realizadas
Passo 4	**Elaborar os Planos de Ação de Diversidade Institucionais específicos a cada Programa**
Etapa 4.1	Identificar no Programa Específico as ações a serem realizadas
Etapa 4.2	Aplicar ferramenta para a organização das tarefas (sugere-se a Metodologia 5W2H)
Etapa 4.3	Aplicar a Matriz RACI alinhada às competências e atribuições indicadas na Política de Diversidade
Etapa 4.4	Executar os Planos de Ação
Etapa 4.5	Elaborar o Relatório de Encerramento
Passo 5	**Monitorar e Avaliar a concepção, a implementação e os resultados da política e das ações em diversidade**
Etapa 5.1	Definir o objeto a ser monitorado

Etapa 5.2	Elaborar indicadores (sugere-se a adoção do modelo SMART) e critérios de valor (atribuição de pontuação para os graus de atendimento/maturidade) para avaliação das ações de diversidade
Etapa 5.3	Coleta de dados constantes dos relatórios e indicadores de contexto
Etapa 5.4	Construção do painel de indicadores
Etapa 5.5	Avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações em diversidade (a participação de pessoas com deficiência é obrigatória)
Etapa 5.6	Revisar a Política de Diversidade

Fonte: Elaboração nossa, baseado em Rangel (2023).

A partir do apresentado nesta seção, é possível compreender que a Política de Diversidade visa definir as responsabilidades de todas as pessoas integrantes da comunidade no que se refere à promoção e implementação de práticas de diversidade, justiça social e respeito às diferenças em todas as dimensões da vida institucional.

Essa política reflete o compromisso da instituição com a criação de uma cultura organizacional embasada na equidade, no respeito mútuo e na participação efetiva e ativa de todos os sujeitos. Fundamentada em padrões éticos e normativos amplamente reconhecidos, busca garantir que todos os indivíduos tenham acesso equânime e igualitário às oportunidades e recursos disponíveis.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo relatou as diversidades presentes na realidade brasileira, as quais enriquecem as bibliotecas e outras unidades de informação, e refletem a complexidade de nossa sociedade. Tais diversidades demonstram como a união de diferentes grupos, como os povos negros, indígenas, ciganos, quilombolas, pessoas com deficiência, pessoas da comunidade LGBTQIAPN+ e imigrantes, não apenas contribuem para a pluralidade cultural, mas também traz à tona a necessidade de reconhecimento e valorização das múltiplas histórias e experiências que compõem o tecido social brasileiro.

Ao longo do texto, apontamos e dialogamos sobre o primeiro passo para gestão da diversidade em bibliotecas, a construção de uma Política da Diversidade para bibliotecas. Nesse sentido, algumas etapas para a sua criação e implementação foram apresentadas. Ressaltamos que para a implementação de uma Política da Diversidade, a pessoa

bibliotecária possui como função consolidar diretrizes e responsabilidades organizacionais para a promoção do respeito, valorização das diferenças e implementação de práticas de inclusão e participação ativa dos sujeitos em todas as esferas da biblioteca.

Para que a sociedade se desenvolva e que as organizações possam adquirir poder competitivo, devem promover a justiça social, combatendo preconceitos e desigualdades que ainda persistem. A valorização das diversidades deve ser uma prioridade em todas as esferas da sociedade, incluindo as bibliotecas, de forma a garantir que todos os grupos tenham voz ativa e espaço para expressar suas culturas e identidades, além de exercer o pleno direito à cidadania de forma autônoma. Somente assim poderemos construir um Brasil mais justo, equânime e verdadeiramente plural, onde a diversidade seja celebrada como uma força vital para o desenvolvimento social e cultural do país.

REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Suely Carneiro; Pólen, 2019.

ALMEIDA, Silvio. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Jandaíra, 2018.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. **ALA Task Force**. [*S.l.*], 2016. Disponível em: https://www.ala.org/aboutala/offices/ala-task-force-equity-diversity-andinclusion Acesso em: 2 mar. 2025.

ANCIB – Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. **GT 12 – Informação, estudos étnico-raciais, de gênero e diversidades**. São Paulo, 2023.

BARBOSA, Everaldo H. S., LUCCAS, Taciana Maria L.; DIB, Simone F.; MORAES, Cássia Regina B. Aspectos relevantes da informação e comunicação no contexto da gestão da diversidade nas organizações. **Informação & Informaçã**o, Londrina, v. 27, n. 4, p. 183-203, 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Presidência da República. Lei 10.639 de 09 de janeiro de 2003. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2003.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2004.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 11.645, de 10 de março de 2008. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. **Diário Oficial da União**, Brasília, 2010.

BRASIL. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, seção 1, p. 2, jul. 2017.

BRASIL. Lei nº 13.146 de 06 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). **Diário Oficial da União, Brasília**, DF, jul. 2015.

BRASIL. **ODS 18 - Igualdade étnico-racial**: Conheça o novo Objetivo de Desenvolvimento Sustentável. Brasília: Ministério da Igualdade Racial, 2025.

BENEDITO, Beatriz de Oliveira; RIBEIRO, Marcela Arantes. Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. especial, p. 1-18, 2021.

CARDOSO, Francilene do Carmo. **O negro na Biblioteca***:* mediação da informação para construção da identidade negra. Curitiba: CRV, 2015.

CARDOS, Francilene do Carmo; PINTO, Michelle da Silva. Apontamento contemporâneos sobre questão racial e atuação bibliotecária. *In:* SILVA, Franciele Carneiro Garcês da; LIMA, Graziela dos Santos (org.). **Bibliotecários Negr@s**: ação, pesquisa e atuação política. Florionopolis, SC: Associação Catarinense de Bibliotecários, 2018. p. 39-88.

CHAGAS, Leonardo Borges Rodrigues; MOURA, Maria Aparecida. Gender and sexuality in knowledge organization systems. **The Canadian journal of information and library science - La Revue canadienne des sciences de l'information et de bibliothéconomie (CJILS-RCSIB)**, [*s.l.*], v. 47, n. 2, p. 197-208, 2024.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ASSOCIAÇÕES DE BIBLIOTECÁRIOS E INSTITUIÇÕES. **Ações FEBAB**. São Paulo, 2025. Disponível em: https://www.acoesfebab.com/ Acesso em: 20 mar. 2025.

FONSECA, Leonardo de Souza; CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; FLEURY, ZANINELLI, Thais Batista. O processo de mediação cultural e os saberes tradicionais: a biblioteca como espaço de preservação cultural dos povos indígenas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 01-20, 2022

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARIES ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS-IFLA. **Comunidades multiculturales**: directrices para el servicio bibliotecario. 3. ed. Haia: IFLA, 2009.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL. **Instrução Normativa IPHAN no 1 de 25 de novembro de 2003**. Disponível em: http://portal.iphan.gov.br/uploads/legislacao/Instrucao_Normativa_n_1_de_25_de_novembro_de_2003.pdf. Acesso em: 25 mar. 2025.

ISAACS, Dans H. "Não tenho tempo para isso": gagueira e a política do tempo universitário. **Scandinavian Journal of Disability Research**, [*s.l.*], v. 22, n. 1, p. 58-67, 2020.

LOUZEIRO, Rita. Educação pública e inclusão: motores à construção de uma sociedade inclusiva. *In*: COLETIVO HELEN KELLER. **Guia Mulheres com Deficiência**: garantia de direitos para o exercício da cidadania. Brasília: Coletivo Helen Keller, 2020.

LUIZ, Karla Garcia. Feminismo e deficiência: um caminho em construção. *In*: COLETIVO HELEN KELLER. **Guia Mulheres com Deficiência**: garantia de direitos para o exercício da cidadania. Brasília: Coletivo Helen Keller, 2020.

MACCALI, Nicole; KUABARA Paula S. S.; TAKAHASHI Adriana R. W.; ROGLIO Karina D; BOEHS, Samantha T. M. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma Federação Pública do Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, [*s.l.*], v. 16, n. 2, p. 157-187, 2015.

MARION, Keil *et al.* **Manual em Gestão da Diversidade**. European Year of Equal Opportunities for All, 2007.

MARTINS, Carlos Wellington Soares. A cada LGBTI+ o seu livro? Identidade de gênero e sexualidade na biblioteconomia brasileira. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 6, p. 1-26, 2022.

MAIOR, Izabel de Loureiro. Direito da mulher com deficiência à saúde. *In*: COLETIVO HELEN KELLER. **Guia Mulheres com Deficiência**: garantia de direitos para o exercício da cidadania. Brasília: Coletivo Helen Keller, 2020.

MENDES, Lucas; LAURINDO, Kariane Regina; PORTO, Morena Pereira; ZIMMERMAN, Juliano Ricardo. Inclusão Social é possível: divulgação e análise de ações inclusivas em Biblioteca. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 28, n, 2, p. 1-14, abril, 2023.

MIGNONI, Adriana Margarida; MOZZATO, Anelise Rebelato; SGARBOSSA, Maíra. Gestão da diversidade: uma perspectiva de qualidade de vida no trabalho. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 13, n. 2, p. 2-20, maio/ago. 2023.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil**. Brasília: ONU, 2024.

RANGEL, Thayron R. R. **(Re) pensando a universalidade do acesso nos arquivos públicos**: a acessibilidade como uma ferramenta inclusiva para a garantia da cidadania. 2023. 410 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense. Niterói: UFF, 2023.

ROMEIRO, Nathália Lima. **Conceituação e hierarquização das questões de gênero em tesauros**: um estudo ancorado na organização social e crítica do conhecimento em diálogo com a interseccionalidade e decolonialidade. Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2024.

ROMEIRO, Nathália Lima; SILVEIRA, Fabrício José Nascimento da. Apropriação dos estudos de gênero por trabalhos apresentados nos Encontros Nacionais de Pesquisa em Pós-Graduação em Ciência da Informação/ENANCIBs de 2018-2021. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 22., 2022, Porto Alegre. **Anais** [...]. Porto Alegre: UFRGS, 2022.

SALES, Ricardo Gonçalves. Políticas de diversidade nas organizações: breve histórico, modelos e reflexões. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: Intercom, 2016.

SILVA, Everton Camillo da; SILVA, Bruna Danielle de Oliveira. O. Gestão da diversidade na biblioteca escolar. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 3, n. 26, 2021, p.1-17.

SILVA, Bruna Danielle de Oliveira; SILVA, Everton Camillo da; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão. Competência cultural na gestão da diversidade: estudo de caso em uma biblioteca. **Palabra Clave**, La Plata, v. 13, n. 1, 2023, p. 1-25.

SOARES, Alessandra Assis de Oliveira; TEIXEIRA, Lilian Aguilar. Relato do processo de criação da Biblióca, a primeira biblioteca indígena do Mato Grosso. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO: Bibliotecas por um mundo melhor: década da ação, 29., 2022. **Anais** [...] São Paulo: FEBAB, 2022.

SPATARO, Sandra E. Diversity in context: how organizational culture shapes reactions to workers with disabilities and others who are demographically different. **Behavioral Sciences and the Law**, [*s.l.*], v. 23, n. 1, p. 21-38, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Repositório Tassia**: Tecnologia Assistiva e de Apoio. Disponível em: https://tassia.uniriotec.br/. Acesso em: 26 mar. 2025. [Coordenação: Professora Janicy Rocha].

VERGUEIRO, Waldomiro. **Desenvolvimento de Coleções**. São Paulo: Polis; APB Associação Paulista de Bibliotecários, 1989.

VITAL, Luciane; PINHO, Fabio; SLOMP, Mariana. Organização do conhecimento e estudos de gênero na ciência da informação brasileira. **Logeion**: Filosofia da Informação, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 1-21, e-7354, jan./jun. 2025.

ZANINELLI, Thaís Batista. O processo de mediação cultural e os saberes tradicionais: a biblioteca como espaço de preservação cultural dos povos indígenas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 1–20, 2022.

CAPÍTULO 16

FUTURO DO TRABALHO EM BIBLIOTECAS: AS COMPETÊNCIAS E OS PROGRAMAS DE MENTORIA, ACONSELHAMENTO E COACHING

Adriana Maria de Souza
Angélica Cintra Fermann

MUNDO DO TRABALHO NA CONTEMPORANEIDADE: AS FORÇAS DE MUDANÇA

O mundo do trabalho na contemporaneidade é profundamente influenciado pela era digital, que trouxe mudanças significativas nas formas de consumo e de produção, nas exigências acadêmicas e profissionais. Sob essa ótica, alguns aspectos são destacados: sustentabilidade, economia criativa, automação, inteligência artificial, máquinas e algoritmos, atualizações e novas configurações de tarefas repetitivas e até das atividades intelectuais, o que demanda uma requalificação constante das pessoas trabalhadoras (World Economic

Forum, 2025). As profissões tradicionais podem desaparecer, enquanto as novas surgem rapidamente. A revolução digital transformada nas relações econômicas e trabalhistas, destaca a transição para um modelo mais descentralizado e interconectado (Castells, 2005).

A profissão, sob o olhar da Sociologia, estuda a sociedade quanto ao meio e aos processos que interligam os indivíduos em associações e grupos. É um campo coberto por inúmeros estudos, que tem como uma de suas áreas de pesquisa, a chamada Sociologia das Profissões, servindo de análises para questões ligadas à profissão e seus reflexos na sociedade.

O Fórum Econômico Mundial, organização internacional para cooperação público-privada, congrega líderes de diversas áreas da sociedade e se dedica a promover e analisar agendas globais, regionais e industriais para viabilizar discussões e prognósticos em seu relatório sobre o futuro do trabalho, *Future of Jobs Report*, no qual delineia direções de mudanças e quadros de referência sobre as profissões em crescimento, tais como: especialistas em *big data*, inteligência artificial, armazenamento de dados, internet das coisas, transformação digital, sustentabilidade, gestão de segurança, desenvolvimento organizacional, marketing digital e estratégia; gestores de projetos, de produtos, de aprendizagem on-line; profissionais de banco de dados e rede; desenvolvedores de *softwares* e aplicativos; designers de interface e de experiência do usuário (UX); cientistas de análise de dados; analistas de segurança da informação; professores de ensino superior. Também apresenta tipos de trabalhos ameaçados de extinção ou que sofrerão fortes impactos nas novas formas e relações de trabalho. Estima-se que, até 2030, haverá a criação de novos empregos e o deslocamento de tantos outros, devido a macrotendências numa estimativa de 22% do total de trabalho formal. A criação de novos empregos é estimada em 170 milhões, o equivalente a 14% do emprego atual. Espera-se que esse crescimento seja compensado pelo deslocamento de 92 milhões de empregos atuais, resultando em um crescimento líquido de 78 milhões até 2030 (World Economic Forum, 2025, p. 21-22).

Na Ciência da Informação, Boeres e Cunha (2016) mencionam um fato que correlaciona a pessoa bibliotecária, ao discorrer sobre o objeto de estudo da área ser a informação e que, por não ser estática, está cada vez mais associada à tecnologia da informação. Os autores refletem quanto à necessidade de qualificação para o trabalho profissional,

levando a novos ajustes, principalmente ao observar a rapidez com que a era da transformação digital impacta a mudança das profissões, e não se pode deixar de citar a pessoa bibliotecária pelo surgimento acelerado da necessidade das organizações em lidar com um volume amplo de dados. Tal volume é utilizado como apoio à tomada de decisão no mundo do trabalho, muito além dos muros de uma biblioteca, onde os processos de armazenamento, tratamento e disponibilização da informação estão ampliando seu espaço para novas metodologias, ferramentas e dispositivos tecnológicos.

De acordo com Lent (2018), o surgimento de redes sociais e da internet fez com que outras possibilidades de arranjos de trabalho acontecessem, como a *Gig Economy* (correspondência à informalidade no trabalho: bicos e *freelancers*, com contratos flexíveis e não contínuos), economia de pares (que permite que trabalhadores forneçam seus serviços direto para o consumidor final) e o *crowdsourcing* (método *online* para distribuir projetos complexos e trabalhosos em grande número de trabalhadores independentes). Tal cenário não é diferente no ambiente das bibliotecas, centros de documentação e outros espaços, onde há uma demanda crescente por formas inovadoras, das quais as pessoas bibliotecárias são provocadas a trabalhar o ciclo da informação, passando do físico para o digital, por meio de métodos ágeis e mídias digitais.

É relevante também para o estudo da transformação digital e as carreiras do futuro, uma visão a respeito do comportamento e das características das pessoas que se relacionam com as tecnologias digitais e que serão a força de trabalho digital predominante nas organizações, composta por nativos digitais (Colbert; Nick; George, 2016).

Para Schwab (2019), o maior impacto da quarta revolução industrial sobre o trabalho e seus locais é o dilema a ser enfrentado, não apenas o ser humano *versus* a máquina, mas a compreensão de que a fusão das tecnologias digitais, físicas e biológicas causou alterações na cognição humana e no aumento do trabalho, o que implica que as lideranças precisam de preparo e capacitação. Não se trata apenas de se preparar para o futuro do trabalho, mas também de olhar para o presente, levando em conta valores e propósitos na escolha pessoal de uma profissão que inclua a sociedade e suas complexidades no enfrentamento da realidade concreta, mediante práticas efetivas de transformação e de justiça social.

> Em um país como o Brasil, demarcado por inúmeras escolhas econômicas, sociais e arquitetônicas – entre outras – que possuem matrizes e lógicas excludentes e discriminatórias, tal debate será cada vez mais eficaz na medida em que tais estruturas forem consideradas em sua profundidade e complexidade, ou seja, de maneira interseccional (Benedito; Barbosa, 2024, p. 25).

Para as autoras, a interseccionalidade é um conceito da teoria crítica racial e que é utilizada para caracterizar o movimento de interação de fatores sociais ao definirem a identidade e a situação de uma pessoa, bem como o impacto na sociedade e no acesso a direitos. No cerne deste conceito, identidades de gênero, raça e etnia, idade, orientação sexual, condição da pessoa com deficiência, a situação econômica, social e demográfica devem ser consideradas para "o entendimento e a determinação dos alvos de opressões e marginalização sociais, inclusive os decorrentes do e no trabalho, de como as desigualdades e exclusões costumam operar nesses ambientes" (Benedito; Barbosa, 2024, p. 26).

MUNDOS VUCA E BANI

Algumas teorias podem explicar melhor o futuro do trabalho na atualidade e que são utilizadas em várias áreas, tais como: educação, sociologia, administração, sendo conceitos fundamentais para a gestão organizacional, o planejamento estratégico e a inovação profissional. A primeira, difundida até 2018 definia o mundo como VUCA. Atores do mundo corporativo, governo e instituições de ensino usam o acrônimo para descrever, de maneira geral, diferentes cenários desafiadores e complexos e os impactos na vida das pessoas e em suas relações. A *volatilidade* se refere a mudanças constantes, o surgimento de novas tecnologias, o excesso de informações; a *incerteza* é a dificuldade de prever ou antecipar o futuro; a *complexidade* é a logística ou o trâmite por trás de qualquer processo; a *ambiguidade* é a incerteza na tomada de decisões, não saber sobre qual caminho seguir. Por força da pandemia, o mundo VUCA foi substituído pelo mundo BANI.

A segunda teoria é a explicação para o mundo atual em que vivemos, repleto de desafios e de complexidades. A *fragilidade* é o que vivemos, propensos a incidentes, acidentes, desastres, doenças; a *ansiedade* é gerada pela fragilidade e pela incerteza quanto ao porvir; a *não-*

linearidade é a ocorrência de muitas coisas ao mesmo tempo, o que dificulta o planejamento de longo prazo; a *incompreensibilidade* é a consequência da sobrecarga de informações e o rápido e imparável avanço tecnológico. No mundo como um todo, o VUCA e o BANI trouxeram consequências danosas e de difícil compreensão, até mesmo solução. A seguir, na figura 1, há uma forma ilustrada de como estas teorias se organizam.

Figura 1 – Teorias VUCA e BANI



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Perante essa nova configuração, as mudanças no mundo do trabalho, ao mesmo tempo em que nos desafiam e nos colocam em situações de imprevisibilidade, por outro lado, também nos inspiram a novas possibilidades e oportunidades, especialmente para quem almeja estudar Biblioteconomia e Ciência da Informação, presente num perfil de estudante mais interessado em buscar informações e conhecimentos para a sua formação, em consonância com as mudanças na sociedade em que vive e também no mundo, sendo protagonista de seu desenvolvimento e de seu aprendizado. Dessa forma, as Instituições de Ensino Superior (IES), propiciam a capacidade da preparação consistente e adequada para o mundo do trabalho, a partir das matrizes curriculares dos cursos, em conformidade com as exigências da

sociedade e do trabalho, tanto na formação acadêmico-profissional, quanto de educação continuada (Arruda; Marteleto; Souza, 2000).

Muitos teóricos há décadas, apontaram em pesquisas desenvolvidas na área de Biblioteconomia que, a mudança do nome "bibliotecária(o)" acarretaria numa maior visibilidade e amplitude do escopo de sua atuação, não se restringindo em apenas bibliotecas físicas, com acervos e livros. Com o advento da internet e com o progresso das bibliotecas digitais, tem-se o surgimento na literatura de língua inglesa, do termo *cybrarian* (bibliotecário cibernético), para indicar a pessoa que trabalha com novas tecnologias (Cunha; Cavalcanti, 2008, p. 55). Nesse mesmo período, o verbete "Profissional da Informação" já estava cunhado, sendo descrito como:

> profissional que coleta, processa e difunde informação; mediador da informação, tendo habilidades e conhecimentos para lidar com elas, gerando valor agregado para atingir os objetivos de uma organização; agente intermediário, profissional do conhecimento, remetendo ainda para os verbetes: arquivista, bibliotecário, documentalista, cientista da informação, profissional do conhecimento e profissional da informação" (Cunha; Cavalcanti, 2008, p. 295).

Pesquisas realizadas a partir de 2015 pela Universidade de São Paulo, na Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP), em parceria com a Universidade Carlos III, no âmbito do Observatório do Mercado de Trabalho do Profissional da Informação na Era Digital (OMTID), chegaram a conclusões análogas às de Cunha e Cavalcanti (2008). Alguns perfis profissionais para ambientes digitais mais solicitados pelo mundo corporativo preferem profissional da informação ao invés de pessoa bibliotecária. O que se pode inferir é que, frente às exigências do mundo de trabalho para a Ciência da Informação, já é admissível o uso de outros nomes que permitam ao profissional fazer uso de suas habilidades sem a perda de sua identidade.

