



30º CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO



25 a 29 de novembro 2024

Bibliotecas Fortes:
Sociedade Democrática Recife, PE

Eixo 5 – Gestão e Liderança em Movimento

Modalidade: trabalho completo

A análise SWOT como ferramenta de marketing em bibliotecas especializadas: um estudo de caso da biblioteca do Ibict

SWOT analysis as a marketing tool in specialized libraries: a case study of the library of the Brazilian Institute of Information Science and Technology

Ana Carolina Simionato Arakaki – Instituto Brasileiro em Informação Ciência e Tecnologia (Ibict)

Paloma Rayana Franca da Silva – Instituto Brasileiro em Informação Ciência e Tecnologia (Ibict)

Joyce Barbosa Gomes – Instituto Brasileiro em Informação Ciência e Tecnologia (Ibict)

Giovana Cavalcanti de Mesquita – Instituto Brasileiro em Informação Ciência e Tecnologia (Ibict)

Shirley Lopes dos Santos – Instituto Brasileiro em Informação Ciência e Tecnologia (Ibict)

Resumo: O trabalho apresenta uma análise de caso realizada na Biblioteca do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict), utilizando a matriz SWOT. A mesma passa a ser utilizada para diagnóstico que identifica as fraquezas e oportunidades identificadas durante a análise de uma instituição, por exemplo. Com base nos resultados obtidos, foi elaborado um planejamento de ação imediato para resolver as problemáticas encontradas no ambiente institucional. Além disso, destacamos a importância da análise e do planejamento em ambientes informacionais, bem como a interação entre esses processos. O trabalho também destacou o papel do profissional bibliotecário em tais instituições e seu posicionamento em questões administrativas, enfatizando a relevância de planejar, organizar e estruturar as unidades informacionais e suas equipes conforme as necessidades dos usuários.

Palavras-chave: Matriz SWOT. Planejamento. Unidade de informação. Biblioteca IBICT. Marketing.

Abstract: The paper presents a case analysis carried out at the Library of the Brazilian Institute of Information on Science and Technology (Ibict), using the SWOT matrix. The SWOT matrix is a diagnosis that identifies the weaknesses and opportunities identified during the analysis of an institution, for example. Based on the results obtained, an

immediate action plan was drawn up to solve the problems found in the institutional environment. In addition, we highlighted the importance of analysis and planning in information environments, as well as the interaction between these processes. The work also highlighted the role of the professional librarian in such institutions and their position on administrative issues, emphasizing the importance of planning, organizing and structuring information units and their teams according to the needs of users.

Keywords: Swot Matrix. Planning. Information unit. IBICT Library. Marketing.

1 INTRODUÇÃO

Os centros de informação que tratam e divulgam os seus produtos e serviços informacionais, muitas vezes enfrentam desafios para acompanhar as mudanças tecnológicas. No entanto, é fundamental superar essa barreira, em razão, métodos e estratégias mais modernas são essenciais para se manterem relevantes no mercado informacional. Vital (2009) destaca a importância da adoção de metodologias que permitam às unidades de informação desenvolver vantagens competitivas e oferecer valor aos seus usuários e clientes.

A informação e suas vertentes, que antes aconteciam de forma oral, passaram a ser registradas de forma escrita, os meios de comunicação em massa surgiram e, atualmente, o âmbito digital é uma faceta que deve ser considerada. Ao longo dos anos, as transformações tecnológicas, pelas quais a sociedade passou, fizeram com que os meios de disseminação, divulgação e pesquisa informacional precisassem ser revistos e, a partir dessas adaptações, novas formas de organizar e dispor suas produções refletissem o novo momento.

Assim, precisou-se pensar as organizações informacionais como fontes de empreendedorismo da informação, onde há a necessidade de gestão administrativa e que devem buscar o aprimoramento de suas práticas. Como define Caribé (2021, p. 193):

A biblioteca especializada é uma unidade que se dedica à organização e disseminação de informações sobre um assunto ou grupo de assuntos em particular. Nesse conjunto encontram-se as bibliotecas criadas para atender às necessidades de informação de uma instituição específica, ou seja, são bibliotecas ligadas a órgãos da administração pública, institutos e centros de pesquisa, empresas comerciais e industriais, organizações não governamentais, organismos internacionais ou até mesmo bibliotecas particulares.

Portanto, passou a ser de fundamental importância que os bibliotecários possuam experiências práticas de gestão e realizem atividades que demandem a análise dos recursos humanos, a identificação dos perfis de usuários em potencial e a criação de novos serviços para atender à demanda de todos que utilizam os espaços dos centros de informação e conhecimento.

Com isso, trata-se de um estudo de caso focado na análise da Biblioteca Lydia de Queiroz Sambaquy, do Instituto Brasileiro de Informação Ciência e Tecnologia (Ibict). Assim sendo, a pesquisa é exploratória, de caráter descritivo e de natureza qualitativa, contendo teorias de *marketing* e análise SWOT, que é uma ferramenta de gestão para estruturar o produto aqui disposto. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), identificando-as por meio da matriz de SWOT, além de sugerir ações que visem sanar as deficiências encontradas e propor melhorias para a sua gestão.

