

**Maurício Chatel Vasconcellos Filho**

Graduação em Biblioteconomia e em Documentação pela  
Universidade Federal Fluminense (UFF).

## RESUMO

O presente trabalho é uma análise a respeito das bibliotecas brasileiras na atualidade. Faz uma apresentação sucinta dos tipos de bibliotecas existentes com definições retiradas da literatura especializada em português e em inglês, analisa o planejamento estratégico nas diversas organizações, e como este planejamento pode ser utilizado na gestão das bibliotecas em geral, visando à melhoria de seus produtos e serviços oferecidos com qualidade, e aponta perspectivas encontradas na literatura em Biblioteconomia e em Ciência da Informação a respeito do futuro das bibliotecas brasileiras com o uso das diversas tecnologias da informação e da comunicação tais como a biblioteca 2.0.

**Palavras-chave:** bibliotecas brasileiras; organizações sem fins lucrativos; planejamento estratégico; biblioteca 2.0.

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo trazer uma proposta de gestão de unidades de informação ou de bibliotecas, independentemente do tipo, podendo ser públicas ou privadas visando sempre uma melhoria para a gestão de qualquer tipo de biblioteca.

O texto faz uma proposta de utilização do planejamento estratégico na gestão de qualquer tipo de bibliotecas nas funções administrativas, isto é, nas funções meio, nas funções fim e na função gerencial.

Este trabalho é uma análise sobre a atual conjuntura das bibliotecas brasileiras no século XXI. Durante muitas décadas, as bibliotecas brasileiras passaram de unidades de conservação e de armazenamento de material bibliográfico a setores de disseminação de informações. Dessa forma, o atual foco é o acesso à informação de uma maneira rápida e precisa visando a satisfação do cliente ou do usuário do sistema. Analisa também como o planejamento estratégico utilizado nas diversas organizações pode ser utilizado nas unidades informacionais na gestão organizacional. A biblioteca deve ser vista como uma organização sem fins lucrativos utilizando o planejamento estratégico na sua própria gestão.

A metodologia aplicada para esta pesquisa foi um levantamento

bibliográfico feito através de livros, de artigos de periódicos impressos e online, além de outras fontes de informação em Administração, em Biblioteconomia e em Ciência da Informação em língua portuguesa e em língua inglesa.

De acordo com a literatura especializada, as bibliotecas podem ser classificadas em bibliotecas públicas, universitárias ou acadêmicas, bibliotecas nacionais, escolares e especializadas. Apresentamos a seguir algumas definições de tipos de bibliotecas encontradas na literatura especializada.

De acordo com Maciel e Mendonça (2000, p.64), missão da biblioteca pública é suprir as necessidades de conhecimento da população de um município, através da implantação de projetos de educação, de lazer e de cultura, de maneira a contribuir diretamente para o aumento do bem-estar individual e comunitário do indivíduo.

A biblioteca pública é, e deve ser um agente de mudança, pois oferecendo livre acesso à informação e a leitura, com atividades especiais e serviços de qualidade reconhecida, proporciona a todos os cidadãos e a comunidade incontáveis benefícios sociais e econômicos. (SÃO PAULO Leitura, 2013, p.14).

Segundo a 3ª versão do Manifesto da Ifla/Unesco sobre as bibliotecas públicas:

A biblioteca pública é o centro local de informação, disponibilizando prontamente para todos os usuários todo tipo de conhecimento. Os serviços fornecidos pela biblioteca pública basearam-se na igualdade de acesso a todos, independente de idade, de raça, sexo, religião, nacionalidade língua ou status social. Todas as faixas etárias devem encontrar material adequado às suas necessidades informacionais. Coleções e serviços devem incluir todos os tipos de suportes apropriados e tecnologia moderna bem como matérias convencionais. Alta tecnologia e adequação as necessidades e condições locais são fundamentais. O acervo deve refletir as tendências atuais e a evolução da sociedade, assim como a memória das conquistas e imaginação da humanidade. Coleções e serviços não podem ser objeto de nenhuma forma de censura ideológica, política, religiosa, nem mesmo de pressões comerciais (MANIFESTO DA IFLA/UNESCO, 1994, p.1-3).

Ainda de acordo com o Manifesto (1994), algumas missões da biblioteca pública são: Criar e fortalecer hábitos de leitura, apoiar tanto a educação individual e autodidata como a educação formal em todos os níveis, proporcionar oportunidades para o desenvolvimento criativo pessoal e promover o conhecimento da herança cultural, apreciação das artes além de

outras.

