



Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

Planejamento Estratégico e Desempenho em Bibliotecas Universitárias: um estudo de caso

Strategic Planning and Performance in University Libraries: A Case Study

Verônica Silva – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) –
veronicasilva@utfpr.edu.br

Luciana Grings – Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) –
lucianag@utfpr.edu.br

Resumo: O artigo é um estudo de caso qualitativo na biblioteca da Universidade Tecnológica do Paraná em Curitiba, onde analisa a implementação de práticas de planejamento estratégico e gestão por resultados. A pesquisa está fundamentada em revisão bibliográfica e na experiência da gestão da unidade atual, discutindo a adoção de planos de trabalho individuais, metas, indicadores e relatórios periódicos como instrumentos de organização e acompanhamento das atividades. Também são abordados os desafios relacionados à cultura organizacional e à resistência às mudanças institucionais. Concluindo que a sistematização dos processos contribui para maior eficiência, planejamento e alinhamento das atividades às demandas institucionais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Gestão por resultados. Plano de trabalho. UTFPR.

Abstract: The article is a qualitative case study conducted at the library of the Federal University of Technology – Paraná (UTFPR), Curitiba campus, analyzing the implementation of strategic planning and results-based management practices. The research is grounded in a literature review and in the management experience within the unit, discussing the adoption of individual work plans, goals, indicators, and periodic reports as tools for organizing and monitoring activities. The study also addresses challenges related to organizational culture and resistance to institutional change. It concludes that the systematization of processes contributes to greater efficiency, planning, and alignment of activities with institutional demands.

Keywords: Strategic planning. Results-based management. Work plan. UTFPR.



1 INTRODUÇÃO

É consenso que a onipresença dos recursos tecnológicos de informação e comunicação impactaram de forma definitiva a vida cotidiana, mas a área da educação foi, sem dúvida, uma das que precisou de fazer uma revisão mais radical de suas práticas. No âmbito da educação pública, notadamente a do ensino superior, o impacto foi sentido em diversas frentes, já que a tecnologia penetrou e alterou as dinâmicas pedagógicas e administrativas em igual proporção.

Equilibrando-se entre as demandas pedagógicas e as exigências administrativas, a gestão de bibliotecas de instituições de ensino demanda muita expertise da equipe bibliotecária. Em se tratando de bibliotecas universitárias, a exigência de um corpo de conhecimentos amplo e multidisciplinar, que abranja as esferas pedagógica, técnica e administrativa, é fundamental para alinhar a atuação da biblioteca com a missão e visão da universidade a que ela pertence. Como diz Lima (2026, p. 16),

A complexidade das novas configurações de serviços nas bibliotecas exige que os colaboradores tenham conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) constantemente atualizados e ampliados. Na contemporaneidade, o bibliotecário precisa desenvolver desde habilidades digitais e informacionais até competências de comunicação, gestão e liderança, além de aptidões pedagógicas para a formação de interagentes. A ausência ou o desenvolvimento insuficiente dessas competências pode comprometer a eficácia operacional, a otimização de recursos, a satisfação dos interagentes e, fundamentalmente, a relevância da biblioteca para a universidade.

Nas universidades públicas, além de todo esse instrumental, ainda é necessário dominar especificidades oriundas da observância aos princípios da administração pública federal; nas palavras de Gallo León (2016, p. 210), “o diretor da biblioteca incorpora uma natureza dupla, de bibliotecário e de gestor público”. Nesse contexto, Strehl (2023) coloca que “... a biblioteca universitária no contexto das demandas informacionais contemporâneas cresceu” e propõe uma reinvenção da biblioteca, de modo que, além de sua atuação tradicional, ela passe a ser também uma biblioteca tecnológica e educadora. Vinte anos depois da transformação da instituição em universidade, a biblioteca do campus Curitiba manteve características historicamente associadas a modelos de gestão mais próximos das bibliotecas escolares.

Com essa necessidade de adequação em vista, o objetivo central do trabalho é relatar e analisar a implementação de práticas de planejamento estratégico e gestão por



resultados na Biblioteca Central da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), campus Curitiba, destacando os instrumentos de gestão adotados, os desafios encontrados e as perspectivas para o fortalecimento da cultura organizacional orientada por resultados a partir da posse de uma nova equipe em dezembro de 2025.