2 METODOLOGIA

A metodologia adotada nesta pesquisa foi a qualitativa, pois visa analisar e compreender, através da análise de SWOT, os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades da Biblioteca do Ibict. Dessa forma, torna-se também um estudo de caso, caracterizado como um “tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular” (Godoy, 1995, p. 25).

Sabe-se que a própria ferramenta de SWOT, por vir da administração, já é utilizada para análise de estudos, possibilitando ser aplicada em instituições com o intuito de identificar o potencial da equipe, e trabalhar os pontos fracos a partir da construção de planos de ação e intervenção.

A pesquisa possui caráter descritivo, que tem por finalidade indicar, através da literatura, soluções viáveis para os pontos fracos e ameaças encontradas na instituição. Por esse motivo, também foi necessário o levantamento bibliográfico nos contextos de análise SWOT, marketing digital e planejamento estratégico em unidades de informação.

Para essa pesquisa foi aplicada a análise de SWOT com o intuito identificar as fraquezas, oportunidades, forças e ameaças, não apenas da equipe, mas também os agentes internos e externos que contribuem para a visibilidade e manutenção das atividades que envolvem a biblioteca Lydia de Queiroz Sambaquy.

3 O BIBLIOTECÁRIO COMO GESTOR DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Desde os primórdios, o bibliotecário utiliza a administração como suporte para o desenvolvimento de suas atividades. A interação com essa ciência trouxe benefícios e vantagens que superaram as expectativas dos profissionais da informação. Assim, fazem parte de sua rotina: dinamização de atividades com os usuários, melhor desenvolvimento de seus serviços, controle de gastos, melhor aproveitamento de mão de obra, entre outros. Logo, as mudanças determinantes para a gestão de unidades de informação são relevantes e a diversidade de formatos requer um tratamento temático e descritivo adequado, o que implica na atualização de normas, diretrizes, manuais e metodologias. Além disso, a coexistência de formatos impressos e eletrônicos segue uma evolução rápida, semelhante à transição do manuscrito para o impresso. A evolução tecnológica na comunicação de dados facilitou o acesso simultâneo a todos os registros, aumentando o valor da informação registrada, tratada e disseminada por meio das tecnologias de comunicação. (Holanda; Nascimento, 2010).

Portanto, percebe-se que o bibliotecário não é apenas um organizador, disseminador ou mediador da informação, mas, também um gestor de unidade informacional que desenvolve diferentes competências, habilidades e atitudes para lidar com suas atividades primárias, permeadas, inclusive, pela gestão financeira. Há outros motivos para a mudança do perfil do profissional, a grande expressão informacional em diversos suportes, a mudança de público e seus gostos pela leitura e, a mais significativa, a tecnologia com novas formas de relação entre os usuários e sua busca. Desde então, os gestores das unidades informacionais perceberam a necessidade de mudar seu modo de ver, precisaram rever sua logística e sua forma de atuação no mercado. Os fatores para esse acontecimento foram:

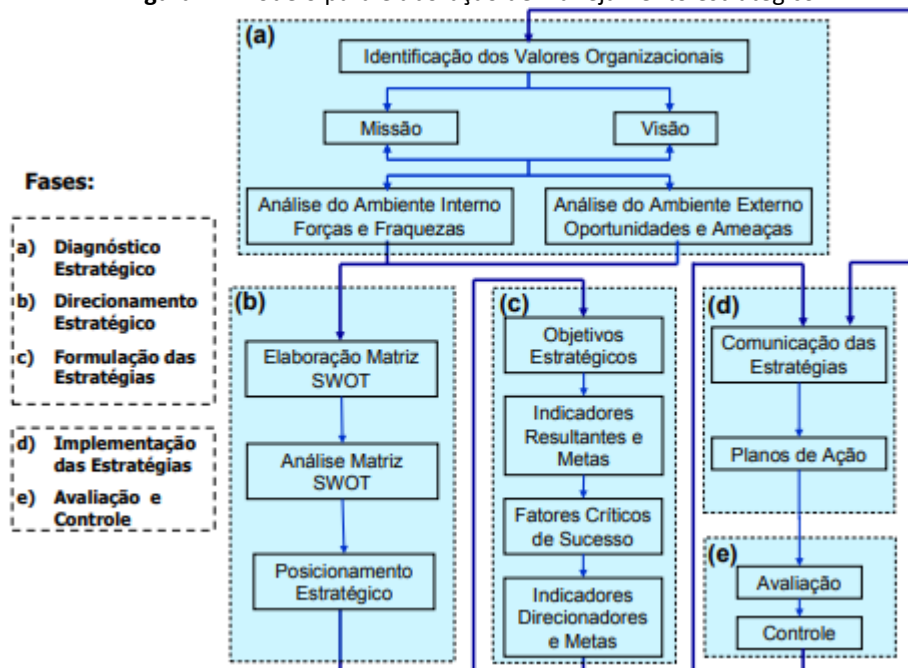
- a) aumento considerável da produção bibliográfica do mundo, tornando mais complexa a seleção e aquisição de livros, a organização e manuseio do material;
- b) o desenvolvimento de novas áreas do conhecimento e uma crescente inter-relação entre campos afins;
- c) a elevação do nível médio de

cultura em muitos países, pela escolarização; d) a difusão do ideal democrático, que destaca a dignidade do homem e o estimula a preparar-se para assumir maiores obrigações para seu próprio bem estar; e) a transformação do conceito de biblioteca, para uma “casa de conhecimentos”, com missão educadora, guia inspiração de todos (LITTON, 1975, p. 109).

