



Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

Liderança para equidade e representatividade em bibliotecas públicas: um relato de experiência na gestão do projeto "Arcanum: Diversidade e Descoberta"

Project Management in Public Libraries: leadership for equity and representativeness

Amanda Perbeline dos Santos – Centro universitário Claretiano –
amanda@koalan.com.br

Keila Rosa de Faria – Universidade Federal de Goiás (UFG) – keyla_faria@ufg.br

Resumo: Descreve o relato de experiência no planejamento e a execução de um projeto de representatividade e acolhimento de uma sociedade plural e fluida. Fundamentado em referenciais da inovação social em bibliotecas, a gestão bibliotecária liderou a aquisição estratégica de 150 títulos, 50 jogos de tabuleiro e RPG. Os resultados indicam que a curadoria intencional de acervo e a diversificação de serviços fortalecem o papel da biblioteca como agente de transformação social. Conclui-se que esse alcance não foi acidental, mas o resultado direto de uma liderança bibliotecária intencional e capacitada. Tal postura demonstra capacidade de gestão de crises e adaptabilidade, qualidades centrais de um líder.

Palavras-chave: Liderança organizacional. Inclusão social. Representatividade. Gestão de bibliotecas. Desenvolvimento de coleções.

Abstract: This paper describes an experience report on planning and executing a project focused on representativeness and inclusion within a plural and fluid society. Based on social innovation frameworks for libraries, the library management led the strategic acquisition of 150 titles, 50 board games, and RPGs. The results indicate that intentional collection curation and service diversification strengthen the library's role as an agent of social transformation. It is concluded that this impact was not accidental, but the direct result of intentional and capable library leadership. This approach demonstrates crisis management skills and adaptability, which are core qualities of a leader.

Keywords: Organizational leadership. Social inclusion. Representativeness. Library management. Collection development.



1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas contemporâneas têm deixado de ser meros depósitos de livros para se transformarem em centros dinâmicos de convivência, inclusão e inovação social. Como a gestão de projetos pode reconfigurar o papel social da biblioteca e da pessoa bibliotecária para equidade e representatividade? No contexto da Biblioteca Municipal de Prudentópolis (PR), o projeto "**Arcanum: Diversidade e Descoberta**" surge como uma resposta estratégica à necessidade de representatividade e acolhimento de uma sociedade plural e fluida, e essa transição exige que a(o) bibliotecária(o) atue como um(a) líder social.

A gestão deste projeto fundamenta-se na premissa de que a biblioteca deve ser um "oásis" de compreensão para grupos frequentemente marginalizados, como mulheres, pessoas pretas, indígenas, neurodivergentes e a comunidade LGBTQIAPN+. Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2024) argumentam que as bibliotecas públicas estão migrando do papel de "curadoras de códices" para o de "construtoras de comunidades", tornando-se inovadoras sociais ao modificar os padrões de interação entre indivíduos. Esse enquadramento teórico oferece uma base sólida para projetos que transcendem o acervo tradicional e propõem novos arranjos de participação cultural.

Pesquisas recentes mostram a biblioteca pública atuando como infraestrutura social que promove coesão, capital social e inclusão de grupos vulneráveis. Serra e Revez (2023), Van Melik e Merry (2021), e Haryanto *et al.* (2024) explicam que as bibliotecas são vistas como espaços acolhedores, informais e acessíveis universalmente, que promovem relações sociais, coesão e sentimento de pertencimento, atraindo justamente os grupos que buscam esse ambiente. Wojciechowska e Topolska (2021) reforçam que bibliotecas públicas, por tratarem todos os usuários com igualdade e serem abertas a todos os cidadãos independentemente de seu *status*, gozam de alto nível de confiança nas comunidades locais.

A diversificação do acervo é pautada por questões como justiça social, antirracismo e equidade no acesso à informação. Jones *et al.* (2022), em análise sistemática da literatura em Biblioteconomia e Ciência da Informação, identificaram crescimento expressivo das publicações sobre antirracismo, equidade e inclusão entre 2011 e 2020, sinalizando que mais de 15% das citações do *corpus* analisado estavam



voltadas a esforços antirracistas. Esse panorama legitima a construção de Políticas de Desenvolvimento de Coleção com foco intencional em autores e temas de grupos marginalizados.