COMPETÊNCIAS EXIGIDAS PARA O FUTURO DO TRABALHO

Neste tópico, apresentamos quatro instituições internacionais, de abrangência global, que estudam e projetam as novas competências exigidas para o mundo do trabalho, duas delas voltadas à Biblioteconomia e Ciência da Informação e que apresentam as tendências para o futuro do trabalho e as complexidades que o envolvem, num cenário de crescente mudanças tecnológicas, humanas e sociais.

O *Institute for the future* (IFTF), da *University of Phoenix Research Institute* (2020), é uma organização com sede na Califórnia (EUA) que tem se debruçado em pesquisas e estudos sobre o futuro do trabalho e suas habilidades. É um grupo de pesquisa estratégica, sem fins lucrativos, com mais de 40 anos de experiência na identificação de tendências emergentes e descontinuidades que transformarão a sociedade e o mercado globais. São responsáveis por promover *insights* sobre estratégia de negócios, processo de design, inovação e dilemas sociais. As pesquisas desenvolvidas abrangem uma gama de possibilidades transformadoras, desde saúde e assistência médica até tecnologias, ambiente de trabalho e identidade humana. Os membros da equipe do IFTF são de várias áreas do conhecimento, desde ciências sociais e políticas públicas até tecnologia e artes criativas, compondo uma equipe interdisciplinar que colabora para trazer reflexões futuristas que combinam desafios complexos e exigem perspectivas não convencionais, juntamente com outras instituições, especialistas e consultores educacionais.

A *University of Phoenix Research Institute*, por sua vez, é responsável por conduzir pesquisas acadêmicas sobre os estudantes no mundo do trabalho, o ensino superior e a indústria para melhorar os resultados educacionais e promover uma força de trabalho mais preparada. A Universidade patrocinou parte da pesquisa do IFTF para aumentar a compreensão das habilidades que os estudantes e futuros trabalhadores precisarão para a próxima década em um mundo tecnologicamente emergente e mutável (Institute for the Future, 2020, tradução nossa).

O IFTF e a Universidade de *Phoenix* apresentam em seus estudos, seis direções de mudanças prospectivas (*six drivers of change*), ou seja, aquelas consideradas por eles como mudanças disruptivas que, provavelmente, irão remodelar o cenário futuro e que emergiram da

pesquisa como as mais importantes e relevantes para as novas habilidades de trabalho, sendo: a) *longevidade* caracterizada pelo aumento da expectativa de vida global, o que resulta na mudança da natureza das carreiras e do aprendizado; b) *ascensão de máquinas e sistemas inteligentes* caracterizados pela automação no local de trabalho, o que resulta na retirada de trabalhadores das tarefas rotineiras e repetitivas; c) *mundo computacional* caracterizado por aumentos massivos em sensores e poder de processamento, tornando o mundo um sistema programável; d) *ecologia de novas mídias* caracterizadas por novas ferramentas de comunicação que requerem competências midiáticas para além do texto; e) *organizações superestruturadas* caracterizadas por tecnologias e movimentos sociais, impulsionando novas formas de produção e de criação de valor; f) *mundo conectado globalmente* caracterizado por crescente interconectividade global, colocando a diversidade e a adaptabilidade no centro das operações organizacionais (Institute for the Future, 2020, p. 3-5, tradução nossa).

Quadro 2 - Competências para a força de trabalho (IFTF)

Direções da mudança	Competências
Longevidade; Ecologia de novas mídias; Ascensão de máquinas e sistemas inteligentes.	Criação de sentido; transdisciplinaridade; inteligência social; pensamento criativo e adaptativo.
Mundo computacional; Organizações superestruturadas; Mundo conectado globalmente.	Mentalidade de design; colaboração virtual; competência intercultural; competência midiática; gestão cognitiva; pensamento computacional.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do *Institute for the Future* (2020).

O *Future of Jobs Report* (World Economic Forum, 2025) apresenta as habilidades exigidas e analisa como as organizações esperam que o trabalho evolua nos próximos cinco anos, até 2030 (Quadro 3).

As direções apontadas na pesquisa para a transformação no mundo do trabalho são: desenvolvimento tecnológico, mudanças climáticas, demográficas, macro e geoeconômicas que estão impulsionando as formas de trabalho global, remodelando os empregos e as competências necessárias.

A análise é baseada na pesquisa do Fórum Econômico Mundial, realizada no final de 2024, que reúne as perspectivas de mais de 1.000 contratantes globais, empregando mais de 14,1 milhões de trabalhadores em 22 grupos industriais e 55 economias (World Economic Forum, 2024).

Para a inserção dessas pessoas na nova perspectiva laboral é necessário ter qualificação acadêmica e competências comprovadas.

Quadro 3 - Competências do *Future of Jobs Report*

Competências profissionais (*hard skills*)	**Competências pessoais (*soft skills*)**
- Inteligência Artificial e *Big Data*	- Criatividade
- Redes e segurança cibernética	- Resiliência, flexibilidade e agilidade
- Competência tecnológica	- Curiosidade e aprendizagem ao longo da vida
- Gestão ambiental	- Liderança e influência social
- Gestão de pessoas (talentos)	- Pensamento analítico

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do *World Economic Forum* (2025).

A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA) em seu Relatório de Tendências de 2024, apresentou uma "Agenda de Habilidades", complementar ao relatório (Quadro 4).

De acordo com a a equipe de líderes emergentes que a elaborou, deve-se concentrar esforços para garantir a máxima preparação para qualquer cenário que o futuro possa trazer. Após um resumo da metodologia utilizada, as habilidades escolhidas foram agrupadas em três categorias: habilidades práticas/técnicas, habilidades de parceria e colaboração, e habilidades pessoais.

No documento original, em cada categoria, há um breve perfil com a definição da habilidade, uma explicação sobre a sua importância, o panorama atual e os próximos passos (International Federation of Library Associations and Institutions, 2024).

Quadro 4 - Competências da Agenda de Habilidades da IFLA

Competências profissionais	Competências de parceria e colaboração	Competências pessoais
- Programação básica - Inteligência Artificial - Privacidade - Comunicação Científica - Gestão de Projetos - Competência Midiática e Informacional - Gestão da Informação	- *Advocacy*, marketing e comunicação - Negociação e relações interpessoais - Construção de comunidade, colaboração e rede de contatos (*networking*) - Gestão da mudança - Pedagogia e ensino - Consciência cultural - Contação de histórias	- Imaginação, intuição e criatividade - Aprendizagem ao longo da vida - Pensamento futuro - Tomada de decisão baseada em dados - Avaliação de riscos - Consciência profissional - Mentalidade de crescimento

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da *International Federation of Library Associations and Institutions* (2024).

O *primeiro grupo* de habilidades, concentra-se em aspectos profissionais que ajudarão a pessoa bibliotecária a desempenhar tarefas específicas, que provavelmente se tornarão uma parte cada vez mais importante de seu trabalho. Essas habilidades refletem aspectos do futuro apresentados no Relatório de Tendências da IFLA e em discussões mais amplas de outros eventos realizados, como no *Information Futures Summit* que imporão novas ou maiores exigências aos profissionais de Biblioteconomia e Ciência da Informação. Algumas das habilidades propostas são gerais e aplicáveis a todas as pessoas envolvidas no trabalho, enquanto outras são mais relevantes para algumas especialidades. O *segundo grupo* de habilidades de parcerias e colaboração, concentra-se no conhecimento e nas competências necessárias para criar, manter e aproveitar ao máximo as conexões com outras pessoas, pois afetam não apenas as bibliotecas, mas também comunidades, governos, financiadores e parceiros com os quais as bibliotecas interagem, o que pode levar à evolução dessas relações, para garantir que essas conexões permaneçam eficazes, equitativas e estratégicas. Por fim, o *terceiro grupo* aborda o conjunto de habilidades que permitem aos profissionais serem resilientes e inovadores, enfrentando o futuro com coragem e otimismo, na capacidade de se adaptar às mudanças, desenvolver seus próprios caminhos de aprendizagem e, além

disso, inspirar e conduzir outras pessoas (International Federation of Library Associations and Institutions, 2024, tradução nossa).

A *Special Libraries Association* (SLA) é uma organização global, situada na Virginia (EUA), sem fins lucrativos, para profissionais de informação, inovadores e parceiros estratégicos, em negócios, governo, instituições de ensino superior e outros ambientes. A SLA promove e fortalece seus membros por meio de iniciativas de aprendizagem, *advocacy* e *networking*.

As competências mapeadas pela SLA foram direcionadas para: a) os membros de sua própria organização, pessoas bibliotecárias e demais profissionais da informação; b) os contratantes de Biblioteconomia e Ciência da Informação para entender a atuação e o potencial dos profissionais dessas áreas de informação, em como podem agregar valor e contribuir para esses ambientes e para seu próprio desenvolvimento; c) para estudantes dessas áreas, servindo como um guia para a profissão que escolheram e como orientação na escolha de cursos, programas e perspectiva de carreiras; d) professores universitários, como estrutura para desenvolver seus conteúdos nos currículos dos cursos (Special Libraries Association, 2016, tradução nossa).

Em seu website, menciona que essas competências não são abrangentes de forma totalitária, por não ser possível tal feito, sendo compilações realizadas após amplas pesquisas com evidências, leituras de trabalhos anteriores no campo de atuação e com a contribuição de membros da SLA.

Quadro 5 - Competências da *Special Libraries Association*

Competências profissionais	Competências pessoais
- Serviços de Informação e Conhecimento - Sistemas e Tecnologias de Informação - Recursos de Informação e Conhecimento - Informação, Recuperação e Análise de Dados - Gestão de Projetos - Ética da Informação - Liderança e gestão - Marketing	- Pensamento crítico - Criatividade e inovação - Iniciativa, adaptabilidade e flexibilidade - Resolução de problemas - Comunicação oral e escrita eficazes - *Networking* e colaboração - Design e desenvolvimento instrucional - Ensino e mentoria - Liderança e gestão - Ética profissional

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da *Special Libraries Association* (2016).

Nos estudos apresentados pelas instituições pesquisadas, pode-se verificar aspectos convergentes em relação às competências esperadas e exigidas pelo mundo do trabalho, tanto profissionais quanto pessoais, em relação à apropriação das tecnologias emergentes e ao aprendizado ao longo da vida, além daquelas esperadas em termos de parcerias, conexões e colaboração. É preciso integrar cada vez mais os conteúdos curriculares estudados nos cursos de ensino superior com as exigências e as necessidades do novo cenário laboral.

Segundo Paletta (2016, p. 498), "é necessário pensar em uma qualificação holística, valorizando habilidades gerenciais, metodológicas, culturais, multidisciplinares e sistêmicas." Nesse sentido, a formação técnica é uma etapa inicial, que deverá ser somada por uma formação contínua, onde as tecnologias entram como cocriadoras no processo de construção de uma carreira que irá se solidificando à medida em que se construa novas competências, com habilidades em gestão, comunicação e liderança. Rever os ciclos formativo e evitar a expansão de uma enormidade de cursos de extensão e especialização talvez seja a possibilidade de evitarmos a evasão nos cursos de graduação, a formação em graus de tecnólogo e inovação de uma formação mais consistente e em sinergia com o mundo digital e as vagas de trabalho.

Além do domínio de múltiplos saberes, para se construir um perfil protagonista, Varela e Barbosa (2012) explicam que é preciso empreender ações durante a formação, promovendo o desenvolvimento cognitivo e o domínio de conteúdos e metodologias profissionalizantes, especializados no campo da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, e em áreas do conhecimento correlatas. Desse modo, será possível solidificar essa formação, expandindo a visão crítica sobre a pluridisciplinaridade e a complexidade, conduzindo a pessoa bibliotecária a focar no princípio de formação integral e integradora, e na articulação desta com o ambiente, tendo como pilar de sustentação as demandas sociais e a função social da profissão.

PROGRAMAS DE MENTORIA, ACONSELHAMENTO E COACHING

Assim como o mundo do trabalho está em transformação, a educação superior também enfrenta mudanças críticas e constantes na

contemporaneidade, seja em seu aspecto tecnológico, ou mesmo, geracional. Tais mudanças incluem maior ênfase em aprendizagens ativas, educação continuada, temas e conteúdos transversais e multidisciplinares, tecnologias como ferramentas de ensino-aprendizagem e no ensino a distância.

As Instituições de Ensino Superior (IES) representam ambientes formais e estruturados para a elaboração e para o desenvolvimento de programas institucionalizados de orientação acadêmico-profissional, sustentados por conhecimentos, habilidades e atitudes – atuais e potenciais – e que podem ser evidenciados nas matrizes curriculares dos cursos, em seus projetos pedagógicos. De acordo com Oliveira (2012, p. 38):

> orientação profissional é um programa estruturado que possibilita às pessoas identificar, entender, incorporar e aplicar os seus conhecimentos, aptidões, habilidades e atitudes nos campos pessoal, educacional e profissional. Em essência, sua finalidade é criar condições para que o processo de reflexão das pessoas quanto ao seu futuro profissional – e pessoal – seja otimizado.

A Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP), pioneira no ensino e na prática das modernas Ciências Sociais, incorporou, em 1940, o curso de Biblioteconomia e Documentação, mantido pela Prefeitura do Município de São Paulo, desde a sua criação, em 1936. Em 2017, implantou o Programa de Mentoria Voluntária (PMV) no curso de Biblioteconomia e Ciência da Informação, a partir de pesquisa realizada na instituição com docentes e discentes sobre "coaching e mentoria nos processos de orientação à pesquisa acadêmica" (Souza, 2016).

Em março de 2025, o Programa expandiu sua atuação para os cursos de Administração, Sociologia e Política da FESPSP, com atuação voluntária dos docentes dos cursos. Em visitas do Ministério da Educação (MEC) à instituição, a iniciativa foi considerada uma atividade exitosa e faz parte do projeto pedagógico do curso de Biblioteconomia.

O PMV congrega os aspectos de orientação acadêmico-profissional e tem por finalidade apoiar os processos formativos dos estudantes e seus interesses de carreira e de trabalho, ensino-aprendizagem e de pesquisa, bem como aspectos psicossociais. Dessa

forma, entende-se que a academia seja o ambiente propício e fértil para o desenvolvimento de competências exigidas para o mundo do trabalho.

A *mentoria* (do inglês, *mentoring*) tem origem na Grécia Antiga, na época da Guerra de Troia, entre o período 1300-1200 a.C., quando Ulisses, Rei de Ithaca foi para a batalha e pediu a seu escravizado, chamado Mentor, que era mestre e conselheiro de seu filho Telêmaco, para que cuidasse de sua família (Ferreira; Dutra, 2010; Oliveira, 2012). O mentor era conceituado como alguém dotado de grande sabedoria e conhecimentos. Nesse contexto, o termo mentor passou a ser considerado como amigo, protetor, orientador e professor. Como afirmam Higgins e Kram (2001), mentores são pessoas com ampla experiência em determinada área que demonstram interesse e disposição para colaborar no avanço da aprendizagem, do desenvolvimento e da carreira de seus mentorandos. Além do apoio técnico, também auxiliam em aspectos psicossociais de seus participantes.

O *coaching* (sem tradução para o português) é uma antiga palavra de origem anglo-saxônica que, de acordo com o *The Oxford English Dictionary* (1989), *coach* era um termo usado na Hungria Medieval (896-1526), na cidade de Kocs, para determinar um tipo de transporte usado pela realeza, conhecido como carruagem, utilizado para transportar passageiros. O termo também foi difundido dentro do contexto universitário para definir a preparação de um candidato para um exame, instrução para assuntos especiais, ensino e como treinamento para competições atléticas. Atualmente, o emprego do termo tem se expandido para os campos da educação, gestão e liderança, empreendedorismo e psicologia.

Sócrates, no século V, por meio de diálogos e questionamentos com seus discípulos, foi um dos precursores do *coaching*. Seu método de fazer perguntas com a finalidade de ajudar aqueles que o procuravam a encontrar respostas para os seus questionamentos, até hoje conserva seu nome: "a metodologia socrática, na qual identifica a maiêutica das ideias". (Behnken, 2013, p. 187).

O *aconselhamento* (do inglês, *counseling*) é uma "abordagem profissional e pessoal com foco específico, em um contexto geral, clínico ou psicológico com atividades dirigidas de diagnóstico, acompanhamento e avaliação" (Oliveira, 2012, p. 22).

Todos os processos apresentados podem ser integrados de forma institucionalizada pela Instituição de Ensino Superior para a condução de um programa de orientação acadêmico-profissional, como metodologia aplicada, visando o acompanhamento adequado e o monitoramento dos resultados obtidos e dos progressos alcançados. Tais processos acolhem, engajam e despertam potencialidades naqueles que se dedicam à sua prática.

Para os estudantes de Biblioteconomia, a recomendação que se pode considerar é planejar logo cedo seus objetivos e suas metas de carreira e de desenvolvimento profissional, sem esperar a conclusão do curso para viabilizar sua trabalhabilidade. Assim, algumas questões devem ser respondidas para projetar seu futuro, iniciando por um plano de ação realístico, viável e factível:

a) Analisar o mundo do trabalho atual e futuro com a finalidade de obter o máximo de informações, identificando oportunidades e ameaças em curto, médio e longo prazos;
b) Estabelecer seu propósito de trabalho em consonância com a sua identidade (quem você é como pessoa e quem você deseja ser como profissional), reconhecendo seus interesses, desejos e necessidades;
c) Identificar seus valores e suas qualidades que envolvem condutas éticas, morais e cívicas para a sustentação de suas decisões pessoais e profissionais ao longo da vida;
d) Considerar capacitação e aprendizagem vitalícias para se manter atualizado, informado e reconhecido.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes desafios para o futuro do trabalho na atualidade não está somente na adoção e na apropriação de novas tecnologias, mas também no futuro das pessoas. Será preciso uma reflexão crítica sobre a escolha das profissões existentes e futuras, especialmente quanto à adaptabilidade no novo cenário profissional, considerando que nem todas as pessoas se adaptarão às novas tecnologias e que nem todas terão interesse em trabalhar com elas. Entretanto, há profissões que podem ser absorvidas por esse grupo de pessoas em outras áreas do saber. Dessa forma, as instituições acadêmicas, em seus pilares de ensino, pesquisa e extensão, poderão apoiar os processos formativos de qualificação e

(re)qualificação, dentro e fora da academia, com o desenvolvimento de programas institucionalizados de mentorias, tutorias, aconselhamento e *coaching*, podendo colaborar sobremaneira com os graduandos e futuros profissionais.

A era digital precipitou uma nova visão de mundo capaz de contemplar a possibilidade da inteligência distribuída e em rede, em vez de uma hierarquia de cima para baixo. Neste novo contexto, se quisermos superar os alarmantes problemas do nosso tempo, precisamos revitalizar as organizações com novos modelos e instrumentalizar os profissionais de uma forma diferente, onde o conhecimento e a tecnologia façam parte de um mesmo organismo chamado organização, seja ela indústria, serviços, comércio, sem fins lucrativos ou educação.

Ao longo dos últimos 100 mil anos da história da humanidade, passamos por uma série de estágios sucessivos. Em todas as etapas, demos um salto em nossas habilidades cognitivas, éticas e psicológicas para lidar com o mundo novo. A consciência da humanidade evoluiu e, a cada passo do caminho, inventamos novos modelos de sobrevivência no mundo do trabalho.

Admitamos que a nossa comunicação já não é mais linear nem biológica. Já estamos vivendo uma nova etapa de consciência humana e, para muitos estudiosos, o digital nada mais é do que uma alavanca impulsionadora para que possamos traçar novos planos futuros. O plano para o futuro do trabalho em si deve incluir qualificação e capacitação, integrando expectativas acadêmicas e profissionais com a realidade concreta daquilo que se pretende obter ao escolher um curso superior e ao que se almeja conquistar ao adentrar o mundo do trabalho.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Maria da Conceição Calmon; MARTELETO, Regina Maria; SOUZA, Donaldo Bello de. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 14–24, 2000.

BENEDITO, Alessandra; BARBOSA, Susana Mesquita. A agenda do futuro: o trabalho e suas aproximações interseccionais. *In*: BARBOSA, Alessandra *et al.* **O futuro do trabalho**: agendas e interseccionalidades. São Paulo: Saint Paul, 2024.

BEHNKEN, Sergio Paulo. Coaching e educação corporativa. *In*: STAREC, Claudio (org.). **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 183-200.

BOERES, Sonia; CUNHA, Murilo Bastos da. Competências para a preservação e curadoria digitais. **RDBCI**: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 14, n. 3, p. 426–449, 2016.

CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede do conhecimento à política. *In*: CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. (org.). **A sociedade em rede do conhecimento à ação política**. Belém: Imprensa Nacional, Casa da Moeda, 2005.

COLBERT, Amy; NICK, Yee; GEORGE, Gerard. The digital workforce and the workplace of the future. **Journal of Sufi Studies**, [*s.l.*], v. 1, n. 1, p. 1–2, 2016. DOI: 10.1163/221059512X626108.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. Orientação profissional. *In*: DUTRA, Joel Souza; SCALABRIN, Ana Carla, *et al.* (org.). **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 155-171.

HIGGINS, Monica C.; KRAM, Kathy E. Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective. **The Academy of Management Review**, [*s.l.*], v. 26, p. 264-288, 2001.

INSTITUTE FOR THE FUTURE. **Future work skills**. California: University of Phoenix Research Institute, 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **A skill agenda for the IFLA trend report**. [*S.l.*], 2024.

LENT, Robert. **Ciência para educação**: uma proposta entre dois mundos. São Paulo: Atheneu, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Coaching, mentoring e counseling**: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. São Paulo: Atlas, 2012.

PALETTA, Francisco Carlos. O profissional da informação e a complexidade do mercado de trabalho global na sociedade do conhecimento. *In*: SEMINÁRIO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO: FENÔMENOS EMERGENTES NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 6., 2016, Londrina. **Anais** [...]. Londrina: SECIN, 2016. p. 487–499.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2019.