Ao analisar cada ponto, nota-se que não cabe mais ao gestor ficar inerte à globalização e às mudanças no cotidiano de seus clientes. É necessário, tomar uma postura atuante em suas atividades e projetos futuros, elaborando um planejamento e estruturação de todo o escopo que compõe a unidade de informação, como infraestrutura predial, mobiliário, recursos humanos e financeiros. Para que a utilização desses recursos ocorra de forma adequada, há necessidade de métodos e estratégias que tenham como foco a divulgação dos produtos e serviços disponíveis na instituição. Segundo Fernandes (2012) é necessário conhecer as estruturas organizacionais às quais está inserida. Já os autores Carvalho (2002), Oliveira (2001) e Fernandes (2012), apontam que os gestores e bibliotecários precisam seguir alguns passos para o planejamento de estratégias que resultem na divulgação e acesso dos produtos e serviços de suas organizações.

A Figura 1 demonstra o modelo de planejamento estruturado pelos autores Carvalho (2002), Oliveira (2001) e Fernandes (2012).

Figura 1 - Modelo para elaboração de Planejamento estratégico



Fonte: Carvalho (2002) e Oliveira (2001) adaptado por Fernandes (2012).

As cinco fases apresentadas no modelo são necessárias para o fechamento de um ciclo estratégico completo, em um primeiro momento, deve-se observar as três primeiras fases. Segundo Fernandes (2012), a primeira fase, denominada Diagnóstico Estratégico, identifica os principais aspectos da organização, como valores organizacionais, missão e visão, que orientam todo o seu funcionamento. Na segunda fase, Direcionamento Estratégico, busca-se estabelecer uma direção possível para a organização, considerando os fatores identificados na fase anterior, agora organizados em uma matriz. O direcionamento estratégico envolve a elaboração e análise da matriz SWOT, que posiciona a estratégia e define as ações da instituição. Esta ferramenta foi amplamente utilizada durante o estudo, orientando a Formulação das Estratégias, que estabeleceu objetivos, indicadores, fatores críticos de sucesso e metas. As últimas fases, Implementação de Estratégias, incluem a comunicação e planos de ação, além da avaliação e controle das estratégias criadas, e foram apoiadas pela análise SWOT.

Com esses planejamentos, foi possível perceber as necessidades coletadas pelo gestor da unidade de informação e conhecer toda a estrutura organizacional, os usuários atendidos e o corpo de funcionários que compõem a equipe.

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise ambiental, sendo a base da gestão e do planejamento estratégico em uma empresa ou instituição. Graças à sua simplicidade, pode ser aplicada em qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de uma empresa até uma análise pessoal. É um recurso para a gestão da organização, recomendado por diversos especialistas na área de administração e consiste em estudar, reconhecer e avaliar Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças do ambiente analisado. Logo, é importante entender que o termo SWOT é:

[...] uma sigla oriunda do idioma inglês. É um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). O método surgiu no início dos anos 1950, quando dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith Jr. e Roland Christensen, incentivaram seus alunos a analisar casos de empresas americanas, procurando formar um conceito sobre o ambiente competitivo no qual operam, e descobrir em que ordem de coisas elas deveriam ser competentes para concorrer no mercado (GHEMAWAT, 2000). As ameaças e oportunidades são variáveis ambientais, o que é ameaça para uma organização, pode ser oportunidade para outra (SPUDEIT, 2011, p. 44).

No mais, é necessário entender que, ao analisar a organização, deve-se considerar:

Quadro 1- Pontos a serem analisados na Matriz SWOT.

<p>(Forças) - vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira.</p>	<p>(Fraquezas) - desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas.</p>
<p>(Oportunidades) – aspectos externos positivos que podem potenciar a vantagem competitiva da empresa. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente.</p>	<p>(Ameaças) - aspectos externos negativos que podem pôr em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais.</p>

Fonte: Spudeit, 2011 (Adaptado).

A matriz SWOT é uma ferramenta poderosa que, quando aplicada de forma eficaz, pode transformar a abordagem de marketing de uma biblioteca especializada, auxiliando-a a atender melhor às necessidades dos usuários e a alcançar seus objetivos estratégicos.

