


## O BIBLIOTECÁRIO E A COMPETÊNCIA EM GESTÃO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

The Librarian and Management Competence in Strategic Planning

Claudina Romero **TOSI**

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre,  
Brasil

claudinaromerotosi@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7342-4758> 

Eliane Lourdes da Silva **MORO**

Departamento de Ciências da Informação, Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil


elianemoro23@gmail.com


<https://orcid.org/0000-0003-3649-3671> 

Luis Fernando Herbert **MASSONI**

Programa de Pós-graduação em Comunicação e  
Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, bolsista  
CAPES, Porto Alegre, Brasil

luisfernandomassoni@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6402-1036> 

Mais informações da obra no final do artigo 

### RESUMO

**Objetivo:** Investigar como o planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão, é realizado pelos bibliotecários em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre.

**Método:** Utiliza estudo de caso, sendo pesquisa qualitativa de natureza básica e objetivo exploratório, desenvolvida por meio de entrevistas a quatro bibliotecárias gestoras de bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre.

**Resultado:** Algumas bibliotecárias realizam o planejamento estratégico de forma independente, enquanto outras fazem parte de um planejamento maior, que é o do órgão governamental ao qual estão subordinadas. Essas profissionais basicamente atuam no preenchimento de planilhas, às quais devem ser incorporadas ao orçamento dos órgãos superiores. O planejamento estratégico torna-se presente na gestão da biblioteca com a função principal de coletar dados a respeito das necessidades mais básicas. Para as bibliotecárias, o Curso de Biblioteconomia possibilitou aprendizados sobre administração, mesmo que de forma ampla e básica, necessitando atualização constante das habilidades adquiridas no curso.

**Conclusões:** As bibliotecárias expressam a competência no planejamento estratégico, mas sua atuação é limitada pelas hierarquias e políticas às quais as bibliotecas estão submetidas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Competência em gestão. Planejamento estratégico. Biblioteca pública.

### ABSTRACT

**Objective:** To investigate how strategic planning, which is part of the management process, is carried out by librarians in public libraries in the metropolitan region of Porto Alegre.

**Methods:** It uses the case study, being a basic qualitative research with an exploratory approach, developed through interviews with four manager librarians of public libraries from the metropolitan region of Porto Alegre.

**Results:** Some librarians carry out strategic planning independently, while others are part of larger planning, which is that of the government agency to which they are subordinated. These professionals basically work on completing spreadsheets, which must be incorporated into the budget of higher bodies. Strategic planning becomes present in library management with the primary function of collecting data on the most basic needs. For librarians, the Librarianship course allowed learning about administration, even in a broad and basic way, requiring constant updating of the skills acquired in the course.

**Conclusions:** The librarians express the competence in the strategic planning, but their actions are limited by the hierarchies and policies to which the libraries are subjected.

**KEYWORDS:** Management competence. Strategic planning. Public library.

# 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão eficaz na otimização das atividades desenvolvidas, tendo em vista os objetivos almejados por qualquer instituição, seja esta pública ou privada, visando ou não ao lucro. O escopo de instituições que se valem desse recurso inclui os mais variados tipos de bibliotecas, enquanto instituições que carecem de uma administração inteligente para cumprirem de modo satisfatório suas metas e objetivos. O planejamento estratégico auxilia o bibliotecário que atua como gestor a planejar de modo eficiente o seu trabalho, visando o cenário atual e futuro.

Desta forma, este estudo trata da competência dos bibliotecários que atuam como gestores em bibliotecas públicas na elaboração e execução do planejamento estratégico nessas instituições. A pesquisa faz uso de uma abordagem qualitativa, de natureza básica, com caráter exploratório e o propósito de proporcionar uma visão geral acerca do que é ou significa o planejamento estratégico para a biblioteca pública. O trabalho se caracteriza como um estudo de caso, que pretende descobrir novas respostas para um determinado problema, destacando a compreensão do contexto onde o fenômeno é estudado. Além disso, a pesquisa visa retratar a situação real presente, através de fontes de informações como a entrevista, que foi realizada em diferentes momentos e ocorrendo em função da prática profissional dos sujeitos.