SOUZA, Adriana Maria de. O coaching e a mentoria como processos de orientação à pesquisa acadêmica nos cursos de graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação: estudo de caso realizado na Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**. São Paulo, v. 12, n. 2, p. 91-112, jul./dez., 2016.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION. **Competencies for information professionals**. New Jersey: SLA Competencies Task Force, 2016.

THE OXFORD English dictionary. 2nd ed., v. 3. Oxford: Claredon Press, 1989.

VARELA, A.; BARBOSA, M. L. A. Trajetórias cognitivas subjacentes ao processo de busca e uso da informação: fundamentos e transversalidades. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, [*s.l.*], v. 17, n. 1 esp., p. 142–168, 2012.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of jobs report 2025**: insight report. Geneva, 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **World economic forum annual meeting**. Davos, 2024.

CAPÍTULO 17

A GESTÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO NO AMBIENTE DAS BIBLIOTECAS

Maria Aurea Montenegro Albuquerque Guerra
Eliany Alvarenga de Araújo
Raimundo Nonato Ribeiro dos Santos
Rubem Borges Teixeira Ramos

INTRODUÇÃO

O conhecimento e sua gestão são considerados fenômenos contemporâneos complexos, tendo sido alvo de uma proliferação de interesses e de estudos de diversas áreas do conhecimento, devido em muito à globalização promovida desde o início do século XXI até os dias de hoje. No que se refere à Ciência da Informação em particular, essa temática vem sendo estudada tanto por autores internacionais, como Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), Davenport e Prusak (1998, 2003) e Choo (2003), quanto por autores brasileiros, como Terra (2000), Duarte (2003), Valentim (2008), Carvalho (2012) entre outros.

O interesse pela Gestão do Conhecimento é explicado por Valentim (2008), que procura ressaltar o papel da informação como insumo necessário na atualidade, e que deve ser contemplada em uma perspectiva ampla, incluindo análises cabíveis da mente humana como reflexão, síntese e contexto, com vistas à geração de conhecimento.

Não apenas as ciências e a academia, mas também as organizações públicas e privadas, com atuação em setores variados da economia, têm valorizado cada vez mais o conhecimento e seu uso para a tomada de decisões de forma consciente e eficaz, junto às suas operações e negócios. Isso faz com que o conhecimento se torne um ativo diferenciado para os profissionais inseridos nessas organizações, ressaltando seu caráter crítico atual. Nesse sentido,

> O anseio por inovação e o diferencial competitivo fazem com que as organizações necessitem buscá-lo como fonte de recurso inesgotável, a fim de gerenciar informações para subsidiar sua criação, como também de gerenciar os ambientes para criação e compartilhamento desse bem intangível, considerado chave para o alcance de objetivos (Sousa; Gouveia, 2022, p. 3).

A partir dessa constatação, se entende que todo o tipo de organização pode se beneficiar ao adotar teorias e implementar práticas oriundas da Gestão do Conhecimento, levando em consideração para isso sua missão, visão, valores e propósitos. As bibliotecas não se constituem como uma exceção a essa visão, na medida em que se veem atualmente diante de cenários e contextos dinâmicos, complexos e permeados pela incerteza. Isso faz com que novas demandas, que envolvem sobremaneira seus usuários – tanto no que se refere ao atendimento a eles prestado quanto no uso dos recursos informacionais disponibilizados nos acervos – surjam e devam ser endereçadas, com vistas a atender às necessidades por eles expressas (Ugwu; Okore, 2020).

De modo a efetivamente atender a essas expectativas e alcançar o *status* de organizações condizentes com o modelo organizacional que se espera no mundo contemporâneo, as bibliotecas devem considerar se tornar espaços inseridos no contexto atual. Em outras palavras, devem ser organizações visíveis e relevantes para o público e para a sociedade na qual estão inseridas, sendo uma parte presente.

A partir dessa premissa, evoca-se a figura do assim chamado conhecimento crítico, compreendido como o acúmulo de conhecimento relevante e pertinente, tanto o produzido e armazenado dentro das organizações quanto aquele oriundo de fora delas, adquirido externamente através de processos de compra, permuta, aquisição,

doação, entre outras possibilidades, capaz de colaborar com o escopo e os objetivos pretendidos pelas organizações (Huang; Cummings, 2011).

Com vistas a alcançar esse propósito, o objetivo deste capítulo é analisar as bibliotecas como organizações que podem desenvolver práticas de Gestão do Conhecimento Crítico. Para isso, é necessário, em primeiro lugar, lançar luz sobre o conhecimento e sua compreensão. É fato se constatar que o conhecimento esteve presente junto da raça humana desde seus primeiros passos na escala evolutiva. No entanto, são recentes os estudos científicos voltados justamente para o reconhecimento do conhecimento como um ativo de valor para organizações de todos os portes e atuações, e que a partir disso ele necessita de constante atenção e gerenciamento (Davenport; Prusak, 2003).

As organizações são parte constituinte das sociedades em todo o mundo, contribuindo, influenciando e exercendo papéis representativos perante o progresso dos sujeitos que vivem nelas, seja do ponto de vista econômico, político, cultural e mesmo social. Uma forma de organização em particular, que se destaca ao longo dos séculos como um local de guarda, promoção, acesso e fomento ao uso de informação são as bibliotecas.

Originalmente responsáveis por abrigar, organizar e salvaguardar informações sobremaneira veiculadas no formato impresso, com destaque para livros e periódicos (Islam; Agarwal; Ikeda, 2015), as bibliotecas passaram a lidar, a partir do século XXI, com a explosão informacional facilitada pela Internet e, mais recentemente, pelas mídias digitais. Isso vem demandando cada vez mais adaptações constantes a um mundo contemporâneo e globalizado, em que o acesso à informação se encontra relativamente facilitado a um toque de distância em uma tela de aparelho eletrônico, na quase totalidade das oportunidades disponíveis ou pertencentes ao sujeito, de forma portátil e externa ao ambiente físico tradicional dos muros e paredes de um prédio de biblioteca (Ugwu; Onyancha, 2019).

Dessa forma, se constata que o conhecimento é oriundo do acesso e do acúmulo de informações recuperadas, seja por sistemas computadorizados ou mesmo pelo ser humano. O ser humano confere sentido e significado às informações que recebe que são compatíveis aos contextos que deseja empregar. Isso viabiliza que as instituições tenham

êxito, pois obtêm vantagem em um cenário cada vez mais competitivo (Davenport; Prusak, 2003).

Este capítulo é fundamentado teoricamente a partir de um levantamento bibliográfico e documental, acerca das temáticas: "gestão do conhecimento", "gestão do conhecimento crítico" e "gestão do conhecimento em bibliotecas", realizado na Base de Dados em Ciência da Informação (BRAPCI) e no Portal de Periódicos da CAPES. O levantamento permitiu mapear e avaliar a literatura científica disponível, buscando estudos e relatos que mais contribuíssem para o desenvolvimento do texto e os objetivos da obra que faz parte.

GESTÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO EM BIBLIOTECAS

O conhecimento tem assumido papel de relevância estratégica nas organizações, sendo considerado o mais importante insumo, capital e produto econômico (Stewart, 1998). A gestão do conhecimento é um modelo de gestão orientado pela estratégia organizacional, que visa maximizar o uso dos recursos já disponíveis na organização, permitindo que as pessoas identifiquem e adotem as melhores práticas, em vez de recriar soluções que já foram desenvolvidas. Essa gestão define os padrões de interação entre pessoas, tecnologias e a estrutura organizacional, visando à criação e ao uso do conhecimento para resolver problemas organizacionais e apoiar a tomada de decisões (Damian; Moro Cabero, 2020).

No que se refere aos conhecimentos críticos de uma organização, podem ser conceituados como "conhecimentos necessários para se produzir os resultados almejados no âmbito da organização, departamento, equipe ou indivíduo". (Mendes *et al.*, 2016, s.p.). Conforme estes autores, a criticidade de um conhecimento pode ser caracterizada pela relevância de sua finalidade, nível de domínio e grau de acessibilidade para os atores envolvidos nos sistemas internos de uma organização.

Vale salientar que, em termos gerais, o vocábulo estratégia tem origem grega, *strategos*, significando a qualidade e a habilidade de um general em conduzir os soldados sob a sua autoridade. Conforme Ceribelli *et al.* (2015), no âmbito da gestão das organizações, a estratégia

é compreendida como um padrão ou plano que reúne as principais metas, políticas e sequências de ações a serem desenvolvidas para se alcançar os objetivos organizacionais definidos previamente.

Fukunaga (2019, p. 4) confirma esta compreensão afirmando que o conhecimento crítico é compreendido como sendo "todo conhecimento relevante para a execução da estratégia de uma empresa, fornece vantagem competitiva sustentável e reduz riscos significativos para o negócio". Assim, o termo "conhecimento crítico" se relaciona diretamente aos conhecimentos, tácitos e explícitos, gerados pelos diferentes profissionais que atuam na organização e que podem colaborar para o desenvolvimento das estratégias definidas como prioritárias.

Assim, a gestão do conhecimento tem se tornado iniciativa fundamental para todos os tipos de organizações, o que inclui as bibliotecas, instituições historicamente ligadas à educação, ciência e cultura. Sendo um importante recurso de vantagem competitiva, a gestão do conhecimento em bibliotecas pode se apresentar sob dois aspectos: como modelo de gestão da organização (planejamento, gestão de pessoas, recursos etc.) e na relação com seus usuários e comunidades (produtos e serviços de informação).

Particularmente no que diz respeito à biblioteca, acredita-se que ela "foi incorporada aos projetos de sistemas de informação empresarial desde os tempos dos registros em papel" (Davenport, 1998, p. 141). Seguindo esse raciocínio, se considera que:

> A tarefa de categorizar dados e organizá-los em uma biblioteca, por exemplo, somente podem ser desempenhadas por pessoas. [...]. *Os bibliotecários têm uma posição garantida no quadro de informações de uma empresa*, particularmente porque sua história profissional — ao contrário do que acontece com os programadores e profissionais de SI — os predispõem ao contato direto com os usuários (Davenport, 1998, p. 142, grifo nosso).

Atividades biblioteconômicas clássicas desenvolvidas em bibliotecas (catalogação, indexação, classificação, desenvolvimento de coleções, estudo de usuários, gestão e planejamento de bibliotecas, educação de usuários etc.) envolvem processos que se relacionam com a gestão do conhecimento. Davenport (1998) descreve algumas características que o bibliotecário deve adotar em uma organização com

vistas à gestão do conhecimento: agregar valor à informação, armazenar e recuperar dados, proatividade, síntese, reestruturação e disseminação da informação e comprometido com as necessidades dos seus clientes internos.

Na realidade, a gestão do conhecimento em bibliotecas é um tema amplamente pesquisado ao longo dos anos, conforme levantamento bibliográfico realizado na BRAPCI e no Portal de Periódicos da CAPES. Os resultados apontam trabalhos que buscam contextualizar a gestão do conhecimento em diferentes tipos de unidades de informação, dentro de suas particularidades e dos desafios do cenário biblioteconômico brasileiro. Destacam-se Rostirolla (2006) e Almeida e Mello (2018), que estudaram sobre o serviço de referência e informação em bibliotecas universitárias, em diferentes momentos e perspectivas.

Rostirolla (2006) apresenta uma proposta de sistematização dos conhecimentos dos bibliotecários que atuam no serviço de referência de uma biblioteca universitária, ancorada nos estudos da gestão do conhecimento e os processos de mapeamento, aquisição, uso, compartilhamento e retenção do conhecimento.

Baseadas na teoria de Nonaka e Takeuchi sobre a criação do conhecimento organizacional, Almeida e Mello (2018) apontaram que a conversão do conhecimento tácito e explícito auxilia no êxito da efetivação da atividade de serviço de referência, na medida em que se cria um espaço na organização para o compartilhamento de informações, ideias e experiências, resultando em um processo de criação de conhecimento.

No cenário internacional, no texto clássico *Knowledge management for librarians*, Dhiman e Sharma (2009) escrevem sobre como os bibliotecários podem usar a gestão do conhecimento para melhorar os serviços, produtos e recursos informacionais de suas bibliotecas, direcionando-as a se transformarem em ambientes de aprendizagem e colaboração que promovem a geração, uso e compartilhamento de conhecimentos.

De forma geral, nas organizações, os conhecimentos estão localizados na mente dos indivíduos que a compõem, assim como em registros físicos e eletrônicos, como documentos e normas, portais, *sites*, intranet, repositórios institucionais, além de seus processos, práticas e rotinas, para exemplificar. Atuando em um ambiente em constante

mutação e com sua formação voltada para a gestão da informação e seus registros, os bibliotecários devem acompanhar as novidades em recursos tecnológicos e reconhecer as possibilidades de empregar melhorias que se traduzam em entregas inovadoras e eficientes aos usuários (Amaral; Juliani; Bettio, 2020).

Buscando viabilizar como os bibliotecários podem realizar a gestão do conhecimento crítico, seguiremos o modelo de Davenport e Prusak. De acordo com os autores, a gestão do conhecimento é "o conjunto de atividades relacionadas à geração, codificação e transferência do conhecimento" (Davenport; Prusak, 2003, p. 61), ou seja, a gestão do conhecimento ocorre em três etapas: geração de conhecimento, codificação de conhecimento e transferência de conhecimento. A seguir descrevemos cada etapa do modelo proposto, aplicando-as com os processos de gestão de bibliotecas.

A *geração de conhecimento* se desdobra nos processos de aquisição, captação, criação e mapeamento de conhecimento organizacional. Os autores listam cinco formas de geração de conhecimento: aquisição, adaptação, fusão, recursos dedicados e formação de redes. Um ambiente de trabalho que permite a interação, diálogo, troca de experiências e compartilhamento é um ambiente propício para transformar informação em conhecimentos que serão agregados às práticas, experiências, valores e cultura organizacional (Davenport; Prusak, 2003).

Historicamente, as bibliotecas têm como missão a captura de conhecimento, reunindo acervos compostos por registros de conhecimento humano, como livros, artigos, periódicos e outras publicações. Além disso, estimulam a criação de conhecimentos, enquanto espaço de leitura, estudos, debates, diálogos e ideias, resultando na produção de novas pesquisas, que podem ser transformadas em novos livros, teses, dissertações e artigos. Davenport e Prusak (2003) listam as bibliotecas corporativas como um recurso dedicado em que as organizações podem investir para se tornarem um espaço de geração de conhecimento, distintas dos escritórios e departamentos de trabalho da empresa.

A *codificação de conhecimento* se apresenta a partir dos processos de transformação, estruturação, combinação, manipulação, organização e armazenamento do conhecimento, permitindo que ele esteja disponível, de forma acessível, para quem precisa (Davenport; Prusak, 2003).

Uma das principais funções de uma biblioteca é a organização das informações e do conhecimento e suas formas físicas e virtuais, permitindo que os usuários encontrem fácil e rapidamente o que precisam, com economia de tempo e recursos. As práticas de representação descritiva e temática da informação resultam na devida organização dos documentos, indicadores, relatórios e estatísticas para garantir que a informação seja facilmente localizada pelos usuários e utilizada na geração de novos conhecimentos pelos indivíduos.

Além disso, o bibliotecário pode atuar no gerenciamento das redes de conhecimento que se formam nas organizações, como grupos virtuais, fóruns, *blogs*, intranet, que se tornam grandes repositórios de conhecimentos das empresas. Atualmente, algumas bibliotecas têm criado suas próprias redes internas para permitir que seus usuários compartilhem recursos e produzam colaborativamente.

Por fim, a *transferência do conhecimento* envolve a explicitação, transmissão, compartilhamento visando a apropriação, interpretação, uso e aplicação do conhecimento. A organização deve adotar estratégias objetivas, sistemáticas e cotidianas que tornem os ambientes físicos e virtuais favoráveis para conversas, trocas de ideias e geração de conhecimentos. Com isso, tornam-se espaços para a criação de novos saberes e inovação, seja em uma organização educacional, científica ou empresarial.

As bibliotecas são organizações que têm como missão a disseminação de informações e o compartilhamento de conhecimentos. Podem fazer uso das tecnologias disponíveis, como *softwares* de gestão de bibliotecas, catálogos *on-line* e repositórios institucionais para permitirem que o conhecimento seja compartilhado de maneira eficiente e eficaz. Por exemplo, os modernos *softwares* de gestão de bibliotecas permitem otimizar o gerenciamento dos acervos e coleções de forma eficiente, organizando (e fornecendo) dados de registros do acervo, facilitando os processos de circulação de materiais (empréstimos, devoluções, renovações), consulta, aquisição e várias outras rotinas administrativas inerentes a uma unidade de informação.

Além de disponibilizar o acesso, as bibliotecas também têm se preocupado em garantir o uso e a apropriação das informações para que os usuários tenham suas necessidades educacionais, de pesquisa ou profissionais atendidas. Programas de educação de usuários e de

competência em informação, bem como eventos e serviços personalizados de atendimento aos usuários são alguns exemplos nesse sentido. Essas iniciativas ajudam a otimizar a forma como os usuários interagem com o conhecimento disponível, promovendo uma melhor apropriação e uso das informações.

Para além do modelo de Davenport e Prusak (2003), agregamos seu modelo com as diretrizes de Bukowitz e Williams (2002), que indicam que as tecnologias de informação e comunicação podem impulsionar a gestão do conhecimento nas organizações, resultando em inovação. De acordo com o Manual de Oslo, a inovação deve ser compreendida como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um novo método organizacional em suas práticas. Toda inovação traz em sua essência a geração, uso e assimilação de informações e, consequentemente, também de conhecimentos (OECD, 2005).

Para toda e qualquer organização, a inovação é reconhecidamente um fator determinante para a competitividade. Apesar dessa constatação, essa realidade não se reflete em muitos resultados de inovação, que frequentemente ficam aquém das expectativas das organizações. Isso ocorre porque, em diversas situações, busca-se investir e impulsionar a inovação em novos produtos e/ou serviços, mas sem dominar os conceitos essenciais para o desenvolvimento eficaz do processo (Jannuzzi; Falsarella; Sugahara, 2016).

A gestão do conhecimento no ambiente das bibliotecas tem se transformado de maneira significativa, especialmente com a evolução das tecnologias digitais, a mudança nos perfis dos usuários e a necessidade de adaptação às novas exigências e demandas da sociedade da informação. Atualmente, as bibliotecas não são mais apenas locais de armazenamento de livros e periódicos; elas se tornaram centros dinâmicos de criação, gestão e disseminação do conhecimento, com um papel fundamental na formação e no desenvolvimento das comunidades em que estão inseridas.

Em bibliotecas, algumas das inovações nos últimos anos envolvem os sistemas de gestão de bibliotecas, digitalização e virtualização dos acervos, catálogos *on-line*, mecanismos de busca avançada, repositórios de acesso aberto e redes de conhecimento digital.

A essas inovações se listam algumas ações de gestão do conhecimento que podem ser lideradas pelos bibliotecários:

> O compartilhamento de melhores práticas, os mapas de conhecimento, as lições aprendidas, a tutoria, o e-learning, a gestão de conteúdo ou páginas amarelas, os fóruns/listas de discussão, a gestão eletrônica de documentos (GED), o mapeamento de competências, dentre tantas outras que são apropriadas em função das necessidades e expectativas de cada organização. (Holanda; Barbalho; Nascimento, 2022, p. 725).

A digitalização tem sido uma das principais ações que capitaneiam a gestão do conhecimento nas bibliotecas. A conversão de acervos físicos para formatos digitais tem ampliado o acesso ao conhecimento, permitindo que as bibliotecas alcancem um público global, sem barreiras geográficas. Isso inclui a criação de repositórios digitais, coleções virtuais e recursos multimídia, levando-nos à preservação digital, garantindo que os conteúdos digitais não se percam com o tempo. Bibliotecas públicas e universitárias têm liderado estudos e ações visando garantir integridade e acessibilidade de arquivos, o acesso contínuo a dados digitais e formatos de preservação a longo prazo.

Tudo se amplia com a adesão das bibliotecas ao movimento de acesso aberto. Por exemplo, as bibliotecas universitárias têm cada vez mais disponibilizado suas coleções centenárias de teses, dissertações, artigos e outras publicações em repositórios digitais, de forma aberta e gratuita, promovendo a democratização do conhecimento, a descentralização do acesso e facilitando a disseminação da produção acadêmica que, de outra forma, poderia estar restrita a uma pequena comunidade acadêmica. Exemplos incluem: a) repositórios institucionais de universidades, hospedados em *softwares* como *DSpace* ou *Eprints*; b) bases de dados digitais abertos, como a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), que oferece acesso gratuito a periódicos científicos de diversas áreas do conhecimento; e c) plataformas de dados de pesquisa, em que conjuntos de dados de pesquisas científicas ou governamentais são disponibilizados para a comunidade, permitindo a reutilização por outros pesquisadores, fomentando a inovação e a descoberta de novos conhecimentos.

Outra tendência de inovação em bibliotecas relacionada às práticas de gestão do conhecimento são os serviços de curadoria de conteúdos personalizados, utilizados pelas bibliotecas para ajudar os usuários a encontrarem os materiais mais relevantes para suas pesquisas ou áreas de interesse. A curadoria pode ser feita por bibliotecários que selecionam e organizam informações específicas, criando listas de leitura ou oferecendo recomendações personalizadas, recomendações baseadas no histórico de pesquisa dos usuários, alertas sobre novos materiais relacionados aos seus interesses, e tutoriais personalizados. Isso aumenta a relevância e a eficácia do uso do conhecimento disponível.

A partir desse contexto e da implementação dessas práticas de gestão do conhecimento crítico, as bibliotecas têm se tornado centros de colaboração e de redes sociais, em que diferentes grupos de usuários podem se conectar e trabalhar juntos em projetos de pesquisa ou iniciativas educacionais, permitindo que bibliotecários, pesquisadores e demais usuários interajam, compartilhem conhecimento, discutam temas relevantes e contribuam com suas próprias produções intelectuais.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO CRÍTICO EM BIBLIOTECAS

A implementação da gestão do conhecimento crítico em bibliotecas pode se efetivar a partir do uso de algumas práticas de gestão do conhecimento, que tem por objetivo registrar os conhecimentos tácitos e confirmar os conhecimentos explícitos nos ambientes organizacionais, conforme apontado pela literatura. Assim, as seguintes práticas podem auxiliar a efetivação de tais tarefas: comunidades de prática, mapeamento de competências, banco de competências individuais, memória organizacional, ferramentas baseadas em tecnologia de informação (*data warehouse*, *data mining*).