Devido às constantes mudanças nos meios de comunicação e no avanço tecnológico, o *marketing* é um grande aliado dos profissionais da informação, pois é uma ferramenta que auxilia na divulgação dos produtos e serviços das bibliotecas e facilita entender as demandas do usuário, com precisão e eficiência. O rápido retorno e disseminação da informação, torna o marketing uma excelente ferramenta de trabalho, expondo o que as bibliotecas têm a oferecer para o seu público. Sua principal função é solucionar, da maneira mais ágil, as demandas dos usuários, utilizando mecanismos visuais e sonoros que direcionam a atenção e despertam seu interesse. Por tornar mais dinâmica a relação entre biblioteca e usuário, através do meio digital, essa ferramenta proporciona maior liberdade ao bibliotecário, cria maneiras diferentes de se relacionar com o usuário, atraindo-o para o espaço, os serviços e os produtos da unidade que, afinal, são ofertados para ele.

Diante disso, o

Marketing pressupõe a compreensão das necessidades, percepções, preferência e interesse pela satisfação e pelos padrões de comportamento da audiência-alvo, além da adequação das mensagens, da mídia, dos custos e das facilidades, a fim de maximizar suas atividades na área em que é aplicado (AMARAL, 2001, p. 20).

O que se sabe sobre o *marketing* ainda é pouco explorado ou aplicado no âmbito da ciência da informação, mas, aos poucos, as instituições recorrem a essa abordagem. Isso ocorre devido às várias formas de se apresentar, à falta de conhecimento por parte dos profissionais e ao preconceito que se tem sobre a temática.

Segundo Torres (2009), é necessário pontuar que *marketing* e comunicação são essenciais para um centro que trabalha com produtos informacionais, pois a comunicação atua como uma estratégia de *marketing* para a promoção de conteúdos. O que se espera com isso, é alcançar uma quantidade maior de pessoas em menos tempo e atraí-las para consumir produtos e serviços.

Diversas táticas são utilizadas, dentre elas a promoção, que deve ser entendida como promover algo, ou seja, ofertar. Mas isso nem sempre é suficiente, observa-se que muitas instituições utilizam o *marketing*, mas não alcançam o sucesso esperado. É provável que sua forma de apresentação não agrade o usuário e, por isso, o design surge como ferramenta complementar. Geralmente associado à imagem, o design é o primeiro alerta para o que é promovido, mas ele não é tão simples como parece. Não se trata apenas de produzir um banner, panfletos ou sinalizações, os elementos empregados nesta ação podem determinar o sucesso ou o fracasso de quem o emprega. Utilizar as cores e fontes adequadas no design pode ser essencial para o sucesso da empreitada. Nas bibliotecas, isso pode ser realizado como em qualquer outra unidade, cabe ao profissional de informação saber utilizar ferramentas e recursos para realizar e alcançar resultados positivos.

Também, deve-se entender que ao utilizar o *marketing* como ferramenta de comunicação, é importante seguir os cinco passos apresentados por Kotler e Roberto (1992, p. 202) “estabelecer os objetivos da comunicação; determinar como será dito; como dizê-lo; escolher onde fazer a comunicação; e definir os melhores momentos para comunicar”.

O local onde os produtos e serviços são promovidos também influencia o usuário. Saber identificar, dentro do espaço da biblioteca, pontos que possam atraí-lo ou afastá-lo é uma forma de reduzir o risco de baixa frequência, incentivar o acesso e realizar atividades interativas que evidenciem tudo o que a biblioteca tem a oferecer. Mudanças no mobiliário, iluminação, entre outras ações, podem ser favoráveis. Além

disso, o uso de recursos visuais, como cartazes e painéis luminosos, e recursos sonoros, como rádio e alto-falantes, também podem ser eficazes para atrair o público-alvo.

Selecionar e fazer bom uso do *marketing* é um diferencial que propicia às bibliotecas o retorno positivo por parte dos usuários. Para isso, a capacitação dos profissionais da informação e uma abertura maior no leque informacional, com o desenvolvimento da literatura desta temática, são necessárias.

As unidades de informação devem ser vistas como qualquer outro negócio, composto por serviços, produtos e *stakeholders*, ou seja, partes interessadas que também buscam satisfazer suas necessidades, em especial, as informacionais. No entanto, este entendimento é pouco reconhecido uma vez que essas instituições nem sempre utilizam estratégias de marketing. Como consequência, as bibliotecas não possuem a devida visibilidade e, conseqüentemente, seus produtos e serviços atingem poucos usuários. Isso ocorre, devido a falhas na divulgação e na adequação ao público-alvo. Além disso, seus profissionais permanecem insatisfeitos pela falta de reconhecimento.

O *marketing* para as bibliotecas visa mudar esse quadro e faz da unidade de informação um local mais frequentado, com serviços e produtos que se adequam às necessidades dos usuários, resultando em um maior reconhecimento do trabalho bibliotecário. Contudo, para a implementação de estratégias de marketing nesse ambiente, é necessário que a gestão esteja disposta e preparada para dialogar e convencer o mantenedor da instituição sobre a importância da unidade de informação. É preciso que o gestor tenha conhecimento quanto ao funcionamento da organização como um todo (serviços, produtos, funcionamento, objetivo, missão, etc.), além de demonstrar que os serviços e produtos oferecidos geram benefícios para a instituição e para a comunidade. A instituição mantenedora deverá acreditar nos serviços prestados pela biblioteca e, cada vez mais, investir nela.