Desta forma, este estudo visa responder ao seguinte questionamento: **de que maneira os bibliotecários expressam a competência em gestão no processo de planejamento estratégico em bibliotecas públicas na região metropolitana de Porto Alegre?** O objetivo geral desse estudo é investigar como o planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão, é realizado pelos bibliotecários em bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre, evidenciando as competências que esses profissionais construíram no Curso de Biblioteconomia para a realização dessa atividade.

O referencial teórico que ampara este estudo articula os conceitos: biblioteca pública, bibliotecário como gestor e planejamento estratégico em bibliotecas públicas. A partir desse constructo teórico, analisaram-se os resultados obtidos na coleta dos dados, evidenciando de que modo as bibliotecárias expressam a competência no planejamento estratégico, especialmente no atendimento à comunidade.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS PÚBLICAS E A COMPETÊNCIA DO BIBLIOTECÁRIO GESTOR

O termo biblioteca é originário do grego *bibliothēke*, que etimologicamente significa depósito de livros. (CUNHA, 1997). A biblioteca surgiu com a necessidade de um local para preservar a memória dos acontecimentos históricos de uma época para as próximas gerações. (MILANESI, 2002). O registro dos pensamentos existentes foi realizado através da escrita, em suportes como o tablete de argila, o papiro, o pergaminho e o papel. No entanto, a disseminação destas informações, a princípio, ficou restrita a poucos membros da sociedade, visto que a biblioteca não possuía inicialmente um caráter público.

Na atualidade, o vocábulo biblioteca, segundo Souza (2005), não se refere somente a depósito de livros, uma vez que há diversos suportes onde a informação pode estar registrada e ser disponibilizada a todos os indivíduos. Assim, o entendimento da palavra biblioteca, no sentido amplo, é definido pela Fundação Biblioteca Nacional (2010, p. 17) como sendo:

[...] uma instituição que agrupa e proporciona o acesso aos registros do conhecimento e das ideias do ser humano através de suas expressões criadoras. Como registros entende-se todo tipo de material em suporte papel, digital, ótico ou eletrônico (vídeos, fitas cassetes, CD-ROM, etc.) que organizados de modo a serem identificados e utilizados, compõem seu acervo. Sem fins lucrativos, objetiva atender à comunidade em sua totalidade.

A biblioteca passou por processos de mudanças ao longo do tempo, tanto no seu espaço físico, como nas coleções bibliográficas, passando a ter funções específicas que atendam à missão e aos objetivos segundo os diversos tipos de bibliotecas. Sendo assim, das categorias de bibliotecas que existem, a biblioteca pública, para Fonseca (2007), é uma das mais importantes, visto que além de cumprir com seus objetivos, pode complementar as competências das outras tipologias de bibliotecas.

A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), que é uma das primeiras organizações não governamentais sem fins lucrativos, desde sua fundação, em 1927, vem contribuindo para a sistematização das atividades das bibliotecas e demais serviços de informação. Além disso, representa e promove a causa dos bibliotecários. Nas suas diretrizes para biblioteca pública, a IFLA define que:

A biblioteca pública é uma instituição criada, mantida e financiada pela comunidade, seja por meio do governo local, regional ou nacional. Ela proporciona acesso ao conhecimento, à informação, à educação permanente e a obra da imaginação por meio de uma variedade de recursos e serviços colocando-se à disposição de modo igualitário, a todos membros da comunidade independente de raça, nacionalidade, idade, gênero, religião, língua, dificuldade física, condição econômica, social e de nível de escolaridade. (DIRETRIZES DA IFLA, 2012, p. 1).

No entanto, as bibliotecas públicas são mantidas financeiramente com recursos governamentais, o que muitas vezes dificulta tanto a renovação de materiais para o seu acervo como do seu espaço, inviabilizando a disponibilização destes para eventos que atraiam o usuário.