Fazendo um breve histórico sobre as bibliotecas brasileiras, a primeira biblioteca pública foi inaugurada em 1811 na cidade de Salvador na Bahia. Posteriormente, foram inauguradas duas grandes bibliotecas que se tornaram grandes ícones da cultura nacional, isto é, a Biblioteca Nacional, na cidade do Rio de Janeiro, com a vinda de Dom João VI e da Corte Portuguesa para o Brasil no início do século XIX por volta de 1808 e a Biblioteca Mário de Andrade, a segunda maior biblioteca pública do país.

Superada apenas pela Biblioteca Nacional, a Biblioteca Mário de Andrade foi inaugurada em 1926 na Rua 07 de abril na região central da Capital paulista com uma coleção formada por obras que se encontravam em poder da Câmara Municipal de São Paulo em cujo prédio a Biblioteca funcionava. Em 1942, a Biblioteca foi inaugurada no atual prédio e em 1960 recebeu o nome de Biblioteca Mário de Andrade em homenagem ao famoso escritor. (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 2010).

Com a criação da Biblioteca Mário de Andrade (BMA) em 1926, tem o início o atualmente denominado Sistema Municipal de Bibliotecas (SMB) (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 2020).

A seguir duas definições e uma constatação encontradas na literatura especializada sobre bibliotecas escolares brasileiras.

De acordo com o portal do Ministério da Educação, as bibliotecas escolares são unidades localizadas em escolas e é organizada para integrar-se com a sala de aula e no desenvolvimento do currículo escolar. Funciona como um centro de recursos educativos, integrando ao processo de ensino-aprendizagem, tendo como objetivo primordial desenvolver e fomentar a leitura e informação. Poderá servir também como suporte para a comunidade em suas necessidades informacionais. (PORTAL DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007).

A biblioteca escolar (B.E) propicia informação, ideias fundamentais para o funcionamento bem-sucedido na atual sociedade baseada na informação e no conhecimento (O MANIFESTO IFLA/UNESCO PARA A BIBLIOTECA ESCOLAR, 2009).

Pressupõe-se que a maioria das bibliotecas escolares no Brasil vem atuando isoladamente, desarticuladas com o seu ambiente, como constatado na prática e na literatura. Esse afastamento da biblioteca, tanto de sua escola, como de órgãos administrativos e de outras bibliotecas,

é uma questão a ser analisada como fator de enfraquecimento da biblioteca (CAMPELO, 2017, P.23).

De acordo com autor do presente trabalho, biblioteca universitária, pública ou privada, tem como missão atender às necessidades informacionais de alunos, professores e funcionários da instituição acadêmica a qual está subordinada e visa à pesquisa e à extensão universitária.

Com o uso das tecnologias da informação e a competitividade no mercado de trabalho, ocorreu uma grande mudança de comportamento das organizações e dos profissionais que nelas atuam.

No caso das bibliotecas, as tecnologias da informação devem ser consideradas ferramentas básicas do trabalho dentro de uma unidade de informação, uma vez que o processamento técnico (a catalogação e a classificação), o gerenciamento, a recuperação e a disseminação de informação através destas ferramentas são mais eficientes e eficazes.

Uma competência básica que muitos profissionais, e inclusive os bibliotecários devam possuir, é a fluência tecnológica, ou seja, desde a digitalização de textos até a atividade do hacker. Interessa um meio termo geral traduzido pelo exercício da autoria virtual com o auxílio da plataforma do tipo web 2.0 (DEMO, 2011, p.18).

Muitas bibliotecas já utilizam o conceito de biblioteca 2.0 em suas atividades cotidianas principalmente para se interagir mais de maneira virtual com o seu cliente.

Um ponto altamente positivo a destacar é que a solução encontrada pelas unidades documentárias para se aproximar do usuário toma como base o uso da própria tecnologia, ressignificando seus serviços e produtos e criando canais diretos de comunicação com o usuário, por exemplo, com a aplicação de recursos da rede social ou da web 2.0, fomentando o que se tem convencionado de biblioteca 2.0 (BARBOSA; FRANKLIN, 2011, p. 93).