A unidade de informação deve estar ciente da importância fundamental de atender às necessidades informacionais com excelência, oferecendo alta qualidade nos produtos e serviços, especialmente no atendimento aos usuários. É crucial conscientizar o público sobre a importância de expressar suas necessidades informacionais, pois isso trará benefícios através do uso adequado dos recursos existentes na biblioteca e da possibilidade de adquiri-los em outras instituições parceiras. Toda a equipe da biblioteca

precisa trabalhar em conjunto, com foco em melhorar o atendimento e atender às necessidades e interesses dos indivíduos que a frequentam, mantendo seus objetivos, missão e visão sempre em vista.

Contudo, fatores que impedem que o marketing seja utilizado por unidades de informação devem ser considerados. Assim, Saracevic e Wood (1981, p. 239-260) *apud* Amaral (1998, p. 81) elencam as três principais barreiras que impedem a implantação do marketing nas bibliotecas:

A não inclusão do marketing como parte integral da formação profissional do bibliotecário; a atitude de desconforto do bibliotecário em relação ao marketing por considerá-lo antiético; e a resistência em introduzir a comercialização dos trabalhos de informação.

Além do mais, é comum verificar, entre os profissionais, uma atitude passiva, pois acredita-se que o usuário buscará o seu serviço mesmo sem a devida divulgação. Também se observa, nesse ambiente, que o marketing é desacreditado e suas estratégias podem ser vistas como custosas, desconsiderando-se os benefícios para a instituição.

Além do mais, muitas unidades de informação não utilizam o *marketing* porque não buscam a satisfação da comunidade a qual atende. Elas não desenvolvem, comunicam ou distribuem produtos/serviços que atendam ao público-alvo, uma vez que seu foco está na organização e no processamento técnico do acervo. Assim, é fundamental que a postura do bibliotecário mude, suas ações devem ser pautadas em função do usuário para que ele confie no serviço e, conseqüentemente, resulte em boa reputação para a biblioteca.

Algumas práticas de uso do marketing são empregadas para melhorar a gestão, promover os serviços da unidade da informação e unificar a administração da organização com seus setores. Uma técnica importante de marketing é o digital (marketing digital), que contribui significativamente para a unidade de informação. Para utilizá-lo, é necessário implementar um sistema de organização preestabelecido, composto por um conjunto de estratégias que devem ser seguidas por todos os setores. Um exemplo disso é o uso do sistema Dibd de gestão pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (Esalq) da Universidade de São Paulo (USP). O sistema Dibd de gestão tem como objetivo aproximar os valores humanos, caracterizado principalmente pela administração por processos.

O *marketing* digital é uma evolução que dá visibilidade a produtos e a serviços em ambientes eletrônicos com o objetivo de aproximar os clientes das organizações. Gabriel (2010) esclarece que essa prática é o “*marketing* que utiliza estratégias em algum componente digital no *marketing* mix – produto, preço, praça ou promoção”. Nas instituições, que lidam com a informação como base para produtos e serviços prestados à sociedade, essa nova forma de *marketing* ajuda na comunicação entre empresa, cliente e cliente em potencial, gerando comunicação assertiva de acordo com a necessidade. Dessa forma, Cruz e Silva (2014) concluem que “o *marketing* digital pode ser considerado o *marketing* do novo milênio, visto que o mesmo se utiliza da internet, meio em constante crescimento, para expandir a relação entre organizações e clientes”.

4 BIBLIOTECA DO IBICT COMO ESTUDO DE CASO

A Biblioteca do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) tornou-se referência ao longo dos anos por possuir um acervo especializado em Ciência da Informação e áreas correlatas. Sua composição inclui livros, periódicos nacionais e internacionais, materiais multimídia, entre outros. Para além dos materiais bibliográficos, a Biblioteca também oferece serviços como: atendimento ao usuário - presencial e remoto, capacitação de usuários para a utilização dos produtos e serviços oferecidos, disponibilização de catálogo online, acesso online a bases de dados, solicitações e atendimentos via Programa de Comutação Bibliográfica (Comut), normalização de referências dos materiais, entre outros.

Dessa maneira, mesmo sendo uma biblioteca especializada na área do conhecimento de Ciência da Informação, a Biblioteca do Ibict mantém um olhar minucioso para sua organização, visando contribuir com melhorias e avanços nos seus produtos e serviços. A biblioteca, que possui investimento público, recursos humanos e inovação provenientes de fundos especiais, também necessita de fluxos de organização para o gerenciamento e, com o suporte da análise SWOT, foi possível identificar o potencial crescimento da biblioteca dentro e fora da instituição. Então, a análise permitiu conhecer a situação da Biblioteca e constatar que, embora bem-conceituada no mercado e possuindo história e tradição, alguns pontos precisavam ser melhorados e acompanhados.