Há outra personagem nessa trama sobre a qual recai a responsabilidade de gerenciar e promover os serviços das bibliotecas públicas: o bibliotecário. Como menciona Almeida Junior (2003), os bibliotecários são os profissionais preparados, formados e capacitados para as atividades desenvolvidas na biblioteca. Além disso, é imprescindível que os bibliotecários também tenham conhecimento profundo da realidade das bibliotecas públicas no Brasil e no mundo, visto que precisam avançar nas técnicas de gestão na administração da biblioteca pública para poder enfrentar os inúmeros desafios de forma eficiente e positiva.

Para Moro, Estabel e Behr (2014, p. 59) a biblioteca é presença significativa em uma sociedade democrática, “[...] por esse motivo, enquanto ambiente de aprendizagem e de construção do conhecimento, a biblioteca deve propiciar ao usuário a autonomia de um sujeito ativo nesse processo”. Segundo os autores,

A gestão na biblioteca contempla a **análise do ambiente** (interno e externo) e a **elaboração de estratégia de melhoria contínua dos serviços** prestados. [...] Essas ações de gestão pretendem formar competências nos profissionais que atuam nas bibliotecas, levando-os a reflexões sobre a necessidade de novas atitudes onde o fluxo de informações é constante, mas mutável.

Sendo assim, “[...] formar essas competências com qualidade diferencia o profissional, e mais do que isso, diferencia a biblioteca que conta com esse profissional, beneficiando o usuário, que é acolhido e tem suas necessidades atendidas”. (MORO, ESTABEL, BEHR, 2014, p. 59). De acordo com Cavalcanti e Silva (2013), a função do bibliotecário como gestor não se dá apenas pela designação do cargo, ou seja, as competências se revelam na ação do profissional e caracterizam-se pela sua prática. Assim, quanto mais conhecimento o bibliotecário adquirir ao longo da sua carreira

profissional, mais capacitado estará para enfrentar diferentes desafios que possivelmente surgirão na gestão de bibliotecas, principalmente as públicas. Nesse sentido, para exercer o cargo de gestor, os conceitos fundamentais de planejamento e estratégia devem também fazer parte da expertise do bibliotecário.

O termo *planejamento* pode ser compreendido como o ato racional de criar e moldar um plano, a partir do estabelecimento dos objetivos a serem alcançados no futuro. No contexto organizacional, o planejamento é parte do processo administrativo nas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar de forma contínua e ativa com ações integradas e orientadas visando à concretização dos objetivos e considerando as políticas e recursos disponíveis na organização. Portanto, o gestor da organização jamais deverá negligenciar o processo de planejamento para não correr o risco da ação improvisada.

Giacobbo (1997, p. 77-78) afirma que o planejamento estratégico “[...] estabelece a direção principal a ser seguida e guia a organização nesse sentido”, “[...] se constitui um processo contínuo e dinâmico de constante evolução e adaptação em relação à realidade” e, por isso, “[...] precisa ser essencialmente dinâmico, não se esgotando num plano”. Para o autor, o processo do planejamento estratégico se estrutura na análise ambiental, na elaboração e revisão dos planos, na sua execução e avaliação e, visto como instrumento gerencial, ele auxilia os administradores na tomada de decisões, desde as mais simples até as mais complexas.

O planejamento estratégico é um conjunto ordenado de técnicas e procedimentos que busca a coerência na tomada de decisões e a sua otimização, por meio da geração e utilização de informações, interpretação da realidade e orientação temporal e global que permite a formulação de alternativas mais realistas. Assim, o planejamento constitui-se numa ferramenta efetiva de permanente racionalização do processo decisório e de sua execução. (GIACOBBO, 1997, p. 79).

