



Eixo 5 - Gestão e liderança em movimento.

Gestão de riscos aplicada a bibliotecas especializadas: uma ferramenta para os processos decisórios em instituições científicas

Risk management applied to specialized libraries: a tool for decision-making processes in scientific institutions

Fabio Lima Cordeiro – Universidade Federal da Bahia (UFBA) / Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) – agaciel@hotmail.com

Maria Isabel de Jesus Sousa Barreira – Universidade Federal da Bahia (UFBA) – isasousa2010@hotmail.com

Resumo: O estudo apresenta a gestão de riscos em bibliotecas especializadas como ferramenta de apoio à tomada de decisão em instituições de pesquisa. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, utilizou revisão bibliográfica e modelagem de matriz de riscos baseada na ABNT NBR ISO 31000. Foram identificados riscos operacionais, tecnológicos, institucionais e informacionais, considerando probabilidade, impacto e risco residual. Os resultados demonstram que ameaças às bibliotecas podem ampliar vulnerabilidades relacionadas à memória institucional, à mediação da informação e à qualidade da pesquisa. Conclui-se que a gestão de riscos fortalece a governança informacional e subsidia decisões estratégicas mais sustentáveis.

Palavras-chave: Gestão de riscos. Bibliotecas especializadas. Tomada de decisão. Instituições de pesquisa. Gestão da informação.

Abstract: This paper presents risk management in specialized libraries as a tool to support decision-making processes in research institutions. The research, characterized as qualitative and descriptive, employed bibliographic review and risk matrix modeling based on the ABNT NBR ISO 31000. Operational, technological, institutional, and informational risks were identified, considering probability, impact, and residual risk. The results demonstrate that threats to libraries may increase vulnerabilities related to institutional memory, information mediation, and research quality. It is concluded that risk management strengthens informational governance and supports more sustainable strategic decisions.

Keywords: Risk management; Specialized libraries; Decision-making; Research institutions; Information management.



1 INTRODUÇÃO

Diante de contextos institucionais marcados por restrições orçamentárias e reestruturações administrativas, observa-se que depois da pandemia de Covid-19 há indícios de uma tendência de fechamento ou descontinuidade de bibliotecas especializadas em instituições de pesquisa haja vista a adoção de modelos digitais de acesso à informação (Cunha, 2021). Essas decisões, frequentemente justificadas por critérios financeiros, tendem a desconsiderar a complexidade dos serviços informacionais e os riscos associados à descontinuidade dessas unidades.

As bibliotecas especializadas desempenham papel estratégico na mediação da informação científica, na preservação da memória institucional e no suporte à produção do conhecimento (Valentim, 2017). Nesse cenário, a gestão de riscos emerge como uma abordagem capaz de ampliar a compreensão dos impactos dessas decisões, incorporando dimensões operacionais, estratégicas e epistemológicas ao processo decisório.

O objetivo deste estudo é propor uma matriz de gestão de riscos aplicada a bibliotecas especializadas, visando subsidiar processos decisórios em instituições de pesquisa. Como contribuição, o estudo propõe a incorporação da gestão de riscos como prática inovadora na gestão de bibliotecas, ampliando sua compreensão para além do campo operacional e posicionando-a como instrumento estratégico de governança e sustentabilidade informacional.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, com abordagem teórico-aplicada no campo da Ciência da Informação. O estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, com base em literatura sobre gestão de riscos, biblioteconomia e gestão da informação.

Como procedimento analítico, adotou-se a modelagem de uma matriz de riscos aplicada a bibliotecas especializadas, considerando variáveis como probabilidade, impacto e risco residual, com base em referenciais como a ABNT NBR ISO 31000. A análise dos dados foi conduzida por meio de abordagem interpretativa, com apoio da



técnica de análise de conteúdo, permitindo compreender os efeitos do fechamento de bibliotecas sob múltiplas dimensões.

Durante a elaboração deste trabalho, foi utilizada a ferramenta ChatGPT (versão GPT-4), classificada como inteligência artificial generativa, com a finalidade de aprimorar o estilo textual, conferir maior legibilidade e apoiar a adequação da linguagem, sem a introdução de conteúdo inédito.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir da revisão bibliográfica e da modelagem de uma matriz de riscos, buscou-se identificar vulnerabilidades, analisar seus impactos e colocar a gestão de riscos como instrumento estratégico de governança e apoio à tomada de decisão em instituições de pesquisa. Nesse sentido, as discussões a seguir articulam os referenciais teóricos adotados com a análise dos riscos identificados, evidenciando suas implicações para a sustentabilidade dos serviços informacionais e para a preservação da produção científica.