Fazendo um histórico no período pré-Internet, as bibliotecas brasileiras apresentavam uma estrutura tradicional com seus catálogos tradicionais externos voltados aos consulentes e os internos voltados para os profissionais das bibliotecas. Todo o acervo estava representado em fichas catalográficas, datilografadas uma a uma, com a finalidade de descrever o conteúdo de cada obra bibliográfica e sua localização nas estantes através do número de chamada. Com o advento da tecnologia da informação, da comunicação virtual e da Internet, os serviços bibliotecários foram totalmente alterados e as bibliotecas tiveram que se adaptar para sobreviverem em um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e digital. As atividades meio, fim e gerenciais foram automatizadas para oferecer um serviço de qualidade

ao seu cliente, para facilitar o acesso à informação e para prestação de contas administrativas a instituição mantenedora da biblioteca. A seguir, o presente trabalho faz uma diferenciação didática entre a conceituação de instituição e de organização.

De acordo com a conceituação de Mariotti (1999, p.28), instituição é o conjunto de ideias que regulam a vida humana com base em valores que se traduzem em normas, regras e leis. Estes designam o que pode e o que não pode, o que deve e o que não deve ser feito. Alguns exemplos de instituições são: o dinheiro, a educação, a comunicação social e a gramática de uma língua. As sociedades humanas são, em última análise, redes de instituições. Ainda de acordo com o autor citado (1999, p.29) a organização é a instituição em funcionamento, a instituição é abstrata e ideal, enquanto a organização é esse ideal posto em prática, isto é, a instituição materializada.

O futuro das bibliotecas, de acordo com autores de Biblioteconomia e de Ciência da Informação, inclusive com a opinião do autor deste trabalho, é que estas devem ser vistas como uma organização sem fins lucrativos. Os gerentes de qualquer organização são pessoas muitas capacitadas e focadas no seu trabalho. Muitos profissionais bibliotecários tiveram que ter posturas gerenciais que até então não possuíam para conseguirem sobreviver neste período de turbulências políticas, econômicas e de saúde pública da atualidade globalizada.

Segundo Chiavenatto (2010) a Teoria da Administração aponta que as organizações enfrentam, nos dias de hoje, um contexto contingencial caracterizado por mudanças permanentes. Dessa forma, a gestão eficiente é o único instrumento que possibilita às organizações em geral, assimilarem as rápidas mudanças corporativas da atualidade.

Antes de falarmos de planejamento estratégico, a literatura especializada em Administração nos mostra que existe uma hierarquia do Planejamento. De acordo com Keelling (2010, p.184), a hierarquia do planejamento está baseada nos objetivos principais, isto é, começa nos níveis estratégicos, passa para as táticas e depois para o nível básico das atividades e operações. O planejamento estratégico deve ser a ordem do dia em qualquer organização, seja um posto de gasolina, uma escola, uma livraria ou mesmo uma biblioteca.

O planejamento estratégico de uma biblioteca segue as mesmas normas e conceitos de uma empresa. Apesar de não visar ao lucro econômico, às bibliotecas gerenciam verbas da própria instituição e recebidas de agências financiadoras para projetos de compra de livros, infraestrutura física, mobiliário, conservação, restauração entre outras necessidades. Essas verbas passam por critérios de controle e distribuição de gastos e precisam ser administradas de forma competente (DI FOGGI; COLLETA, 2010).

O planejamento pode ser definido como um conjunto de técnicas, métodos e procedimentos que objetiva intervir

de forma programada por meio de planos, programas e projetos. Os planos podem ser entendidos como um conjunto de informações sistematicamente ordenadas que estabelecem os objetivos e políticas gerais de referência de programas e/ou projetos. Os programas são conjuntos de informações setorialmente organizadas que procuram operacionalizar os objetivos do plano por meio de projetos. Já os projetos são conjuntos de informações delimitadas no tempo, no espaço e recursos para a execução de ações setoriais. (BIBLIOTECA pública, 2010, p.35).

Ainda de acordo com a obra citada, toda situação de planejamento traz em seu bojo uma insatisfação e um desejo de mudanças a partir do conhecimento de uma realidade atual, um diagnóstico da situação atual, objetiva-se empreender uma série de processos para atingir uma situação almejada no futuro (BIBLIOTECA pública, 2010, p.35).

Na literatura de Administração existem muitos conceitos teóricos sobre estratégias. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p.20), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coerente.

Ainda de acordo com os autores citados, uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Outra definição de estratégia é a de Kluyver e Pearce.