No Brasil, Righetto, Cunha e Vitorino (2019) defendem o papel social da pessoa bibliotecária voltado às minorias, com bibliotecas criativas, inovadoras e sem preconceitos, ligadas à inclusão social, cidadania e inclusão digital. Lopez, Mehra e Capse (2023) complementam, propondo um *framework* de justiça social para o desenvolvimento de serviços bibliotecários com famílias em situação de vulnerabilidade, centrado no universalismo direcionado, na liderança ativa para remover barreiras e no respeito à agência comunitária. Esse conjunto teórico dá base ao projeto Arcanum como estratégia de combate à exclusão informacional e social, uma vez que o projeto não foi apenas uma compra de livros, mas um ato de liderança para promover justiça social.

A literatura internacional aproxima bibliotecas do conceito de *third place* ao descrevê-las como espaços de encontro, convivência intergeracional, pertencimento e diálogo, mais importantes pelo convívio do que pelo acervo em si. Finch e Real (2023) identificaram, em pesquisa com assistentes sociais em bibliotecas públicas, que temas como engajamento comunitário, autodeterminação, impactos do isolamento social e modelos informados pelo trauma são centrais para equilibrar segurança e inclusão em bibliotecas. Por sua vez, Zalmi (2024) conclui que a transformação bibliotecária baseada em inclusão social promove igualdade, justiça e desenvolvimento sustentável, ampliando, assim, a participação da comunidade nas atividades da biblioteca.

Estudos latino-americanos e do Sul Global reforçam a urgência de programas de inclusão, reconhecimento de vulnerabilidades e desenho de serviços para grupos específicos, demandando que bibliotecas se posicionem como parceiras dos movimentos sociais por maior representatividade nos espaços públicos.

2 METODOLOGIA

A metodologia aplicada na construção e execução do projeto "Arcanum" baseou-se em um ciclo de gestão estruturado em etapas cronológicas e funcionais, nas quais



percebe-se a relevância da competência gerencial para articular a negociação política e a liderança da equipe. O processo foi dividido em:

- **1º Semestre de 2023 - Pesquisa e Curadoria Especializada:** Realização de um levantamento aprofundado de títulos e autores sub-representados no primeiro semestre de 2023, priorizando a qualidade e a relevância das obras para o público-alvo (jovens de 7 a 18 anos), com critérios voltados ao protagonismo de pessoas pretas, LGBTQIAPN+, neurodivergentes e com deficiência, evitando estereótipos.
- **2º Semestre de 2023 - Gestão Orçamentária e Licitatória:** Planejamento financeiro no primeiro semestre de 2023, totalizando R\$26.500,00 (vinte e seis mil e quinhentos reais), englobando a aquisição de 150 livros, 50 jogos e equipamentos de manutenção de acervo (máquina de encadernação e leitores de código de barras). A liderança garantiu a conformidade e a transparência nos processos licitatórios. A captação dos recursos junto ao Conselho da Criança e do Adolescente foi fruto de uma articulação institucional e política liderada pela gestão da biblioteca.
- **2º Semestre de 2024 a 2026 - Capacitação da Equipe:** No treinamento dos servidores a atuação da pessoa bibliotecária foi de mentora e educadora, guiando-os na compreensão de temáticas sensíveis de diversidade para garantir que a liderança do projeto fosse disseminada em toda a equipe. Para lidar com as novas temáticas de representatividade, da mediação de sessões de jogos, e iniciar os clubes de leitura, essa formação tem sido uma constante. A capacitação ocorre assiduamente desde a chegada dos primeiros materiais em 2024.
- **2º Semestre de 2024 - Engajamento Comunitário:** Promoção de eventos de lançamento, clubes de leitura e noites de jogos para consolidar a biblioteca como um ecossistema de descoberta e participação social. O lançamento ocorreu no final de 2024 após a primeira catalogação dos primeiros lotes de livros e rodas de leitura, foram realizadas tardes de jogos com crianças e adolescentes, além de viabilizarmos parcerias com Clubes de Xadrez da cidade tornando a mediação mais fácil sem comprometer totalmente a pequena equipe.
- **2º Semestre de 2027 - Implementação de Infraestrutura e Sinalização:** Instalação de placas de sinalização voltadas à acessibilidade de pessoas autistas