As práticas de gestão do conhecimento citadas anteriormente estão apresentadas de forma resumida no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 - Práticas de Gestão do Conhecimento Crítico

Comunidades de prática	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. Estas comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas à organização; propiciam o ambiente para facilitar a transferência das melhores práticas e acesso a especialistas, bem como a reutilização de conhecimentos e das lições aprendidas
Mapeamento de competências	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e dos relacionamentos de trabalho de indivíduos, grupos e da organização como um todo.
Banco de competências individuais	Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural dos profissionais que compõem a organização. A forma mais simples é uma lista *online* de pessoas contendo o perfil das áreas de especialidade de cada profissional da organização e das experiências profissionais vivenciadas, ou ainda pode ser mais amplo ao mapear os conhecimentos tácitos, habilidades negociais e processuais.
Memória organizacional	Registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes por meio de lições aprendidas. Estas lições são relatos onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças entre o planejado e o executado e o que foi aprendido durante o processo.
Data Warehouse	Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada dispostas em bases de dados relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grande massa de dados.
Data Mining	Software com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes "garimpar" assuntos específicos.

Fonte: Batista *et al.* (2005).

A prática de gestão do conhecimento denominada de comunidades de prática pode ser compreendida como uma rede de indivíduos com interesses (e problemas) comuns, que se reúnem com o propósito de identificar soluções, compartilhar práticas, ideias e explorar formas de trabalho colaborativo. Neste sentido, Wenger (1985) afirma que estas comunidades são "grupos informais de pessoas que criam, compartilham e alavancam seus conhecimentos e experiências,

compondo espécies de 'estruturas auto-organizadas' com propósitos coletivos e comuns que são mantidos pelas relações sociais".

Conforme Wenger (1985), três fatores são necessários para a existência de comunidades de práticas: domínio (interesse comum), a comunidade (senso de pertencimento ao grupo) e a prática compartilhada e cooperativa. Wenger (1998) propõem cinco etapas para o desenvolvimento de comunidades de prática, a saber: 1) identificação de pessoas com interesses/problemas comuns; 2) estabelecimento de contatos/conexões; 3) compartilhamento de experiências e conhecimentos; 4) desenvolvimento e registro contínuo dos compartilhamentos; 5) dispersão natural dos participantes da comunidade de práticas devido à ausência de um ou de todos os fatores (domínio, comunidade e prática compartilhada) necessários para sua existência.

O mapeamento de competências se constitui em uma importante prática de gestão do conhecimento. Vale salientar que no ambiente organizacional o termo competência se relaciona ao "conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que uma pessoa ou organização possui e que são essenciais para o desempenho eficaz de uma determinada função ou tarefa" (Le Boterf, 1994). Assim, o mapeamento de competências, conforme Faiad (2012), objetiva identificar as competências existentes na organização (por meio de comportamentos observáveis) e, num segundo momento, verificar a adequabilidade ou não destas competências para a consecução dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

Ainda relacionado ao mapeamento de competências, temos a prática de gestão do conhecimento denominada de banco de competências individuais. Conforme Romani e Borszcz (2001), o banco de competências individuais, também chamado na literatura de banco de talentos, é um tipo de banco de dados que dispõe de um conjunto de dados sobre os profissionais que atuam em determinada organização e seu nicho de atuação. Este banco tem informações cadastrais (nome, endereço, fone etc.) e informações sobre experiência profissional (formação acadêmica, domínio de idiomas, atuação profissional, atividades desenvolvidas e atividades que os profissionais estão aptos a ddesenvolver etc.. Estas informações podem ser utilizadas para várias aplicações na organização (contratações, promoção de cargos,

identificação de competências e habilidades, composição de equipes de trabalho, entre outras).

A gestão do conhecimento objetiva propiciar a construção do conhecimento por meio da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Desta forma, o contexto organizacional deve ser gerenciado de modo a estimular o compartilhamento das tarefas, das experiências e habilidades pessoais. Nesta dinâmica, a memória organizacional se constitui em uma prática de gestão do conhecimento fundamental, uma vez que permite a preservação de todos os conhecimentos explícitos e validados pela organização, com vistas a auxiliar na resolução de problemas e na geração de inovações, de processos e/ou de produtos.

Conforme Freire *et al.* (2012), a memória organizacional pode ser compreendida como o conjunto de informações preservadas que contam as histórias dos processos e soluções organizacionais vivenciados e que podem ser utilizados em futuras situações e processos visando a geração de soluções e de inovações. Assim, a memória organizacional permite a criação de um acervo com informações compartilhadas e utilizadas em diferentes momentos da vida organizacional que se caracterizam por conteúdos variados (dados, informações e histórias vivenciadas no âmbito da organização). Conforme Freire *et al.* (2012), esta memória é constituída por conhecimentos explícitos (registros guardados, como manuais corporativas e banco de dados) e conhecimentos tácitos (intuição, opiniões, histórias e experiências), abrangendo dessa forma tanto aspectos funcionais quanto técnicos e sociais de trabalho, do trabalhador e do ambiente de trabalho.

Conforme Lemkuhl, Veiga e Rado (2008), a tecnologia da informação exerce um importante papel no âmbito da gestão do conhecimento. A partir de sua aplicabilidade, distâncias são rompidas, a transferência do conhecimento é feita de forma *online* propiciando que o conhecimento de uma pessoa ou de um grupo seja registrado, estruturado e empregado por outros membros de uma organização, bem como seus parceiros de negócios em qualquer lugar do mundo.

A partir desta compreensão, uma das mais importantes decisões relacionadas à gestão do conhecimento é a escolha de ferramentas baseadas em tecnologias de informação adequadas para captar, acessar, distribuir informações e conhecimentos nas organizações. Com o

aumento da quantidade de dados gerados pela sociedade, há uma crescente necessidade de gerenciar esses dados de forma eficaz. Bibliotecas estão adotando tecnologias para organizar, analisar e tirar proveito desse *big data* – os grandes volumes de dados que, quando analisados corretamente, podem revelar padrões de comportamento e preferências dos usuários. Isso ajuda a melhorar os serviços prestados e a organizar melhor os acervos. A análise de dados também pode ajudar na avaliação do impacto da biblioteca e na tomada de decisões estratégicas. Neste sentido, vale salientar a pertinência do uso do *data warehouse* e do *data mining* na gestão do conhecimento crítico em bibliotecas.

O *data warehouse* é um grande banco de dados que armazena dados sobre todas as operações da empresa, formando uma base histórica para permitir um suporte à tomada de decisão. O *data warehouse* reúne todos os registros sobre as ocorrências da organização com a finalidade de fazer cruzamentos entre eles. Com toda essa integração é possível ao dirigente desenvolver uma visão sistêmica da organização, possibilitando a tomada de decisões com maior segurança.

A ferramenta *data warehouse* deve ser associada às ferramentas de mineração de dados ou *data mining* (Oliveira, 1998). A mineração de dados ou *data mining* é um processo de exploração de dados em busca de padrões consistentes para detectar fatores que influenciam determinado fato/situação, identificar tendências e relacionamentos ocultos à primeira vista. Por meio desta mineração surgem informações que auxiliam na tomada de decisões. Segundo Oliveira (1998), o *data mining* se baseia em *softwares* desenvolvidos com base em técnica inteligência artificial que vasculham os dados em busca de critérios predeterminados.

Portanto, o caminho proposto vislumbra as bibliotecas como centros de inovação e aprendizado, não apenas facilitando o acesso à informação organizada, mas também promovendo a geração, a codificação (e uso) e a transferência (e compartilhamento) de conhecimentos que circulam nesses ambientes e nas organizações que estão inseridas. Os exemplos apresentados mostram como as bibliotecas podem se adaptar às mudanças tecnológicas e à evolução da sociedade do conhecimento, implementando práticas de gestão de conhecimento crítico para garantir o acesso eficaz à informação, apoiar a pesquisa e promover a educação ao longo da vida.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Iniciamos este capítulo conceituando a gestão do conhecimento e os tipos de conhecimentos que devem ser gerenciados. No segundo momento, apresentamos a gestão do conhecimento crítico em termos conceituais, seguindo para o modelo de Davenport e Prusak (2003), para concluirmos com as práticas que apoiam a implementação desta gestão no âmbito da biblioteca.

Vale salientar ainda que, para a efetivação desta gestão, se faz necessário que esta unidade de informação estabeleça como ação básica o planejamento estratégico, uma vez que a gestão do conhecimento crítico depende das definições de objetivos e metas oriundas deste planejamento para se efetivar. O planejamento estratégico em bibliotecas possibilita a avaliação da situação presente e a determinação de ações para o futuro, no sentido de se antecipar às ameaças e visualizar as oportunidades, com vistas ao conhecimento crítico da organização. Assim, o planejamento estratégico deve formular estratégias organizacionais baseadas em seu ambiente de atuação, as quais devem se relacionar com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, que atingem diretamente a direção ou a viabilidade da instituição, maximizando os resultados e reduzindo as falhas com a utilização dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade (Chiavenato; Shapiro, 2003).

Nesse sentido, pode-se considerar que o planejamento estratégico é uma atividade essencial na gestão de bibliotecas por sua relação direta com a implementação da gestão do conhecimento crítico, uma vez que esse tipo de gestão pode se constituir em uma ferramenta poderosa na concretização dos objetivos e metas propostas. Isso ocorre porque permite conhecer as competências existentes no ambiente da organização e direcionar essas competências para as atividades que mais necessitam delas.

Ao concluirmos este capítulo, compreendemos que as práticas analisadas se constituem em ferramentas importantes para a implementação da gestão do conhecimento crítico no ambiente gerencial da biblioteca, contribuindo para a sistematização e formalização da integração dos princípios e técnicas da gestão do conhecimento às atividades dos bibliotecários. Além disso, dá suporte às práticas formais

que promovem interações e trocas de transferência de conhecimento, na medida em que definem explicitamente oportunidades para os bibliotecários mobilizarem o conhecimento diante das perspectivas do mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. F. V. R.; MELLO, J. A prática do serviço de referência em uma biblioteca universitária à luz da teoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 84–108, 2018.

AMARAL, F. V.; JULIANI, J. P.; BETTIO, R. l W. de. Internet das coisas aplicada no ambiente das bibliotecas: uma revisão sistemática da literatura internacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 25, n. 4, 2021.

BATISTA, F. F. *et al*. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

CARVALHO, F. C. A. (org.). **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.

CERIBELI, H. B.; DE ALMEIDA, C. Á. M. Gestão por Competências: um Estudo de Caso em uma Indústria no Brasil. **GCG**: revista de globalización, competitividad y gobernabilidad, [*s.l.*], v. 9, n. 1, p. 118-130, 2015.

CHIAVENATO, I.; SHAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e aplicações, da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

DAMIAN, I. P. M.; MORO CABERO, M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Florianópolis, v. 25, p. 1-21, 2020.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DHIMAN, A. K.; SHARMA, H. **Knowledge Management for Librarians**. Nova Delhi: Ess Ess, 2009.

DUARTE, E. N. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. 2003. Tese (Doutorado em em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

ROSTIROLLA, G. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias**: uma análise com foco no processo de referência. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

FAIAD, C. *et al.* Análise profissiográfica e mapeamento de competências nas instituições de segurança pública. **Psicologia**: Ciência e Profissão, [*s. l.*], v. 32, 388-403, 2012.

FREIRE, P. *et al.* Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, [*s.l.*], v. 14, n. 33, p. 41-51, 2012.

FUKUNAGA, F. **Mapeamento de conhecimento crítico**: Vamos aprender mais sobre práticas de gestão do conhecimento? [*S.l.*]: SBGC, 2019.

HOLANDA, R. J. A. de; BARBALHO, C. R. S.; NASCIMENTO, M. R. Conhecimentos críticos para formação do bibliotecário: percepções do profissional no mercado de trabalho. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 15, n. 3, p. 723-741, 2022.

HUANG, S.; CUMMINGS, J. N. When critical knowledge is most critical: Centralization in knowledge-intensive teams. **Small Group Research**, [*s.l.*], v. 42, n. 6, p. 669-699, 2011.

ISLAM, M. A.; AGARWAL, N. K. K.; IKEDA, M. Knowledge management for service innovation in academic libraries: a qualitative study. **Library Management**, [*s.l.*], v. 36, n. 1/2, p. 40–57, jan. 2015.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 1. jan./mar. 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolver a competência dos profissionais**: Estratégias e Dispositivos. São Paulo: Atlas, 1994.

LEHMKUHL, G. T.; DA VEIGA, C. R.; RADOS, G. J. V. O papel da tecnologia da informação como auxílio a engenharia e gestão do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 59-67, 2008.

MENDES, P. P. *et al.* Análise do conhecimento crítico na promoção da inovação pelo SEBRAE. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DE SERGIPE, 8., 2016, Sergipe. **Anais** [...]. Sergipe: UFS, 2016.

MOHAJAN, H. K. The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. **Journal of Environmental Treatment Techniques**, [*s.l.*], v. 5, n. 1, p. 12-33, 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OECD. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Rio de Janeiro: FINEP, 2005.

OLIVEIRA, A. G. de. **Data Warehouse:** conceitos e soluções: Florianópolis: Advanced, 1998.

ROMANI, C.; BORSZCZ, I. Banco de talentos: ferramenta para mapear o conhecimento nas organizações. **Revista de Ciências da Administração**, [*s.l.*], p. 21-30, 2001.

ROSTIROLLA, G. **Gestão do conhecimento no serviço de referência em bibliotecas universitárias**: uma análise com foco no processo de referência. 2006. 174 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SOUSA, C. H. da S.; GOUVEIA, L. B. Percepções conceituais da gestão do conhecimento para bibliotecas técnico-acadêmicas. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 7, n. 0, 2022.

STEWART, T. A. **Capital intelectual:** A nova vantagem competitiva das organizações. São Paulo: Elsevier, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, São Paulo, v. 1, n.1, p. 1-16, 2008.

UGWU, C. I.; ONYANCHA, O. B. Organizational factors and knowledge management applications to user-centred services in federal university libraries in Nigeria. **Journal of Librarianship and Information Science**, [*s.l.*], v. 51, n. 1, p. 275–288, mar. 2019.

WENGER, E. **Communities of practice**: learning, meaning and identity. Nova Iorque: Cambridge University Press, 1998.

CAPÍTULO 18

PONTES NECESSÁRIAS: AS COMUNIDADES E A QUALIFICAÇÃO DA GESTÃO EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Claudio Paixão Anastácio de Paula

INTRODUÇÃO

Este capítulo trata das relações entre as bibliotecas e a comunidade e foi escrito num tom pessoal, diferentemente de vários dos capítulos que você já leu. Ele é um arrazoado de tudo que eu venho propondo sobre as bibliotecas e as comunidades ao longo de muitos anos lecionando. Uso esse tom para defender que a biblioteca precisa conversar com seu público de igual para igual. Num mundo cada vez mais baseado em relações digitais e em plataformas de inteligência generativa, a diferença entre as bibliotecas e as outras fontes de informação precisa ser aquilo que a caracterizou nos milhares de anos em que elas existem: *o contato humano*.

Neste capítulo, vamos falar do passado e do futuro das bibliotecas, vamos recordar alguns elementos fundamentais das relações que podem ser estabelecidas entre as pessoas e as bibliotecas das suas comunidades

– sejam elas bairros, cidades, universidades, escolas, empresas, hospitais, centros comunitários, ou outros tipos de unidades de informação onde as pessoas podem nem suspeitar que existe uma pessoa bibliotecária trabalhando.

Vamos falar sobre como uma boa relação entre uma biblioteca e a sua comunidade pode acabar se tornando o desenlace favorável para uma questão de vida ou morte dessas instituições.

Um exemplo fundamental desse ponto, como recordou Carl Sagan, é o triste fim da grande biblioteca de Alexandria e das outras bibliotecas menores que a circundavam. Sagan (2017) nos recorda de que, embora Alexandria tenha sido a cidade em que a palavra cosmopolita (entendida como a descrição de um cidadão do Cosmos, ao invés de cidadão de apenas uma nação) tenha atingido a plenitude do seu significado – nela viviam e interagiam pessoas de quase todas as regiões que a circundavam – infelizmente, a sua biblioteca não era assim. Ainda que ela tenha durado sete séculos e nela (e no instituto de pesquisa à ela vinculado) tenham sido feitas descobertas fantásticas do valor π (pi) à prova de que a terra era redonda e do cálculo de sua circunferência, passando pelas partes constituintes do discurso (artigos, substantivos, numerais, pronomes, etc.), houve uma grande falha na sua relação com a sociedade:

> Não há registro, em toda a história da biblioteca, de que qualquer um de seus ilustres cientistas e eruditos tenha alguma vez desafiado para valer as premissas políticas, econômicas e religiosas da sociedade. A permanência das estrelas era questionada: a justiça da escravidão, não. A ciência e o estudo em geral eram reservados a uns poucos privilegiados. A vasta população da cidade não tinha a mais vaga noção das grandes descobertas que aconteciam na biblioteca. (...) A pesquisa pouco beneficiava o povo. (...) Os cientistas nunca aproveitaram o potencial das máquinas para libertar as pessoas. Não havia um contrabalanço para a estagnação, o pessimismo, à mais abjeta rendição ao misticismo. (Sagan, 2017, p. 420-421).

Dentro desse cenário, obviamente, quando, "por fim, a turba se pôs a queimar e destruir a biblioteca, não havia ninguém para detê-la" (Sagan, 2017, p. 421). Em outros trechos, Sagan (2017) ressalta como a "escravidão abjeta" aceita e praticada sem questionamento pelos

bibliotecários/pesquisadores de Alexandria minou o seio daquela sociedade. As lições dessa história antiga não nos permitem fugir a uma verdade empírica, as bibliotecas são, e sempre foram desde o seu início, parte de um projeto político civilizatório para este mundo. A história das bibliotecas sempre esteve atrelada à história humana. Assim como a sua destruição e sobrevivência também.

Talvez seja chegada a hora dos bibliotecários se engajarem ativamente num projeto que dialogue com as suas comunidades e as implique numa relação colaborativa alternativa e diversa tornando-as centros de uma espiritualidade laica, porém política num sentido aristotélico, preocupada com a "pólis" (πόλις, em grego – uma comunidade política autônoma, um centro de vida social, cultural e econômica). Um centro de promoção da cultura, do respeito à diversidade e da ciência baseada em evidências como instrumentos para justiça social. Mas de ciência num sentido ampliado, tomada como uma

> prática que nos fornece as afirmações mais confiáveis (i.e., epistemicamente justificadas) que podem ser feitas em um determinado momento sobre um objeto de estudos abarcado por uma comunidade de disciplinas do conhecimento (i.e., sobre a natureza, nós mesmos como seres humanos, nossas sociedades, nossas construções físicas e nossas construções mentais). (Hansson, 2012)

Você já se perguntou o motivo das pessoas dificilmente entenderem o que é uma biblioteca? Com sorte elas dirão, no máximo, que é um lugar para guardar e emprestar livros e documentos (um repositório). Talvez a resposta resida no fato de que elas não tenham, ao longo da vida, experimentado as bibliotecas como centros dinâmicos de encontro, aprendizado e transformação. Afinal, como dizia Buckland (1992), as bibliotecas devem ir além de sua função tradicional de repositório de conhecimento e buscar engajamento ativo com as comunidades, tornando-se instituições vivas, em constante diálogo com as transformações sociais e tecnológicas.

Uma boa metáfora sobre as relações entre as bibliotecas e a sociedade pode ser retirada de um filme. Em 1981, John Boorman dirigiu e co-escreveu o roteiro de uma adaptação de "Le Mort d'Arthur", livro de Sir. Thomas Malory, escrito no século XV. O filme adapta essa

compilação de lendas sobre o Rei Arthur para o cinema. Em certo ponto da história, depois de o rei ter unificado o reino e vivido um longo período de paz, as coisas começam a ir de mal a pior. Arthur está velho, doente e cansado; Camelot, a capital, está em ruínas; o mago Merlin desapareceu; a Rainha/esposa do Rei, Guinevere, o traiu com seu melhor cavaleiro, Lancelot; este, envergonhado, havia abandonado o Reino; a meia irmã do Rei, Morgana, havia se disfarçado de Rainha e gerado com ele um filho, Mordred, que havia crescido, se tornado cruel e queria tomar o trono de seu pai. A terra estava devastada, os campos não produziam, os animais morriam e as pessoas passavam fome e morriam de peste. Em meio a esse cenário, o Rei tem uma visão onde uma voz lhe diz "Só o Graal pode nos redimir". Assim, ele envia seus cavaleiros em busca desse objeto mágico que, segundo a lenda, era o cálice da última ceia de Jesus que se tornou sagrado.

Todos os seus cavaleiros, exceto o jovem e ingênuo Perceval, fracassam e perecem na busca. Quando Perceval se encontra com Lancelot, agora um andarilho místico, ele lhe diz "vocês se fizeram deuses e Cristo os abandonou". Depois de muito sofrimento, Perceval encontra o guardião do castelo do Graal que lhe pergunta "Qual é o segredo do Graal? A quem ele serve?" Num momento de iluminação, Perceval responde: "A ti, meu senhor". "E quem sou eu?" – Pergunta em retorno o guardião. "Meu rei e senhor, Arthur!" – Responde Perceval. Nesse momento, Perceval é transportado magicamente para o castelo de Arthur, o faz beber do cálice e lhe confidencia um segredo: "Você e a terra são um. Renascerás e a terra contigo". Curado, Arthur desperta e diz: "Não sabia como a minha alma estava vazia até que foi preenchida. Vivi através dos outros por muito tempo. Lancelot lavou minha honra. Guinevere pagou pela minha culpa. Mordred carregou meus pecados e meus cavaleiros lutaram por mim. Agora, meu amigo, eu devo ser Rei!"

Essa história, sem mencionar bibliotecas nem uma vez, nos ensina muito sobre a relação entre a biblioteca e a comunidade. Há muitos anos ouvimos profecias sobre o fim das bibliotecas e, a despeito da heroica luta dos bibliotecários, observamos em muitos lugares essas instituições enfraquecerem e serem atacadas de muitas formas. O desânimo vem atingindo os profissionais da área. Talvez, como o rei do filme, tenhamos nos acomodado na tradição (e confiado demais na tecnologia, na institucionalização, na tecnicidade) e "nos tornado deuses". Como

consequência, a comunidade, em muitos lugares, pode estar nos abandonando.