Estratégia diz respeito a posicionar uma organização para a obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participarem quais produtos e serviços a oferecer, e como alocar recursos corporativos. Seu principal objetivo é criar valor para acionistas e outros stakeholders (grupos de interesses) ao proporcionar valor para o cliente. (KLUYVER; PEARCE, 2010, p. 2).

De acordo com Kluyver e Pearce (2010, p.13-17) O processo de criação de uma estratégia pode ser organizado com base em três perguntas-chave, ou seja, onde estamos? Para onde vamos? E como chegaremos lá? (gráfico abaixo). Cada pergunta define uma parte do processo e sugere diferentes tipos de análises e avaliações. Eles também mostram que os

componentes de uma análise estratégica se sobrepõem e que ciclos de feedback representam uma parte integrante do processo.

A parte do processo referente à pergunta “Onde estamos?” preocupa-se com a avaliação do estado atual do negócio ou da empresa como um todo. As perguntas do tipo “Para onde vamos” são projetadas para gerar e explorar alternativas estratégicas baseadas nas respostas obtidas à primeira pergunta. O componente “Como chegaremos lá?” do processo está focado em como atingir os objetivos desejados. Uma das questões mais importantes abordadas neste estágio é a de como preencher o gap de competência que separa as atuais habilidades e capacidades organizacionais daquelas que são necessárias para atingir o propósito estratégico declarado.

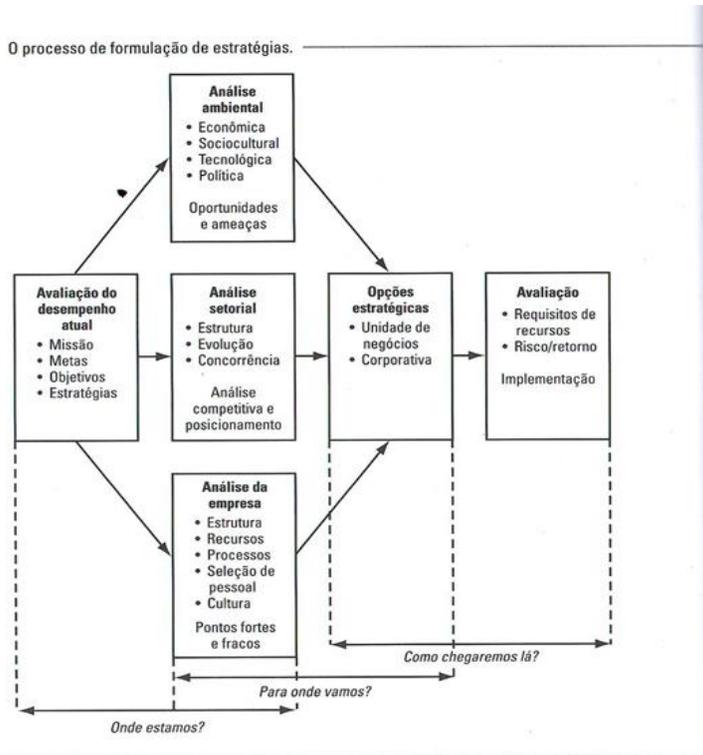


Figura 1 O processo de formulação de estratégias (KLUYER, PEARCE, 2010, p.16).

A maioria das empresas emprega alguma forma de planejamento estratégico. O ímpeto de impor uma

estrutura ao processo provém de duas pressões principais: a necessidade de lidar com uma série cada vez mais complexa de questões econômicas, políticas, sociais e legais em uma escala global e a velocidade crescente com que o ambiente competitivo se altera (2010, p.17).

Ainda segundo Kluyster e Pearce (2010 p. 18), um sistema formal garante que a quantidade requerida de tempo e de recursos seja alocada ao processo, que as prioridades sejam estabelecidas, que as atividades estejam integradas e coordenadas e que se obtenha um feedback adequado. Esse planejamento é em geral organizado como um ciclo de planejamento e este começa com uma revisão no âmbito corporativo do ambiente competitivo global, e das orientações corporativas para as várias divisões e negócios. Em seguida, solicita-se que divisões e unidades de negócios atualizem suas estratégias de longo prazo e indiquem como estas estratégias se encaixam nas prioridades e metas da empresa ou de uma organização sem fins lucrativos.