3.1 Gestão de riscos como instrumento de governança em bibliotecas

A gestão de riscos em bibliotecas deve ser entendida como instrumento de governança e suporte à decisão, sobretudo em instituições de pesquisa, nas quais a informação representa ativo estratégico. Conforme a Norma ISO 31000 (ABNT, 2018), a gestão de riscos cria e protege valor ao permitir a identificação e tratamento de eventos capazes de comprometer objetivos organizacionais. No contexto das bibliotecas especializadas, tal perspectiva torna-se ainda mais relevante, pois essas unidades atuam diretamente na mediação da informação científica e no suporte às atividades de pesquisa (Valentim, 2017). Nesse sentido, decisões relacionadas à reestruturação ou fechamento de bibliotecas precisam considerar não apenas aspectos econômicos imediatos, mas também riscos institucionais, científicos e informacionais decorrentes da perda de memória organizacional e da fragilização dos fluxos de conhecimento.

A gestão de riscos constitui um processo sistemático voltado à identificação, análise, avaliação e tratamento de eventos que possam comprometer objetivos institucionais, permitindo maior previsibilidade e melhor qualidade das decisões



organizacionais (ABNT, 2018). Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas, a gestão de riscos “cria e protege valor” (ABNT, 2018, p. 1), sendo um mecanismo importante para apoiar a governança e a tomada de decisão nas organizações.

3.2 Identificação de riscos

A análise de riscos em bibliotecas compreende a identificação e avaliação de ameaças de natureza física, tecnológica, operacional e institucional, exigindo uma abordagem sistêmica que considere tanto o ambiente interno quanto o externo à organização (Lima; Freire, 2019). O ambiente interno, caracterizado por fatores controláveis, envolve a identificação de forças e fragilidades relacionadas a aspectos como equipe, cultura organizacional, infraestrutura e recursos disponíveis. Por sua vez, o ambiente externo, de natureza não controlável, abrange oportunidades e ameaças associadas a variáveis como contexto institucional, mercado informacional, avanços tecnológicos e tendências na produção e uso da informação.

A articulação desses elementos fundamenta-se na lógica analítica da matriz SWOT, na qual forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são sistematizadas com o objetivo de subsidiar a formulação de estratégias. A partir desse cruzamento, torna-se possível delinear ações voltadas ao aproveitamento das oportunidades por meio das forças institucionais, bem como à mitigação de ameaças mediante a superação de fragilidades, com ênfase na redução de vulnerabilidades e na gestão proativa dos riscos.

Nesse processo, destaca-se o papel dos bibliotecários, enquanto responsáveis pela gestão da informação e serviços informacionais. Sua participação é indispensável para a identificação qualificada dos riscos. Além disso, destaca-se o envolvimento de colaboradores e especialistas de diferentes áreas institucionais, de modo a garantir uma visão ampliada e interdisciplinar dos riscos.

A identificação dos riscos é iniciada, em geral, por meio de técnicas colaborativas, como o *brainstorming*, realizado em reuniões com a equipe (Vieira; Barreto, 2019). Esse processo culmina na definição consensual dos riscos, acompanhada do registro de suas causas e consequências. As causas correspondem aos fatores que podem desencadear a ocorrência do risco, enquanto as consequências dizem respeito aos impactos decorrentes de sua materialização. Ressalta-se que, uma vez concretizado, o risco deixa



de ser uma possibilidade e passa a configurar um problema efetivo, o que reforça a importância de sua antecipação e tratamento (Vieira; Barreto, 2019).

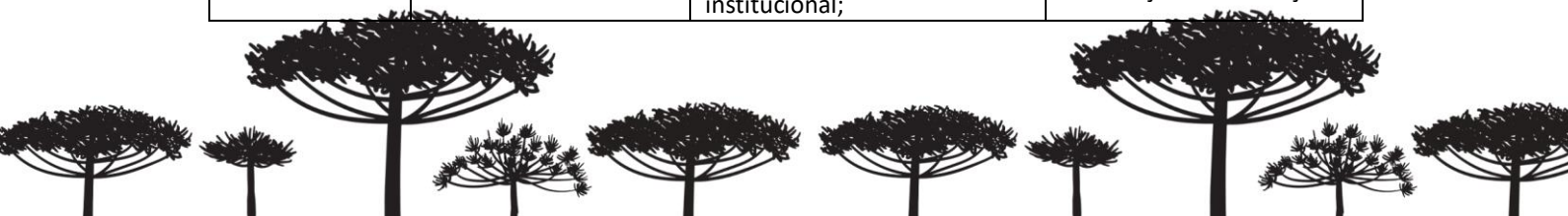
A adequada identificação das causas contribui diretamente para a estimativa da probabilidade de ocorrência dos riscos, ao passo que a análise das consequências permite dimensionar seu impacto potencial. Esses dois elementos constituem a base para a avaliação do nível de risco e para a definição de estratégias de controle, mitigação e resposta.