e com deficiência, promovendo um ambiente fisicamente inclusivo. Em razão de adequação licitatória, a instalação das placas está prevista para metade final de 2027.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A execução do projeto Arcanum resultou em uma significativa inovação no catálogo de serviços da Biblioteca Municipal de Prudentópolis. A incorporação de **150 títulos diversificados** (com foco em autoria preta, indígena, feminina e de pessoas neurodivergente) permitiu que cada visitante encontrasse "um fragmento de si nas estantes". Concretizando o que Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2024) descrevem como a transição das bibliotecas para mobilizadoras de capacidades humanas em um contexto de alta interatividade.

A aquisição de **50 jogos de tabuleiro e RPG**, como *Dixit*, *Pandemic* e *Dungeons & Dragons*, representou uma quebra de paradigma na oferta de produtos da biblioteca. O RPG (*role-playing-game*) é um jogo em que participantes assumem papéis de personagens em um cenário ficcional, tomando decisões que afetam a narrativa. Hammer *et al.* (2018) demonstram que os RPGs apoiam aprendizagem formal e informal, desenvolvimento de projeto, resolução de problemas e pensamento crítico, além de aumentar a motivação e o engajamento de crianças e adolescentes. Grande-Prado *et al.* (2020), em revisão sistemática sobre RPGs na educação ibero-americana, confirmam o crescente interesse pela temática, especialmente no contexto escolar e de gamificação.

Estudos mais recentes ampliam esse horizonte. Akhnaf, Ayu e Nugraha (2024) destacam o potencial dos RPGs para a educação de caráter, estimulando pensamento ético, raciocínio moral, sistemas de valores, metacognição e empatia em adolescentes; Jones *et al.* (2024) identificaram que RPGs baseados em textos literários criam uma "dupla experiência" que fortalece simultaneamente a compreensão textual e a interpretação literária, centrando as identidades e as práticas culturais dos estudantes. Na biblioteca, isso se traduz em clubes de RPG baseados em livros, campanhas inspiradas em romances e cenários que representam identidades diversas, integrando leitura e jogo como mediação cultural.



O relatório de evolução quantitativa no sistema Koha registrou 324¹ novos leitores cadastrados entre setembro de 2024 e fevereiro de 2026, acompanhados de uma expressiva evolução nos empréstimos, com volume de 4.973² títulos no mesmo período. Para a correta interpretação do alcance do projeto frente à meta inicial de atender 500 indivíduos nos primeiros seis meses, é fundamental compreender a dinâmica de circulação do acervo e o perfil de usuários³ da Biblioteca Municipal de Prudentópolis.

Boa parte do acervo adquirido foi dedicada ao público infantil, observou-se que cada novo cadastro não representa necessariamente um único novo leitor, mas sim a ativação de um núcleo familiar. Os livros circulam entre pais, cuidadores e crianças, multiplicando o alcance da leitura e confirmando que o impacto real em números de indivíduos alcançados supera amplamente os registros individuais no sistema. Esse alcance não foi por acaso, mas o resultado direto de uma liderança bibliotecária intencional e capacitada.

Cabe ressaltar, em prol do rigor metodológico, a ausência de registros estatísticos no período entre novembro de 2024 e março de 2025. Tal lacuna decorre de uma conjunção de fatores estruturais e operacionais: o fechamento temporário da unidade para reformas e uma falha técnica que resultou em perda irreparável no banco de dados do Koha, ocorrida durante um período de afastamento por motivo de força maior da gestão titular da unidade. Diante dessa ameaça materializada — que evidenciou vulnerabilidades na matriz *SWOT* do projeto —, a gestão adotou medidas de contingência imediatas: instituiu rotinas automáticas de *backup* em nuvem fora do servidor local e implementou um caderno de registro físico temporário para assegurar a continuidade do inventário. Apesar deste apagão de dados, a alta média de empréstimos nos meses subsequentes atesta a eficácia do plano de mitigação, a rápida retomada e a resiliência do projeto.

