



Gestão de bibliotecas escolares e públicas: uma revisão de literatura
Management of school and public libraries: a literature review
Gestión de bibliotecas escolares y públicas: una revisión bibliográfica

Adelcio Machado dos Santos¹
Rita Marcia Twardowski²
Audete Alves dos Santos Caetano²
Danielle Martins Leffer⁴
Alisson André Escher⁵

RESUMO: Este artigo analisa a gestão de bibliotecas escolares e públicas com base em uma revisão da literatura em Ciência da Informação, com ênfase nas transformações impulsionadas pelas tecnologias e pela inovação. O estudo tem como objetivo compreender os principais enfoques teóricos, desafios e perspectivas relacionados à gestão dessas unidades de informação. No que se refere à metodologia, caracteriza-se como uma revisão integrativa de abordagem qualitativa, realizada em bases de dados nacionais e internacionais, com critérios definidos de inclusão e exclusão. Os resultados mostram que as bibliotecas escolares e públicas desempenham um papel estratégico na promoção do acesso à informação, à leitura e à cidadania, porém enfrentam desafios estruturais, tecnológicos e institucionais. Destaca-se a necessidade de integração entre gestão, inovação e mediação da informação, bem como o desenvolvimento de competências profissionais voltadas ao uso de tecnologias digitais. Conclui-se que a efetividade da gestão depende de planejamento estratégico, investimento em infraestrutura, políticas públicas consistentes e valorização dos profissionais, sendo a inovação um elemento central para a sustentabilidade e relevância dessas instituições no contexto contemporâneo.

Palavras-chave: gestão de bibliotecas; bibliotecas escolares; bibliotecas públicas; inovação tecnológica.

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas escolares e públicas desempenham um papel estratégico no desenvolvimento educacional, cultural e social das comunidades, configurando-se como espaços fundamentais para o acesso à informação, a promoção da leitura e a formação de sujeitos críticos. Inseridas no campo da Ciência da Informação, essas instituições extrapolam a função tradicional de guarda e

¹ Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC). Pós-Doutor em Gestão do Conhecimento (UFSC). Docente, pesquisado e orientador do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 – Centro – Caçador/SC/Brasil. CEP 89500-199. E-mail: adelciomachado@gmail.com

² Mestre do Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 – Centro – Caçador/SC/Brasil. CEP 89500-199. E-mail: ritatwardowski@yahoo.com

³ Mestre do Programa de Pós-Graduação em Educação Básica da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 – Centro – Caçador/SC/Brasil. CEP 89500-199. E-mail: audete@gmail.com

⁴ Mestre do Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 – Centro – Caçador/SC/Brasil. CEP 89500-199. E-mail: danielle@gmail.com

⁵ Mestre do Programa de Pós-Graduação “Stricto Sensu” em Educação Básica da UNIARP. Instituição: Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Endereço: Rua Victor Baptista Adami, 800 – Centro – Caçador/SC/Brasil. CEP 89500-199. E-mail: alisson@gmail.com

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

organização de acervos, assumindo uma atuação dinâmica voltada à mediação da informação, à inclusão social e à democratização do conhecimento. Nesse contexto, a gestão eficiente dessas unidades de informação torna-se um elemento central para garantir sua relevância e sustentabilidade diante das transformações contemporâneas.

Historicamente, tanto as bibliotecas escolares quanto as públicas foram concebidas como instrumentos de apoio à educação formal e ao desenvolvimento cultural. No entanto, as mudanças provocadas pela sociedade da informação e pelo avanço das tecnologias digitais têm exigido a reconfiguração de seus modelos de gestão. A incorporação de novas ferramentas tecnológicas, a ampliação dos serviços informacionais e a necessidade de atender a públicos cada vez mais diversos impõem desafios significativos aos gestores dessas instituições. Assim, a gestão de bibliotecas passa a demandar não apenas competências técnicas, mas também habilidades estratégicas, inovadoras e sensíveis às demandas sociais.

No âmbito das bibliotecas escolares, a gestão está diretamente relacionada ao processo educativo, sendo essencial para o fortalecimento das práticas pedagógicas e para o desenvolvimento das competências informacionais dos estudantes. A biblioteca escolar, quando bem gerida, atua como um ambiente de aprendizagem que complementa o currículo, estimula o pensamento crítico e contribui para a formação de leitores autônomos. Contudo, a realidade de muitas instituições evidencia fragilidades estruturais, a ausência de profissionais qualificados e a baixa integração ao projeto pedagógico, o que compromete a efetividade dessas instituições.

Por sua vez, as bibliotecas públicas assumem uma função social ainda mais abrangente, atuando como espaços democráticos de acesso à informação, à cultura e ao lazer. Elas são reconhecidas como equipamentos culturais essenciais para a promoção da cidadania, especialmente em contextos marcados por desigualdades sociais e exclusão informacional. A gestão dessas bibliotecas envolve desafios complexos, como a escassez de recursos financeiros, a necessidade de modernização dos serviços e a adaptação às novas formas de consumo de informação. Além disso, há a demanda por políticas públicas consistentes que garantam sua manutenção e expansão.

Diante desse cenário, torna-se evidente a necessidade de compreender como a literatura científica tem abordado a gestão de bibliotecas escolares e públicas, identificando tendências, desafios, lacunas e perspectivas. A revisão de literatura apresenta-se, portanto, como uma estratégia metodológica relevante para sistematizar o conhecimento produzido na área, permitindo a análise crítica das contribuições teóricas e empíricas existentes. Esse tipo de estudo possibilita não apenas o mapeamento do estado da arte, mas também a identificação de caminhos para o aprimoramento das práticas de gestão.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

O problema que orienta este estudo reside na seguinte questão: como a gestão de bibliotecas escolares e públicas tem sido abordada na literatura científica da área de Ciência da Informação? A partir dessa indagação, busca-se compreender os principais enfoques teóricos, os modelos de gestão adotados, bem como os desafios e as inovações discutidos pelos pesquisadores.