O sistema de planejamento estratégico formal, ou ciclo de planejamento, por definição tenta estruturar o desenvolvimento e a implantação de estratégia como um processo primariamente linear e sequencial. Mudanças ambientais e competitivas não respeitam, no entanto, um processo ditado pelo calendário. (KLUYSTER; PEARCE, 2010, p. 18)

Os teóricos da Administração estratégica consideram que o grande desafio das organizações, na atualidade, consiste em implantar mudanças e inovação de forma permanente a fim de alcançar resultados acima da média. (HITT; IRELAND e HOSKINSSON, 2010, p.18).

Ainda de acordo com Kluyster e Pearce (2010, p.18), quando surgir uma nova oportunidade competitiva ou um desafio qualquer, a organização não pode esperar para ter uma reação. Dessa forma, os processos formais não devem ser totalmente abandonados, é necessário ter a compreensão de que a estratégia se refira a criar uma visão de longo prazo para a organização, deve ainda manter um grau de flexibilidade sobre como atingir as metas e conservar opções de adaptação a eventuais mudanças.

De acordo com o autor, fazendo uma comparação com uma biblioteca universitária X, uma nova oportunidade competitiva pode ser entendida como, por exemplo, a criação de uma nova linha de pesquisa acadêmica sobre um determinado assunto que poderá trazer um desenvolvimento institucional e regional. A biblioteca acadêmica deverá estar preparada para receber uma quantidade maior de documentação técnica, física e digital, sobre uma nova temática de assunto, um melhor preparo do seu staff (bibliotecários e demais funcionários) para poder atender as

necessidades informacionais de pesquisadores reais e virtuais e um software de gestão de serviços bibliotecários para melhor atender a sua clientela seja presencial ou virtual.

Ao formular uma estratégia competitiva, os principais desafios são quatro: analisar o ambiente competitivo, antecipar as reações dos principais concorrentes, identificar opções estratégicas e escolher entre as melhores alternativas. A instituição acadêmica X quer adquirir um novo software visando melhorar o gerenciamento de suas atividades administrativas meio e fim, visando oferecer um melhor serviço a sua comunidade. A instituição Y já possui o novo software e está atraindo mais alunos de graduação e de pós-graduação em uma determinada região de uma grande cidade. A Biblioteca universitária da instituição Y teve uma melhor avaliação de seus serviços oferecidos a sua comunidade acadêmica de acordo com padrões de avaliação governamentais instituídos.

Na atualidade, cada vez é mais comum associações e órgãos ligados à Biblioteconomia, à Documentação e à Ciência da Informação oferecem aos seus associados e não associados cursos de planejamento estratégico para bibliotecas.

Na primeira quinzena de julho de 2018, a Associação Rio-Grandense de Bibliotecários em Porto Alegre ofereceu um curso de planejamento estratégico para bibliotecas. Apresentamos a seguir, o conteúdo didático deste curso.

## Conteúdo

- |  |
|--|
|  |
| <b>1) Planejamento estratégico, tácito e operacional;</b>  |
|  |
| <b>2) Estratégia;</b>  |
|  |
| <b>3) Tendências e panoramas de mercado;</b>   |
|  |
| <b>4) Análise de forças (matriz SWOT);</b>   |
|  |
| <b>5) Análise do negócio (clientes internos e externos);</b>                                       |
|  |
| <b>6) Diretrizes estratégicas;</b>   |
|  |
| <b>7) Missão, visão e valores;</b>   |
|  |
| <b>8) Objetivos estratégicos;</b>  |
|  |
| <b>9) Mapa estratégico;</b>  |
|  |
| <b>10) Importância de medir o desempenho da estratégia, indicadores de esforço e de resultado;</b> |
|  |
| <b>11) Como implantar a estratégia, projetos e ações;</b>  |

**12) Acompanhar o desempenho da estratégia e corrigir os rumos;**

**13) Inserir a informação a todos os envolvidos no planejamento;**

**14) Planejamento estratégico em bibliotecas e unidades de informação.**

(A Associação, 2018).

As perspectivas para a sobrevivência das bibliotecas brasileiras começam com a preocupação dos gestores de bibliotecas e de instituições mantenedoras em oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. Algumas instituições já utilizam há algum tempo os padrões de qualidade da ISO 9000 e da ISO 14.000.