Dessa forma, a sistematização dos riscos identificados possibilita a construção de um instrumento analítico capaz de sintetizar, de maneira estruturada, as vulnerabilidades e os pontos críticos voltados para bibliotecas especializadas. Assim, a matriz de riscos se configura como uma ferramenta estratégica de gestão, que permite visualizar relações entre eventos de risco, priorizar ações e subsidiar decisões institucionais fundamentadas.

É nesse contexto que se insere o Quadro 1, no qual se consolida a matriz de riscos elaborada neste estudo. O quadro sintetiza os principais riscos identificados para bibliotecas especializadas, suas respectivas causas, controles adotados, constituindo, assim, o resultado aplicado da abordagem metodológica desenvolvida e um instrumento de apoio à gestão e à tomada de decisão em instituições de pesquisa.

Quadro 1 – Matriz de riscos em bibliotecas especializadas

Riscos	Causas	Consequências	Controles
R01 - Perda de dados digitais	1.Falhas em servidores; 2.Ataques cibernéticos; 3.Ausência de backup.	1.Comprometimento de bases de dados; 2.Perda de registros bibliográficos; 3.Interrupção do acesso à informação; 4.Retrabalho técnico; 5.Risco à integridade da produção científica.	1.Backup automatizado (local + nuvem); 2.Firewalls e antivírus; 3.Políticas de segurança da informação; 4.Controle de acessos.
R02 - Indisponibilidade de sistemas (SIGB, catálogos online)	1.Falhas técnicas; 2.Problemas de infraestrutura de TI; 3.Dependência de fornecedores externos.	1.Interrupção de empréstimos e consultas; 2.Prejuízo ao serviço de referência; 3.Atrasos em atividades acadêmicas e/ou de pesquisa; 4.Redução da confiança dos usuários nos serviços digitais.	1.Redundância de servidores; 2. Acordo de Nível de Serviço (ANS ou SLA em inglês) com fornecedores; 3.Monitoramento contínuo.
R03 - Falhas no atendimento ao usuário	1.Equipe insuficiente; 2.Falta de capacitação; 3.Processos mal definidos.	1.Insatisfação do usuário; 2.Redução do uso da biblioteca; 3.Perda de credibilidade institucional;	1.Treinamento contínuo; 2.Padronização de serviços; 3.Avaliação de satisfação.



Riscos	Causas	Consequências	Controles
		4. Impacto negativo na experiência informacional.	
R04 - Riscos legais (direitos autorais e LGPD)	1. Uso indevido de obras; 2. Tratamento inadequado de dados pessoais.	1. Sanções administrativas; 2. Multas; 3. Danos à imagem institucional; 4. Perda de confiança dos usuários; 5. Necessidade de readequação urgente de processos.	1. Políticas de uso da informação; 2. Adequação à Lei Geral de Proteção de Dados; 3. Treinamento da equipe.
R05 - Descontinuidade de serviços (cortes orçamentários)	1. Redução de financiamento; 2. Mudanças institucionais.	1. Redução de serviços; 2. Cancelamento de assinaturas; 3. Diminuição de aquisição de acervo; 4. Precarização da infraestrutura; 5. Enfraquecimento do papel institucional da biblioteca.	1. Planejamento estratégico; 2. Diversificação de fontes de recursos; 3. Demonstração de valor institucional.
R06 - Perda de memória institucional e científica	1. Descontinuidade da gestão documental; 2. Descarte ou dispersão de acervos especializados; 3. Falta de políticas de preservação.	1. Descontinuidade histórica da produção científica; 2. Perda de documentos únicos; 3. Fragilização da identidade institucional; 4. Impossibilidade de recuperação de informações estratégicas.	1. Digitalização de documentos únicos; 2. Disponibilização e manutenção de repositórios institucionais; 3. Política de gestão documental; 4. Parcerias com outras bibliotecas.
R07 - Redução da qualidade da pesquisa	1. Falta de acesso a fontes especializadas; 2. Ausência de mediação informacional (bibliotecário); 3. Dependência exclusiva de fontes abertas ou superficiais.	1. Uso de fontes inadequadas ou incompletas; 2. Empobrecimento teórico-metodológico; 3. Queda na qualidade das publicações; 4. Menor impacto científico.	1. Acesso remoto a bases de dados; 2. Treinamento em competência informacional; 3. Serviços virtuais de referência.
R08 - Perda de suporte à gestão da informação	1. Extinção de serviços técnicos (indexação, curadoria); 2. Falta de profissionais qualificados.	1. Ausência de curadoria, indexação e mediação da informação; 2. Sobrecarga dos pesquisadores; 3. Aumento do tempo de busca e validação de fontes.	1. Manutenção mínima de equipe especializada; 2. Automação de processos.
R09 - Desvalorização institucional	1. Redução da infraestrutura de pesquisa; 2. Percepção negativa por pares e agências.	1. Perda de prestígio acadêmico; 2. Menor atratividade para pesquisadores e estudantes; 3. Impacto negativo em avaliações institucionais e rankings.	1. Uso da comunicação institucional para divulgação de serviços e produtos; 2. Substituição por serviços digitais (parcial).
R10 - Dependência de fontes	1. Falta de acervo próprio;	1. Vulnerabilidade a custos de acesso; 2. Restrições de uso;	1. Consórcios de bibliotecas para aquisição de fontes de informação;



