



Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

Governança organizacional em conselhos profissionais: relato de experiência no Conselho Regional de Biblioteconomia da 6ª Região

Organizational governance in professional councils: an experience report at CRB-6

Samuel de Carvalho Alves Dantas – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – samalvesdantas@gmail.com

Carina Rejane Martins – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – carinamestrado25@gmail.com

Amanda Damasceno de Souza – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – amandasd81@gmail.com

Leandro Cearenço Lima – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – leandrolimapanamericano@gmail.com

Luciana Cristina Rocha – Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC) – lucrisrochabh@gmail.com

Resumo: Este artigo analisa a institucionalização de reuniões administrativas mensais no Conselho Regional de Biblioteconomia da 6ª Região (CRB-6) como estratégia para fortalecer a governança e racionalizar processos organizacionais. Trata-se de um relato de experiência qualitativo, baseado na observação das práticas administrativas e na análise de registros institucionais. Os resultados indicam que a iniciativa fortaleceu a comunicação interna, integrou os setores e aprimorou o acompanhamento das atividades, contribuindo para maior coordenação organizacional e melhor tomada de decisões. Conclui-se que práticas sistemáticas de gestão favorecem a governança e a eficiência administrativa em conselhos profissionais.

Palavras-chave: Governança organizacional. Administração pública. Conselhos profissionais. Gestão administrativa. Biblioteconomia.

Abstract: This article analyzes the institutionalization of monthly administrative meetings at the Regional Council of Librarianship of the 6th Region (CRB-6) as a strategy to strengthen governance and streamline organizational processes. It is a qualitative experience report based on the observation of administrative practices and the analysis of institutional records. The results indicate that the initiative strengthened internal communication, improved integration among departments, and enhanced the



monitoring of institutional activities, contributing to better organizational coordination and decision-making. The study concludes that systematic management practices can enhance governance and administrative efficiency in professional councils.

Keywords: Organizational governance. Public administration. Professional councils. Administrative management. Librarianship.

1 INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas na administração pública nas últimas décadas, especialmente com a incorporação de práticas de governança, planejamento e gestão orientadas por resultados, têm intensificado a pressão por eficiência, transparência e responsabilidade institucional nas organizações públicas. Esse cenário impulsiona a busca por maior racionalidade administrativa e pelo aprimoramento da prestação de serviços públicos, reforçando a importância de estruturas institucionais capazes de responder de forma eficiente às demandas da sociedade (Bresser-Pereira, 1998; Matias-Pereira, 2018; Secchi, 2009).

Nesse contexto, destaca-se uma das tipologias de autarquias, os conselhos profissionais, que são entidades de direito público, criadas por lei, para exercer funções de regulação, fiscalização e orientação do exercício de determinadas profissões. Essas instituições possuem autonomia administrativa e financeira, e integram a administração pública indireta, exercendo atividades típicas do Estado, como o poder de polícia administrativa sobre o exercício profissional (Di Pietro, 2022; Meirelles; Aleixo; Burle Filho, 2016). Os conselhos profissionais, portanto, desempenham papel relevante na garantia da qualidade dos serviços prestados à sociedade, ao mesmo tempo em que atuam na defesa e na valorização das respectivas categorias profissionais (Brasil, 2020).

No campo da Biblioteconomia, a regulamentação e a fiscalização da profissão são conduzidas pelo Sistema Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB) e Conselhos Regionais de Biblioteconomia (CRBs), instituídos pela Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962 (Brasil, 1962). O Conselho Federal de Biblioteconomia exerce funções normativas e de coordenação do sistema, enquanto os Conselhos Regionais atuam diretamente no registro profissional, na fiscalização do exercício da profissão e na implementação de ações institucionais voltadas ao fortalecimento da área em suas respectivas jurisdições.

A atuação dessas instituições não se limita às atividades fiscalizatórias. Os Conselhos Regionais também desenvolvem ações administrativas, educativas e



institucionais que demandam planejamento, organização e capacidade de liderança por parte das gestões eleitas. A qualidade da atuação externa dessas entidades está diretamente relacionada à consistência de suas estruturas internas de gestão. A literatura clássica da administração aponta que funções como planejamento, organização, coordenação e controle são essenciais para o funcionamento eficiente das organizações (Fayol, 2012).