A relevância desta pesquisa justifica-se tanto do ponto de vista acadêmico quanto do profissional. No âmbito científico, contribui para a consolidação do campo da gestão de unidades de informação, ao sistematizar e analisar criticamente a produção existente. No plano prático, oferece subsídios a bibliotecários, gestores e formuladores de políticas públicas, auxiliando na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias mais eficazes para a gestão dessas instituições.

Dessa forma, o objetivo geral deste artigo é analisar a produção científica sobre a gestão de bibliotecas escolares e públicas por meio de uma revisão da literatura. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os principais conceitos e abordagens teóricas relacionados à gestão dessas bibliotecas; mapear os desafios e limitações apontados na literatura; e discutir as tendências e perspectivas para o futuro da gestão bibliotecária.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma revisão de literatura de natureza qualitativa, com abordagem integrativa, cujo objetivo é reunir, analisar e sintetizar a produção científica sobre a gestão de bibliotecas escolares e públicas no campo da Ciência da Informação. A revisão integrativa foi escolhida por possibilitar a incorporação de diferentes tipos de estudos — teóricos e empíricos — permitindo uma compreensão ampla e aprofundada do fenômeno investigado, bem como a identificação de tendências, lacunas e convergências na literatura.

O percurso metodológico foi estruturado em etapas sistemáticas, visando garantir rigor científico, transparência e reprodutibilidade. Inicialmente, definiram-se o problema de pesquisa e os objetivos do estudo, que orientaram a elaboração da estratégia de busca. Em seguida, foram selecionadas as bases de dados consideradas relevantes para a área da Ciência da Informação e áreas correlatas, a saber: Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI), Scientific Electronic Library Online (SciELO), Scopus e Web of Science. A escolha dessas bases justifica-se por sua abrangência, reconhecimento acadêmico e relevância para a indexação de periódicos científicos nacionais e internacionais.

Para a realização das buscas, foram definidos descritores em português e em inglês, combinados por meio de operadores booleanos, de modo a ampliar a recuperação de estudos pertinentes. Entre os principais termos utilizados destacam-se: “gestão de bibliotecas”, “bibliotecas escolares”,

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

“bibliotecas públicas”, “library management”, “school libraries” e “public libraries”. As estratégias de busca foram adaptadas às especificidades de cada base de dados, respeitando seus mecanismos de indexação e de recuperação da informação.

Como critérios de inclusão, foram considerados: (i) artigos científicos publicados em periódicos revisados por pares; (ii) estudos que abordassem diretamente a gestão de bibliotecas escolares e/ou públicas; (iii) publicações em português, inglês ou espanhol; e (iv) recorte temporal compreendido entre 2010 e 2025, a fim de contemplar produções mais recentes e alinhadas às transformações contemporâneas. Por outro lado, foram excluídos: (i) trabalhos duplicados; (ii) estudos que não apresentassem relação direta com o tema; (iii) documentos como resumos, editoriais, resenhas e anais de eventos sem texto completo disponível; e (iv) publicações com acesso restrito.

Após a aplicação das estratégias de busca, procedeu-se à triagem dos estudos, realizada em duas fases. Na primeira, foram lidos os títulos e os resumos, com o objetivo de verificar a pertinência temática. Na segunda fase, os textos selecionados foram lidos na íntegra, o que permitiu uma avaliação mais detalhada de sua relevância para os objetivos da pesquisa. Esse processo resultou na constituição do corpus final de análise.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin, que permite a organização e a interpretação sistemáticas das informações. Inicialmente, realizou-se a leitura flutuante dos textos, seguida da codificação e da categorização dos conteúdos. As categorias analíticas foram definidas de forma mista, ou seja, a partir de referenciais teóricos da área e da emergência de temas recorrentes nos estudos analisados. Entre as principais categorias identificadas estão: fundamentos da gestão de bibliotecas, especificidades da gestão em bibliotecas escolares, gestão em bibliotecas públicas, uso de tecnologias e inovação e desafios contemporâneos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Fundamentos teóricos da gestão de bibliotecas

A análise da literatura evidencia que a gestão de bibliotecas, enquanto campo de investigação e prática profissional no âmbito da Ciência da Informação, constitui-se a partir de uma base teórica interdisciplinar que articula pressupostos da administração, da gestão da informação e do conhecimento, bem como as especificidades das unidades de informação. Tal complexidade decorre do fato de que as bibliotecas, especialmente as escolares e públicas, não podem ser compreendidas apenas como organizações técnicas, mas também como instituições socioculturais inseridas em contextos históricos, políticos e econômicos específicos.

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

Os fundamentos clássicos da gestão de bibliotecas encontram-se fortemente ancorados nas teorias gerais da administração, sobretudo nas contribuições de autores como Taylor e Fayol, cujos princípios de racionalização do trabalho, planejamento, organização, direção e controle influenciaram significativamente a organização dos serviços bibliotecários ao longo do século XX. Ainda que tais abordagens tenham sido alvo de críticas por sua rigidez e caráter mecanicista, sua influência permanece perceptível na estrutura organizacional de muitas bibliotecas, especialmente no que se refere à padronização de processos técnicos e à eficiência operacional (Chiavenato, 2014). No campo específico da biblioteconomia, um dos marcos teóricos mais relevantes é representado pelas cinco leis da biblioteconomia propostas por Ranganathan, que estabelecem princípios fundamentais para a organização e o funcionamento das bibliotecas. Essas leis — os livros são para uso; a cada leitor, seu livro; a cada livro, seu leitor; poupe o tempo do leitor; a biblioteca é um organismo em crescimento — continuam sendo amplamente reconhecidas como diretrizes para a gestão bibliotecária, sobretudo no que diz respeito à centralidade do usuário e à necessidade de adaptação contínua às mudanças sociais (Ranganathan, 2009).