Para o autor, apesar do planejamento estratégico “[...] ser conhecido e adotado por organizações públicas há mais de uma década, ainda permanecem muitas barreiras à sua efetiva implementação”, considerando a sua adoção “tarefa bastante difícil, complexa e demorada” que requer “mudanças significativas na filosofia e na prática gerencial, nas estruturas estabelecidas”, exigindo dos gestores públicos “criatividade, sacrifício, compromisso, disciplina, habilidade gerencial, abdicação”. “Portanto, o planejamento estratégico é um instrumento de mudanças na organização, no sentido de torná-la mais dinâmica e efetiva.” O autor afirma que a “[...] sua prática, no âmbito da administração pública, tem repousado mais nas características pessoais e nas tendências próprias dos

administradores do que num sistema racional de gestão.” (GIACOBBO, 1997, p. 101-102). Segundo Oliveira (2013, p. 17) o planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à empresa, e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas – políticas – que a empresa como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória.

O planejamento estratégico é um processo contínuo e sistêmico que possibilita a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo nas organizações públicas ou privadas. Porém, para atingir os objetivos, é necessária a elaboração e implementação das fases básicas que constituem o processo de planejamento estratégico. Na visão de Oliveira (2013) estas fases são: Fase 1 – diagnóstico estratégico; Fase 2 – missão da empresa; Fase 3 – instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase 4 – controle e avaliação.

Na gestão da biblioteca pública é imprescindível que a competência do bibliotecário vá além do enfoque tecnicista da profissão. Mesmo que este profissional não seja o gestor do espaço, ele precisa saber onde a biblioteca quer chegar (visão), qual a razão de ser da organização/instituição (missão) e seguir apropriando-se dos conhecimentos administrativos que regem a gestão da biblioteca. A FBN afirma que:

O planejamento estratégico caracteriza-se por se basear na análise do contexto onde a biblioteca está inserida, ou seja, análise da comunidade e com planos de visão a longo prazo. No entanto, dentro desta perspectiva metodológica, o planejamento a longo prazo norteia os programas e projetos a curto e médio prazos, visualizando oportunidades e riscos para sua implementação, bem como os pontos fortes e os pontos fracos da biblioteca. (FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL, 2010, p. 30).

A elaboração do planejamento estratégico é fundamental na gestão da biblioteca pública, principalmente por esta unidade de informação contar com recursos financeiros limitados e por vezes incertos, relacionados às questões políticas das prefeituras e também do estado, com a alternância de governo. Além disso, o planejamento estratégico pode integrar-se aos elementos orçamentários como o Plano Plurianual (PPA), a Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), e servir de base para o orçamento público. Esse processo orçamentário é previsto na Constituição Federal de

1988 (CF/88). Desta forma, obriga o gestor da biblioteca pública a fundamentar e evidenciar os recursos solicitados em um planejamento bem estruturado.

Portanto, um dos maiores desafios dos gestores da biblioteca pública é elaborar um processo contínuo, dinâmico e participativo de planejamento estratégico, que é um processo importante para analisar as possíveis situações que envolvem problemas e alcançar uma visão objetiva dos resultados esperados, como também das vantagens, que de acordo com Almeida (2005), tem a ver com o fato de tornar possível a ocorrência de eventos, ou seja, realizá-lo. Além disso, é um compromisso com a mudança, visto que viabiliza e controla, reduzindo riscos e, simultaneamente, tira proveito das oportunidades, equilibrando incertezas e mudanças.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo, que possui uma abordagem qualitativa, caracteriza-se pela sua natureza básica e de caráter exploratório, objetivando proporcionar maior familiaridade com o problema de investigação. Trata-se de um estudo de caso, buscando o aprofundamento de uma realidade específica, no caso a atuação do bibliotecário na gestão da biblioteca pública. O instrumento utilizado na coleta dos dados foi a entrevista do tipo semiestruturada, com questões abertas ocorrendo diretamente com o sujeito da pesquisa (as bibliotecárias) no seu local de trabalho, que são as bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre.

Foram selecionadas quatro bibliotecas públicas: a do estado e outras três municipais. A *Biblioteca Pública do Estado do Rio Grande do Sul* (BPE-RS) situa-se no Centro Histórico da capital; a *Biblioteca Josué Guimarães* está localizada em um bairro próximo; a *Biblioteca Érico Veríssimo* fica no município de Viamão e a *Biblioteca Vianna Moog* localiza-se no município de São Leopoldo. O Quadro 1 apresenta algumas informações pertinentes sobre as bibliotecárias entrevistadas.