Nesse cenário, práticas de governança administrativa tornam-se fundamentais para garantir maior eficiência organizacional. A governança, entendida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle utilizados para direcionar e monitorar a gestão institucional, tem sido amplamente discutida no âmbito das organizações públicas como instrumento de fortalecimento da transparência, da responsabilidade institucional e da efetividade administrativa (Secchi, 2009). Para Chiavenato:

Administrar significa interpretar os objetivos organizacionais e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e níveis da organização (Chiavenato, 2014, p. 83).

No caso dos conselhos profissionais, tais práticas contribuem para estruturar processos decisórios, organizar fluxos de trabalho e fortalecer a capacidade de resposta institucional.

Considerando esse contexto, torna-se relevante analisar estratégias administrativas adotadas pelas gestões dos CRBs que visem aprimorar os processos internos e fortalecer a governança organizacional. De acordo com Mintzberg (2010), os processos de coordenação e comunicação são elementos centrais para o funcionamento das organizações, uma vez que as estruturas administrativas dependem de mecanismos que integrem as atividades e orientem a tomada de decisões.

A justificativa deste estudo baseia-se na necessidade de compreender como práticas administrativas estruturadas podem contribuir para o fortalecimento institucional dos conselhos profissionais. Embora essas entidades desempenhem funções públicas relevantes na regulamentação e fiscalização do exercício profissional, ainda são relativamente escassos os estudos que analisam suas dinâmicas internas de gestão sob a perspectiva da governança organizacional e da racionalização administrativa (Moore, 1995).



Diante desse cenário, este artigo tem como objetivo analisar a experiência de institucionalização de reuniões administrativas mensais no Conselho Regional de Biblioteconomia da 6ª Região (CRB-6) sob a coordenação da 20ª Gestão (2024-2026), como estratégia de governança administrativa, racionalização de processos e fortalecimento da liderança organizacional.

2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como um relato de experiência, uma abordagem frequentemente utilizada em pesquisas aplicadas nas áreas de administração pública e gestão organizacional para descrever, analisar e refletir criticamente sobre práticas institucionais desenvolvidas em contextos específicos (Daltro; Faria, 2019).

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa possui natureza qualitativa e caráter descritivo, uma vez que busca compreender e apresentar uma experiência concreta de gestão administrativa no âmbito institucional. Segundo Gil (2019), pesquisas descritivas têm como objetivo principal descrever características de determinado fenômeno ou experiência, possibilitando sua análise e compreensão no contexto em que ocorre.

A análise da experiência foi conduzida de forma reflexiva, buscando identificar os principais objetivos da iniciativa, as estratégias adotadas para sua implementação e os efeitos observados no âmbito da organização, especialmente no que se refere à comunicação interna, à coordenação administrativa e à racionalização dos processos institucionais.

Adicionalmente, registra-se que ferramentas de inteligência artificial generativa foram utilizadas pontualmente como apoio à organização e à revisão textual durante o processo de elaboração do manuscrito. O uso dessas ferramentas concentrou-se na sugestão de ajustes de redação e na estruturação de parágrafos. Ressalta-se, contudo, que a concepção do estudo, a definição do objeto de análise e a interpretação da experiência institucional são responsabilidade dos autores (Van Dis *et al.*, 2023).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O campo empírico deste estudo corresponde ao CRB-6, autarquia federal responsável pela fiscalização e regulamentação do exercício da profissão de bibliotecário em sua área de jurisdição que abrange os estados de Minas Gerais e



Espírito Santo. A experiência analisada refere-se à atuação da Diretoria Administrativa na implementação de reuniões administrativas mensais com os colaboradores da instituição, concebidas como instrumento de coordenação interna e acompanhamento das atividades institucionais.

Segundo Chiavenato (2014), organizações dependem de mecanismos estruturados de comunicação e coordenação para garantir o alinhamento entre os diferentes setores e o alcance dos objetivos institucionais.

A iniciativa consistiu na realização periódica de encontros entre a Diretoria Administrativa e a equipe técnica e administrativa do Conselho. Instituídas em março de 2024, as reuniões ocorrem com periodicidade mensal, totalizando, até o presente momento (abril de 2026), 26 encontros realizados. Esta prática configura-se como uma inovação na cultura organizacional da autarquia, uma vez que historicamente não existia uma rotina sistemática dessa natureza ao longo das gestões anteriores. Essa ausência de precedentes institucionais impossibilita a realização de uma análise comparativa de série temporal com outros períodos da organização. Desse modo, as reuniões mensais passaram a funcionar como um espaço inédito de comunicação organizacional e de planejamento institucional integrado. Conforme destaca Mintzberg (2010), a coordenação organizacional depende da criação de rotinas administrativas capazes de integrar o trabalho das diferentes áreas da instituição.