Assim, apresentamos no Quadro 2, a análise realizada no ambiente informacional, cujo foco foi apresentar as fraquezas identificadas, como também, relatar as oportunidades que podem favorecer um planejamento eficaz e eficiente para as resoluções dos problemas encontrados.

Quadro 2: Análise SWOT realizada na Biblioteca Lydia de Queiroz Sambaquy.

<p>Oportunidade (externo)</p> <p>Possibilidade de maior apoio da alta administração da instituição aos projetos bem estruturados pela biblioteca;</p> <p>Grande procura por parte do público externo no ambiente da biblioteca;</p> <p>Boa credibilidade perante os parceiros externos.</p>	<p>Força (interna)</p> <p>Credibilidade perante os usuários;</p> <p>Bons profissionais em qualidade e quantidade;</p> <p>Ótima localização dentro da instituição;</p> <p>Acervo bem estruturado em qualidade e quantidade;</p> <p>Acervo especializado em ciência da informação.</p>
<p>Ameaças (externo)</p> <p>Crise econômica Nacional;</p> <p>Limitações financeiras da instituição;</p> <p>Dependência de profissionais de outros segmentos para a reestruturação da mesma.</p>	<p>Fraqueza (Interna)</p> <p>Estrutura física inadequada para o acervo;</p> <p>Estrutura física inadequada para o acesso às pessoas portadoras de deficiência;</p> <p>Ineficiência de sinalização para usuários;</p> <p>Falta de marketing na divulgação de seus produtos e serviços;</p> <p>Falta de investimento para a ampliação do acervo.</p>

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a realização deste estudo, foi necessário conhecer o espaço, os serviços prestados, os colaboradores e o funcionamento do estabelecimento.

Oportunidades:

A primeira oportunidade identificada foi o apoio da alta administração da instituição aos projetos da Biblioteca. Durante a interação entre os bibliotecários e gestores percebeu-se uma ótima interação, principalmente, pela demonstração de interesse da gestão em conhecer as necessidades e desafios enfrentados, buscando soluções para os problemas. A segunda foi a significativa procura do público externo pelo espaço, que, apesar de o acervo não estar disponível para uso externo, sua estrutura física e excelente localização é valorizada. Também se destaca a credibilidade junto aos parceiros institucionais, que além de estar diretamente vinculado ao MCTI (Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação), o Ibict, com anos de desenvolvimento em produtos e serviços, contribui significativamente para a área da ciência da

informação, tornando-se uma referência para inúmeras instituições nacionais e internacionais

Ameaças:

Devido à crise financeira que vem abalando o país, torna-se evidente a importância de investimentos e parcerias entre o setor privado e as instituições governamentais para promover o avanço da pesquisa e o desenvolvimento de produtos. Para mitigar essa ameaça, é possível buscar parcerias com instituições cuja missão seja investir na sociedade por meio de pesquisa e desenvolvimento. Assim, as limitações financeiras da instituição, uma segunda ameaça, poderiam ser superadas, reduzindo a dependência exclusiva da instituição à qual a Biblioteca está vinculada, atraindo novos investimentos e parcerias. A terceira, foi a necessidade de se ter mais profissionais, inclusive de outras especialidades para a reestruturação da unidade. Com esse problema, a alta demanda e a escassez de mão de obra foram apontadas para a alta gestão e, sensibilizada, ampliou a quantidade de pesquisadores junto à equipe.

Forças:

Ao longo dos seus 70 anos de história, a Biblioteca Lydia de Queiroz Sambaquy construiu um sólido legado nacional e internacional no desenvolvimento da produção científica na área da ciência da informação. Essa longa trajetória confere à Biblioteca uma alta credibilidade perante seus usuários, tornando-a referência para os pesquisadores em Ciência da Informação, mesmo nos dias atuais. Essa reputação facilita a interação com outras instituições de pesquisa e fortalece a adesão aos produtos e serviços oferecidos pela biblioteca.

Atualmente, a equipe conta com profissionais e técnicos das áreas de biblioteconomia, direito e administração, ou seja, é uma equipe multidisciplinar. A Biblioteca possui em seu quadro bibliotecários e auxiliares qualificados para o desenvolvimento das atividades, gerenciamento e organização do espaço físico e dos acervos. Ela conta com 11 colaboradores, sendo especificados como, oito bibliotecários (seis bolsistas, uma terceirizada e uma coordenadora), uma bolsista na área de direito, uma auxiliar de biblioteca e um apoio administrativo. Com esse quadro de profissionais, a biblioteca possui um cenário de proatividade e um excelente fluxo de tarefas e atribuições, o que contribui para alta qualidade e quantidade de tarefas realizadas.

Quadro 3 - Quadro de distribuição dos colaboradores atuantes na Biblioteca Ibict.