**Quadro 1 – Sujeitos do Estudo**

| <b>Bibliotecárias</b> | <b>IES de Formação</b> | <b>Idade</b> | <b>Ano de Formação</b> | <b>Tempo de Exercício Profissional na Biblioteca Pública</b> |
|-----------------------|------------------------|--------------|------------------------|--|
| Bibliotecária 1       | UFRGS                  | 49           | 1991                   | 13 anos  |
| Bibliotecária 2       | UFRGS                  | 50           | 1998                   | 20 anos  |
| Bibliotecária 3       | UFRGS                  | 33           | 2008                   | 02 anos  |
| Bibliotecária 4       | UFRGS                  | 35           | 2005                   | 10 anos  |

Fonte: dos autores, 2017.



Foram agendadas entrevistas entre os dias 22 de abril e 04 de maio de 2017, nas bibliotecas públicas, local de trabalho das bibliotecárias. Nestes mesmos dias, foram assinadas as autorizações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo o direito de uso e publicação das informações por elas fornecidas. Logo após as assinaturas, as entrevistas foram realizadas seguindo um roteiro previamente estabelecido, composto por nove questões, sendo tudo registrado com um gravador de áudio. Cada entrevista teve em média a duração de 1h30min.

O roteiro de perguntas abordava os seguintes aspectos, tratando as respostas de maneira transversal: se o bibliotecário considera que a formação profissional contribuiu para a habilidade e a competência no exercício de gestor e administrador de biblioteca pública; quais as competências que o bibliotecário deve ter para exercer a função de gestor na biblioteca e as principais dificuldades encontradas no exercício de gestor; outra questão solicitava a indicação dos principais avanços considerados na função de gestor; também era solicitado ao profissional citar cinco pontos fracos e cinco pontos fortes da biblioteca; em seguida, as questões: a biblioteca faz parte do Planejamento Estratégico da Instituição ou você elabora independentemente? Como você elabora o planejamento estratégico da biblioteca? Você recebeu algum tipo de capacitação? Como você avalia o processo do planejamento estratégico para a gestão da biblioteca? Como é realizada a negociação para o orçamento da biblioteca? E, por último, e não menos importante, a questão final: Você acredita que na atual conjuntura política o planejamento estratégico contribui para a qualidade dos serviços oferecidos pela biblioteca pública? Por quê?

A finalidade foi obter informações sobre planejamento estratégico, identificando de que modo ele faz ou não parte do processo de gestão na prática profissional das bibliotecárias, evidenciando as competências dessas profissionais. Em seguida, apoiando-se na literatura referente ao tema, analisaram-se as informações obtidas na coleta de dados, visando respostas para o problema de pesquisa.

## 4 RESULTADOS

O estudo buscou verificar como o planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão, é realizado pelas bibliotecárias que atuam nas bibliotecas públicas da região metropolitana de Porto Alegre. Sendo assim, a partir das entrevistas e amparado pelo referencial teórico, o estudo evidenciou que as bibliotecárias fazem uso do planejamento estratégico em suas práticas profissionais, embora tal uso seja muitas



vezes limitado ou dificultado devido às hierarquias e políticas às quais as bibliotecas estão submetidas.

Em um primeiro momento, buscou-se identificar a existência do planejamento estratégico e seus procedimentos na gestão das bibliotecárias. Em uma das entrevistas, a Bibliotecária 2 afirmou fazer o planejamento de maneira independente. No entanto, algumas bibliotecárias alegaram realizar o planejamento estratégico, mas que a biblioteca onde elas são diretoras faz parte de um planejamento maior que é o da Secretaria de Cultura. De acordo com elas, o procedimento utilizado é o preenchimento de planilhas, às quais devem ser incorporadas no orçamento da Secretaria da Cultura ou Coordenação.