A partir da segunda metade do século XX, com o avanço da Ciência da Informação como campo científico, observa-se a ampliação do escopo teórico da gestão de bibliotecas, que passa a incorporar conceitos relacionados à gestão da informação e à mediação informacional. Nesse contexto, a biblioteca deixa de ser vista apenas como um repositório de documentos e passa a ser compreendida como um sistema dinâmico de produção, organização, disseminação e uso da informação. Saracevic (1996) destaca que a Ciência da Informação se ocupa das propriedades e do comportamento da informação, bem como dos processos que envolvem sua geração, organização e uso, o que implica diretamente na redefinição das práticas de gestão bibliotecária.

No contexto brasileiro, autores têm desenvolvido contribuições significativas que enfatizam a dimensão social da gestão de bibliotecas. Milanesi (2002), por exemplo, ao discutir o papel das bibliotecas públicas, ressalta sua função como espaços de democratização do acesso à informação e de promoção da cidadania, o que exige modelos de gestão comprometidos com a inclusão social e a participação comunitária. De forma semelhante, Almeida Júnior (2009) destaca a mediação da informação como elemento central da atuação bibliotecária, defendendo que o profissional da informação deve atuar como agente ativo na construção de sentidos, e não apenas como intermediário neutro.

A incorporação da perspectiva da mediação da informação representa um avanço significativo nos fundamentos teóricos da gestão de bibliotecas, ao deslocar o foco da gestão de acervos para a gestão de processos comunicacionais e interacionais. Nesse sentido, a gestão passa a envolver não apenas aspectos técnicos e administrativos, mas também dimensões pedagógicas, culturais e sociais,

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

especialmente no caso das bibliotecas escolares e públicas. Essa abordagem está alinhada com as discussões contemporâneas sobre competência em informação, letramento informacional e inclusão digital, que reforçam a necessidade de uma atuação mais proativa e estratégica por parte das bibliotecas (Gasque, 2012).

Outro eixo teórico relevante refere-se à gestão do conhecimento, que tem sido progressivamente incorporada às práticas bibliotecárias. A gestão do conhecimento, conforme proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), enfatiza a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento nas organizações, destacando a importância dos processos colaborativos e da aprendizagem organizacional. No contexto das bibliotecas, essa abordagem contribui para a valorização do capital intelectual, tanto dos profissionais quanto dos usuários, e para o desenvolvimento de serviços mais inovadores e alinhados às necessidades informacionais da comunidade.

Ademais, observa-se, na literatura recente, uma crescente valorização da gestão estratégica como abordagem fundamental para a sustentabilidade das bibliotecas. A gestão estratégica implica a definição de missão, visão, objetivos e metas, bem como a análise dos ambientes interno e externo, o que permite que a biblioteca se posicione de forma mais eficaz diante dos desafios contemporâneos. Nesse sentido, ferramentas como a análise SWOT, o planejamento estratégico e a avaliação de desempenho têm sido incorporadas às práticas de gestão bibliotecária, contribuindo para uma atuação mais orientada a resultados e à geração de valor para a sociedade (Tarapanoff, 2006).

A inovação também emerge como componente central nos fundamentos teóricos da gestão de bibliotecas, especialmente diante das transformações digitais. A adoção de tecnologias da informação e comunicação, a implementação de sistemas automatizados, o uso de redes sociais e o desenvolvimento de serviços digitais têm redefinido as formas de gestão e de interação com os usuários. Segundo Cunha e Cavalcanti (2008), a automação de bibliotecas representa não apenas uma melhoria operacional, mas também uma mudança paradigmática na forma como a informação é organizada e disponibilizada.

A escassez de recursos, a ausência de políticas públicas consistentes, a precarização das condições de trabalho e a falta de reconhecimento institucional limitam a efetividade das práticas de gestão. Além disso, há uma lacuna significativa entre os avanços teóricos e sua aplicação prática, o que evidencia a necessidade de maior articulação entre a produção acadêmica e a realidade das bibliotecas (Silva; Araújo, 2020).

Dessa forma, os fundamentos teóricos da gestão de bibliotecas revelam-se como um campo em constante construção, marcado pela convergência de diferentes abordagens e pela necessidade de adaptação às transformações sociais e tecnológicas. Almeida Júnior (2009) enfatiza que a gestão

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

contemporânea de bibliotecas exige uma visão sistêmica, integrada e orientada ao usuário, capaz de articular eficiência operacional, inovação, mediação da informação e compromisso social. No caso das bibliotecas escolares e públicas, essa complexidade é ainda mais acentuada, dada a diversidade de públicos atendidos e a multiplicidade de funções desempenhadas.

3.2 Gestión de bibliotecas escolares

A gestão de bibliotecas escolares constitui um campo estratégico no âmbito da Ciência da Informação, sobretudo quando se considera sua interface direta com os processos educacionais, formativos e socioculturais. A literatura especializada evidencia que a biblioteca escolar, quando estruturada com base em princípios de gestão eficientes e integrados ao projeto pedagógico institucional, assume um papel central na formação de sujeitos críticos, autônomos e competentes em informação (Almeida Júnior, 2009; Campello, 2016). Nesse sentido, a gestão dessas unidades de informação não pode ser compreendida apenas sob uma perspectiva técnica ou operacional, mas deve ser analisada como um processo complexo, que envolve dimensões pedagógicas, políticas, culturais e tecnológicas.