Nesse contexto, "a turba" (Sagan, 2017) que quer queimar e destruir, se torna uma ameaça real – como no caso do artigo de Giron (2012), que propalava a obsolescência das bibliotecas e que provocou revolta nos meios bibliotecários. Da mesma forma que nenhum governo resiste a uma crise grave sem o apoio do povo, uma biblioteca não atravessa saudável uma crise sem o apoio do seu público. As bibliotecas precisam de pessoas que se proponham a deter a turba. Nesse sentido, podemos nos perguntar: qual é o Santo Graal das Bibliotecas? Qual é o segredo das bibliotecas? A quem elas servem?

Acredito, a essa altura, que a resposta para as três perguntas já se tornou óbvia: a comunidade. O Santo Graal das bibliotecas é a comunidade, as bibliotecas e as suas comunidades são uma unidade orgânica, e, consequentemente, as bibliotecas devem servir às suas comunidades. Porém, para que assumam esse lugar e cumpram efetivamente sua missão social, as bibliotecas precisam estar atentas às mudanças nas comunidades e adaptarem seus serviços às necessidades das pessoas que as compõem. Não apenas às necessidades reais, mas às necessidades que essas pessoas nem sabem que têm (as necessidades potenciais).

No tópico seguinte vamos refletir, a partir da noção de comunidade, sobre como as bibliotecas podem manter sua função de mediadoras da informação e do conhecimento em tempos em que as barreiras tecnológicas e culturais dificultam o acesso à informação.

SOBRE AS COMUNIDADES E A TRANSFORMAÇÃO NA VIDA DAS PESSOAS

A palavra "comunidade" tem sua origem no latim *communitatis* que, por sua vez, deriva de *communis*, o que é "comum" ou "que pertence a todos". Tanto na biologia quanto na sociologia é um grupo de indivíduos que compartilham algo. Assim, gerir a relação com comunidades é gerir a relação com uma coletividade que tem alguma coisa em comum e que, provavelmente, tem algum tipo de liderança - articuladores sociais com quem é importante estabelecer relações colaborativas e respeitosas que podem frutificar em apoios mútuos.

Para desespero dos paranoicos, uma *communis* ("comuna") nada mais é do que um grupo de pessoas diferentes, mas com os mesmos interesses. Entre outros sentidos, o propósito de uma comunidade é o fortalecimento mútuo de seus integrantes e, no contexto da segunda década do século XX, ficou evidente que as comunidades podem ser em larga escala potencializadas através da internet (comunidades *online*). Infelizmente, estas também podem ser desestabilizadas (e também em larga escala) da mesma maneira.

Face a toda esta discussão, o conceito de comunidade bibliotecária como um grupo diversificado de profissionais, instituições e indivíduos que compartilham um interesse comum em bibliotecas, informação e conhecimento ganha proporções muito maiores. Ele pode ser ampliado para incorporar não somente as pessoas que utilizam os serviços e recursos das bibliotecas para pesquisa, estudo, leitura, lazer e outras finalidades, mas também o tecido vivo do território onde ela se insere, seus projetos, desejos, necessidades (conhecida e desconhecidas) e esperanças.

O desafio lançado à essa comunidade bibliotecária expandida – pela esperança delas serem centros de promoção de cultura, de diversidade, ciência e justiça social através das comunidades maiores em que elas se inserem, de seu público e dos seus voluntários – é descobrir a maneira mais democrática de tornar essa esperança uma prática eficaz de transformação da história através do acesso à informação e a construção crítica do conhecimento.

Idealmente, uma comunidade bibliotecária (no sentido expandido) deveria se constituir no território de entorno de uma biblioteca e a biblioteca se constituir a partir do território da comunidade em que ela surgiu. Em termos operacionais, as comunidades bibliotecárias podem se subdividir e estar distribuídas em pequenos grupos que, sem se desconectarem do grupo maior, se mobilizam no desenvolvimento de tarefas ou projetos específicos. A motivação para a formação desses grupos não precisa ser, necessariamente, a busca direta por conhecimento ou informação, eles podem ser mobilizados por demandas da própria população desse território (bairro, região, universidade, faculdade, escola, hospital, organização, etc.) sejam elas problemas de sobrevivência, de moradia, de lutas por melhores condições de vida, preparação para o trabalho, preparação para concursos, cuidado com

idosos e crianças, pesquisa científica e acadêmica, estudo em seus diversos níveis, arte e cultura, ou mesmo entorno de seus anseios e esperanças. O essencial é que, embora a busca inicial não seja diretamente pela informação e o conhecimento, estes, experimentados de forma crítica e reflexiva, participem do processo e estejam em seu fim.

Mas como passar desse ideal para a prática? O filósofo Alain de Botton, em seu livro "Religião para ateus" (Botton, 2011), oferece uma excelente sugestão. Se todas as religiões têm séculos de experiência solucionando problemas da vida cotidiana, por que as instituições laicas não poderiam utilizar esse conhecimento para se inspirar e trazer algumas dessas ideias e práticas para o campo secular?

Recorrendo a esse artifício de busca de ideias, poucas iniciativas tiveram tanta penetração e eficiência quanto as comunidades eclesiais de base na mobilização popular para a transformação crítica da realidade social. Desse modo, se as bibliotecas se apropriassem de algumas das suas ideias substituindo a ideia de desenvolver um trabalho sob a "luz de Cristo, do amor do Pai e a comunhão do Espírito Santo" pelo "a luz do conhecimento, o amor ao ser humano e a comunhão dentro de um sentimento cosmopolita", talvez encontrássemos um bom caminho a seguir.

Assim, seja o público das bibliotecas formado por pesquisadores de instituições célebres, donas de casa, operários, estudantes de qualquer nível, diaristas, trabalhadores precarizados, aposentados, jovens, crianças, empregados dos setores de serviços, pessoas oriundas das periferias urbanas, de regiões nobres, da zona rural, artistas plásticos, músicos, atores, membros de comunidades indígenas, tradicionais, quilombolas, profissionais liberais, assalariados agrícolas, posseiros, pequenos proprietários, arrendatários, peões, sem-terra, ou por pessoas originadas de inúmeros outros grupos e seus familiares, talvez essas pessoas possam estar envolvidas, cada uma de acordo com suas necessidades, nesse grande projeto que envolve diversos níveis de letramento informacional crítico, construídos com base na confiança, na identificação e no engajamento.

Para que isso seja possível, é fundamental que as relações de confiança se evidenciem em gestos simples, como cumprir o que foi prometido, e que sejam construídas por meio da responsabilidade da biblioteca e de sua gestão sobre os comportamentos sob sua esfera. Além

disso, é essencial agir com consistência para manter a relevância, substituir o orgulho pela vulnerabilidade e expressá-la por meio da transparência. Demonstrar boa vontade, acolhimento e disponibilidade, e, sobretudo, zelar pelo respeito à diversidade dos membros da comunidade.

Sabemos que, muitas vezes, as equipes das bibliotecas e unidades de informação (como acontece no "setor" de controle de documentos de muitas empresas) são na realidade "euquipes" (onde há apenas um bibliotecário no espaço e onde não há nenhum tipo de auxiliar contratado para apoiá-lo nas tarefas). No contexto empresarial, é mais difícil superar essa carência de efetivo e muitas vezes o que resta ao bibliotecário/*document controller* é negociar prazos e tarefas. Mas, em vários outros casos, a experiência ensina que o trabalho voluntário pode ser uma alternativa. Pessoas da comunidade em que a biblioteca se insere, por conhecerem bem o seu território, o público desse território, falarem a sua linguagem, morarem nos mesmos lugares e ganharem o mesmo que elas, podem ser reconhecidas como semelhantes, e estabelecerem com elas relações mais profundas de comunicação.

Por causa dessa identificação, é frequente que os voluntários tomem para si e como seu, aquele espaço que os acolheu, assumindo o trabalho com o "seu" público como parte dos compromissos prioritários de suas vidas. Não serão eles a coordenar a biblioteca, mas a assessorarão, proporão atividades, liderarão ações e projetos, cuidando para que as próprias pessoas que ali estiverem sejam sujeitos de sua história. Essa presença poderá, se bem facilitada, evitar, por parte da biblioteca, uma atitude colonialista de quem se arvora "a ensinar à comunidade popular sem antes aprender com ela e refazer suas categorias e valores elitistas, academicistas, populistas ou vanguardistas" (Betto, 1981, p. 7).

Existem métodos para organizar as ações desses voluntários e que, durante décadas, se mostraram extremamente eficientes como suporte à ação popular. Um deles é o consagrado método "ver-julgar-agir" (Brighenti, 2013) que parte de problemas, demandas e dificuldades corriqueiras que se situam numa realidade concreta (o eixo "ver" do tripé). Assim, a discussão que põe em movimento o eixo "julgar" tem início a partir de perguntas como "o que se sabe sobre essa situação? A partir desse referencial, como devemos agir?". Finalmente se chega ao eixo "agir" onde se busca coletivamente encontrar caminhos e ações que

possibilitem a correção das realidades. Em sua implementação, deve-se ter em mente que:

> O método não funciona de modo linear, como se cada momento estivesse separado do outro ou em sequências estanques que provocariam, na sucessão de reuniões, uma espécie de eterno retorno ao ver-julgar-agir. O ver já traz no seu bojo elementos para o julgar e exigências para o agir. Cada momento se inter-relaciona com os demais. A avaliação de agir nas reuniões seguintes não é um recomeçar tudo de novo, mas a continuidade da ação, retomada sob a consciência crítica de suas falhas e erros e de suas implicações (Betto, 1981, p. 10).

Desse modo, projetos típicos desenvolvidos por bibliotecas – como clubes de leitura, contação de histórias, oficinas de escrita criativa, programas de alfabetização, oferta de acesso à informação e tecnologia, aulas de informática, oficinas de competência em informação, oferta de acesso à internet e computadores, treinamentos específicos como capacitação sobre como usar bases de dados *online* e outras ferramentas de pesquisa; exposições de arte, palestras e debates, oficinas de artes e artesanato, sessões de cinema e cineclubes, apresentações musicais e teatrais, oferta de espaços de estudo e pesquisa, oferta de programas de apoio à comunidade, busca de parcerias com empresas, escolas e universidades, oferta de cursos e oficinas de desenvolvimento profissional e, até mesmo atividades que para a maioria das bibliotecas seriam difíceis de serem desenvolvidas por limitações de recursos tecnológicos e financeiros como espaços *maker* e a digitalização de acervos – não ficariam sob a responsabilidade exclusiva do bibliotecário liberando-o para exercer o seu papel de criador, coordenador e facilitador dos processos.

Essas atividades e projetos, se abraçadas e desenvolvidas a partir de demandas da comunidade e com a participação dela (inclusive na captação de apoio, suporte e recursos) poderiam tornar-se ações colaborativas que se dariam de modo intra-biblioteca (oficinas, eventos e estudos, por exemplo) e de modo extra-biblioteca (vinculados às questões sociais, políticas e culturais mais amplas).

Uma forma de funcionar semelhante ao conceito de Comunidades de Prática (CoP), desenvolvido por Etienne Wenger e Jean Lave na

década de 1990, que descreve grupos de pessoas que aprendem e compartilham conhecimentos por meio da prática conjunta de uma atividade. Embora esses grupos existam há muito tempo, foi somente com a proposta de um modelo organizacional e informacional que seus processos puderam ser descritos e analisados de forma sistemática.

As CoP se formam quando indivíduos que desempenham uma tarefa em comum interagem regularmente, trocando informações, resolvendo problemas, explorando ideias e desenvolvendo ferramentas ou padrões de trabalho (Lave; Wenger, 1991). Com o tempo, esses grupos criam uma identidade própria, consolidando um conhecimento compartilhado, práticas comuns e formas específicas de interação.

A estrutura das CoPs é composta por três elementos fundamentais (Lave; Wenger, 1991): (1) o domínio de interesses compartilhados capazes de unir os membros, definindo seus propósitos e valores e estabelecendo competências que diferenciam seus integrantes de outros grupos; (2) as relações estabelecidas entre os participantes formando uma comunidade dentro da comunidade maior, fortalecendo os laços e aprendizagem mútua por meio de discussões, colaborações e trocas de experiências; e (3) a noção de prática compartilhada onde o conhecimento específico desenvolvido e mantido pelo grupo, expresso em esquemas de trabalho, estilos, linguagens, histórias e documentos passam a dar sustentação à comunidade, garantindo sua continuidade e evolução.

Assim é perfeitamente possível articular esse modelo, baseado em uma abordagem de aprendizado social, onde os indivíduos participam em diferentes níveis de envolvimento conforme sua experiência e tempo de permanência na comunidade, com as comunidades construídas a partir do modelo "ver-julgar-agir" sugeridas anteriormente. Como ambas se baseiam na conexão autônoma e criativa entre os indivíduos, é possível a partir dessa confluência criar coletivos nucleares para atuarem dentro das bibliotecas de modo não apenas a facilitarem a transmissão de conhecimento, mas também criarem espaços dinâmicos para inovação e crescimento coletivo voltados para a transformação social.

Com o tempo, e naturalmente, esses voluntários podem se converter em lideranças e, a partir daí, passarem a ter um papel maior na coordenação e no planejamento de atividades da biblioteca, na tomada

de decisões mais amplas e na representação da comunidade dentro e fora da biblioteca.

No entanto, como recorda Betto (1981), uma liderança não se forma por indicação, nem surge pela reunião dos "caciques" do território. Ela se forma na prática da comunidade. "Não é um grupo que toma para si a direção dos trabalhos. É a própria comunidade que se exprime através de alguns de seus membros, sem que estes se destaquem dela" (Betto, 1981, p. 11).

Betto (1981) ressalta que o treinamento auxilia na consolidação das lideranças. Entretanto, precisamos de um treinamento que não se resuma a um encontro de fim de semana, mas seja um processo em que o bibliotecário transmita ao pessoal dos grupos os conhecimentos que possui ao longo de um processo em que valores e referências se consolidem e onde, ao mesmo tempo, se tome o cuidado para não elitizar os representantes da base e muito menos de afastá-los de seu meio de origem. O propósito dos treinamentos é criar o espaço necessário para que as comunidades exprimam sua voz, avaliem sua prática, analisem sua caminhada e planejem sua ação. Assim, o treinamento deve ser permanente, constituindo-se num espaço onde o bibliotecário se submete às pequenas comunidades que se formam em volta da biblioteca atribuindo a elas um espaço real de decisão. Parafraseando Betto (1981), enquanto as decisões do bibliotecário continuarem a ser tomadas longe do seu público, o público será a biblioteca, mas a biblioteca não será seu público.

A BIBLIOTECA COMO ESPAÇO DE COMPROMISSO E RESISTÊNCIA

Em diálogo com a proposta acima, a biblioteca, como bem aponta Edgardo Civallero (2018), é um espaço de compromisso. Um compromisso vai além de uma simples função institucional; ele é uma tomada de posição diante das questões sociais, culturais, políticas e econômicas que afetam as comunidades. A biblioteca deve ser, portanto, também um lugar de resistência. Resistir ao preconceito, à exclusão social, e ser um lugar que defende e promove a igualdade, a justiça e a liberdade.

Civallero (2016, 2020) fala sobre a militância cotidiana dos bibliotecários, uma militância que se traduz em ações pequenas, mas consistentes, como o fomento à leitura, à alfabetização, e à promoção de uma cultura plural e acessível a todos. No âmbito comunitário, mesmo dentro de uma organização, isso se reflete na criação de espaços onde as pessoas podem se encontrar, compartilhar saberes, e, juntos, resistir à marginalização de suas vozes.

A Teoria Crítica da Informação, retomada por autores como Mello *et al.* (2020), sugere que as bibliotecas sejam vistas como um agente de transformação social, capazes de resistir à hegemonia da cultura dominante e, ao mesmo tempo, promoverem a pluralidade de vozes e narrativas. Colocando-se como centros de resistência contra as forças que buscam silenciar certos grupos sociais e oferecendo espaços de visibilidade para aqueles que foram historicamente marginalizados.

Segundo Civallero (2023), um dos primeiros passos dados nessa direção foi a busca por recuperar patrimônios, histórias e identidades de povos ancestrais da América Latina ao "abrir a biblioteca aos sons: à palavra falada, às canções, à música, às paisagens sonoras. Também aos silêncios: à ausência de fala em comunidades devastadas pela guerra, à falta de histórias em povos que esqueceram a sua própria língua" (Civallero, 2023, p. 7) propondo, para as bibliotecas, o exercício de dar um "passo atrás" e recuperar os saberes que a comunidade vem esquecendo: produzir registros e formar arquivos de tradições orais, de histórias locais, de entrevistas com pessoas das comunidades, eventos com contadores de histórias tradicionais, juntando-os a todos os tipos de atividades musicais, visuais e artísticas, etc.

Contrariando a postura de algumas pessoas bibliotecárias que acreditam que, se não há livros, não há bibliotecas, ações desse tipo reagem e contrariam o paradigma dominante centrado no livro e na leitura e, ao tornar evidente a importância da oralidade, dos gestos, dos sons e dos silêncios necessários e complementares procura recuperar "outras" formas de gerir o conhecimento e as memórias.

Sumarizando, tem-se aí a possibilidade de desenvolver um trabalho que pode inspirar ações nos mais diferentes tipos de bibliotecas e envolvê-las no resgate dos mais diferentes tipos de tradições, mesmo aquelas construídas em moldes mais tradicionais como organizações produtivas, universidades, escolas e outras instituições.

QUEM DEVE SER O BIBLIOTECÁRIO QUE VAI REALIZAR ESSA TAREFA?

Paula (2015) sugere um novo delineamento para a postura dos bibliotecários frente a um contexto (explosão informacional, mobilidade, conectividade e novas tecnologias de informação) que alterou radicalmente o cenário das primeiras décadas do século XXI e o comportamento dos sujeitos informacionais.

Essa postura envolveria preparar o bibliotecário para atuar num ponto médio entre a condição à qual o filósofo Mark Rowlands descreve como ciborgues funcionais – ou fuborgues, pessoas que passaram a operar em complementaridade com seus celulares e outros dispositivos digitais utilizando-os como extensões de bocas, olhos, ouvidos e memórias (Rowlands, 1999), manipulados pelas *big techs* – e comunidades excluídas digitalmente ou pessoas com acesso limitado às conexões por limites de dados, também sujeitos aos interesses dessas corporações.

Esse delineamento novo é apresentado a partir da metáfora do *Information Doctor* (Paula, 2015) proposta por analogia aos *Money Doctors* (Flandreau, 2003), profissionais financeiros que assessoravam organizações e países nos períodos de crise econômica entre o final do século XIX e a metade do século XX. Os *Money Doctors* eram especialistas formados em grandes bancos europeus, principalmente ingleses, e foram altamente valorizados em momentos de instabilidade, como na quebra da bolsa de 1929 e no período do pós-guerra, quando o FMI assumiu um papel central na regulação econômica global.

No contexto atual, marcado pelo excesso de informação, ruptura de fronteiras e intensa complexidade, a necessidade de um profissional que oriente os indivíduos na navegação desse cenário torna-se evidente. Assim como os *Money Doctors* eram consultores financeiros em tempos de crise, o *Information Doctor* é proposto por Paula (2015) como um especialista (formado por instituições socialmente preocupadas com a atuação crítica no que diz respeito ao trato informacional) em organizar e contextualizar informações, oferecendo suporte estratégico para lidar com a sobrecarga informacional.

Esse novo profissional deveria assumir uma abordagem multiperspéctica, indo além das técnicas tradicionais da Biblioteconomia para adotar estratégias plurimetodológicas. Nesse sentido, ele se

aproxima do conceito de nexialista (Bardini; Boucher, 2010), um articulador de conhecimentos diversos, capaz de estabelecer conexões entre diferentes áreas para ajudar os usuários a compreenderem e enfrentarem contextos de extrema complexidade.

Além disso, a atuação ideal do *Information Doctor* também se relaciona, dentro dessa metáfora, com a ideia do polímata (Burke, 2011), um indivíduo com vasto conhecimento em múltiplas disciplinas. No entanto, comoe o avanço da informação tornou cada vez mais difícil a existência de bibliotecários polímatas no sentido clássico, a função desse profissional passa a ser a de mentor e facilitador, auxiliando os usuários – vistos como *fuborgues* (ciborgues funcionais da modernidade tardia) – a utilizarem de forma eficiente as novas tecnologias de informação.

Dessa forma, o *Information Doctor* não apenas organiza o conhecimento, mas também atua como um mediador que orienta e capacita os indivíduos para navegarem em um mundo onde a cultura da urgência (Aubert, 2003) e a fragmentação da informação (Lash; Urry, 1994) crescente desde o final do século XX desafiam a compreensão (Sandberg; Pinningtom, 2009) e a tomada de decisões (Malvezzi, 2013).

No entanto, o desafio que se apresenta ante a esse bibliotecário nexialista, é como trafegar entre (1) a da sua condição de cidadão de um mundo tecnológico e a de (2) articulador social, muitas vezes lidando com comunidades que até tem contato com a tecnologia, mas estão distantes de possuírem uma consciência crítica para lidar com as informações que circulam através dela.

Para levar adiante esse projeto, ele precisaria desenvolver habilidades como educador social, ampliar seu senso de organização (já que há muitos dados para serem trabalhados, muitas informações a serem analisadas e muito pontos de vista a serem considerados), aperfeiçoar a sua capacidade de colaboração, seu senso de empatia e a sua flexibilidade, sua capacidade de comunicação e, finalmente, a sua curiosidade sobre o território em que atuará (isso será essencial para dar cor a todo esse material reunido a partir das interações que se estabelecerem).

AÇÕES "EDUCOMUNICATIVAS" UTILIZADAS COMO PROPOSTAS PARA APROFUNDAR AS RELAÇÕES ENTRE BIBLIOTECAS E COMUNIDADE

Em um texto recente, Paula, Valle e Salomão (2025) constroem uma interseção entre as contribuições de dois autores distantes geográfica e temporalmente, Roubakine (1998) e Freire (1989, 2015), para a educação popular, mas que confluem na compreensão do livro e do conhecimento como ferramentas de emancipação.