Segundo Vergueiro e Carvalho, (2011, p.139-140), a preocupação com a melhoria da qualidade de serviços de informação (bibliotecas) é uma das marcas das duas últimas décadas do século passado. No mundo inteiro unidades de informação de todas as áreas do conhecimento humano se engajaram na busca e implantação da qualidade em seus processos de trabalho, almejando atingir a excelência na atuação e melhor satisfação de seus clientes. Essa tendência iniciada nos países mais desenvolvidos, aos poucos se espalhou para outras partes do mundo, atingindo muitos países em desenvolvimento como o Brasil. O Brasil não ficou alheio a estas influências mundiais com muitas bibliotecas respondendo de forma entusiasta aos desafios da qualidade. No Estado de São Paulo, especificamente, as universidades públicas estaduais tomaram a dianteira nesse processo com resultados bastante positivos. Entre essas universidades, podemos destacar as iniciativas desenvolvidas pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP) que desde a sua criação, no início da década de 1980, implantou ações e projetos de melhoria da qualidade de seus produtos e serviços.

A busca pela qualidade pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP) é uma atividade permanente. A adoção do planejamento estratégico como ferramenta necessária para o desenvolvimento de ações destacou as bibliotecas no próprio âmbito da Universidade de São Paulo, por ajustarem os seus processos de trabalho às políticas básicas, sistêmicas e/ou locais. Dessa forma, pode-se dizer que as bibliotecas do SIBi/USP representam um modelo para a própria instituição mantenedora.(VERGUEIRO; CARVALHO, 2011, p. 15 5).

Outro exemplo concreto do uso do planejamento estratégico encontrado nas bibliotecas universitárias públicas paulistas é a versão mais recente do PLANES, Planejamento Estratégico do Sistema de Bibliotecas da Universidade de Campinas - Unicamp, 2015-2019. Os

quadros a seguir, mostram o Mapa Estratégico do Sistema de Bibliotecas da Unicamp e o Quadro do Planes SBU 2015-2019 (BRACCHI, Regiane, 2017, p.4).

Quadro 1 - Mapa estratégico SBU 2015-2019

Mapa Estratégico SBU 2015 - 2019		
<b>Usuários</b>	<b>1</b> Desenvolver ações que garantam espaços de estudo, socialização e convivência no âmbito das bibliotecas	<b>2</b> Proporcionar ambiente físico e virtual que estimule e contribua para a formação de usuários autônomos
<b>Sociedade</b>	<b>3</b> Fortalecer os serviços e ampliar a visibilidade do SBU no âmbito nacional e internacional	<b>4</b> Contribuir para o amplo acesso à leitura, à cultura e à inclusão social e digital
<b>Financeiro</b>	<b>5</b> Buscar recursos financeiros para a gestão de coleções e modernização da infraestrutura das bibliotecas	
<b>Pessoas</b>	<b>6</b> Formar equipes altamente qualificadas e motivadas	<b>7</b> Desenvolver ações de recursos humanos para o SBU, em consonância com a DGRH
<b>Processos</b>	<b>8</b> Estabelecer políticas de segurança para pessoas, acervos e prédios	<b>9</b> Revisar processos relativos a produtos e serviços, fazendo uso constante das tecnologias
		<b>10</b> Aprimorar as gestões técnica, administrativa e orçamentária, a fim de implantar políticas e processos padronizados no âmbito do SBU

Quadro 2 - Quadro PLANES SBU 2015-2019

QUADRO PLANES SBU 2015-2019	
Negócio	Informação científica, tecnológica, histórica e cultural
Usuários	Docentes Discentes Funcionários Pesquisadores Usuários de programas e projetos de extensão Pessoas que mantenham vínculo com a Universidade Universidades do Brasil e do Exterior Instituições afins e congêneres Comunidade externa em geral
Missão	"Prover informação, por meio de produtos e serviços de excelência, para as atividades de ensino, pesquisa e extensão, garantindo um ambiente de respeito à diversidade e à socialização."
Valores	Excelência. Cooperação. Acessibilidade. Comprometimento. Inovação. Satisfação do usuário. Sustentabilidade. Sensibilidade para com o outro. Competência em informação.
Princípios	Responsabilidade social. Integridade. Ética. Pluralidade. Imparcialidade. Valorização do ser humano.
Visão	Ser um sistema de bibliotecas de referência nacional e internacional, reconhecido pela excelência de seus produtos e serviços.