Nas palavras da Bibliotecária 1: “A biblioteca faz parte do planejamento estratégico da Secretaria da Cultura, [...]. Então, o nosso planejamento faz parte do planejamento estratégico da Secretaria. Nós temos um planejamento interno, mas pertencemos a um maior que é o da Secretaria, [...]. Então, temos também, um acompanhamento para preencher uma planilha eletrônica, alimentar essa planilha para que eles tenham noção do que acontece nas instituições da Cultura.

Já de acordo com a Bibliotecária 3: “A biblioteca faz parte do planejamento da Coordenação Livro e da Leitura. Nós fazemos o planejamento estratégico da biblioteca e passamos para a Coordenação compor o planejamento. [...]. Então, colocamos informações para preencher aquelas planilhas e aí nos organizamos para fazer as atividades conforme aquelas demandas. Até porque estamos subordinados a várias hierarquias.”

Desta maneira, o planejamento estratégico torna-se presente na gestão da biblioteca com a função principal de coletar dados a respeito das necessidades mais básicas. Sendo assim, as bibliotecárias realizam o planejamento estratégico de forma parcial, uma vez que sua atuação é engessada pela hierarquia institucional à qual estão submetidas. Um aspecto positivo citado pela Bibliotecária 4 é que, estando a biblioteca inserida na Secretaria da Cultura, é desenvolvido um planejamento conjunto com as demais instituições que a compõem, o que permite uma maior comunicação da biblioteca e de suas demandas em outras instâncias.

Tendo identificado a presença do planejamento estratégico nessas bibliotecas, buscamos analisar a competência dessas bibliotecárias para a realização do referido planejamento. Esse aspecto ficou destacado a partir da explanação das bibliotecárias sobre a formação profissional no Curso de Biblioteconomia. De acordo com elas, o Curso possibilitou o aprendizado a partir das várias disciplinas sobre administração, mesmo que

tenham sido oferecidas de forma ampla e básica. Elas afirmam que obtiveram um conhecimento que viabiliza o desempenho inerente à função na gestão da biblioteca, mas que requer uma atualização constante das habilidades adquiridas no curso, principalmente sobre as técnicas administrativas.

De acordo com a Bibliotecária 1: “O Curso por si só não te forma assim um profissional completo. Ele te dá a base nessa parte de administração. Mas, muita coisa eu fui atrás. Nos estágios, aprendi muito sobre projetos, administração, também as minhas leituras, participação em eventos. Todos esses extras, além da universidade me ajudou bastante com essa formação.” A bibliotecária 4 concorda com essa colocação, mas alerta: “Mas eu te de digo assim, que é uma noção muito básica na faculdade. Tu desenvolves muito mais depois na vivência no dia a dia, e claro, participando também de formações de cursos.”

Nesse sentido, percebe-se que é a partir da prática profissional que essas bibliotecárias realmente desenvolvem as competências estudadas na teoria. Além disso, pelas falas das profissionais, fica evidente que elas sabem que o planejamento estratégico é um instrumento importante na gestão da biblioteca. A Bibliotecária 1 descreve alguns elementos que compõem as etapas do planejamento estratégico e finaliza dizendo que nem sempre consegue fazê-lo:

Eu diria que ele é um instrumento bem importante, porque é nele que se baseia que vai construir e atender os objetivos finais da biblioteca. O planejamento estratégico é aquilo que vai te dar orientação pra ti e para a tua equipe dos objetivos que tu queres chegar com o serviço que tu oferece, então tu vai ter lá, missão da biblioteca, visão, o que tu pretende atingir, tu vai levantar os pontos fortes e pontos fracos, se existe concorrência no mercado, quem são os nossos concorrentes, o plano de ação onde vamos buscar parcerias para poder melhorar aqueles pontos fracos, para poder atingir os objetivos. [...] é um instrumento importante para controle para efetivação dos objetivos, para o cumprimento da função da biblioteca, porque ali tu vai montar as suas estratégias, os seus parceiros. Eu acredito ser um instrumento de controle bem importante. A gente faz sempre, mas nem sempre a gente consegue.