Roubakine – bibliotecário, polímata e educador popular russo – propôs, em 1922, uma perspectiva que concebia o livro de forma ampliada, abrangendo diversas formas simbólicas, desde manuscritos e discursos até artes visuais e música (Roubakine, 1998). Essa visão alinha-se ao subtexto da proposta freireana de educação libertadora, que busca engajar os sujeitos na leitura crítica do mundo, ultrapassando os limites da alfabetização tradicional (Freire, 1989).

Exilado de seu país natal pelo Czar, da mesma forma e motivos pelos quais Freire o foi do Brasil pela ditadura militar, Roubakine (Rubakin, 1979; Paula; Valle; Salomão, 2025) teve uma trajetória curiosa, marcada pela oposição ao regime czarista, pela disseminação do conhecimento entre as classes populares e pelo desenvolvimento de estratégias de comunicação acessível. Sua experiência como bibliotecário e educador resultou na criação de uma biblioteca acessível a estudantes, intelectuais e trabalhadores, que funcionava no período noturno para atender os trabalhadores após suas jornadas na fábrica e no campo, e oferecia orientação e materiais de estudo (criados e promovidos pelo próprio Roubakine) que possibilitavam a autoinstrução e o desenvolvimento de uma consciência crítica. Essa prática ecoa os esforços de Paulo Freire – não por acaso considerado patrono da educação no Brasil – na promoção da educação popular voltada para a autonomia e para a reflexão sobre as condições sociais (Freire, 1989) e sustentada por ações de comunicação horizontais entre educadores e educandos (Freire, 2015).

A abordagem roubakiniana (Roubakine, 1998), fundamentada no estudo da psicologia das relações entre escritor e leitor, revela estratégias comunicativas que facilitam a recepção de mensagens emancipatórias. Ele enfatiza um modelo (expresso no que ele chama de cinco leis da

bibliopsicologia) que enfatiza que a leitura não é um ato passivo, mas um processo de interação entre a subjetividade do leitor e a experiência do autor. Essa ideia rima, novamente, com a pedagogia freireana (Freire, 1989), que defende a aprendizagem dialógica, onde o sujeito reconstrói significados a partir de sua própria realidade, e também com a proposta de Melguizo (2024) de integração nas dimensões estéticas e éticas das intervenções – como veremos mais à frente.

Todas as atividades descritas nos tópicos anteriores, se utilizadas dentro da perspectiva do estabelecimento de comunidades reflexivas engajadas em promover a mediação crítica da leitura, oferecendo espaços para discussões e formação de leitores ativos podem aproximar o conhecimento das populações historicamente marginalizadas e, ao mesmo tempo, aproximar essas populações e suas comunidades das bibliotecas. Além disso, a adoção de linguagens acessíveis e contextos culturalmente significativos pode fomentar uma educação inclusiva, alinhada aos princípios de Roubakine e Freire criando um laço de identidade compartilhada entre biblioteca e comunidade.

Essa convergência de perspectivas aponta caminhos para a ação bibliotecária na educação popular, enfatizando a informação como um bem público e a leitura como um instrumento de transformação social tanto em comunidades marginalizadas quanto em ambientes mais economicamente favorecidos.

A ALFABETIZAÇÃO MIDIÁTICA E INFORMACIONAL CRÍTICA NA BIBLIOTECA

Dentre os caminhos para a ação bibliotecária na educação popular num mundo digitalmente conectado, Brisola, Paula e Carvalho (2025) apresentam uma proposta integradora de literacias, letramentos e competências, descritas sob o guarda-chuva da Alfabetização Midiática e Informacional Crítica (AMIC) como uma estratégia para auxiliar as pessoas que utilizam as plataformas digitais a não percebê-las mais como neutras e ajudar no entendimento de que essas plataformas interferem na comunicação por meio de seus algoritmos, atuando a partir de decisões mercadológicas e com vieses ideológicos.

Essa proposta – ao explicitar que as mídias sociais digitais podem ser tidas tanto como sistemas que envolvem participação ativa do

interagente de participação e o engajamento colaborativo, quanto de propagação da desinformação – propõe o envolvimento das comunidades em ações de reconhecimento de informações deliberadamente manipuladas ou falsas, difundidas com o objetivo de as manipular.

A proposta busca reunir diversas literacias, letramentos e competências apresentadas de modo isolado por diferentes setores para não deixar brechas para a entrada da desinformação (Brisola; Paula; Carvalho, 2025) inteirando-as em uma perspectiva transdisciplinar.

O espaço da biblioteca e os pequenos grupos formados dentro dela são o espaço ideal para desenvolver as ações da AMIC e, através delas, para discutir e desenvolver atividades em torno dos assuntos mais diversos. Complementarmente, o desenvolvimento dessas ações pode fortalecer a comunidade criando nela um senso partilhado de percepção e compreensão do ambiente com potencial de reforçar os laços sociais entre os seus membros.

As ações de AMIC (Brisola; Paula; Carvalho, 2025) podem, de acordo com a necessidade, ser desenvolvidas nas bibliotecas e voltadas especificamente para o civismo (para a formação, nos cidadãos, de mais consciência das questões públicas e da necessidade de se envolverem no processo de tomada de decisões); a cultura (para a compreensão da diversidade das crenças coletivas, costumes, visões de mundo e identidades sociais e a utilização desse conhecimento na interpretação e na ação sobre as informações que recebe); a ciência (para a ampliação da consciência do modo com a ciência é feita, sobre a formulação dos conceitos científicos, a compreensão da complexidade técnica e da relação entre tecnologia e ciência, da incerteza científica e da compreensão de que soluções mágicas e mudanças abruptas na ciência geralmente são indícios de falsificações); a saúde (individual e coletiva acesso, compreensão e gerenciamento crítico de informações sobre saúde no contexto social em que estão inseridos, e promovendo saúde e qualidade de vida); a religião (desenvolver o discernimento e a capacidade de análise quanto as diferentes perspectivas religiosas e as relações sociais, culturais e políticas entre elas através de múltiplas lentes); para o meio ambiente (compreendendo os humanos como parte integrante do todo e das suas ações forjando uma relação crítica e consciente entre o indivíduo, o outro e toda a Terra); e entre outras ações, para o próprio

futuro (entender o papel que o futuro desempenha na realidade atual como motor para que a imaginação ofereça para construí-lo de forma disruptiva superando o medo e a desconfiança quanto ao que está por vir) (Unesco, 2018).

A CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADE E SENTIDO DE COMUNIDADE

A quantidade de confiança que as pessoas oferecem a uma instituição tem uma relação direta com o quanto essas pessoas se identificam com ela e com o quanto elas conseguem pensar num futuro para essa relação.

Jorge Melguizo, o ex-secretário de cultura cidadã da Cidade de Medellín, na Colômbia – famosa pelo narcotráfico até os anos 1990 – explica como foi que a população da cidade passou a confiar mais nas instituições e como isso mudou toda a realidade de Medellín. Em suas falas ele destaca que, graças a esse trabalho, a cidade que todos evitavam se tornou hoje a cidade com maior turismo estrangeiro da Colômbia e um dos principais destinos para nômades digitais (Melguizo, 2024).

Parte da fascinação produzida pelas inovações introduzidas em Medellín, vem do extraordinário trabalho desenvolvido a partir da criação dos Parques biblioteca. Em linhas gerais, um parque biblioteca é um equipamento público que combina biblioteca, centro cultural e espaço de convivência comunitária, oferecendo infraestrutura de alta qualidade para promover a inclusão social, a educação e a cultura em áreas historicamente marginalizadas. A notoriedade que o conceito ganhou em Medellín se deve à sua implementação como parte de um projeto maior de urbanismo social voltado para transformar bairros vulneráveis integrando esses territórios ao tecido urbano e social das cidades (González Vélez; Carrizosa Isaza, 2011).

Os parques biblioteca de Medellín foram projetados com arquitetura moderna e sustentável, incorporando áreas verdes, salas de leitura, espaços multimídia, auditórios e atividades culturais voltadas à comunidade e tiveram como características principais: acesso democrático ao conhecimento (livros, internet, atividades educativas e culturais são disponibilizados gratuitamente), espaços multifuncionais (além da biblioteca nos moldes tradicionais, auditórios, salas para

oficinas, exposições e eventos), integração com a comunidade (adequação dos projetos à participação local, estimulando o senso de pertencimento), arquitetura simbólica (proposição de estruturas inovadoras que se tornam marcos urbanos e promovem a valorização do território e despertam nas pessoas da comunidade um sentimento de orgulho e reconhecimento proporcionado pelo fato delas haverem participado do processo de escolha e design dos espaços), e, finalmente, a articulação com outros serviços (muitos dos parques biblioteca tem uma conexão direta a escolas, centros de saúde e programas sociais das comunidades). A proposta desse modelo era promover as bibliotecas como centros vivos de cultura e transformação social.

Tendo esse cenário em mente, Melguizo (2024) contribui para nossa discussão com o relato de situações que mostram como as bibliotecas podem ser fundamentais para a reconstrução do imaginário social. Ele sugere que, em um mundo marcado por transformações rápidas e profundas, as bibliotecas podem ser locais onde as pessoas se reencontram com sua própria identidade, reforçando o senso de pertencimento e comunidade. Para Melguizo (2024), a biblioteca (como todos os equipamentos públicos) não deve ser vista apenas como um centro de conhecimento, mas também como um espaço de construção de significado. A biblioteca, dentro desse projeto, é um lugar onde as histórias individuais e coletivas se encontram, onde a identidade cultural de cada membro da comunidade é reconhecida e valorizada.

Esse entendimento da biblioteca como um local de construção de identidade vai ao encontro do conceito de "capital cultural", muito discutido pelo sociólogo francês Pierre Bourdieu (2005), onde fica claro (Cunha, 2007; Janowski, 2014) que a cultura desempenha um papel central na constituição da identidade de um indivíduo e de uma comunidade. As bibliotecas, ao promoverem o acesso à diversidade cultural, permitem que os indivíduos tenham uma melhor compreensão de sua própria identidade e do seu papel dentro da comunidade.

A construção de identidade se dá também pelo reconhecimento das formas de saber que são próprias de cada comunidade. Isso se conecta diretamente com boa parte das nossas discussões anteriores sobre a cultura oral das comunidades e as relações que se estabelecem a partir delas. Afinal, como destaca Michel de Certeau (1994), as práticas culturais cotidianas não são apenas formas de resistência, mas também

de reinterpretação e de adaptação dos indivíduos ao seu contexto social. Assim, as bibliotecas devem ser espaços onde essas práticas culturais sejam valorizadas e preservadas, promovendo uma relação mais profunda entre as pessoas e o espaço que ocupam.

Mas, em termos práticos, como as transformações citadas por Melguizo (2024) foram feitas em Medellín? Há algo para aprender com elas? Afinal, estamos, neste capítulo, lidando com vários tipos de bibliotecas e unidades de informação, muitas vezes em locais onde não há como fazer obras monumentais como os parques-biblioteca ou, às vezes, sem qualquer recurso disponível além do humano.

Uma tentativa de resposta pode vir da percepção de que a inclusão e a coesão social estiveram no centro de todas as ações. O próprio Melguizo (2024) enfatiza que a conversão da cidade não foi apenas arquitetônica, mas principalmente social e ética, colocando as comunidades no centro das ações públicas. Se esse modelo de urbanismo social se diferencia das abordagens tradicionais ao submeter as obras físicas aos projetos sociais, e não o contrário, talvez ele possa ser extrapolado para se pensar numa ocupação do espaço físico pelas pessoas. Independentemente de como ele for. Uma espécie de humanização comunitária desses espaços (uma "comuniformização" deles).

Enquanto os administradores e gestores das mantenedoras das nossas bibliotecas, por inação, má fé ou falta de recursos, não estimulam e dão sustentação a projetos que atendam às necessidades da população (ou dos usuários, ou do público, como se quiser chamar), enquanto as bibliotecas não possam contar com infraestrutura de qualidade, acesso ampliado a serviços (mesmo básicos) e equipamentos projetados com excelência arquitetônica e impacto social, as pessoas que os ocupam podem, a partir da sua própria lógica e vivência, criar formas de adaptá-los e humanizá-los.

Talvez, trabalho bibliotecário seja garantir, ainda que sem recursos, que os espaços das bibliotecas sejam, na medida do possível, não apenas acessíveis, mas também dignos e representativos da identidade local. Talvez, ao trabalhar as afinidades do nosso público, possamos transformar nossos espaços em espaços de referência.

Desse modo, porque não abraçar a ousadia? Por que não aspiramos equiparar, ainda que apenas no imaginário das pessoas, a

dominância de prédios e espaços privados e religiosos como símbolos da comunidade ao espaço (ou o prédio) da biblioteca? Por que, a partir do trabalho colaborativo, não podemos aspirar envolver parcelas crescentes do público para que ele (o espaço da biblioteca) passe a desempenhar um papel fundamental na transformação das relações entre a comunidade com o ambiente que a circunda?

Boa parte do sucesso das iniciativas de Medellín (Melguizo, 2024) se deu pela participação ativa dos moradores. Ao invés de impor projetos pré-definidos, o governo municipal envolveu a comunidade na concepção e implementação das transformações. Esse processo de diálogo contínuo garantiu que os projetos urbanos refletissem as reais necessidades dos habitantes, fortalecendo o senso de pertencimento e promovendo a apropriação dos espaços públicos.

Muitas vezes nos deixamos paralisar quando vemos esses grandes projetos e pensamos "sou muito pequeno, somos muito pequenos. Não podemos fazer nada sem apoio e recursos. Esses grandes projetos não são para nós". Mas isso não é verdade. Foi a capacidade adaptativa e criativa dos humanos que os levou, para o bem e para o mal, a ocuparem quase todo o planeta terra. Se nossos ancestrais conseguiram (para citar apenas dois exemplos nacionais) ocupar a floresta amazônica e a caatinga e viverem neles de forma integrada, será que a sua comunidade não conseguiria ocupar uma biblioteca tornando-a um espaço vivo?

Dentro dessa discussão, o conceito de território é fundamental, tão fundamental quanto a importância de conhecê-lo. Para se trabalhar com comunidades, segundo Melguizo (2018) precisamos de três coisas: ter um conhecimento profundo do território e das pessoas; ter muitíssima paciência para entender os ritmos da comunidade e somar-se a ela; e, finalmente, muita delicadeza.

> É preciso acariciar, ser delicado, ser terno com o território. (...) São as mesmas três condições necessárias para se desativar um explosivo. O pior que pode acontecer é desativar um explosivo sem delicadeza, paciência ou conhecimento (Melguizo, 2018, *online*).

A experiência de Medellín, mais do que mostrar para nós como são lindos os parques biblioteca, demonstra que a chave para a verdadeira transformação está na ênfase nas pessoas, na valorização das

especificidades locais e na articulação entre estética e ética. Não se fala aqui de uma estética importada de outras bibliotecas, ou dos livros e teorias que lemos, mas de uma estética própria da comunidade criada em interação com essas referências. Uma estética que defina, para essa comunidade, a resposta às perguntas "como deve ser o lugar em que queremos estar? ", "como é uma vida boa para ser vivida? ", "o que eu quero nessa vida e nesse lugar?" – E que, afinal de contas, são as perguntas que deram origem ao conceito de ética. A experiência de Medellín serve como exemplo de que mudanças estruturais profundas podem ocorrer quando a comunidade é colocada no centro das políticas e da construção do espaço. Lembrando sempre de que, já que nós somos animais da pólis, como já foi dito lá atrás, a política é a base das nossas ações.

ESTRATÉGIAS PRÁTICAS PARA ESTIMULAR A RELAÇÃO COM A COMUNIDADE

Caminhando para uma síntese, para concretizarmos o projeto de que a biblioteca se torne um verdadeiro centro de encontro, é necessário que ela adote estratégias práticas que incentivem a participação da comunidade e estreitem os laços com os cidadãos. Ao longo deste capítulo nós passamos por várias delas.

Mas, não custa relembrar. Um dos primeiros passos para estimular essa relação é sairmos dos muros da biblioteca e nos inserirmos com cuidado e paciência na vida da comunidade. Isso precisa ser feito através de uma relação horizontal, baseada na comunicação e no respeito e pela escuta dos fazeres e saberes dessa comunidade (Freire, 2015). Essa ponte pode ser feita por meio de parcerias com escolas, organizações sociais, grupos culturais e outros espaços de convivência. E, se a sua biblioteca ficar dentro de uma instituição, essa parceria pode ser feita com professores, coordenações, departamentos, disciplinas, áreas administrativas, laboratórios, restaurantes, grupos de trabalho etc. Porém, é necessário recordar a necessidade de sempre ouvir antes quais são as necessidades dessas pessoas e, se possível, convidá-los a trabalharem, junto com você, na busca pela solução dos seus problemas mais prementes.

Ainda que não haja soluções imediatas, a biblioteca pode (pelo menos) prover um espaço de discussão, escuta e busca por estratégias de enfrentamento e resiliência. É claro que a biblioteca pode promover atividades de alfabetização, cursos de capacitação, cursos populares, eventos culturais, encontros de biblioterapia e outros programas que atendam às necessidades e interesses da comunidade, mas essas atividades devem ser construídas com a participação dela e não oferecidas de cima para baixo numa atitude "de salto alto".

Assim, a biblioteca não deve impor uma agenda externa à comunidade, mas a partir da escuta de suas necessidades e interesses (fazendo trabalho de base) tornar-se uma extensão do que a comunidade precisa: conversar com as pessoas do território, identificar seus desafios e aspirações, e co-criar, junto com elas, gestando e "parindo" juntos programas e serviços que atendam a essas demandas. Tornar a biblioteca, enfim, uma instituição ativa na construção de uma sociedade mais inclusiva e solidária, e não o espaço passivo que preenche o imaginário de muitas pessoas.

A esse respeito, Lankes (2011, 2016) defende que as bibliotecas devem ser vistas como agentes ativos de mudança, capazes de envolver a comunidade em todas as etapas do processo informativo, desde a curadoria de coleções até a organização de atividades educacionais e culturais. Isso significa, e aqui voltamos ao ponto anterior, abandonar a visão da biblioteca como um local isolado, distante da realidade social, e transformá-la em um centro de colaboração e co-criação.

Além disso, relembrando Civallero (2016, 2018, 2020, 2023), as bibliotecas precisam tornar-se espaços de resistência, repensar sua concepção de "documento". Ao incluir diferentes formas de saber, como a oralidade, a arte e a música. Tornarem-se espaços de discussão política, científica, econômica e social. Trabalhando para tornarem-se espaços plurais, que reflitam a diversidade de expressões culturais das comunidades em que elas se inserem. A inclusão dessas diferentes linguagens, muitas vezes marginalizadas, é uma forma de descolonizar o pensamento biblioteconômico e promover a equidade na representação do conhecimento.

A MANUTENÇÃO DA RELAÇÃO: SUSTENTABILIDADE E COMPROMISSO CONTÍNUO

Acredito que já tenha ficado claro que estabelecer uma relação sólida e duradoura entre a biblioteca e a comunidade não é tarefa fácil – mas é fascinante. Para construir essa relação duradoura, é necessário alimentá-la constantemente. Isso significa que as bibliotecas devem estar sempre atentas às mudanças na sociedade e às novas necessidades da sua comunidade. O que funcionava a dez anos atrás, não funciona mais. Talvez nem a proposta que funcionava há dois anos ou há seis meses ainda seja válida. É fundamental que a biblioteca mantenha sua missão de ser um espaço aberto, onde a pluralidade de vozes seja sempre valorizada e, como as vozes mudam ao longo do tempo, atualizada.

É claro que, como sugerem Schonfeld *et al.* (2004), as bibliotecas devem ser geridas de forma a garantir a continuidade e a sustentabilidade de suas ações, por meio da implementação de políticas de acesso aberto e de parcerias estratégicas com outras instituições sociais e culturais. Mas, na impossibilidade ou na escassez de parcerias endinheiradas e pirotécnicas, as parcerias mais importantes sempre serão com a comunidade. É dela que virão as vozes e os braços em defesa da instituição bibliotecária e da própria pessoa bibliotecária em seus momentos de dificuldade.

Finalmente, manter a relação com a comunidade também requer um esforço de colaboração. As bibliotecas não funcionam isoladas; elas fazem parte de uma rede mais ampla de instituições sociais. Por isso, é importante buscar estabelecer parcerias com organizações locais, escolas, associações, órgãos governamentais e, por que não, movimentos sociais, a fim de garantir que as atividades e programas da biblioteca sejam sustentáveis a longo prazo. Sobre esse último grupo, não devemos subvalorizá-lo. Ainda que os movimentos socias não tenham (com raríssimas exceções) recursos, eles são uma fonte extraordinária de capital social e cultural que não pode ser desprezada.

CONCLUSÃO: A BIBLIOTECA COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

A biblioteca, quando gerida numa perspectiva criativa e voltada para os seus públicos real e potencial, tem o poder de transformar a sociedade. Ao buscar, na sua essência, a característica de abertura à diversidade do conhecimento, ela pode abrir-se também para a diversidade social, cultural, étnica, sexual, política, econômica, intelectual e tornar-se cada vez mais um espaço inclusivo, que respeita e valoriza as diversas formas de saber, não só permitindo acesso ao conhecimento institucionalizado, mas também abrindo para a comunidade o conhecimento nela própria produzido e, assim, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e plural.

Para os futuros (e alguns dos velhos) bibliotecários, o desafio é compreender que a biblioteca é muito mais do que um espaço de livros, para os livros e pelos livros: ela é um espaço de compromisso, resistência, identidade e comunidade.

Ao aprender a estimular e manter relações com a comunidade, os bibliotecários não apenas cumprem sua missão institucional, mas se tornam agentes ativos no letramento para a construção de um futuro desejável (Unesco, 2019). A biblioteca pode, de fato, ser uma ponte que une as pessoas, suas histórias e seus saberes, transformando o espaço social e cultural em que está inserida.

REFERÊNCIAS

AUBERT, N. **Le Culte de L'Urgence**: La société malade du temps. Paris, Flammarion, 2003.