O Planejamento Estratégico implantado com 28 projetos em andamento, envolvendo em torno de 120 profissionais do Sistema de Bibliotecas da Unicamp, os quais apresentam os resultados dos seus projetos em workshops realizados a cada seis meses. Com a execução total do Plano de Planejamento Estratégico (PLANES), ao final de 2019, espera-se concretizar a visão estabelecida durante a fase de planejamento. Até lá, o Planejamento Estratégico deve ser acompanhado e avaliado de acordo com os ambientes internos e externos, sujeito a eventuais adequações e incorporações, já que se trata de uma ferramenta altamente dinâmica (BRACCHI, Regiane Alcântara, p. 5, 2017).

Por fim, concluímos este texto afirmando que a sobrevivência das bibliotecas brasileiras parte do princípio de que estas devam ser vistas como organizações sem fins lucrativos, com planejamento estratégico adotado nas suas funções meio, fim e gerenciais, com equipe de trabalho e gestores capacitados e comprometidos com o seu trabalho, com investimentos públicos e privados nestas unidades informacionais.

Infelizmente, o que vemos na realidade, em algumas bibliotecas pelo País, é uma situação desfavorável, com acervos bibliográficos desatualizados e não automatizados, com pessoal despreparado e desmotivado para novos

desafios profissionais, com estruturas físicas precárias e com poucas perspectivas de melhoria em um curto prazo de tempo. As bibliotecas abertas às comunidades devem ser um mix de informação e de cultura para atrair novos clientes e o acesso à Internet aos usuários e aos funcionários da unidade é uma questão primordial de sobrevivência. Não bastam iniciativas governamentais em termos de legislação para a criação de novas bibliotecas nos municípios brasileiros. É preciso criar uma nova mentalidade na sociedade brasileira a respeito da importância das bibliotecas no mundo atual. As bibliotecas não podem ser concorrentes da Internet, elas devem ser parceiras na disseminação de informação aos seus clientes e usuários de um sistema seja ele privado ou público.

Biblioteca nos dias atuais é sinônimo de um espaço dinâmico com grandes atrações para todos os indivíduos de todas as idades, de todas as classes sociais e, acima de tudo, um espaço repleto de novas ofertas no campo da cultura, das artes e do conhecimento. A Biblioteca São Paulo (BSP), por exemplo, inaugurada em 8 de fevereiro de 2010, e localizada na zona norte de São Paulo, no antigo prédio do Carandiru, é um exemplo concreto de uma biblioteca muito bem-sucedida, no âmbito nacional. A Biblioteca São Paulo é considerada uma referência nacional de promoção e incentivo à leitura. Por ser uma biblioteca voltada a todos os tipos de públicos, os funcionários da BSP são treinados para oferecer atendimento humanizado e individualizado focado nas características de cada um. Recentemente, esta participou de um concurso a nível internacional e ficou entre os primeiros lugares concorrendo com bibliotecas do exterior.

Outro exemplo muito bem-sucedido é a Biblioteca Parque Villa-Lobos (BVL), localizada na Zona Oeste da capital paulista dentro do Parque Villa-Lobos, foi inaugurada em 2015, sendo uma instituição da Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Governo do Estado de São Paulo. A Biblioteca em 2019 esteve entre as três melhores bibliotecas do mundo segundo premiação internacional entregue durante a Feira Internacional do Livro de Londres, a International Excellence Awards, 2019.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE BIBLIOTECÁRIOS-ARB. **Curso de planejamento estratégico de bibliotecas.** Disponível em: [www.arb.org.br/2018/05/novo-curso-da-arb-planejamento-estrategico-para-bibliotecas-7-14-de-julho-porto-alegre/](http://www.arb.org.br/2018/05/novo-curso-da-arb-planejamento-estrategico-para-bibliotecas-7-14-de-julho-porto-alegre/) Acesso em: 18 maio 2018.

BARBOSA, Marilene Lobo Abreu; FLANKLIN, Sérgio. Controle, avaliação e qualidade de serviços em unidades de informação. In: **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão.** Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2011. 263p. p.93-138.

BIBLIOTECA Parque Villa-Lobos (BVL). Disponível em: <http://bvl.org.br/bvl-e-finalista-de-premio-internacional-na-feira-do-livro-de-londres/> Acesso em:

14 fev. 2019.

BIBLIOTECA pública: princípios e diretrizes. 2.ed.rev. ampl. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2010. 160p. il. 26 cm. (Documentos Técnicos; 6). ISBN: 978-85-333-0596-0. (broch.).