Do ponto de vista teórico, a gestão de bibliotecas escolares dialoga com os fundamentos clássicos da biblioteconomia e da Ciência da Informação. As contribuições de Ranganathan, especialmente por meio de suas cinco leis da biblioteconomia, permanecem atuais ao enfatizar o acesso, o uso e a centralidade do usuário no desenvolvimento de serviços informacionais (Ranganathan, 2009). No contexto escolar, esses princípios são ressignificados à medida que a biblioteca passa a ser compreendida como um espaço de aprendizagem ativa, no qual o acesso à informação deve ser mediado de forma intencional e pedagógica.

Milanesi (2002) destaca que a biblioteca escolar deve ser entendida como um “centro de cultura” inserido no ambiente educacional, capaz de articular diferentes linguagens e promover o desenvolvimento intelectual dos estudantes. Essa perspectiva reforça a necessidade de uma gestão que ultrapasse a lógica tradicional de organização de acervos, incorporando práticas voltadas à dinamização do espaço, à promoção da leitura e à integração com o currículo escolar. Nesse sentido, a gestão da biblioteca escolar demanda uma atuação proativa, capaz de dialogar com professores, gestores e demais atores da comunidade escolar.

A literatura recente tem enfatizado a importância da integração entre a biblioteca e o projeto político-pedagógico (PPP) das instituições de ensino. Conforme apontam Campello (2016) e Kuhlthau (2013), a biblioteca escolar deve ser concebida como um ambiente de aprendizagem que contribui diretamente para o desenvolvimento das competências informacionais, entendidas como a

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

capacidade de localizar, avaliar e utilizar a informação de forma crítica e ética. Essa abordagem exige que a gestão da biblioteca esteja alinhada às práticas pedagógicas e que atue de forma colaborativa com os docentes na elaboração de atividades e projetos educacionais.

No entanto, apesar do reconhecimento teórico da importância das bibliotecas escolares, diversos estudos apontam para um cenário marcado por fragilidades estruturais e institucionais. No contexto brasileiro, a promulgação da Lei nº 12.244/2010 representou um avanço significativo ao estabelecer a universalização das bibliotecas escolares nas instituições de ensino do país. Contudo, a implementação dessa política ainda enfrenta desafios consideráveis, como a ausência de profissionais qualificados, a insuficiência de recursos financeiros e a falta de reconhecimento institucional (Silva; Cunha, 2020).

A gestão de bibliotecas escolares, nesse contexto, é frequentemente impactada por limitações que comprometem sua efetividade. Estudos empíricos indicam que muitas bibliotecas operam sem planejamento estratégico, com acervos desatualizados e sem integração às atividades pedagógicas (Ferreira; Santos, 2019). Além disso, a ausência de bibliotecários em diversas instituições escolares evidencia uma lacuna significativa na gestão dessas unidades, uma vez que a atuação desses profissionais é fundamental para o desenvolvimento de serviços informacionais qualificados.

A literatura aponta para a necessidade de um perfil profissional híbrido que combine conhecimentos técnicos da área da informação com habilidades pedagógicas e comunicacionais (Almeida Júnior, 2009). O bibliotecário escolar deve atuar como mediador da informação, facilitando o acesso ao conhecimento e promovendo práticas de letramento informacional. Essa mediação, conforme destaca Dudziak (2003), é essencial para o desenvolvimento de usuários críticos e autônomos, capazes de interagir de forma reflexiva com o ambiente informacional contemporâneo.

No que se refere às práticas de gestão, observa-se uma crescente valorização de abordagens participativas e colaborativas. A gestão democrática da biblioteca escolar envolve a participação ativa de diferentes atores da comunidade escolar, como estudantes, professores e gestores. Essa perspectiva está alinhada aos princípios da educação contemporânea, que valorizam a construção coletiva do conhecimento e a participação social. Segundo Moran (2015), a inovação educacional passa necessariamente pela criação de ambientes colaborativos, nos quais a biblioteca pode desempenhar um papel central.

A incorporação de tecnologias digitais também tem sido amplamente discutida na literatura como elemento fundamental para a modernização da gestão de bibliotecas escolares. O uso de sistemas automatizados, plataformas digitais e redes sociais amplia as possibilidades de acesso à informação e diversifica os serviços oferecidos. No entanto, a adoção dessas tecnologias exige planejamento, capacitação e infraestrutura adequada, o que nem sempre está presente nas instituições de ensino,

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/05/2026** | **aceito: 05/05/2026** | **publicação: 08/05/2026**

especialmente em contextos de vulnerabilidade social (Valente, 2018).

Além disso, a pandemia de COVID-19 evidenciou a importância das bibliotecas escolares na mediação da informação em ambientes digitais. Durante esse período, muitas bibliotecas precisaram adaptar suas práticas, oferecendo serviços remotos e ampliando sua presença online. Esse cenário reforçou a necessidade de uma gestão flexível e inovadora, capaz de responder rapidamente às mudanças nos contextos educacionais e informacionais (Oliveira; Souza, 2021).

Observa-se também a ausência de indicadores de desempenho e de mecanismos de avaliação sistemática, que dificulta a mensuração do impacto dessas unidades no processo educativo. Nesse sentido, Tarapanoff (2006) destaca a importância da gestão baseada em evidências, que permita a tomada de decisões informadas e o aprimoramento contínuo dos serviços. Por fim, observa-se que a gestão de bibliotecas escolares está diretamente relacionada às políticas públicas de educação e de informação. Silva e Cunha (2020) apontam que a efetividade dessas bibliotecas depende não apenas da atuação local dos gestores, mas também de diretrizes institucionais e governamentais que garantam recursos, formação profissional e reconhecimento institucional. A literatura aponta para a necessidade de políticas mais consistentes e integradas que considerem a biblioteca escolar como elemento essencial do sistema educacional (Campello, 2016).