O fato do planejamento na biblioteca ser realizado mais em função de preenchimento de planilhas faz com que as bibliotecárias deem mais importância a esse procedimento, deixando de elaborar de fato um planejamento estratégico eficiente, eficaz e efetivo. Por isso, as competências que foram construídas desde a formação profissional aparecem de forma restrita. Essa constatação corrobora com os apontamentos de Giacobbo (1997), ao afirmar que o planejamento estratégico, apesar de ser conhecido,

apresenta muitas barreiras na sua implementação, pois requer dos gestores públicos características como sacrifício, compromisso, disciplina, criatividade, habilidade gerencial e abdicação.

A partir de algumas falas, foi possível constatar a elaboração do planejamento estratégico por parte dessas profissionais. De acordo com elas, o planejamento estratégico é elaborado, mas de forma parcial, ou seja, não é realizado do modo como é apresentado nos livros de Administração, como disse a Bibliotecária 3: “O planejamento que temos não é o planejamento estratégico modelo dos livros de Administração, porque utilizamos as estruturas que eles nos pedem, ou seja, preencher as planilhas que eles nos pedem.” Desta forma, sem a utilização das técnicas administrativas, pode-se afirmar que o planejamento estratégico não é elaborado em sua plenitude pelos sujeitos do estudo, no desempenho da sua gestão em biblioteca pública. Por isso, Moro, Estabel e Behr (2014) corroboram afirmando que a gestão na biblioteca contempla, também, a elaboração de estratégias visando a melhoria contínua dos serviços prestados, formando competências na atuação dos bibliotecários gestores, levando-os a refletir sobre a necessidade de novas atitudes em suas práticas.

Durante as entrevistas, as bibliotecárias evidenciaram que consideram o planejamento estratégico importante. Mesmo assim, não dão muita ênfase para a sua elaboração, alegando a falta de tempo e possivelmente o descrédito com as vantagens que podem ser obtidas com a utilização desse instrumento na gestão da biblioteca. Embora o resultado tenha sido negativo – da não realização do planejamento estratégico em sua plenitude –, a importância deste estudo está em apontar mudanças necessárias, começando pela conscientização do bibliotecário que atua principalmente na direção da biblioteca pública, para a utilização desse instrumento de gestão que pode auxiliá-lo a gerir este espaço com eficiência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Enquanto ferramenta de gestão, o planejamento estratégico torna possível auxiliar o bibliotecário que atua como gestor na biblioteca pública a planejar de modo eficiente o seu trabalho. Além de planejar, devem ser colocadas em ação as estratégias que foram definidas na elaboração, pois uma das vantagens de ter um planejamento estratégico bem elaborado é evitar a ação improvisada na tomada de decisão.

O estudo constatou que o planejamento estratégico não é realizado da maneira que deveria ser, atendendo ao contexto da instituição pública no atendimento à comunidade tendo o planejamento como parte do processo administrativo nas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar, de forma contínua e ativa, com ações integradas e orientadas, visando à concretização dos objetivos da biblioteca. Uma das consequências desse quadro é que as atividades que fazem parte da rotina na gestão da biblioteca podem ser “atropeladas”, visto que as ações e atividades rotineiras acabam sendo realizadas na correria e no improviso, sem praticamente nenhum planejamento.

Enquanto instrumento de coleta de dados, a entrevista possibilitou a esse estudo acessar a concepção que as bibliotecárias possuem a respeito de suas práticas e dos seus locais de trabalho. Registros oficiais disponibilizados pelas prefeituras ou secretarias de cultura jamais permitiriam acesso à subjetividade que apenas o contato direto com essas profissionais possibilitou. Amparadas em suas visões de mundo, as respostas das bibliotecárias ajudam na compreensão do porquê da situação dessas bibliotecas – é a partir dessas entrelinhas que se explica a realidade dessas instituições

Para as bibliotecárias que participaram da pesquisa, a aplicação do instrumento de coleta de dados foi um momento de parada e reflexão sobre o planejamento estratégico em relação às suas próprias ações enquanto gestoras das bibliotecas em que atuam. Nesse sentido, a entrevista se revelou benéfica para essas profissionais, no sentido de propiciar um momento de questionamento e de parar para refletir e, se for o caso, se conscientizarem da importância da realização do planejamento na biblioteca pública, nas instituições de classes como o Conselho Federal ou Regional de Biblioteconomia e nos órgãos públicos a que pertencem, garantindo um retorno às comunidades as quais servem.