¹ O relatório está disponível pelo link:

<https://docs.google.com/document/d/11swjRtNQ6dXvMSQbLT2a6CDICTdR2W27esnrD0JJa0/edit?usp=sharing>

² Neste link está disponibilizado a evolução nos empréstimos:

<https://docs.google.com/document/d/11c3QWazl-zZGcvHM-SON66zD2-OaYTQtM-qE7YTHu8/edit?usp=sharing>

³ Acesse a dinâmica de circulação do acervo e o perfil de usuários pelo

link: https://docs.google.com/document/d/1g8GV7DWpe65vHk_KG877OttjE987GJwdq4fGfmWfWEI/edit?usp=sharing



Alinhada às boas práticas do guia PMBOK, especificamente no que tange ao gerenciamento das comunicações e ao engajamento das partes interessadas, *stakeholders* (Freeman *et al.*, 2010), a estratégia de gestão de projetos foi evidenciada pela capacidade da biblioteca em ouvir a comunidade por meio de canais de *feedback*, como o atendimento via aplicativo mensageiro *WhatsApp*, permitindo o desenvolvimento em conformidade às necessidades locais. Essa prática foi alinhada ao modelo de *trauma-informed library service* descrito por Finch e Real (2023), consolidando o espaço como um ambiente seguro e responsivo. Adicionalmente, a diversidade no novo acervo atuou como um imperativo de afirmação identitária para grupos minorizados, corroborando o que Haryanto *et al.* (2024) identificam como iniciativas de inclusão social que fortalecem a coesão comunitária e reduzem a desigualdade.

Essa postura de "escuta" evidencia um modelo de liderança horizontal ou participativa. A Bibliotecária gestora não impôs um acervo, mas liderou um processo de cocriação de valor com os usuários — conceito que, conforme Ramaswamy e Ozcan (2014), posiciona o cidadão como agente ativo na coprodução de serviços —, o que é uma característica essencial da gestão moderna citada por Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2024).

Uma das principais dificuldades enfrentadas no processo de implantação foi o hiato temporal entre a aprovação do projeto e a efetiva disponibilização dos itens à comunidade. Os materiais foram recebidos de forma escalonada ao longo de 2024 até fevereiro de 2026. Essa demora, inerente aos trâmites licitatórios e logísticos do setor público, impactou o cronograma inicial de engajamento comunitário, postergando algumas ações planejadas. Contudo, a divulgação progressiva dos itens também gerou um efeito positivo inesperado: manteve o interesse e a curiosidade do público ao longo do tempo, funcionando como uma estratégia orgânica de comunicação e antecipação.

Por fim, evidencia-se que as alianças estratégicas, que aqui nesta experiência pode ser compreendida com um *stakeholders*, definido por Freeman *et al.* (2010, p. 46) por “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado, pelo alcance dos propósitos de uma firma”. Um exemplo de impacto, a partir do propósito da Biblioteca foi parceria com o Conselho da Criança e do Adolescente, foram fundamentais tanto para a captação de usuários quanto para a sustentabilidade financeira do projeto,



reposicionando a Biblioteca Pública de Prudentópolis como um polo cultural ativo e indispensável para o município.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto Arcanum demonstra que a gestão intencional de projeto é uma ferramenta poderosa para reconfigurar o papel social da biblioteca pública. Ao articular curadoria de acervo com representatividade, incorporação de jogos como mediação cultural e criação de espaços acolhedores para grupos minorizados, a Biblioteca Municipal de Prudentópolis posicionou-se como agente ativo de transformação social indo ao encontro do que Desmarchelier, Djellal e Gallouj (2024) definem como inovação social bibliotecária.

As dificuldades encontradas com os trâmites licitatórios e a demora na entrega dos materiais foram oportunidades para mostrar uma liderança resiliente diante de ameaças externas que desafiaram a matriz SWOT do projeto. Fundamentada na gestão por competências de Leme (2005), a liderança buscou otimizar a adaptabilidade da equipe, enquanto recorreu às diretrizes do PMBOK para implementar respostas imediatas a crises e riscos. A gestão da biblioteca lidou com esses atrasos de forma estratégica, transformando a 'demora' em uma 'estratégia orgânica de comunicação' para manter o interesse do público, demonstrando resiliência e capacidade de resposta tática, qualidades centrais de um líder contemporâneo.