2 CONTEXTO

Embora a UTFPR tenha uma história muito rica e bastante documentada de sua história centenária e incorporação de doze campi além do existente em Curitiba, não há registros de uma história consolidada de sua rede de bibliotecas. Em 1960, a biblioteca pioneira, justamente do campus Curitiba, foi reorganizada e ganhou o nome de “Prof. Rosário Farâni Mansur Guérios”, em homenagem ao professor da instituição que faleceu em 1987. Ainda que oficialmente o nome da biblioteca permaneça esse até hoje, ele caiu em desuso e hoje a biblioteca é conhecida apenas por Biblioteca Central do campus Curitiba, cujo acervo se desdobrou para atender as duas outras sedes que também são administradas a partir da sede Centro¹.

A Biblioteca Central ocupa uma área de cerca de 1300 m², distribuídos em dois pavimentos, de um prédio construído especificamente para abrigar o acervo da instituição, mas que, atualmente, está ocupado por outros setores, como o arquivo e o Departamento Acadêmico de Gestão e Economia. A parte administrativa da biblioteca está localizada no terceiro pavimento do mesmo edifício, onde fica a chefia e os servidores envolvidos com processamento técnico, aquisição e preservação. Segundo dados do inventário de acervo realizado em 2024, a biblioteca do Centro possui cerca de 103 mil exemplares, a Ecoville 26 mil e a Neoville, que atende atualmente apenas o curso de Educação Física, possui pouco menos de 3 mil exemplares (Relatório..., 2024).

Se os relatos históricos são poucos, os que demonstram aplicação de práticas de gestão são ainda mais escassos. Klistewicz *et al.* (1982) relatam uma experiência de treinamento de usuários realizada em 1980. Em seu artigo, descrevem a metodologia utilizada para melhorar as atividades de capacitação dos usuários de nível técnico (ainda chamado 2º grau) e superior comentando os resultados com dados estatísticos;

¹ No momento da redação deste trabalho, uma das duas sedes, Neoville, está sendo desativada em virtude da adequação de recursos.



contudo, informam dados percentuais sem explicitar qual é o quantitativo da população abordada nas atividades ou nas coletas de dados. De modo geral, percebe-se que os relatos de experiência publicados ao longo do tempo pecam pela falta de dados consistentes que balizem metodologicamente as conclusões (por exemplo, Caruso *et al.*, 2006).

A situação se repete no que tange à última gestão da biblioteca. À exceção dos dados do acervo compilados por ocasião dos inventários anuais, não há dados ou relatórios públicos que permitam caracterizar eficientemente a biblioteca como unidade e seu desempenho no contexto da universidade.

Assim, a equipe nomeada em dezembro de 2025 para chefiar o departamento de biblioteca do campus Curitiba se deparou com o desafio, proposto pela direção do campus, de adequar o setor às práticas de gestão pública federal, como a gestão por resultados, e às necessidades de modernização do espaço e dos serviços. No momento, a biblioteca central tem uma equipe de quinze pessoas, sendo oito bibliotecários e sete técnicos administrativos, que atuam presencialmente em três turnos.

3 METODOLOGIA

Por meio de um estudo de caso de abordagem quali-quantitativa desenvolvido na Biblioteca Central do campus Curitiba da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), compreendeu-se o contexto organizacional da biblioteca, as práticas de gestão existentes, os desafios enfrentados pela equipe e o processo de implementação das novas ferramentas de planejamento e acompanhamento das atividades. Assim como, subsidiou-se a análise por meio de dados institucionais e indicadores relacionados às atividades desenvolvidas pela biblioteca, tais como quantitativo de servidores, dados de acervo, e informações obtidas por meio dos relatórios de sistemas institucionais.

A equipe indicada para assumir a chefia do departamento de biblioteca procedeu a intensiva revisão de literatura, em busca das melhores práticas, para propor um plano de trabalho compatível com a necessidade de modernização da gestão e da biblioteca e o alinhamento com a documentação institucional.

Para resolver esse problema, é preciso modernizar a gestão, profissionalizar as práticas e inserir efetivamente a biblioteca dentro do contexto da UTFPR. Para tanto, é



fundamental alinhar a parte ao todo, garantindo a aderência do departamento à missão, visão e valores da instituição e atenção ao PDI 2023-2027, cujos eixos principais são o foco em tecnologia e transformação digital, empreendedorismo, melhoria da infraestrutura e expansão física da universidade, sustentabilidade, interação, diversidade, inclusão, formação de servidores e qualidade de vida no trabalho.

A gestão por resultados no serviço público veio na esteira das inovações trazidas pela reforma administrativa de 1998 e em atendimento aos princípios da administração pública – notadamente, o da eficiência, introduzido na Constituição Federal pela Emenda Constitucional n. 19/98 (Stassun; Wippel, 2013). É esse o princípio que prega que o serviço público deve ser executado com a maior qualidade, competência e eficácia possíveis em prol da sociedade. A observação desse princípio passou a nortear a administração pública federal para o controle de resultados e o atingimento de metas.