Bibliotecários bolsistas	6
Bibliotecário terceirizado	1
Bolsista- Direito (Comut)	1
Bibliotecária coordenadora	1
Apoio administrativo	1
Auxiliar de biblioteca	1
Quantidade total:	11

Fonte: Arquivo da Biblioteca

Dentro da instituição, a Biblioteca está localizada no primeiro andar e possui um ambiente de fácil locomoção dos colaboradores e visitantes, por essa razão, torna-se um local de fácil acesso e utilização.

O acervo é bem estruturado com várias obras e de relevância peculiar, inclusive com exemplares únicos. Também é um dos poucos acervos do país especializado em ciência da informação, podendo ser utilizado por pesquisadores, colaboradores, profissionais e alunos de graduação dos cursos de biblioteconomia, museologia, arquivologia e gestão da informação, e pós-graduação, mestrado e doutorado em CI e correlatos. Seu acervo conta com cerca de 45.000 exemplares, subdivididos em livros, periódicos, materiais monográficos e de referência. Dessa forma, percebe-se a grandiosidade do acervo especializado.

Fraquezas:

Devido à falta de manutenção do ambiente, foram identificadas algumas fraquezas, no entanto, duas fraquezas chamaram mais atenção: estrutura física inadequada para o acervo e para os PcDs e o espaço insalubre e não funcional. Esses problemas criavam uma barreira produtiva e organizacional. Com base na análise da Matriz SWOT, foram propostas adaptações e mudanças na estrutura, enfatizando a necessidade de espaço adequado tanto para o acervo quanto para os usuários, para que possam utilizá-lo com maior frequência. Com o intuito de superar esse problema, foram realizadas reuniões com a alta gestão para sensibilizá-los e elaborados relatórios

técnicos, além da criação de projetos de revitalização do acervo e do prédio, adaptando-os à realidade orçamentária da instituição.

Outra fraqueza evidente foi a falta de sinalização no ambiente para a localização e informação dos usuários, especialmente os portadores de deficiência, podendo assim, acarretar a não utilização ou frequência dos usuários. Segundo Vechiato e Vidotti (2012), para um ambiente informacional ser acessível e ter uma usabilidade dos conteúdos informacionais, é preciso que a instituição escolha atributos da encontrabilidade da informação, entre eles, a *affordances* que tem como “princípio de usabilidade, relacionado aos incentivos e pistas atribuídos ao sistema que proporcionam aos sujeitos a realização de determinadas ações”. Outro aspecto importante é a acessibilidade; necessita-se colocar piso tátil no ambiente, para que haja uma sinalização e dá autonomia ao usuário, além da criação e padronização das indicações do ambiente.

A última fraqueza é a falta de *marketing* nos produtos e serviços oferecidos, constatou-se que o site oficial se encontrava desatualizado e não havia redes sociais específicas da Biblioteca. Todavia, as redes sociais e o site do Ibict faziam a promoção e propagandas de todos os eventos da instituição como um todo. Para superar essa fraqueza foi proposta a autonomia para gerenciar seu próprio site e criar sua própria *home page* e administrar suas redes sociais e assim poder interagir amplamente com seus usuários, bem como, para atender melhor suas necessidades e busca informacional. A partir dessa iniciativa, sugeriu-se a criação de um portfólio de serviços (presenciais e online) para o público-alvo, onde estão incluídos os serviços de referência, a comutação bibliográfica e os treinamentos em bases de dados.

Também a falta de investimento para a ampliação e modernização do acervo também foi apontada como fraqueza pois sabe-se que coleções históricas e de relevância para a ciência da informação são importantes, mas é necessário incorporar publicações atuais, afinal o campo informacional se expandiu, a visão de informação mudou, as necessidades dos usuários não são mais as mesmas, novas tecnologias e formas de fazer ciência surgiram. Além de buscar edições mais recentes, é preciso englobar os conteúdos da pós-graduação, ofertada pela COEPE, localizada na unidade do Ibict, no Rio de Janeiro, e também adequar o acervo às grades curriculares dos cursos de graduação voltadas para a ciência da informação, distribuídos pelo país. Observe que a CI dialoga com várias outras ciências e possui temáticas atuais que compõem outras

pesquisas, como teoria crítica da informação, violência Informacional, métricas, etc., portanto, essas novas vertentes também precisam ser contempladas no acervo da biblioteca do Ibict.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos estudos realizados nesta pesquisa, constata-se a importância da análise SWOT para verificar as condições institucionais visando o desenvolvimento, aperfeiçoamento, gestão e plano estratégico de atividades e marketing. Na literatura, foram encontrados autores que comprovam, através da utilização dessa ferramenta, mudanças significativas nas instituições, pois ela visa identificar os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, levando-se em consideração o ambiente interno e externo da instituição.

Na utilização da Matriz SWOT como ferramenta de análise para identificação das fraquezas, ameaças, oportunidades e forças, percebeu-se que a unidade de informação investigada possui falhas em suas estruturas físicas e organizacionais. Identificou-se que dentro das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, há a necessidade de aplicação de um plano de marketing para os seus produtos e serviços da Biblioteca do Ibict, a fim de torná-los conhecidos e torná-los atraentes para estabelecer fidelização. Outra forma, segundo Batista (2007), é mostrar aos usuários como utilizar os produtos e serviços de informação, destacando seus benefícios e mantendo-os.