A missão da biblioteca pública determina que a razão da sua existência é a comunidade, sendo assim, o bibliotecário não deve se omitir diante dos desafios que enfrenta na sua gestão. O cargo de diretor/gestor para o qual este profissional foi designado é importante, mas o mais importante é a manutenção dessa conquista através das habilidades e das competências que foram construídas na academia e também na prática profissional, às quais devem ser desempenhadas com eficiência, sem negligenciar o uso de nenhum instrumento de gestão e seus procedimentos, que viabilizam uma infraestrutura adequada com serviços de qualidade à comunidade a qual a biblioteca pertence. Este estudo evidenciou que as bibliotecárias que atuam como diretoras na gestão das bibliotecas públicas expressam a competência no processo de planejamento

estratégico, principalmente no atendimento à comunidade, possibilitando a formação da cidadania. Entretanto, muitas vezes sua atuação ocorre de forma limitada devido às hierarquias e políticas às quais as bibliotecas estão submetidas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de Bibliotecas e Serviços de Informação**. 2ª. ed. Brasília, DF: Lemos Informação e Comunicação, 2005.

ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo Francisco de. **Biblioteca Pública**: avaliação de serviços. Londrina: Eduel, 2003.

CAVALCANTI, Vanessa Oliveira de Macêdo; SILVA, Maria de Lourdes Teixeira da. Bibliotecário Gestor: um estudo sobre o perfil dos bibliotecários do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., Florianópolis, 2013. **Anais...** Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1456>. Acesso em: 26 nov. 2016.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1998. 32ª Edição, 2010. Disponível em: <http://www2.planalto.gov.br/acervo/constituicao-federal>. Acesso em: 24 jul. 2017.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1997.

DIRETRIZES DA IFLA para Bibliotecas Públicas. Brasília: Briquet de Lemos, 2012.

FONSECA, Edson Nery. **Introdução à Biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2007.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL. **Biblioteca Pública**: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2010.

GIACOBBO, Mauro. O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas. In: **Revista do TCU**, n. 4, 1997. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1003>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MILANESI, Luís Augusto. **Biblioteca**. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002.

MORO, Eliane Lourdes da Silva; ESTABEL, Lizandra Brasil; BEHR, Ariel. Gestão em Bibliotecas. In: ESTABEL, Lizandra Brasil; MORO, Eliane Lourdes da Silva (Org.). **Biblioteca**: conhecimentos e práticas. Porto Alegre: Penso, 2014. p. 57-76.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, Clarice Muhlethaler de. Biblioteca: uma trajetória. In: CONGRESSO DE BIBLIOTECONOMIA, 3., 2005. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2005.

## NOTAS

### AGRADECIMENTOS

Não se aplica.

### CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

**Concepção e elaboração do manuscrito:** C. R. Tosi, L. F. H. Massoni, E. L. S. Moro

**Coleta de dados:** C. R. Tosi

**Análise de dados:** C. R. Tosi

**Discussão dos resultados:** C. R. Tosi

**Revisão e aprovação:** E. L. S. Moro, L. F. H. Massoni

### CONJUNTO DE DADOS DE PESQUISA

- 1) O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

### FINANCIAMENTO

Não se aplica.

### CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM

Não se aplica.

### APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Não se aplica.

### CONFLITO DE INTERESSES

Não se aplica.

### LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Encontros Bibli** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution](#) (CC BY) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

### PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Publicação no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

### EDITORES

Enrique Muriel-Torrado, Edgar Bisset Alvarez, Camila Barros.

### HISTÓRICO

Recebido em: 07-08-2018 – Aprovado em: 29-05-2019