3.3 Gestão de bibliotecas públicas

A gestão de bibliotecas públicas constitui um campo complexo e multifacetado no âmbito da Ciência da Informação, articulando dimensões técnicas, políticas, sociais e culturais. De acordo com Lankes (2016), essas instituições são historicamente reconhecidas como equipamentos fundamentais para a democratização do acesso à informação, à cultura e ao conhecimento, assumindo um papel estratégico na promoção da cidadania e no fortalecimento da esfera pública. Nesse sentido, a gestão de bibliotecas públicas não pode ser compreendida apenas sob uma perspectiva administrativa tradicional, mas deve ser analisada a partir de uma abordagem sistêmica, que considere as especificidades do contexto social em que estão inseridas, bem como as transformações impostas pela sociedade da informação.

Do ponto de vista conceitual, a biblioteca pública é definida pela IFLA (1994) como uma porta de acesso local ao conhecimento, que fornece condições básicas para a aprendizagem ao longo da vida, a tomada de decisões independentes e o desenvolvimento cultural de indivíduos e grupos sociais. Essa definição evidencia a centralidade da função social dessas instituições, o que implica a necessidade de modelos de gestão orientados ao usuário, à inclusão social e à promoção da equidade informacional. Nesse contexto, Cunha e Cavalcanti (2008) destacam que a gestão de bibliotecas

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

públicas deve estar alinhada às demandas da comunidade, incorporando práticas participativas e estratégias de mediação da informação.

A literatura clássica da área aponta que a gestão de unidades de informação, incluindo bibliotecas públicas, deve considerar princípios fundamentais como planejamento, organização, direção e controle, conforme proposto por Chiavenato (2003). No entanto, a aplicação desses princípios em bibliotecas públicas exige adaptações, uma vez que essas instituições operam em contextos marcados por limitações orçamentárias, pela dependência de políticas públicas e pela diversidade de públicos. Assim, a gestão estratégica emerge como uma abordagem relevante, permitindo o alinhamento entre a missão institucional, os objetivos organizacionais e as necessidades da comunidade (Tarapanoff, 2006).

No contexto brasileiro, a gestão de bibliotecas públicas enfrenta desafios estruturais significativos, como a escassez de recursos financeiros, a insuficiência de profissionais qualificados e a ausência de políticas públicas consistentes e contínuas. As bibliotecas públicas ainda operam com infraestrutura precária e acervos desatualizados, o que compromete sua capacidade de atender às demandas informacionais da população (Cunha; Cavalcanti, 2008). Além disso, a descontinuidade administrativa e a falta de planejamento estratégico dificultam a consolidação dessas instituições como espaços de referência para a comunidade.

A dimensão política da gestão de bibliotecas públicas também merece destaque, uma vez que essas instituições estão diretamente vinculadas às políticas culturais e informacionais do Estado. Nesse sentido, Lankes (2016) ressalta que o acesso à cultura e à informação deve ser compreendido como um direito fundamental, o que reforça a necessidade de políticas públicas que garantam a manutenção e o fortalecimento das bibliotecas públicas. A atuação do Estado é, portanto, essencial para assegurar condições adequadas de funcionamento, financiamento e expansão dessas instituições.

No que diz respeito à mediação da informação, entendida como um processo fundamental para a construção de sentidos e para a apropriação do conhecimento pelos usuários, o bibliotecário assume um papel central como mediador, atuando na seleção, organização e disseminação da informação, bem como na promoção de atividades culturais e educativas. De acordo com Almeida Júnior (2009), a mediação da informação é uma prática social que envolve interação, interpretação e diálogo, sendo essencial para a efetividade das ações desenvolvidas pelas bibliotecas públicas.

Com o avanço das tecnologias digitais, a gestão de bibliotecas públicas tem sido profundamente impactada, o que exige a incorporação de novas ferramentas e a redefinição de práticas tradicionais. A digitalização de acervos, a implementação de sistemas automatizados de gestão e o uso de plataformas digitais para a oferta de serviços informacionais são algumas das transformações

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

observadas nas últimas décadas. Segundo Lévy (1999), a cibercultura redefine as formas de produção, circulação e consumo da informação, o que implica a necessidade de adaptação das bibliotecas públicas a esse novo cenário.

Nesse contexto, as bibliotecas públicas passam a atuar também como espaços de inclusão digital, oferecendo acesso à internet, capacitação em tecnologias da informação e suporte ao uso de recursos digitais. Essa função é particularmente relevante em países marcados por desigualdades socioeconômicas, como o Brasil, onde o acesso às tecnologias ainda é limitado para uma parcela significativa da população. Assim, a gestão dessas instituições deve considerar estratégias que promovam a inclusão digital e reduzam as desigualdades informacionais (Silva; Araújo, 2020).

Além disso, observa-se uma crescente valorização de práticas inovadoras na gestão de bibliotecas públicas, como a implementação de espaços maker, a realização de atividades culturais diversificadas e o uso de redes sociais para a comunicação com os usuários. Essas iniciativas contribuem para a ressignificação das bibliotecas públicas, que passam a ser percebidas não apenas como locais de acesso à informação, mas também como espaços de convivência, criatividade e produção cultural. De acordo com Lankes (2016), as bibliotecas devem ser concebidas como plataformas de conhecimento, centradas na comunidade e orientadas à participação ativa dos usuários.

Outro ponto de destaque na literatura refere-se à avaliação de desempenho das bibliotecas públicas, considerada essencial para a melhoria contínua dos serviços e para a prestação de contas à sociedade. Indicadores de desempenho, como o número de usuários atendidos, os empréstimos realizados e a participação em atividades culturais, são frequentemente utilizados para mensurar a efetividade dessas instituições. No entanto, Poll (2007) argumenta que a avaliação deve ir além dos indicadores quantitativos, incorporando também aspectos qualitativos, como o impacto social das ações desenvolvidas.