Assim, um dos primeiros passos para a implementação efetiva de um planejamento estratégico compatível com uma instituição federal de ensino superior foi o de estabelecer metas, métricas e indicadores para mensuração das atividades da equipe da biblioteca, conforme veremos a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Partindo dessa definição, ainda em dezembro de 2025 foi solicitado aos servidores que elaborassem documento descritivo das atividades que desempenham para subsidiar a elaboração de planos individuais de trabalho, com a intenção de organizar as atribuições, estabelecer parâmetros de acompanhamento e alinhar as atividades às demandas institucionais.

A formalização dos planos individuais de trabalho configura uma importante ferramenta de gestão no contexto da gestão estratégica, especialmente em cenários de reorganização institucional e redefinição de processos internos. Chiavenato e Sapiro (2009, p. 232) afirmam que a gestão estratégica possibilita “deslocar, realocar, ajustar, reconciliar de modo sistemático os recursos organizacionais disponíveis”, sem comprometer a autonomia das atribuições individuais relacionadas à tomada de decisão, à formulação de inovações e ao aproveitamento de oportunidades emergentes nas relações de trabalho. Nesse contexto, o desenvolvimento de competências



profissionais torna-se fundamental, uma vez que a execução dos planos, o alcance das metas e a adaptação às mudanças organizacionais exigem autonomia, responsabilidade, capacidade de resolução de problemas e foco em resultados. Zarifian (2003, p. 24), sugere que a competência profissional está relacionada à capacidade do trabalhador de atuar de forma autônoma e responsável diante de situações diversas, sejam elas rotineiras ou imprevistas, mobilizando conhecimentos, habilidades e atitudes para solucionar problemas, inovar e alcançar resultados de maneira eficiente e ética.

Nessa perspectiva, os planos de trabalho foram estruturados a partir de eixos de atuação relacionados às atribuições predominantes de cada servidor. Cada eixo contempla a definição de responsabilidades, indicadores de acompanhamento e metas sugeridas. Entre os principais elementos presentes nos planos estão a definição das atividades prioritárias, os indicadores quantitativos e qualitativos de desempenho, os prazos de execução e as metas vinculadas às entregas institucionais. Além das atividades específicas, os planos contemplam também a participação em ações institucionais comuns à equipe, como inventários, apoio operacional e deslocamentos entre unidades quando necessário. A adesão da equipe à atividade não foi completa, posto que nem todos os servidores fizeram a descrição de suas atividades conforme solicitado; desse modo, alguns planos de trabalho foram deliberados discricionariamente pela chefia.

Como estratégia de acompanhamento e monitoramento das atividades, foi solicitado o envio de relatórios mensais. Entretanto, observou-se baixa adesão inicial à prática, dos servidores em atividade durante o período analisado, apenas quatro encaminharam relatórios para avaliação. Em alguns casos, optou-se por postergar a implementação integral dos planos, prevendo sua revisão e reformulação em momento posterior, mediante diálogo entre chefia e servidor. Tal cenário pode ser observado por conta da greve dos Técnicos Administrativos em Educação, iniciada em março de 2026, assim como, evidência que, o acompanhamento sistemático das atividades por meio de registros periódicos ainda não faz parte da cultura organizacional da unidade, exigindo acompanhamento mais próximo da chefia e reforço contínuo da importância desses instrumentos para o planejamento e a gestão do trabalho.

A análise dos relatórios recebidos demonstrou diferenças significativas na forma de apresentação das informações. Enquanto alguns servidores optaram por planilhas contendo dados quantitativos das atividades realizadas, outros apresentaram



descrições textuais das ações desenvolvidas. Diante dessa heterogeneidade, a gestão elaborou um modelo padronizado de relatório qualitativo, contemplando síntese das atividades executadas, dificuldades encontradas, demandas extraordinárias, observações técnicas e sugestões de melhoria. O objetivo é uniformizar os registros e facilitar a consolidação das informações para fins gerenciais e institucionais.

Paralelamente, os dados quantitativos passaram a ser obtidos por meio do sistema Pergamum, como o caso das atividades de processamento técnico relacionados à catalogação, reduzindo a necessidade de registros manuais e aumentando a confiabilidade das informações utilizadas pela gestão.