É necessário também que a Biblioteca faça um planejamento com ações estratégicas para consolidação de sua imagem, além de apresentar os feitos do instituto a qual está vinculada. Para isso, é necessário que bibliotecários e usuários estejam diretamente envolvidos nas atividades relacionadas aos objetivos da instituição, permitindo que ambos acompanhem as melhorias.

Estratégias utilizadas atualmente e a da utilização das redes sociais como meio de comunicação e captação de público para a biblioteca, bibliotecas como a Biblioteca Nacional de Brasília, Biblioteca do Congresso (*Library of Congress*) e Biblioteca Central da Universidade de Brasília mantém uma presença online onde compartilham as atividades, serviços e próximos eventos a acontecer na biblioteca. Esses meios de

comunicação ajudam a aproximar os usuários através de uma linguagem mais lúdica expressa, pois é assim que é a comunicação nas redes sociais.

Outra ameaça constante, é a limitação financeira frente ao cenário de crise econômica nacional, visto que é uma das unidades de pesquisa do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação e sua subsistência é proveniente de verbas federais.

Para manter seu planejamento, a biblioteca depende da permanência dos profissionais bibliotecários para dar continuidade às atividades administrativas e de expediente. No mais, a dependência por profissionais de outras formações profissionais para a tomada de decisões precisa ser acompanhada. Entende-se que, pontualmente, eles podem ser úteis, principalmente no apoio político; no entanto, quaisquer decisões devem ser mediadas por um bibliotecário.

Contudo, com um bom planejamento, após o reconhecimento dos pontos negativos, é possível mudar a situação. Tornando as fraquezas em pontos fortes e as ameaças em oportunidades para seu desenvolvimento.

Ante o exposto, conclui-se que há um potencial significativo de crescimento nas instituições que analisam, planejam e executam suas ações com o intuito de superar suas dificuldades. Para isso, a utilização de ferramentas de outras áreas, em especial a SWOT, pode agregar na gestão de ambientes informacionais.

REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli. **Marketing: abordagem em unidades de informação**. Brasília: Thesaurus, 1998. 244p.

AMARAL, Sueli. **Promoção: o marketing visível da informação**. Brasília: Brasília jurídica, 2001. 168p.

BAPTISTA, S. G. Técnicas de marketing para gestores de unidades de informação. **Marketing na ciência da informação**. Brasília, DF: Editora UnB, 2007. p. 81–95.

CARIBÉ, Rita de Cássia do Vale. A biblioteca especializada e o seu papel na comunicação científica para o público leigo. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, Brasília, v. 10, n. 1, p. 185–203, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2511>. Acesso em: 13 set. 2024.

CARVALHO, A.B. Metodologia de planejamento estratégico aplicável a órgãos de apoio interno a uma empresa. Trabalho final do Curso de Especialização em Gestão Empresarial. **Universidade Cândido Mendes**, Rio de Janeiro, 2002.

CRUZ, Cleide Ane Barbosa da; SILVA, Lângesson Lopes da. **MARKETING DIGITAL: marketing para o novo milênio.** *Revista Científica do Itpac*, Araguaína, v. 2, n. 7, p. 1-7, abr. 2014. Disponível em: <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/72/1.pdf> .Acesso em: 10 jun. 2024.

FERNANDES, D. R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, [S. l.]*, v. 13, n. 2, 2012. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/720> . Acesso em: 21 fev. 2024.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital.** São Paulo: Novatec, 2010.

HOLANDA, Cínthia; NASCIMENTO, Amanda. **BIBLIOTECÁRIO: gestor das Unidades de Informação.** Porto Alegre: Ufrgs, 2010. 15 p.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 Jun. 2024.

LITTON, G. **Arte e ciência da biblioteconomia.** São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1975. 20.

KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo. **Marketing Social: Estratégias Para Alterar o Comportamento Público.**Rio de Janeiro, 1992, p. 25.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SPUDEIT, Daniela F. A. O.; FÜHR, Fabiane. Planejamento em unidades de informação: qualidade em operações de serviços na Biblioteca do SENAC Florianópolis. *Biblio Universitária*, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.41-49, jan. 2011. Semestral. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistarbu/article/view/3062/1866>. Acesso em: 20 Dez. 2023.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar.** São Paulo: Novatec Editora, 2009.

VECHIATO, F. L.; VIDOTTI, S. A. B. G. Recomendações de usabilidade e de acessibilidade em projetos de ambientes informacionais digitais para idosos. *Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação*, v. 5, n. 1, p.1-23,2012. Disponível: <https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/283/283>. Acesso em: 19 fev. 2024.

VITAL, Luciane Paula; FLORIANI, Vivian Mengarda. **METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE**



INFORMAÇÃO. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 6, n. 2, p.24-44, jan. 2009.