A formação e capacitação dos profissionais que atuam em bibliotecas públicas também são aspectos fundamentais para uma gestão eficaz. O bibliotecário contemporâneo deve possuir competências técnicas, gerenciais e sociais, sendo capaz de atuar em contextos complexos e em constante transformação. Nesse sentido, a educação continuada e o desenvolvimento profissional são elementos essenciais para garantir a qualidade dos serviços prestados (Valentim, 2010).

Lankes (2016) compreende que a gestão de bibliotecas públicas deve estar orientada por princípios de inclusão, diversidade e equidade, buscando atender às necessidades de diferentes grupos sociais, incluindo populações vulneráveis. A promoção da acessibilidade, a valorização da diversidade cultural e a implementação de ações voltadas a públicos específicos são estratégias que contribuem para a construção de bibliotecas mais inclusivas e socialmente relevantes.

3.4 Tecnologias e inovação na gestão de bibliotecas: desafios contemporâneos e perspectivas futuras

A incorporação de tecnologias e processos inovadores na gestão de bibliotecas escolares e públicas configura-se como um dos eixos centrais de transformação das unidades de informação no contexto da sociedade contemporânea. A crescente digitalização dos fluxos informacionais, aliada às mudanças nos comportamentos informacionais dos usuários, impõe às bibliotecas a necessidade de reconfigurar suas práticas gerenciais, seus serviços e seus modelos de atuação. Nesse cenário, a gestão orientada pela inovação tecnológica não se limita à adoção de ferramentas digitais, mas envolve uma mudança paradigmática que perpassa as dimensões organizacionais, culturais e epistemológicas da Ciência da Informação.

A literatura clássica da área já sinalizava, ainda no final do século XX, a centralidade da tecnologia na reestruturação das bibliotecas. Lancaster (1995) apontava para a emergência da “biblioteca sem paredes”, antecipando um modelo em que o acesso à informação se tornaria progressivamente independente do espaço físico. Essa perspectiva foi ampliada com o avanço da internet e das tecnologias de informação e comunicação (TIC), consolidando o conceito de bibliotecas digitais e híbridas, que integram acervos físicos e digitais em uma mesma estrutura de gestão (Cunha, 2008). No contexto contemporâneo, observa-se que a inovação tecnológica nas bibliotecas está diretamente relacionada à implementação de sistemas integrados de gestão, de plataformas digitais de acesso à informação e de ferramentas de mediação digital. Sistemas como os Integrated Library Systems (ILS) e, mais recentemente, os Library Services Platforms (LSP) permitem a automação de processos técnicos, administrativos e de atendimento ao usuário, contribuindo para a eficiência operacional e para a melhoria dos serviços oferecidos. Esses sistemas possibilitam o gerenciamento integrado de acervos, circulação, catalogação e acesso remoto, promovendo maior agilidade e precisão na recuperação da informação (Borgman, 2000).

Além disso, a ascensão de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data e internet das coisas, tem ampliado significativamente as possibilidades de atuação das bibliotecas. A utilização de algoritmos de recomendação, por exemplo, permite a personalização dos serviços informacionais, aproximando-se das práticas adotadas por plataformas digitais comerciais. Nesse sentido, a biblioteca passa a operar não apenas como repositório de informação, mas também como um ambiente inteligente de mediação e curadoria informacional (Santaella, 2013).

No entanto, a adoção dessas tecnologias não ocorre de forma homogênea, especialmente no contexto das bibliotecas escolares e públicas em países em desenvolvimento. Diversos estudos apontam para a existência de desigualdades estruturais que impactam diretamente a capacidade de inovação dessas

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

instituições, tais como a limitação de recursos financeiros, a ausência de infraestrutura tecnológica adequada e a carência de formação continuada dos profissionais (Tarapanoff, 2006; Milanesi, 2002). Esses fatores evidenciam que a inovação tecnológica, embora promissora, ainda enfrenta barreiras significativas à sua plena implementação.

No âmbito das bibliotecas escolares, a incorporação de tecnologias digitais está intimamente relacionada ao processo de ensino-aprendizagem. A utilização de ambientes virtuais, plataformas educacionais e recursos digitais amplia as possibilidades pedagógicas, permitindo a integração da biblioteca ao currículo escolar de forma mais dinâmica e interativa. Nesse contexto, o bibliotecário assume um papel estratégico como mediador da informação e agente educacional, contribuindo para o desenvolvimento das competências informacionais e digitais dos estudantes (Campello, 2009).

Entretanto, a efetividade dessas iniciativas depende de uma gestão que articule tecnologia, pedagogia e políticas institucionais. Borgman (2000) menciona que a ausência de planejamento estratégico e de integração com os projetos pedagógicos das escolas pode comprometer o potencial transformador das tecnologias. Assim, a inovação na gestão de bibliotecas escolares exige uma abordagem sistêmica, que considere não apenas a aquisição de recursos tecnológicos, mas também sua apropriação crítica e contextualizada.

No caso das bibliotecas públicas, Araújo (2018) afirma que a inovação tecnológica assume uma dimensão ainda mais complexa, uma vez que essas instituições atendem a públicos heterogêneos e desempenham funções sociais amplas. A implementação de serviços digitais, como o empréstimo de livros eletrônicos, o acesso a bases de dados e o uso de redes sociais, tem contribuído para ampliar o alcance das bibliotecas e fortalecer sua função social. As redes sociais, em particular, têm se destacado como ferramentas de mediação da informação, permitindo maior interação com os usuários e divulgação de serviços (Araújo, 2018).