Esses resultados indicam que os principais desafios da iniciativa não estão relacionados apenas à elaboração dos instrumentos de gestão, mas principalmente à construção de uma cultura organizacional orientada ao planejamento, à avaliação de resultados e à responsabilização pelas atividades desenvolvidas. Embora os resultados observados sejam ainda preliminares, verifica-se que a adoção dos planos individuais, dos relatórios periódicos e dos indicadores de acompanhamento representa um avanço em direção a uma gestão mais estruturada, transparente e alinhada aos objetivos institucionais da biblioteca universitária.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abertura para diálogo e revisão das atividades propostas demonstra uma perspectiva de gestão estratégica e participativa, na qual o alinhamento entre os objetivos institucionais e as condições de execução do trabalho ocorre de forma contínua. Tal prática contribui para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente organizacional e para uma condução mais eficiente das atividades da biblioteca.

A implementação das novas práticas de gestão busca consolidar um modelo organizacional pautado no planejamento, no acompanhamento sistemático das atividades e na definição mais clara de metas e responsabilidades. Nesse contexto, os planos individuais de trabalho possuem caráter orientativo e flexível, considerando a dinamicidade das demandas institucionais e as particularidades do funcionamento da unidade informacional, podendo ser ajustados ao longo do exercício conforme as necessidades do setor e mediante alinhamento entre chefia e equipe.



A adoção desse tipo de instrumento auxilia os servidores na compreensão das prioridades do setor, das entregas esperadas e dos objetivos institucionais vinculados às atividades desempenhadas no cotidiano da biblioteca. Os relatórios individuais também contribuem decisivamente para a elaboração de relatórios gerenciais e institucionais ao final de cada exercício.

Como ocorre em processos de mudança de direção e reorganização institucional, identificam-se desafios relacionados à cultura organizacional historicamente consolidada na unidade. Nota-se certa resistência à adoção de mecanismos formais de acompanhamento, definição de metas e organização do trabalho, muitas vezes interpretados pelos servidores como práticas excessivamente rígidas ou centralizadoras. Esse cenário pode estar relacionado à ausência histórica de instrumentos sistemáticos de gestão, planejamento e avaliação de resultados na unidade, o que tem como consequências dificuldades relacionadas à padronização de processos, comunicação interna, definição objetiva de responsabilidades e acompanhamento das entregas institucionais.

Nesse contexto, a atual gestão busca promover uma cultura organizacional mais orientada à cooperação, ao planejamento estratégico, à responsabilização pelas atividades desenvolvidas e à melhoria contínua dos processos de trabalho, com vistas à maior eficiência dos serviços prestados pela biblioteca universitária.

REFERÊNCIAS

CARUSO, A. T. R.; GUILHEM, C. B.; MATSUMOTO, L. A.; TAVARES, H.; TORINO L. P. O sistema de bibliotecas da UTFPR: a primeira universidade tecnológica federal do Brasil. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 14., 2006, Salvador.

Anais... Salvador: [s.n.], 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GALLO LEÓN, J. P. Reflexiones sobre el perfil profesional para la dirección de bibliotecas universitarias. **Barataria**, n. 21, p. 207-225, 2016. Disponível em: <https://revistabarataria.es/web/index.php/rb/article/view/6/288>. Acesso em: 28 jan. 2026.

KLISTEWICZ, Irene W.; MOURA, Beatriz de; POPADIUK, Lúcia C.; REDI, Maria Lúcia M. Programa de formação de treinamento de usuários na biblioteca “Prof. Rosário Farâni Mansur Guérios”, do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. **Revista da**



Escola de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 114-121, mar. 1982.

LIMA, A. M. D. **A gestão por competências em bibliotecas: um estudo em universidades federais de Pernambuco**. 2026. Dissertação (mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2026. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/68110/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Alicya%20Marya%20Dias%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 6 fev. 2026.

RELATÓRIO DO INVENTÁRIO 2024. Curitiba: Debib-CT, 2024.

STASSUN, C. C. S.; WIPPEL, F. Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de RH na administração pública. **Planejamento e políticas públicas**, Brasília, DF, v. 41, p. 117-139, jul./dez. 2013. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/236>. Acesso em: 26 jan. 2026.

STREHL, L. Uma agenda para reinvenção da biblioteca universitária: exercício estratégico e de ciência aberta. **SciELO preprints**, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.3323>. Acesso em: 29 abr. 2026.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Plano de desenvolvimento institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná: 2023-2027. Curitiba: EDUTFPR, 2023. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/31899>. Acesso em 19 jan. 2026.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo: SENAC, 2003.