De acordo com Yin (2015), a análise de experiências organizacionais permite compreender fenômenos administrativos inseridos em contextos reais de gestão; portanto, a produção dos dados baseou-se na observação direta das práticas administrativas e na análise de registros institucionais das reuniões realizadas.

A realização sistemática das reuniões possibilitou a criação de um espaço institucional de diálogo entre os diferentes setores do Conselho, favorecendo a circulação de informações e o acompanhamento das atividades desenvolvidas. Essa abertura metodológica e a horizontalização dos canais de escuta impactaram diretamente o planejamento das rotinas operacionais da autarquia, conforme detalhado pelo Coordenador do Setor de Fiscalização ao evidenciar o papel mediador exercido pelos encontros mensais:

O trabalho desenvolvido pela diretoria administrativa permite que o diálogo aconteça em momentos de maior tensão ou que exijam uma disponibilidade maior dos servidores. Em especial no Setor de Fiscalização, tal escuta permite



que os desafios da fiscalização sejam ouvidos e ao mesmo tempo resolvidos, alinhando as prioridades necessárias (Coordenador do setor de Fiscalização, 2026).

Além disso, observou-se que a institucionalização dessas reuniões contribuiu para fortalecer a comunicação interna e ampliar a compreensão coletiva dos processos administrativos da organização. Essa desconstrução das barreiras hierárquicas tradicionais aproximou o corpo técnico do núcleo decisório da autarquia, dinâmica que se reflete nitidamente na percepção da Assistente de Diretoria ao relatar a reconfiguração do clima laboral:

Na minha percepção, as reuniões periódicas se tornaram um ótimo meio de diálogo entre a diretoria e os funcionários. Esses encontros têm gerado mais espaço para troca de ideias e esclarecimento de dúvidas. Desde que começaram os encontros, percebi uma diferença positiva, principalmente na comunicação e na proximidade entre diretoria e funcionários. Tudo isso contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente (Assistente de Diretoria, 2026).

Outro aspecto importante refere-se ao fortalecimento da coordenação administrativa e à redução de retrabalho nos processos institucionais. A efetividade dessa mudança é evidenciada no relato da Bibliotecária Fiscal do Setor de Fiscalização, que pontua:

Acredito que somos uma instituição que sempre atuou de forma ativa e eficaz, porém, com o acompanhamento desta diretoria o retrabalho diminuiu, a escuta e, conseqüentemente, a comunicação melhorou, etc. Do meu ponto de vista, a padronização de processos, o alinhamento de ações e o clima organizacional, melhoraram ainda mais (Bibliotecária Fiscal, Setor de Fiscalização, 2026).

Sob a perspectiva da governança organizacional, a experiência analisada evidencia que práticas relativamente simples de gestão podem produzir impactos positivos na dinâmica institucional, favorecendo a transparência administrativa e o alinhamento entre setores (Secchi, 2009; Matias-Pereira, 2018). Na prática, essa dinâmica se materializou por meio das reuniões periódicas dos empregados do CRB-6 com a Coordenadora Administrativa, as quais promoveram uma mudança significativa na dinâmica de trabalho dos funcionários.

As reuniões periódicas dos empregados do CRB-6 com o Coordenador Administrativo promoveram uma mudança significativa na dinâmica de trabalho dos funcionários. A existência de um espaço estruturado para o compartilhamento de dúvidas, exposição de dificuldades e manifestação de



percepções individuais tem se mostrado importante para o fortalecimento das relações entre a diretoria e os empregados da autarquia. A possibilidade de os colaboradores serem efetivamente ouvidos, bem como de terem suas demandas encaminhadas à diretoria, contribui para o aumento da sensação de valorização profissional. Adicionalmente, o acompanhamento mensal propiciado por essas reuniões estabelece um canal contínuo de diálogo, favorecendo maior proximidade da diretoria com os desafios cotidianos enfrentados pela equipe. Esse alinhamento contribui para a construção de soluções mais assertivas e para o aprimoramento constante dos processos internos (Coordenação Administrativa, 2026).