Riscos	Causas	Consequências	Controles
externas e comerciais	2.Dependência de bases pagas.	3.Instabilidade no fornecimento de informação; 4.Perda de autonomia informacional.	2.Incentivo ao uso de fontes de informação em Acesso aberto (open access).

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A identificação de riscos não deve ser compreendida como uma etapa pontual, mas como um processo contínuo, sistemático e devidamente documentado (Vieira, Barreto, 2019), integrado à dinâmica de gestão da biblioteca. Vale destacar que os contextos institucionais, tecnológicos e informacionais estão em constante transformação, os cenários de risco também se modificam, exigindo revisões periódicas. Novos riscos podem emergir à medida que serviços são reconfigurados, tecnologias são incorporadas ou estruturas organizacionais são alteradas, especialmente em ambientes de pesquisa, marcados por elevada complexidade e dinamismo. Nessa direção, a manutenção de um processo contínuo de identificação e monitoramento dos riscos contribui para o aprimoramento da capacidade institucional de antecipação e resposta, além de garantir maior consistência às análises subsequentes.

3.3 Análise e classificação dos riscos

Após a etapa de identificação dos riscos, a fase seguinte é a análise e classificação, procedimento utilizado para compreender as ameaças identificadas e estabelecer prioridades de tratamento. Essa etapa consiste na avaliação sistemática dos riscos com base em critérios previamente definidos, especialmente os níveis de probabilidade e impacto, permitindo estimar o nível de risco residual associado a cada evento analisado (Vieira, Barreto, 2019). A probabilidade refere-se à possibilidade de ocorrência do risco, considerando as condições existentes e os controles já implementados, enquanto o impacto corresponde à dimensão dos efeitos que a concretização do risco pode causar sobre os objetivos organizacionais, os serviços informacionais e a produção científica. Já o risco residual representa o nível de risco remanescente após a adoção dos controles de mitigação, evidenciando os limites da capacidade institucional de prevenção e resposta (Vieira, Barreto, 2019).

A classificação dos riscos, fundamentada na combinação entre probabilidade e impacto, permite definir níveis de criticidade e orientar a priorização das ações de



tratamento (Vieira, Barreto, 2019). Nesse contexto, o nível de risco funciona como parâmetro para a definição das medidas de resposta e monitoramento necessárias para cada situação. Além disso, essa avaliação deve considerar o chamado apetite a risco, entendido como o nível de risco que a instituição está disposta a aceitar para atingir seus objetivos (Vieira, Barreto, 2019; ABNT, 2018). Em bibliotecas especializadas, especialmente aquelas vinculadas a instituições de pesquisa, o apetite a risco tende a ser reduzido em relação a eventos que possam comprometer a memória institucional, a integridade da informação científica ou a continuidade dos serviços de mediação informacional.

Com base nesses critérios, o Quadro 2 apresenta a análise e classificação dos riscos identificados para bibliotecas especializadas, contemplando os níveis de probabilidade, impacto, risco residual e sua respectiva classificação. As escalas de valores e faixas adotadas, bem como os níveis dos critérios e classificação, foram baseadas na Norma ISO 31000 (ABNT, 2018). A sistematização desses elementos permite não apenas visualizar os riscos mais críticos, mas também compreender quais demandam maior atenção institucional, subsidiando a tomada de decisão e a definição de estratégias de mitigação.