Ademais, iniciativas como bibliotecas digitais comunitárias, laboratórios maker e espaços de inovação (makerspaces) têm redefinido o papel das bibliotecas públicas como centros de produção de conhecimento e de criatividade. Esses espaços promovem o aprendizado colaborativo, o desenvolvimento de habilidades técnicas e a inclusão digital, alinhando-se às demandas da sociedade contemporânea (Lankes, 2016). Nesse sentido, a biblioteca pública deixa de ser apenas um espaço de acesso à informação e torna-se um ambiente de experimentação e inovação social.

Apesar dos avanços, os desafios contemporâneos permanecem significativos. A questão da exclusão digital, por exemplo, ainda representa um obstáculo significativo, especialmente em regiões periféricas e em contextos de vulnerabilidade social. A falta de acesso à internet de qualidade e a ausência de habilidades digitais limitam o uso efetivo das tecnologias disponíveis, reforçando as desigualdades informacionais (Castells, 1999). Nesse contexto, as bibliotecas desempenham um

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

papel fundamental na promoção da inclusão digital, oferecendo acesso gratuito à internet, capacitação e suporte aos usuários.

Lankes (2016) destaca que a gestão de tecnologias e a implementação de processos inovadores exigem competências específicas, que nem sempre são contempladas na formação tradicional. Assim, torna-se imprescindível investir em programas de capacitação continuada, que abordem temas como gestão da inovação, cultura digital, análise de dados e uso de tecnologias emergentes (Valentim, 2010). No que se refere às perspectivas futuras, observa-se uma tendência crescente de integração entre bibliotecas e ecossistemas digitais mais amplos, como repositórios institucionais, plataformas de ciência aberta e redes colaborativas. A adoção de práticas relacionadas à ciência aberta, como o acesso aberto e a gestão de dados de pesquisa, amplia o papel das bibliotecas como agentes estratégicos na produção e disseminação do conhecimento científico (Suber, 2012).

Além disso, a utilização de inteligência artificial tende a se intensificar, especialmente em atividades como indexação automática, análise de comportamento informacional e atendimento ao usuário por meio de chatbots. Essas tecnologias podem contribuir para a otimização dos processos e a ampliação dos serviços, desde que sejam utilizadas de forma ética e responsável. Lankes (2016) então redefine a biblioteca atual como uma biblioteca cada vez mais plural, sistêmica e abrangente, que inclui, para além de seus serviços tradicionais, produtos e serviços tecnológicos.

Por fim, destaca-se que a inovação na gestão de bibliotecas não deve ser compreendida apenas como um processo tecnológico, mas como uma transformação cultural que envolve a redefinição de valores, práticas e identidades profissionais. A construção de bibliotecas inovadoras depende, portanto, de uma gestão estratégica, participativa e orientada às necessidades dos usuários, capaz de articular tradição e inovação em um contexto de constantes mudanças.

Dessa forma, os resultados da literatura analisada evidenciam que, embora as tecnologias ofereçam inúmeras possibilidades para a gestão de bibliotecas escolares e públicas, sua efetividade está condicionada a fatores estruturais, institucionais e humanos. A superação dos desafios identificados requer não apenas investimentos em infraestrutura, mas também o fortalecimento de políticas públicas, a valorização dos profissionais e a promoção de uma cultura de inovação no âmbito das unidades de informação.

CONCLUSÃO

A presente revisão de literatura teve como objetivo analisar a produção científica sobre a gestão de bibliotecas escolares e públicas, com ênfase nas transformações decorrentes da incorporação de tecnologias e de processos inovadores. A partir da sistematização e da análise crítica dos estudos

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

selecionados, identificou-se que a gestão dessas unidades de informação tem passado por um processo contínuo de ressignificação, impulsionado tanto pelas demandas sociais quanto pelas mudanças estruturais no ecossistema informacional contemporâneo.

De modo geral, os resultados evidenciam que as bibliotecas escolares e públicas mantêm sua relevância como instituições fundamentais para a democratização do acesso à informação, a promoção da leitura e o fortalecimento da cidadania. No entanto, essa relevância está cada vez mais condicionada à capacidade de adaptação às dinâmicas da sociedade da informação, especialmente no que se refere à integração de tecnologias digitais, à diversificação dos serviços e à ampliação das estratégias de mediação da informação. Nesse sentido, a gestão assume um papel central, não apenas como atividade administrativa, mas também como prática estratégica orientada à inovação, à inclusão e à sustentabilidade institucional.

No contexto das bibliotecas escolares, a literatura analisada destaca a importância de uma gestão alinhada ao projeto pedagógico, capaz de integrar recursos informacionais e tecnológicos às práticas educativas. A biblioteca escolar, quando gerida de forma eficiente, configura-se como um ambiente de aprendizagem que contribui significativamente para o desenvolvimento das competências informacionais e digitais dos estudantes. Contudo, persistem desafios estruturais relevantes, como a ausência de profissionais qualificados, a precariedade de infraestrutura e a baixa valorização institucional, fatores que limitam o potencial dessas unidades.

Por sua vez, as bibliotecas públicas se destacam por sua função social ampliada, atuando como espaços de inclusão informacional, cultural e digital. A revisão evidenciou que essas instituições têm buscado se reinventar por meio da adoção de tecnologias, da criação de novos serviços e da implementação de práticas inovadoras, como o uso de redes sociais e a criação de espaços colaborativos. No entanto, tais iniciativas ainda enfrentam obstáculos significativos, especialmente relacionados à escassez de recursos, à ausência de políticas públicas consistentes e às desigualdades regionais que afetam o acesso às tecnologias.