BARDINI, T.; BOUCHER, M. The Metaphormatted Human: Bio-Artistic Practices of the Human Nexus. **Parrhesia**, [*s.l.*], v. 10, p. 1-20, 2010.

BETTO, F. **O que é Comunidade Eclesial de Base**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.

BOURDIEU, P. **Capital cultural, escuela y espacio social**. México, DF: Siglo XXI, 2005.

BOTTON, A. de. **Religião para ateus**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2012.

BRIGHENTI, A. A epistemologia e o método da teologia da libertação no pensamento de Clodovis Boff. Teologia da Libertação 40 anos: balanço e perspectivas. **Horizonte**, Belo Horizonte, v. 11, n. 32, p. 1403-1435, out. / dez. 2013.

BRISOLA, A. C. C. de A.; PAULA, C. P. A. de; CARVALHO, L.M. Alfabetização midiática e informacional crítica contra desinformação. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 24., 2024, Vitória. **Anais** [...] Vitória: ANCIB, 2025.

BUCKLAND, M. **Redesigning library services: a manifesto**. Chicago, IL: ALA Books, 1992.

BURKE, P. O polímata: a história cultural e social de um tipo intelectual. **Leitura: Teoria e Prática**, [*s.l.*], v. 29, n. 56, p. 4-10, 2011.

CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano I**: as artes do fazer. Petrópolis: Vozes, 1994.

CIVALLERO, E. **Apuntes sobre bibliotecas y Epistemologías del Sur.** [*S. l.*]: [Preprint], 2020. Disponível em: https://www.aacademica.org/edgardo.civallero/314.pdf. Acesso em: 29 mar. 2025.

CIVALLERO, E. Bibliotecas y compromiso social en América Latina. *In*: SEMINARIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECOLOGÍA E INFORMACIÓN – SIBI, 7., 2018, Lima. **Anais** [...] Lima: ICPNA, 2018.

CIVALLERO, E. La biblioteca como trinchera. **Fuentes**: Revista de la Biblioteca y Archivo Histórico de la Asamblea Legislativa Plurinacional de Bolivia, [*s.l.*], v. 10, n. 45, p. 65-72, 2016. 2025.

CIVALLERO, E. Sons e silêncios nas bibliotecas: uma mão-cheia de ideias. *In*: CONFERÊNCIA RIBCA (REDE INTERMUNICIPAL DE BIBLIOTECAS DE LEITURA PÚBLICA DO CÁVADO), 2023, Terras de Bouro, Portugal. **Anais** [...]. [*S. l.*: *s. n.*], 2023.

CUNHA, M. A. de A. O conceito capital cultural em Pierre Bourdieu e a herança etnográfica. **Perspectiva**, [*s.l.*], v. 25, n. 02, p. 503-524, 2007.

EXCALIBUR. Direção: John Boorman. Produção: Michael Dryhurst. Distribuição: Orion Pictures, 1981. 140 min.

FLANDREAU, M. **The Money Doctors**: The Experience of International Financial Advising 1850-2000 (Ed). London and New York, Routledge, 2003. 312p.

FREIRE, P. **A importância do ato de ler:** em três artigos que se completam. 23. ed. São Paulo: Autores Associados; Cortez, 1989.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

GIRON, L. A. Dê adeus às bibliotecas. **Revista Época**, [*s.l.*], 15 maio 2012.

GONZÁLEZ VÉLEZ, M. E.; CARRIZOSA ISAZA, C. Entre la planeación urbana, la apropiación del espacio y la participación ciudadana. Los pactos ciudadanos y el Parque Biblioteca España de Santo Domingo Savio. **Estudios Políticos**, [*s.l.*], n. 39, p. 117-140, 2011.

HANSSON, S. O. Definindo pseudociência e ciência. Tradução de Clarisse M. C. Ferreira. **Crítica na Rede**, [*s.l.*], 2021.

JANOWSKI, D. A. A teoria de Pierre Bourdieu: habitus, campo social e capital cultural. *In*: JORNADAS DE SOCIOLOGÍA DE LA UNLP, 8., 2014, La Plata. **Anais** [...] La Plata: Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, 2014.

LANKES, R. D. **Expect more**: melhores bibliotecas para um mundo complexo. São Paulo: Febab, 2016.

LANKES, R. D. **The Atlas of The New Librarianship**. Cambridge: The MIT Press, 2011.

LASH, S.; URRY, J. **Economies of signs & space**. London: Sage, 1994.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**: legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MALVEZZI, S. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para a sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. esp., p. 6-17, out.2013.

MELGUIZO, J. A cultura pode vencer o crime. Entrevista concedida a [nome do entrevistador, se disponível]. **Estadão Expresso**, São Paulo, 24 nov. 2018.

MELGUIZO, J. Não basta urbanismo – tem de ser social. **Revista Piauí**, questões urbanas, [*s. l.*], 26 jul. 2024.

MELLO, M. R. G.de; MARTÍNEZ-ÁVILA, D.; ARAUJO, L. M.; VALENTIM, M. L. P. Entre técnica e reflexão: um estudo da função social das bibliotecas públicas a partir da Teoria Crítica. **Informação & Informação**, Londrina, v. 25, n. 4, p. 377–401, 2020.

PAULA, C. P. A. de. O bibliotecário como um information doctor. **Bibliotecas Universitárias**: pesquisas, experiências e perspectivas, [*s.l.*], v. 2, n. 1, 2015.

PAULA, C. P. A. de; VALLE, F.; SALOMÃO, A. Lógica, estética e ética no ato discursivo: contribuições da Ciência da Informação à luz de Nicolas Roubakine. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 24., 2024, Vitória. **Anais** [...] Vitória: ANCIB, 2025.

ROUBAKINE, N. **Introduction à la psychologie bibliologique**. Paris: Association Internationale de Bibliologie, v. 1, 1998.

ROWLANDS, M. **The body in mind**: understanding cognitive process. Cambridge: Cambridge University Press, 1999.

RUBAKIN, A. N. **Rubakin**: lotsman knijnogo moria [Rubakin: piloto do mar dos livros]. [Moskva]: Molodaia Gvardiia, 1979.

SAGAN, C. **Cosmos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

SANDBERG, J.; PINNINGTON, A.H. Professional competence as ways of being: an existential ontological perspective. **Journal of Management Studies**, [*s.l.*], v. 46, n. 7, p. 1138-1170, 2009.

SCHONFELD, R. C. *et al*. Library Periodicals Expenses. **D-Lib Magazine**, [*s.l.*], v. 10, n. 1, p. 1082-9873, 2004.

UNESCO. **Transforming the future:** Anticipation in the 21ST Century. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO), 2018.

UNESCO. What is Futures Literacy (FL)? **Unesco**, [*s.l.*], 2018.

SOBRE AS PESSOAS AUTORAS E ORGANIZADORAS

ADRIANA MARIA DE SOUZA

Mestra em Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP). Formação Biográfica pela Escola Livre de Estudos Biográficos (ELEB-SP). Especialista em Gerência de Sistemas e Serviços de Informação pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Bacharela em Biblioteconomia e Ciência da Informação na mesma instituição. Docente dos cursos de Graduação (Planejamento de Serviços, Representação Temática, Serviço de Referência e Informação) e Pós-Graduação (Gestão Arquivística) (FESPSP). Coordenadora da área de Estágio Supervisionado e Mercado de Trabalho (FESPSP). Diretora de Formação Política e Profissional na Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB). Consultora em Serviços de Informação públicos e privados nas áreas de Biblioteconomia e Arquivística. Facilitadora de cursos de Design Thinking para bibliotecas, Classificação, Catalogação, Serviços de Atendimento ao público. Membra da Comissão Brasileira de Bibliotecas Prisionais (FEBAB). Atualmente coordena o Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na FESP SP.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7024710722278319
E-mail: asouza@fespsp.org.br

ANA CLAUDIA BORGES CAMPOS

Professora do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília - UnB (2016). Mestre em Políticas Sociais, ênfase em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro (2005). Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Espírito Santo (1999). Bacharela em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Espírito Santo - Ufes (2019). Faz parte do Núcleo de Estudos Afro-brasileiros NEAB/UFES. Atua nas áreas de Gestão da Informação. Gestão do Conhecimento. Planejamento em

Unidades de Informação. Políticas Afirmativas. Relações Étnico-raciais e informação.
Lattes: https://lattes.cnpq.br/7352681814129799
E-mail: ana.c.campos@ufes.br

ANGÉLICA CINTRA FERMANN

Doutoranda USP/ECA. Mestra em Ciência da Informação pela USP/ECA. Membro do Grupo de Pesquisa do Observatório do Mercado e Trabalho do Profissional da Informação Digital (OMTID) - Programa CNPQ. Especialização em Processos didático-pedagógicos para cursos na modalidade a distância pela UNIVESP. Autora dos módulos: Design Thinking, Análise SWOT/FOFA e método CANVAS, como parte ementa disciplinas USP/ECA (Programa PAE); Pós-Graduada em Gestão de Serviços de Informação e Graduada em Biblioteconomia e Documentação pela Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Especialista na concepção e implantação de projetos de gestão da informação - físico e digital. Fundadora da Indexare – Gestão em Informação. Certificações: FGV (SP)/Goldman Sachs e Babson College: empreendedorismo e novos negócios. Master PNL, pela Sociedade Brasileira de Programação Neurolinguística (SBPNL); Professional DISC Certification. Professional Coach Certification International Association of Coaching (IAC)/European Mentoring Coaching Council (EMCC). Formação de Líderes (FIA-USP). Mentora de Startups no Programa Inovativa Brasil do MDIC e Sebrae. Como gestora da informação vem atuando em planejamento estratégico, gestão e operação, criação de políticas de governança corporativa e projetos de arquitetura da informação. Como gestora governamental, na função de coordenadora de estudos e estratégias na Secretaria Municipal de Gestão (Prefeitura Município de São Paulo) e atualmente como diretora de operação do Instituto Lado a Lado pela Vida. Parecerista "Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade - CETS" (Brazilian Journal of Education, Technology and Society – BRAJETS – ISSN: 2316-9907, A4 (Qualis 2017-2020).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6502875184138659
E-mail: a.cintra@indexare.com.br / angelica.fermann@usp.br

ANTONIO DE SOUZA SILVA JÚNIOR

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Fde Pernambuco (2006). Mestre em Administração pela PROPAD/UFPE (2009). Doutor em Administração pelo PROPAD/UFPE (2014). Professor da Universidade Federal de Pernambuco Campus Recife (UFPE), Departamento de Ciência da

Informação (DCI) e Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI). Vice-líder do Grupo de Pesquisa DasLab.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2420967612961881
E-mail: silvajunior.as@ufpe.br

ANTONIO VICTOR RODRIGUES BOTÃO

Professor Adjunto associado à Universidade do Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), vinculado ao Departamento de Biblioteconomia. Possui graduação em Arquivologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), mestrado e doutorado em Ciência da Informação pelo convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e a Universidade do Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Arquivologia atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Unidades de Informação, Gestão de Documentos Convencionais e Eletrônicos, Gestão de Dados Acesso e Gestão de Conteúdo Organizacional
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6330261299374061
E-mail: antonio.botao@facc.ufrj.br

ARYSA CABRAL BARROS

Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Cariri (UFCA). Mestra em Biblioteconomia pelo Programa de Pós-graduação em Biblioteconomia - Mestrado Profissional (PPGB/UFCA). Pós-graduanda em História, Cultura e Literatura Afro-Brasileira e Indígena pela UniCesumar. Atualmente é professora do Curso de Biblioteconomia do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Piauí (CCSA/UESPI), onde atua como pesquisadora no Grupo de Estudos e Pesquisas em Mediação da Informação e Circuitos de Formação Protagonista (GEMINFO) e coordena o projeto de pesquisa "Construindo histórias de sucesso: o protagonismo das empresas juniores de Biblioteconomia no empreendedorismo" (PROP/UESPI). Pesquisadoras dos seguintes temas: empreendedorismo na Biblioteconomia; pesquisa científica e documental; mediação da informação; biblioterapia, leitura e leitores.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7321170256563198
E-mail: arysabarros@ccsa.uespi.br

AURINEIDE ALVES BRAGA

Doutora em Informação e Comunicação em Plataformas Digitais pela Universidade do Porto - Portugal (2015-2021). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Rondônia/UNIR (2012). Especialista em Psicopedagogia pela Universidade Federal de Rondônia/UNIR (1999). Especialista em Gestão Empresarial pela Universidade Cândido Mendes (2001). Especialização em Agentes de Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Rondônia/UNIR (2008). Especialização iniciada em Psicodrama com créditos a concluir. Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Ceará/UFC (1985). Docente do Departamento de Ciência da Informação/Biblioteconomia - Curso Biblioteconomia - da Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas em Educação Superior e Membro do Grupo de Pesquisa Observatório em Gestão Organizacional (UNIAÇÃO). Atua como pesquisadora nas linhas de Gestão da Informação e Documentação; Gestão Universitária e Avaliação, Planejamento e Gestão de Instituições de Ensino Superior (GEPES-UNIR); Instrumentos Teóricos e práticos para o Planejamento Estratégico e o Desenvolvimento Regional (CDR-UNIR). Tem significativa experiência em organização de arquivos e recuperação da informação. Consultora de Empresa na área comportamental e desenvolvimento organizacional com experiência em aplicação de dinâmicas de grupo. Desenvolveu metodologia apropriada para condução de Oficina de Planejamento Estratégico para grandes grupos em organizações públicas e privadas. Atua há mais de vinte anos na área de capacitação de pessoas. Possui, ainda, significativa experiência na aplicação de técnicas de Dinâmica de Grupo com atuação em Projetos personalizados de capacitação para variadas organizações, incluindo-se criação e condução de atividades para "Outdoor Training" (Treinamento ao Ar Livre). Nas empresas onde atuou, criou, desenvolveu e ministrou programas de Treinamento nas áreas de Formação Gerencial, Formação Técnica em Biblioteconomia e Arquivo, Planejamento Estratégico, Desenvolvimento Organizacional e de Equipes de Trabalho.

Lattes: http://lattes.cnpq.br/5543348403805200
E-mail: aurineideb@unir.br

BIANCA FERRAZ DOS SANTOS

Doutoranda pela Universidade de Salamanca, Mestra em Biblioteca, Cultura e Sociedade pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro e graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal Fluminense. Fundadora da Ferraz Produções, tem mais de 10 anos de experiência em projetos culturais, com foco

no enquadramento em leis de incentivo à cultura e produção de eventos. Sua expertise inclui a organização de eventos literários, a coordenação de bibliotecas comunitárias e a promoção de espaços culturais. Atualmente, coordena projetos culturais no Instituto Zeca Pagodinho e na Drum Brasil, atuando em áreas como literatura, artes visuais, teatro, música e cinema. É especialista na criação, produção e captação de recursos para projetos culturais, sempre com foco na disseminação de conhecimento e promoção da cultura.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5524042121210395
E-mail: ferrazproducoesbc@gmail.com

CARLA ERLER MATTOS BATISTA

Professora do Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Espírito Santo. Doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo. Especialista em "Docência do Ensino Superior". Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Espírito Santo. Tem experiência na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia, atuando, principalmente com os seguintes temas: Gestão de Unidades de Informação, Gestão de Recursos Informacionais, Gestão da Informação e do Conhecimento e afins, Competências do Bibliotecário, Aprendizagem do Bibliotecário, Biblioteca Escolar, Fundamentos de Biblioteconomia, Preservação de Unidades de Informação, Biblioteconomia Social e Biblioterapia, Carreira do Bibliotecário.
Lattes: https://lattes.cnpq.br/9286238899762353
E-mail: carla.batista@ufes.br

CLAUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA

Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFMG (PPGCI/UFMG) e Professor Associado da Escola de Ciência da Informação da mesma instituição. Possui Estágio pós-doutoral no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT/RJ), do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) - 2021/2023. Atuou como Professor Residente do Instituto de Estudos Avançados Transdisciplinares (IEAT) da UFMG, 2020/2022. Doutor em Psicologia Social pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Ciência da Informação pela UFMG. Graduado em Psicologia pela FUMEC – Fundação Mineira de Educação e Cultura – (Psicólogo Clínico e Bacharel Licenciado). Líder do GEDII (Gabinete de Estudos da Informação e do Imaginário) grupo de pesquisa vinculado ao Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da UFMG (PPGCI/UFMG). Investigador Cooperante do grupo "Informação,

Comunicação e Cultura Digital" – ligado ao CITCEM, Centro de Investigação Transdisciplinar Cultura, Espaço e Memória, da Universidade do Porto, Portugal. Inclui, entre suas experiências, atividades junto à ACT. Inc. (Companhia especializada em avaliação e certificação educacional, ocupacional e profissional) no Brasil e em sua sede em Iowa City, EUA. Foi Membro do Comitê Executivo da *International Association for Jungian Studies* (IAJS). Apaixonado por bibliotecas, leciona a disciplina Gestão de Unidades de Informação desde 2010. Tem como principais interesses de pesquisa a investigação da informação enquanto um objeto de estudo interdisciplinar; as relações entre o imaginário e experiências infocomunicacionais e entre as bibliotecas e os sujeitos informacionais; e a Psicologia da informação.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8966520652185410
E-mails: claudiopap@ufmg.br e claudiopap@hotmail.com

CRISTIANA MARCHETTI MAIA

Doutoranda em Ciência da Informação pelo PPGCI-Unesp, Mestra em Ciência da Informação pelo PPGCI-UFSCar, especialista em Gestão de Unidades de Informação pela UNICEP e bacharela em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela UFSCar. Bibliotecária e diretora da Divisão de Tecnologia e Difusão da Informação (DiTDI) do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). É membro do Grupo de Trabalho de Competência em Informação (GT-CoInfo) da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB), criado em maio de 2020. Possui experiência na área de formação de usuários e Programas de Competência em Informação (CoInfo), com as normas de documentação da ABNT, pesquisa em base de dados e gestor de referências Mendeley. Tem interesse nas temáticas de CoInfo, competência em dados, gestão de dados de pesquisa e ferramentas de ensino-aprendizagem. Participa do grupo de pesquisa "Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional" da Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Líder: profa. Dra. Marcia Cristina de Carvalho Pazin Vitoriano).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1014901643633740
E-mail: crismaia@ufscar.br

DANIELA SPUDEIT

Professora titular associada à Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) vinculada ao Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Informação. Leciona disciplinas e desenvolve projetos de pesquisa e extensão no curso de graduação em Biblioteconomia e no Programa de Pós-graduação

em Gestão da Informação. Possui graduação em Pedagogia pela UDESC, graduação em Biblioteconomia, mestrado e doutorado em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina. É parecerista de trabalhos em eventos e avaliadora em diversos periódicos científicos na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia, além de ser do Conselho Editorial da Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina. Atualmente coordena o Laboratório de Ensino, Pesquisa e Extensão da Biblioteconomia (LABIB), coordena o curso de bacharelado em Biblioteconomia modalidade presencial e é Chefe no Departamento de Biblioteconomia e Gestão da Informação na UDESC. Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão da informação, Gestão de Unidades de Informação, Competência em Informação e Empreendedorismo. Participa de grupos de pesquisa e grupos de trabalho interinstitucionais nessas áreas. Lidera Grupo de Pesquisa Gestão da Informação vinculado ao CNPq.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4660698668153332
E-mail: danielaspudeit@gmail.com

DAVID VERNON VIEIRA

Professor Associado atualmente na Universidade Federal do Ceará (UFC) vinculado ao Departamento de Ciências da Informação. Leciona disciplinas, desenvolve e orienta projetos de pesquisa no curso de graduação em Biblioteconomia da UFC e no Programa de Pós-graduação em Biblioteconomia da Universidade Federal do Cariri (UFCA). Atuou durante 18 anos no Curso de Biblioteconomia da UFCA. Possui graduação em Tecnólogo em Processamento de Dados pela PUC-Rio, Especialização em Engenharia de Produção pela UFC, mestrado em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (Unifor) e doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). É parecerista de trabalhos em eventos e avaliador em diversos periódicos científicos na área de Ciência da Informação e Biblioteconomia. Possui experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia atuando principalmente nos seguintes temas: Tecnologia da Informação, Competência Digitais e Informacionais, Inovação em Bibliotecas, Internacionalização, Gestão de Unidades de Informação e Empreendedorismo. Participa de grupos de pesquisa na UFCA e UFC (Lagenti e GPGICAE) e grupos de trabalho interinstitucionais nessas áreas.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3561131844492762
E-mail: davidv.vieira@gmail.com

DAYANNE DA SILVA PRUDENCIO

Doutora em Ciência da Informação pelo PPGCI IBICT/UFRJ (2019). Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense (2015). Especialista em Tecnologias da Informação e da Comunicação aplicadas à Educação na Universidade Federal de Santa Maria (2018). Especialista em Gestão Empresarial e Sistema de Informação pela UFF (2013) e Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (2011). Professora Adjunta III no Departamento de Biblioteconomia da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro e Pesquisadora Adjunta no Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8121967168913864
E-mail: dayanne.prudencio@unirio.br

EDONEIA SAMPAIO DA SILVA MIRANDA

Mestra em Administração Pública pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Rondônia (UNIR). Bibliotecária Documentalista na Universidade Federal de Rondônia (UNIR), com atuação no serviço de referência. Seus últimos estudos se direcionaram para a gestão de biblioteca universitária, com ênfase na avaliação de desempenho. Atua em projetos de extensão voltados à organização e representação da informação, bem como à comunicação e informação.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4937612522542475.
E-mail: edoneia.sampaio@unir.br

ELIANY ALVARENGA DE ARAÚJO

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB). Mestra em Biblioteconomia pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora Titular na área de Fundamentos Epistemológicos da Ciência da Informação, Biblioteconomia e Arquivologia, na Faculdade de Informação e Comunicação-FIC, da Universidade Federal de Goiás-UFG. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Gestão, Políticas e Tecnologias da Informação-NGPTI/UFG. Tem desenvolvido pesquisas nas seguintes áreas temáticas: Epistemologia da Ciência da Informação. História da Biblioteconomia e da Ciência da Informação no Brasil. Comportamento Informacional. Práticas informacionais. Sujeito Informacional, Competências Informacionais. Barreiras Informacionais. Sobrecarga Informacional, Desinformação, Cognição distribuída em Redes de Conhecimento. Gestão do Conhecimento Crítico.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5523971366877609
E-mail: eliany.alvarenga@ufg.br