Quadro 2 – Análise e classificação de riscos em bibliotecas especializadas

Riscos	Probabilidade	Impacto	Risco Residual
R01 - Perda de dados digitais	2	4	Médio (3,2)
R02 - Indisponibilidade de sistemas (SIGB, catálogos online)	3	3	Médio (3,0)
R03 - Falhas no atendimento ao usuário	3	3	Médio (3,0)
R04 - Riscos legais (direitos autorais e LGPD)	2	4	Médio (3,2)
R05 - Descontinuidade de serviços (cortes orçamentários)	3	4	Médio (3,6)
R06 - Perda de memória institucional e científica	3	5	Alto (4,2)
R07 - Redução da qualidade da pesquisa	4	4	Alto (4,0)
R08 - Perda de suporte à gestão da informação	4	4	Alto (4,0)
R09 - Desvalorização institucional	3	4	Médio (3,6)
R10 - Dependência de fontes externas e comerciais	4	3	Médio (3,6)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Notas:



- a) As escalas de valores/critérios utilizadas foram:
Probabilidade: 1 – Raro ($\leq 10\%$); 2 – Baixa; 3 – Média; 4 – Alta; 5 – Quase certo ($\geq 90\%$).
Impacto: 1 – Insignificante; 2 – Baixo; 3 – Moderado; 4 – Alto; 5 – Crítico.
- b) Para bibliotecas (especialmente de pesquisa), recomenda-se peso 0,6 para o Impacto e 0,4 para a Probabilidade, uma vez que o impacto (principalmente científico e institucional) tende a ser mais relevante que a frequência. Assim, a fórmula de cálculo para o Risco Residual foi $R=(P \times 0,4)+(I \times 0,6)$.
- c) A escala utilizada na classificação do Risco Residual se deu por faixas de valores resultantes da fórmula apresentada no item anterior, com a seguinte distribuição: 1,0 – 1,9 – Muito baixo; 2,0 – 2,9 – Baixo; 3,0 – 3,9 – Médio; 4,0 – 4,4 – Alto; 4,5 – 5,0 – Crítico.

3.4 Outras fases da análise de riscos

A gestão de riscos não se encerra na análise e classificação. O processo envolve etapas complementares e interdependentes, como a definição de planos de resposta aos riscos, a implementação de controles, o monitoramento contínuo e a revisão periódica dos cenários identificados. Essas fases asseguram a efetividade da gestão de riscos e fortalecem a capacidade das bibliotecas de responder às mudanças institucionais, tecnológicas e informacionais que impactam seu funcionamento e sustentabilidade.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise de riscos assume papel importante como ferramenta de apoio à tomada de decisão, sobretudo em cenários de restrição orçamentária ou reestruturação institucional. Decisões como o fechamento de bibliotecas especializadas, quando não fundamentadas em diagnósticos técnicos consistentes, podem gerar impactos irreversíveis, como a perda de memória científica, a precarização do acesso à informação qualificada e a redução da capacidade analítica das equipes de pesquisa. Assim, a gestão de riscos permite antecipar consequências e avaliar, de forma sistemática, os custos invisíveis dessas decisões.

Além disso, observa-se que muitos dos riscos associados ao fechamento de bibliotecas não são eliminados, mas transformados e, em diversos casos, ampliados. A substituição de serviços especializados por soluções genéricas ou exclusivamente digitais tende a fragilizar processos de mediação da informação, curadoria e validação do conhecimento. Dessa forma, a ausência da biblioteca implica não apenas uma mudança estrutural, mas uma reconfiguração das bases de produção e circulação do conhecimento científico.



Diante disso, conclui-se que a análise de riscos deve ser incorporada como instrumento indispensável de governança nas instituições de pesquisa, orientando decisões estratégicas e evitando medidas que comprometam a sustentabilidade informacional no longo prazo. Mais do que justificar a manutenção da biblioteca, a gestão de riscos evidencia seu valor como elemento estruturante do ecossistema científico, reforçando que sua descontinuidade pode representar não uma economia, mas um custo elevado e difuso para a instituição e para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 31000**: gestão de riscos – diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

CUNHA, M. B. da. O fechamento das bibliotecas e a urgência do acesso livre aos livros eletrônicos. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 14, n. 1, p. 1-7, jan./abr. 2021.

LIMA, C. A.; FREIRE, S. C. Gestão de riscos em acervos bibliográficos. **Memória e Informação**, v. 3, n. 2, p. 118-136, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://cip.brapci.inf.br//download/127411>. Acesso em: 12 maio 2026.

VALENTIM, M. L. P. O perfil das bibliotecas contemporâneas. In: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília: Ipea, 2017.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. de S. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.enap.gov.br/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governança%20Gestão%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 12 maio 2026.