A análise do eixo temático das tecnologias e da inovação revelou que, embora haja consenso na literatura sobre a importância desses elementos para a modernização das bibliotecas, sua implementação efetiva depende de uma série de fatores interdependentes. Entre eles, destacam-se a infraestrutura tecnológica, a capacitação dos profissionais, o planejamento estratégico e o apoio institucional. A inovação, portanto, não deve ser compreendida como um processo meramente técnico, mas como uma transformação organizacional e cultural que exige mudanças profundas nas formas de pensar e de gerir as bibliotecas.

Outro aspecto relevante identificado refere-se à necessidade de desenvolvimento contínuo de competências profissionais. O bibliotecário contemporâneo é chamado a desempenhar múltiplos



Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

papéis, que vão desde a gestão de sistemas informacionais até a mediação digital e a atuação como agente educacional e social. Nesse contexto, a formação inicial mostra-se insuficiente para dar conta das demandas emergentes, sendo imprescindível o investimento em formação continuada e no desenvolvimento de habilidades relacionadas à inovação, ao uso de tecnologias e à gestão estratégica.

Ademais, a revisão permitiu identificar lacunas importantes na literatura, principalmente no que diz respeito a estudos empíricos que analisem, de forma aprofundada, a implementação de tecnologias em contextos específicos, como bibliotecas escolares de regiões periféricas ou bibliotecas públicas em comunidades vulneráveis. Também se observa a necessidade de maior articulação entre teoria e prática, de modo a produzir conhecimentos que efetivamente subsidiem a atuação dos profissionais e a formulação de políticas públicas.

No que se refere às perspectivas futuras, destaca-se a tendência de fortalecimento das bibliotecas como espaços híbridos, que integram dimensões físicas e digitais, e como ambientes de inovação social. A incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de dados, tende a ampliar as possibilidades de atuação dessas instituições, desde que acompanhada de uma reflexão crítica sobre seus impactos éticos, sociais e informacionais. Além disso, iniciativas relacionadas à ciência aberta e ao acesso livre ao conhecimento reforçam o papel das bibliotecas como agentes estratégicos na construção de uma sociedade mais equitativa e informacionalmente inclusiva.

Diante desse cenário, conclui-se que a gestão de bibliotecas escolares e públicas enfrenta desafios complexos, mas também apresenta oportunidades significativas de transformação. A superação das limitações identificadas requer uma atuação articulada entre profissionais, instituições e políticas públicas, com foco na valorização das bibliotecas como espaços essenciais para o desenvolvimento humano e social. Assim, espera-se que este estudo contribua para o aprofundamento das discussões na área e para o fortalecimento de práticas de gestão mais inovadoras, inclusivas e alinhadas às demandas da contemporaneidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Oswaldo Francisco de. Mediação da informação e múltiplas linguagens. *Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação*, Brasília, v. 2, n. 1, p. 89-103, 2009.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. *Fundamentos da Ciência da Informação*. Brasília: Thesaurus, 2018.

BORGMAN, Christine L. *From Gutenberg to the global information infrastructure: access to information in the networked world*. Cambridge: MIT Press, 2000.



Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 02/05/2026** | **aceito: 05/05/2026** | **publicação: 08/05/2026**

CAMPELLO, Bernadete Santos. *Letramento informacional: função educativa do bibliotecário na escola*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

CAMPELLO, Bernadete Santos. *Biblioteca escolar: conhecimentos que sustentam a prática*. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração geral e pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. *Dicionário de biblioteconomia e arquivologia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. Information literacy: princípios, filosofia e prática. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, 2003.

FERREIRA, Maria da Conceição; SANTOS, Ana Paula. Gestão de bibliotecas escolares no Brasil: desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Biblioteconomia*, v. 15, n. 2, p. 45-62, 2019.

GASQUE, Kelley Cristine Gonçalves Dias. *Letramento informacional: pesquisa, reflexão e aprendizagem*. Brasília: Faculdade de Ciência da Informação/UnB, 2012.

IFLA. *Manifesto de la IFLA/UNESCO para las bibliotecas públicas*. 1994.

KUHLTHAU, Carol C. *Guided inquiry: learning in the 21st century*. Santa Barbara: Libraries Unlimited, 2013.

LANCASTER, F. W. *Toward paperless information systems*. 2. ed. San Diego: Academic Press, 1995.

LANKES, R. David. *The new librarianship field guide*. Cambridge: MIT Press, 2016.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

MILANESI, Luís. *A casa da invenção: biblioteca, centro de cultura*. 3. ed. São Paulo: Ateliê Editorial, 2002.

MORAN, José Manuel. *Educação híbrida: um conceito-chave para a educação atual*. Porto Alegre: Penso, 2015.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, Carla; SOUZA, Renata. Bibliotecas escolares em tempos de pandemia: desafios e estratégias digitais. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 26, n. 4, p. 112-130, 2021.

POLL, Roswitha. Measuring quality: performance measurement in libraries. *Library Trends*, v. 49, n. 1, p. 1-20, 2007.

RANGANATHAN, Shiyali Ramamrita. *As cinco leis da biblioteconomia*. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.



Ano VII, v.1 2026 | submissão: 02/05/2026 | aceito: 05/05/2026 | publicação: 08/05/2026

SANTAELLA, Lúcia. *Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação*. São Paulo: Paulus, 2013.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 41-62, 1996.

SILVA, Jonathas Luiz Carvalho; ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. A ciência da informação no Brasil: mapeamento da produção científica. *Transinformação*, Campinas, v. 32, e200012, 2020.

SUBER, Peter. *Open access*. Cambridge: MIT Press, 2012.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, 2006.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. *Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação*. São Paulo: Polis, 2010.

VALENTE, José Armando. *Tecnologias digitais e práticas pedagógicas: desafios e possibilidades*. Campinas: Unicamp, 2018.