De modo geral, os resultados indicam que a institucionalização das reuniões administrativas mensais contribuiu para fortalecer a comunicação interna, melhorar o acompanhamento das atividades institucionais e promover maior integração entre os colaboradores do Conselho. A experiência evidencia que práticas simples de organização administrativa podem contribuir para o fortalecimento da governança institucional em organizações públicas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a experiência de institucionalização de reuniões administrativas mensais no âmbito do Conselho Regional de Biblioteconomia da 6ª Região (CRB-6), compreendendo essa prática como uma estratégia de fortalecimento da governança organizacional, da coordenação administrativa e da comunicação interna. A análise da experiência evidenciou que a criação de um espaço sistemático de diálogo entre a Diretoria Administrativa e os colaboradores contribuiu para um acompanhamento mais estruturado das atividades institucionais, além de favorecer maior integração entre os setores da organização.

Os resultados indicam que a adoção de rotinas administrativas regulares pode constituir um importante mecanismo de organização do trabalho institucional, permitindo maior alinhamento entre o planejamento e a execução das atividades. Nesse sentido, as reuniões administrativas passaram a funcionar como instrumento de compartilhamento de informações, de identificação de demandas operacionais e de acompanhamento das ações desenvolvidas no cotidiano do Conselho. Tais aspectos reforçam a importância de práticas de gestão que promovam a coordenação e a comunicação entre os diferentes atores envolvidos nos processos institucionais.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se tratar-se de um relato de experiência circunscrito a um contexto institucional específico, o que limita a



generalização dos resultados para outras organizações. Além disso, por se tratar de uma análise baseada na observação das práticas administrativas e na sistematização da experiência vivenciada, o estudo não se propôs a realizar uma avaliação quantitativa dos impactos dessa iniciativa na gestão institucional.

Apesar dessas limitações, a experiência analisada indica que iniciativas relativamente simples de organização administrativa podem produzir efeitos positivos na dinâmica institucional, especialmente quanto à melhoria da comunicação interna, ao acompanhamento das atividades e ao fortalecimento da governança organizacional. No contexto dos conselhos profissionais, tais práticas podem contribuir para a construção de ambientes institucionais mais colaborativos e orientados à eficiência administrativa.

Como encaminhamento para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas comparativas que analisem práticas de gestão adotadas por diferentes conselhos profissionais, a fim de identificar estratégias administrativas capazes de fortalecer a governança institucional dessas entidades. Além disso, recomenda-se a continuidade e o aprimoramento de mecanismos de comunicação e coordenação interna que favoreçam a participação dos colaboradores e o desenvolvimento de práticas administrativas voltadas à melhoria contínua da gestão institucional.

REFERÊNCIAS

ASSISTENTE DE DIRETORIA DO CRB-6. Gestão e governança em conselhos profissionais: relato de experiência no CRB-6. [Entrevista concedida a] Samuel Dantas *et al.* Belo Horizonte, 2026. Não publicada.

BIBLIOTECÁRIA FISCAL DO CRB-6. Gestão e governança em conselhos profissionais: relato de experiência no CRB-6. [Entrevista concedida a] Samuel Dantas *et al.* Belo Horizonte, 2026. Não publicada.

BRASIL. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Diário Oficial da União**: Brasília, 2 jul. 1962. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/l4084.htm. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional para organizações públicas**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca>. Acesso em: 16 mar. 2026.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.



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

COORDENAÇÃO ADMINISTRATIVA DO CRB-6. Gestão e governança em conselhos profissionais: relato de experiência no CRB-6. [Entrevista concedida a] Samuel Dantas *et al.* Belo Horizonte, 2026. Não publicada.

COORDENADOR DO SETOR DE FISCALIZAÇÃO DO CRB-6. Gestão e governança em conselhos profissionais: relato de experiência no CRB-6. [Entrevista concedida a] Samuel Dantas *et al.* Belo Horizonte, 2026. Não publicada.

DALTRO, Mônica Ramos; FARIA, Anna Amélia de. Relato de experiência: uma metodologia de pesquisa aplicada à educação. **Revista Pesquisa Qualitativa**, São Paulo, v. 7, n. 13, p. 223–237, 2019.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2010.

MOORE, Mark H. **Creating public value: strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

SECCHI, Leonardo. Modelos de administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

VAN DIS, Eva A. M. *et al.* ChatGPT: five priorities for research. **Nature**, v. 614, p. 224–226, 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