FRANCIÉLE CARNEIRO GARCÊS-DA-SILVA

Bibliotecária negra – CRB 11/1236 e Pesquisadora no Instituto Nacional de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT). Professora Adjunta na Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação, da Universidade Federal do Pará (UFPA). Professora Colaboradora do Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação, da Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGInfo/UDESC). Coordena o Grupo de Relações Étnico-raciais e Decolonialidades da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação (GT RERAD-FEBAB). Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Idealizadora e gestora do Quilombo Intelectual. Coordenadora e idealizadora do Selo Nyota. Integra a Diretoria Executiva na Gestão InfoConexão (2024-2026), como Secretária da Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ANCIB). Investiga e publica sobre a Biblioteconomia Negra, Biblioteconomia Antirracista e Estudos Críticos da Branquitude em BCI e suas interconexões no ensino, pesquisa e prática bibliotecária.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2805777083019311
E-mail: francielegarces@ufpa.br

FRANCILENE CARDOSO

Bibliotecária Negra CRB 13/797. Professora Adjunta da Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Pará (FABIB/UFPA). Conselho Editorial da Revista Conexões do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA/UFPA). Autora do livro "O negro na Biblioteca: mediação da informação para construção da identidade negra". Curadora da Livraria e sebo Lekti.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5418440824062097
E-mail: francilenecardoso@ufpa.br

FRANCISCO RENATO SAMPAIO DA SILVA

Possui Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Estadual do Piaui (2007), Graduação em Administração pelo Centro Universitário UNINOVAFAPI (2019), Especialização em Biblioteconomia pela Faculdade Integrada Jacarepaguá - FIJ Rio de Janeiro (2009), Especialização em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI Teresina (2014), Técnico em Redes de Computadores pelo SENAC - PI (2012), exerceu o Cargo de Professor Tutor IFPI - Teresina no curso de Técnico em Biblioteca. Atualmente exerce o cargo de Coordenador no Curso de Bacharelado em Biblioteconomia na Universidade Estadual do Piauí (UESPI) em Teresina -PI. Coordenador

Administrativo da Biblioteca do Centro Universitário - UNINOVAFAPI desde 2008, Mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Piauí - UFPI (2024). Possui experiência na área de Biblioteconomia com ênfase nas áreas da Ciência da Informação, Arquivística, Marketing aplicado a Informação, Gestão de Unidades de Informação Universitária, Fontes de Informação Digitais, Estudos de Usuário, Tratamento de Materiais Especiais, Bases de Dados, Mídias Digitais, Letramento Digital, Formação e Desenvolvimento de Coleções.
Lattes: https://lattes.cnpq.br/2394528754855412
E-mail: franciscorenato@ccsa.uespi.br

GABRIELA BELMONT DE FARIAS

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho; Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Santa Catarina; Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Docente vinculada ao Departamento em Ciências da Informação da Universidade Federal do Ceará. Líder do Grupo de Pesquisa Competência, Comunicação em Ambientes de Informação (CMAI), cadastrado na plataforma CNPq. Líder da Rede de Estudo em Ciência da Informação sobre Desinformação - (RECIDES). Membra do Grupo de Trabalho Competência em Informação da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas de Informação (GT-CoInfo/FEBAB). Desenvolve atividades de ensino, pesquisa e extensão com ênfase nos seguintes temas: Competência em Informação e Midiática, Desinformação, Gestão da Informação Científica e Tecnológica, Divulgação da Ciência e Práticas de InfoComunicação de Grupos de Pesquisa.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9393190768810116
E-mail: gabriela_belmont@ufc.br; gabibfarias@gmail.com

IVANILMA DE OLIVEIRA GAMA

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Especialização em Biblioteconomia pela Faculdades Integradas de Jacarepaguá (FIJ). Bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). Líder do Grupo de Pesquisa "Gestão, Informação e Conhecimentos: atuação profissional em unidades de informação". Representante docente no Núcleo de Ciência Aberta e Dados de Pesquisa da Universidade Federal Fluminense. Docente do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal Fluminense. Trabalhou por 13 anos como bibliotecária no Centro Federal de Educação

Tecnológica Celso S. da Fonseca (CEFET/RJ). Áreas de interesse: gestão da informação, gestão do conhecimento, ciência aberta e direito do autor.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8702197061119301
E-mail: ivanilmagama@id.uff.br; ivanilmagama@gmail.com

JAQUELINE SANTOS BARRADAS

Doutora em Ciência da Informação pelo IBICT/UFRJ (2015) na área da Comunicação Científica. Mestre em Administração pelo IBMEC-RJ (2008), com dissertação na área de Gestão do Conhecimento. Bacharel em Biblioteconomia pela UNIRIO (1988). Professora adjunta da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), com projetos de pesquisa e extensão nas áreas de planejamento, gestão e concepção estratégica de unidades de informação e cultura, bibliotecas físicas e virtuais; gestão estratégica da informação e do conhecimento; educação patrimonial em bibliotecas; história da gestão de bibliotecas. Docente permanente no Programa de Pós-graduação em Biblioteconomia (PPGB), no Mestrado Profissional em Biblioteconomia da UNIRIO. Líder do grupo de pesquisa Estudos em Organização e Gestão Estratégica de Bibliotecas, da Informação e do Conhecimento (GEORGEA). Atuou como gestora pública durante 30 anos como Oficial do Corpo Feminino da Reserva da Aeronáutica, em organizações como o Instituto de Aviação Civil, Agencia Nacional de Aviação Civil e Escola Superior de Guerra. Tutora do PET - Biblioteconomia - UNIRIO (2023-2025).
E-mail: jaqueline.barradas@unirio.br
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5206195266468729

JUSSARA BORGES

Doutora em Comunicação e Cultura Contemporâneas (UFBA), mestra em Ciência da Informação (UFBA) e bacharela em Biblioteconomia (UFRGS). Realizou estágio doutoral na Universidade de Aveiro, Portugal (2011) e pós-doutoral na Universidad Carlos III de Madrid (2016), bem como na Universidad de Huelva (2024). É bolsista de produtividade em pesquisa do CNPq e docente na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), além de líder do Grupo de Pesquisa em Competências Infocomunicacionais (InfoCom). Atualmente, é coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCIN) da UFRGS.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0229801641242896
E-mail: jussara.borges@ufrgs.br

LUCIANE MEIRE RIBEIRO

Mestrado em Engenharia de Produção (2005) e especialização em Inovação em Unidades de Informação (2024), ambos pela UFSCar. Graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela UFSCar (2010) e em Agronomia pela UNESP/Jaboticabal (2000). Atua como Bibliotecária e supervisora da Seção Técnica de Referência e Atendimento ao Usuário (STRAUD) na UNESP de Jaboticabal. Integra o Grupo de Trabalho de Competência em Informação (GT CoInfo) da Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições (FEBAB) desde 2020. Tem experiência em atividades de: tutoria virtual em Educação a Distância (EaD); orientação e normalização documentária; elaboração de trabalhos acadêmicos; fontes de informação e pesquisa em bases de dados; competência em informação; estudo de usuários e necessidades de informação.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2808767255528229
E-mail: lucianemr.bci@gmail.com

LUIS FERNANDO MASSONI

Doutor (2021) e mestre (2017) em Comunicação e Informação (PPGCOM/UFRGS) e bacharel em Biblioteconomia (2015) e em Museologia (2023) pela UFRGS. Realizou estágio pós-doutoral em Ciência da Informação (PPGCIN/UFRGS, 2023-2024). Professor Adjunto do Departamento de Fundamentos e Processos Informacionais (DFPI) do Instituto de Ciência da Informação (ICI) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Professor Permanente do Programa de Pós-Graduação em Museologia e Patrimônio (PPGMusPa) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Coordenador do GT 10 - Informação e Memória da Associação Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação na gestão 2023-2025. Lidera, com Valdir Morigi, o Grupo de Pesquisa Representações, Memória Social e Cidadania (integra desde 2013). Membro do Grupo de Pesquisa em Competências Infocomunicacionais (InfoCom, desde 2021), da UFRGS; e do Grupo de Estudos de Políticas de Informação, Comunicações e Conhecimento (Gepicc, desde 2024), da UFBA.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1991208472616105
E-mail: luismassoni@ufba.br

MARCUS VINÍCIUS DE ALBUQUERQUE GUIMARÃES

Mestre em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) em convênio com a Escola de Comunicação

(ECO) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Especialista em Divulgação e Popularização da Ciência pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Bacharel em Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação pela UFRJ. Professor Assistente Substituto no Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades da UFRJ. Membro do Grupo de Pesquisa 'Comunicação, Redes, Políticas e Regime de Informação' e 'Acessibilidade e Gestão Inclusiva em Unidades de Informação' ambos credenciados pelo CNPq. Áreas de interesse: Comunicação Científica, Divulgação Científica, Acesso Aberto, Ciência Cidadã, Competência em Informação, Competência Científica, Gestão de Unidades de Informação, Agenda 2030, Políticas e Regimes de Informação.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/7130063855545453
E-mail: marcus.guimaraes@facc.ufrj.br

MARIA AUREA MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA

Doutora em Educação Brasileira pela Universidade Federal do Ceará, mestre em Avaliação de Políticas Públicas pela Universidade Federal do Ceará, graduada em Biblioteconomia pela mesma Universidade. Docente do Curso de Biblioteconomia e do programa de Pós-graduação em Ciência da Informação (PPGCI/UFC). Atua nas áreas de Gestão de Unidades de Informação, Avaliação Educacional e Biblioteca Universitária. Presidente do Núcleo Docente Estruturante (NDE) do Curso de Biblioteconomia, líder do grupo de pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento em Ambientes Educacionais.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6346079652322359
E-mail: aureamag@ufc.br

MARIA HELENA MACHADO DE MORAES

Doutora e Mestre em Educação em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências/FURG. Especialista em Gestão de Projetos, Planejamento Estratégico e Gestão de Negócios, e em Estratégias de Marketing Digital. Bacharel em Biblioteconomia - Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Docente do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Atua nas áreas de Planejamento e Gestão de unidades de Informação, Gestão de Bibliotecas, Marketing Digital, Tecnologias da Informação e Comunicação, Produção e Avaliação da Ciência. Bibliotecas Universitárias e Ensino Superior.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5217324310393656
E-mail: hmachmor@gmail.com

MARTHA SUZANA CABRAL NUNES

Doutora em Ciência da Informação (UFBA), mestra em Educação (UFS) e bacharela em Administração (UNIT). Realizou doutorado sanduíche na Université Paul Sabatier, Toulouse III (2014) e pós-doutorado na Universidade de Brasília (2022). É professora associada do Departamento de Ciência da Informação e docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe. É diretora do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da UFS. É bolsista produtividade em pesquisa do CNPq (PQ2), além de líder do Grupo de Pesquisa Núcleo de Estudos em Mediação, Apropriação e Gestão da Informação e do Conhecimento (NEMAGI). É editora da Revista Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação (TPBCI) e da revista Convergências em Ciência da Informação (CONCI). Foi presidenta da Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação (ABECIN) de 2019 a 2024 e atualmente é a presidenta da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação (ANCIB).
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3737917347678121
E-mail: marthasuzana@academico.ufs.br

PABLO GOMES

Doutor e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Especialista em Design Instrucional para EaD (FACEL) e Docência em Biblioteconomia (UnyLeya). Graduado em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Ceará - UFC (2016) e Administração de Empresas pela Faculdade JK - Anhanguera (2010). Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico na área de Gestão e Negócios no Instituto Federal do Maranhão. Membro do Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas (NEABI) do IFMA - Campus Grajaú e do Grupo de Estudos e Pesquisa em Raça, Desigualdades e Políticas Públicas (GEPERPP), linha de pesquisa Organização Social do Conhecimento. Assessor Técnico no Ministério dos Direitos Humanos e Cidadania, Secretaria Nacional dos Direitos das Pessoas LGBTQIA+.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/3424897902359414
E-mail: pablogomes.pg@gmail.com

RAIMUNDO NONATO RIBEIRO DOS SANTOS

Doutor e mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal da Paraíba. Especialista em Gestão Universitária e bacharel em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Ceará. Bibliotecário da Universidade Federal do Ceará, com experiência em gestão e serviço de referência e informação. Membro

do Grupo de Pesquisa Gestão da Informação e do Conhecimento em Ambientes Educacionais do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFC. Áreas de interesse: gestão de bibliotecas, bibliotecas universitárias, normalização científica, competência em informação e informação e diversidade sexual.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1946724751658685
E-mail: nonatobiblio@gmail.com

RUBEM BORGES TEIXEIRA RAMOS

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em 2017, pelo qual recebeu o Prêmio UFMG de Teses como a melhor tese da área de Ciência da Informação (2018) e a Menção Honrosa no Prêmio CAPES de Tese (2018). Realizou doutorado sanduíche, com bolsa da CAPES, na University of Illinois at Urbana Champaign (UIUC), em 2015. Mestre em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2008). Especialista em Gestão Estratégica da Informação pela Universidade Federal de Minas Gerais (2005) e bacharel em Ciência da Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2004). Atualmente, é Professor Associado do curso de graduação em Gestão da Informação da Faculdade de Informação e Comunicação (FIC) da Universidade Federal de Goiás (UFG), tendo atuado como seu vice-coordenador (2023 - 2024; 2019 - 2020), coordenador de estágios (2016 - 2018), membro do NDE (2019 - atual) e coordenador de curso (2021-2022). Atuou como docente e coordenador de estágios do curso de graduação em Biblioteconomia da mesma instituição por três anos (2010 - 2013), bem como no curso de Especialização Lato Sensu em Gestão e Avaliação da Informação (ESAMI), na mesma universidade (2012). Membro do Grupo de Pesquisa Informação e Leitura (2007 - atual) da ECI/UFMG, e do Núcleo de Pesquisa em Gestão, Políticas e Tecnologias da Informação-NGPTI/UFG. Tem experiência na área de Ciência da Informação, atuando e pesquisando principalmente nos seguintes temas: estudo de usos e usuários da informação, comportamento informacional, competência informacional, gestão da informação e do conhecimento, histórias em quadrinhos, leitores, leitura, apropriação e mediação de informação e do conhecimento, etnometodologia. Tem experiência também como professor de idiomas, pois lecionou inglês por vários anos.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/6361601693845635
E-mail: rubemborges@ufg.br

SERGIO LUIZ ELIAS DE ARAÚJO

Doutor em Administração. Mestre em Educação. Especialista em Gestão Empresarial e Graduado em Administração. Atualmente é professor efetivo da Universidade Federal de Sergipe. Possui Experiência como Diretor Geral de Instituição de Ensino Superior, Coordenador Geral de Pós-graduação, Coordenador de graduação e docente de ensino superior. Líder do Grupo de Pesquisa OIT - Observatório Informacional do Trabalho. Autor dos livros "Vencendo o desemprego" e "Os 5 segredos para um currículo de sucesso". Criador, produtor e apresentador do programa de TV entitulado "Vencendo o desemprego". Apresentador do Podcast Café Executivo.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/1418815291100030
E-mail: sergioaraujo@academico.ufs.br

TAÍS ELAINE DA SILVA

Doutoranda em Ciência da Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) em convênio com a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestra em Ciência da Informação (2021) pelo mesmo programa. Especialista em Gestão do Conhecimento (2017) pela Faculdade Unyleya. Bacharela em Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação (2013) pela UFRJ. Integra o ECOINFO - Grupo de Pesquisa Informação, Conhecimento, Inovação e Sustentabilidade Ambiental. Tem interesse nos estudos sobre o Antropoceno, o neoextrativismo, a indústria cultural, os regimes de informação, os regimes de ignorância, a desinformação e o papel dos bibliotecários e bibliotecas no Antropoceno. Atualmente é bibliotecária-documentalista da Biblioteca Central do Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza (CCMN) da UFRJ. Também atua como professora substituta da graduação de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação da UFRJ.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/4384009548544035
E-mail: aprofessoratais@gmail.com

TELMA DE CARVALHO

Professora Adjunta do Departamento de Ciência da Informação no curso de Biblioteconomia e Documentação da Universidade Federal de Sergipe. Coordenadora do curso de Bacharelado em Biblioteconomia na modalidade a distância do Sistema UAB Brasil junto à Universidade Federal de Sergipe. Vice-Presidente do Conselho Regional de Biblioteconomia 5a. Região Bahia/Sergipe (CRB5) na 19a (2021-2023). e 20a. gestão (2024-2026). Doutora em Ciência da Informação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

(ECA/USP). Mestre em Administração de Sistemas de Informação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUCCAMP). Bacharel em Biblioteconomia e Documentação pela Faculdade de Biblioteconomia e Documentação da Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo (FESPSP). Membro do grupo de pesquisa Núcleo de Estudos em Mediação, Apropriação e Gestão da Informação e do Conhecimento (NEMAGI). Atua nas áreas de gestão de unidades de informação, desenvolvimento de coleções, comunicação científica, metodologia da pesquisa científica e bibliometria.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8059846475323761
E-mail: telmac@academico.ufs.br

THALITA OLIVEIRA DA SILVA GAMA

É mestra em Memória Social pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) e bacharela em Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Desde 2014, atua como bibliotecária na Biblioteca do Centro de Ciências Jurídicas e Políticas da UNIRIO. É também professora na pós-graduação em Gestão de Bibliotecas Universitárias da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Idealizadora do projeto Santa Biblioteconomia, dedica-se à elaboração de materiais e cursos voltados para concursos públicos na área da Biblioteconomia. Possui experiência em produção de conteúdo, mídias sociais e docência.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/5285224906898620
E-mail: thalitagamacontato@gmail.com

THAYRON RODRIGUES RANGEL

Professor Adjunto associado à Universidade do Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), vinculado ao Departamento de Biblioteconomia. Possui graduação em Arquivologia e Biblioteconomia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO), Especialista em Docência para o Ensino no Instituto Federal de Educação, Ciência e tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), mestrado e doutorado em Ciência da Informação pela Universidade do Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Universidade Federal Fluminense (UFF), respectivamente. Atualmente é Líder do Grupo de Pesquisa Acessibilidade e Gestão Inclusiva em Unidades de Informação - ACEGI UI. Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia e Arquivologia atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão de Unidades de Informação, Acesso e Acessibilidade em unidades de informação, Estudos de Usuário, Inclusão e Diversidade.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/9220330099464069
E-mail: thayron.rangel@facc.ufrj.br

THULIO PEREIRA DIAS GOMES

Doutor em Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Ciência da Informação pelo convênio entre o Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Bacharel em Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação pela UFRJ. Bibliotecário no Serviço de Planejamento e Desenvolvimento de Coleções da Coordenação de Bibliotecas da Universidade Federal Fluminense (UFF). Integrante do PRACTIC - Grupo de Estudos de Práticas Culturais e Tecnologias de Informação e Comunicação, da USP Ribeirão Preto. Seus últimos estudos se direcionaram para a gestão de bibliotecas universitárias, com ênfase na gestão de coleções e na avaliação de desempenho de bibliotecas.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/8754734034184589
E-mail: thuliogomes@id.uff.br

VALÉRIA APARECIDA BARI

Exerce a profissão de Bibliotecária desde 1990, com registro regular, ininterrupto e atualizado no sistema CFB/CRB. Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de São Paulo (2008). Ingressou na carreira docente do magistério superior da Universidade Federal de Sergipe - UFS (2009), exercendo as funções de docente e pesquisadora, além de diferentes cargos da gestão acadêmica e conselhos superiores, ao longo dos últimos 16 anos. É líder do GRUPO PLENA/UFS - Grupo de Pesquisa em Leitura, Escrita e Narrativa: Cultura, Mediação, Apresentação Gráfica, Editoração, Manifestações, desde 2015. É sócia efetiva da Associação de Pesquisadores em Arte Sequencial (ASPAS), desde 2016. É vinculada ao Departamento de Ciência da Informação (DCI), e ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação (PPGCI) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). É editora científica da Revista Cajueiro: Ciência da Informação e Cultura da Leitura. Atualmente, é conselheira do Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), nomeada para a 20ª Gestão (2025-2027). Registro profissional: CRB5/1552.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0106962520738975
E-mail: bari2009@academico.ufs.br

VALÉRIA MARTIN VALLS

Doutorado e Mestrado em Ciências da Comunicação e Graduação em Biblioteconomia e Documentação pela ECA/USP, além de extensão universitária em Docência pela FGV e Aperfeiçoamento em Tecnologia na

Educação, Ensino Híbrido e Inovação Pedagógica pela UFC. Presidente do Conselho de Administração da SP Leituras - Associação Paulista de Bibliotecas e Leitura. 1a secretária da Abecin (Associação Brasileira de Educação em Ciência da Informação) gestão 2025-2028. Editora-Executiva e Membro da Comissão Editorial e Científica da Abecin Editora. Pesquisadora no GPTAI - Grupo de Pesquisa Tecnologias em Ambientes Informacionais e Inovação do Departamento de Ciências da Informação da UFSCAR. na Linha de Pesquisa Educação em Ciência da Informação. Membro de comissão científica / curatorial dos principais eventos da área (CBBD, SNBU, Seminário Internacional Biblioteca Viva e KM Brasil), além de atuar como revisora de submissões a periódicos científicos. Consultora associada em projetos ligados à gestão da qualidade, informação e conhecimento. Docente, palestrante e pesquisadora nos seguintes temas: gestão do conhecimento, gestão de serviços de informação, inovação e aspectos contemporâneos da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação, incluindo educação/formação e mercado de trabalho.
Lattes: http://lattes.cnpq.br/0452278139782633 6057
E-mail: valls@uol.com.br

Este livro organizado por Daniela Spudeit e Valéria Valls sobre gestão de bibliotecas contribui significativamente para a formação de futuros bibliotecários, pois, além de reunir capítulos cujos conteúdos são essenciais para a atuação profissional, possibilita enfoques inovadores para que os bibliotecários, ainda no âmbito de sua formação, obtenham competências para sua atuação profissional no século XXI. Este livro destaca a relevância da gestão na Biblioteconomia, reforçando a necessidade de uma formação ampla e alinhada às demandas atuais.

Marta Lígia Pomim Valentim

Prefaciadora

ISBN: 978-65-5135-013-9



rocha
soluções gráficas