CAMPELO, Beatriz. Rede de Bibliotecas escolares no Brasil: um estudo de caso em sistemas municipais de ensino. **Revista Biblioteca Escolar**, Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo/Campus Ribeirão Preto, v.5, n.2, p.21-42, 2017. Disponível em: [www.revistasusp.br/berev/article/view/113284/125584](http://www.revistasusp.br/berev/article/view/113284/125584). Acesso em: 30 mar. de 2017.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7.ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

DI FOGGI, Rafael Antônio; COLLETA, Teresinha das Graças; CRISTIANINI, Glaucia Maria Saia. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do Estado de São Paulo: análise, avaliação e propostas de um roteiro. In: XVI SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, II SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS, 16; 2010. [Anais...] Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ/SIBI/CRUESP), 2010. Disponível em: [http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z/0070/trabalhos/final\\_025.pdf](http://www.gapcongressos.com.br/eventos/z/0070/trabalhos/final_025.pdf). Acesso em: 17 out. 2010.

DEMO, Pedro. **Habilidades e competências no século XXI**. Porto Alegre: Mediação, 2010. 104p. ISBN 978-85-7706-053-5.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R.E. Administração estratégica: competitividade e globalização. 2.ed. São Paulo: Cengage, 2008.

KEELLING, Ralph. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. São Paulo: Saraiva, 2010. 293p. ISBN 978-85-02-03615-4.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. ISBN 978-85-7605-695-9 Título original: Strategic: a view from the top (an executive perspective).

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.96p. ISBN 85-719-303-84.

MANIFESTO IFLA/UNESCO PARA BIBLIOTECA ESCOLAR. Disponível em: [www.archive.ifla.org/VII/S11/pubs/schoolmanifest.htm](http://www.archive.ifla.org/VII/S11/pubs/schoolmanifest.htm). Acesso em: 22. abril.2009.

MANIFESTO DA IFLA/UNESCO SOBRE BIBLIOTECAS PÚBLICAS, 1994. Disponível em: [www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PI-manifesto/pl-manifesto.pt.pdf](http://www.ifla.org/files/assets/public-libraries/publications/PI-manifesto/pl-manifesto.pt.pdf). Acesso em: 01 set. 2009.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**: educação continuada e a empresa do futuro. 2.ed.rev. atual. São Paulo: Atlas, 1999. ISBN 85-224-2174-9.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRACCHI, Regiane Alcântara; MARTINS, Valéria Santos; GRASSI, Marcos Roberto. Planejamento estratégico como ferramenta para a implantação de mudanças e inovação no âmbito das bibliotecas universitárias. In: XXVII Congresso BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 27; 2017. [Anais...]. Fortaleza, 2017. Disponível em: <http://portal.febab.org.br/anais/article/view/1843>. Acesso em: 17 out. 2017.

PORTAL DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Biblioteca escolar**. Disponível em: [www.portalmec.gov.br/seb/arquivos/pdf.profunc/biblioesc.pdf](http://www.portalmec.gov.br/seb/arquivos/pdf.profunc/biblioesc.pdf) Acesso em: 2007.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Secretaria de Cultura. Biblioteca Mário de Andrade. **História da Biblioteca Mário de Andrade**. Disponível em [www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/bma/historico/index.php?p=7653](http://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/cultura/bma/historico/index.php?p=7653). Acesso em: 14 abr. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. Boletim Estatístico das bibliotecas públicas de São Paulo. Disponível em: [www.b.estat\\_bibl\\_publ\\_s\\_paulo\\_v2\\_n.1\\_jan\\_jun.2020\\_20200729\\_1596042008.pdf](http://www.b.estat_bibl_publ_s_paulo_v2_n.1_jan_jun.2020_20200729_1596042008.pdf). Acesso em: julho 2020.

SP Leitura. **Biblioteca Viva**. São Paulo: Secretaria de Estado da Cultura, 2013. 41p. il. (Notas de Bibliotecas; n.5).

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma. A busca pela qualidade no Sistema de Bibliotecas da USP: evolução e perspectivas. In: LUBISCO, Nídia M. (Org.). **Biblioteca Universitária**: planejamento, avaliação e gestão. Salvador: Editora da Universidade Federal da Bahia, 2011. 263p. p.139-156. Maurício Chatel Vasconcellos Filho bibliotecário e documentalista pela Universidade Federal Fluminense, com experiência comprovada no serviço público, na iniciativa privada, trabalho como autônomo. Contato pelo email [chatel150@gmail.com](mailto:chatel150@gmail.com).