Os principais aprendizados do processo incluem a necessidade de capacitação contínua da equipe em temáticas de diversidade e inclusão, a importância das parcerias institucionais para viabilização orçamentária e a eficácia dos jogos de RPG e tabuleiro como ferramentas de engajamento do público jovem. Uma limitação identificada é a ausência de instrumentos sistemáticos de avaliação de impacto qualitativo sobre os usuários atendidos, o que aponta para a necessidade de desenvolver indicadores que mensuram transformações identitárias e de pertencimento, evidenciando a urgência de uma readequação das técnicas tradicionais de estudo de comunidades e de usuários em bibliotecas.

Como encaminhamentos futuros, recomenda-se: (1) a formalização de uma Política de Desenvolvimento de Coleção com critérios explícitos de representatividade;



(2) a criação de um clube permanente de RPG como espaço de competência em informação e leitura crítica; (3) o estabelecimento de parcerias com movimentos sociais locais para ampliar o alcance comunitário da biblioteca; e (4) a produção de estudos avaliativos sobre o impacto do projeto na percepção de pertencimento dos usuários de grupos minorizados.

REFERÊNCIAS

AKHNAF, Ardhito Faza; AYU, Winda; NUGRAHA, Erico Pratama. Implementation of educational games based on role playing games (RPG) as a learning media for character education. **Waskita: jurnal pendidikan nilai dan pembangunan karakter**, v. 8, n. 1, 2024.

DESMARCHELIER, Benoît; DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz. Public libraries as social innovators. **Public Library Quarterly**, v. 44, p. 1–20, 2024.

FINCH, Bennie; REAL, Brian. Social workers in public libraries: resource and referral practice and re-thinking patron engagement. **Public Library Quarterly**, v. 42, 2023.

FREEMAN, E. R.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder theory: the state of the art**. New York: Cambridge Press, 2010.

GRANDE-DE-PRADO, Mario *et al.* Mapping role-playing games in Ibero-America: an educational review. **Sustainability**, v. 12, n. 16, p. 6298, 2020.

HAMMER, Jessica *et al.* Learning and role-playing games. *In*: ZAGAL, José P.; DETERDING, Sebastian (ed.). **Role-playing game studies: transmedia foundations**. New York: Routledge, 2018.

HARYANTO, H.; LAUGU, N.; ZULAIKHA, S. Public Libraries as Incubators for Social Inclusion and Entrepreneurship for Achieving Sustainable Development Goals (SDGs): A Progressive Transformation. **Jurnal Kependidikan: jurnal hasil penelitian dan kajian kepastakaan di bidang pendidikan, pengajaran dan pembelajaran, [s. l.]**, v. 10, n. 2, 2024.

JONES, E. *et al.* Analysis of anti-racism, equity, inclusion and social justice initiatives in library and information science literature. **Reference Services Review**, v. 50, 2022.

JONES, Karis *et al.* Rime of the emergent teachers: supporting collaborative literary learning through roleplaying games. **English Education**, v. 57, 2024.

LEME, Rogerio. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.



LOPEZ, M. E.; MEHRA, Bharat; CAPSE, Margaret. An exploratory social justice framework to develop public library services with underserved families. **Public Library Quarterly**, v. 42, 2023.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 7. ed. Newtown Square: Project Management Institute, 2021

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. **The co-creation paradigm**. Stanford: Stanford University Press, 2014.

RIGHETTO, Guilherme Goulart; CUNHA, M.; VITORINO, Elizete Vieira. O papel social do bibliotecário voltado às pessoas trans: aproximações teóricas. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, p. 212-238, 2019.

SERRA, S.; REVEZ, J. Social inclusion of refugees and asylum seekers: the role of public libraries in the Lisbon Metropolitan Area. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s. l.], v. 56, p. 397-414, 2023.

VAN MELIK, R.; MERRY, M. Retooling the public library as social infrastructure: a Dutch illustration. **Social & Cultural Geography**, [s. l.], v. 24, p. 758-777, 2021.

WOJCIECHOWSKA, M.; TOPOLSKA, K. Social and Cultural Capital in Public Libraries and Its Impact on the Organization of New Forms of Services and Implementation of Social Projects. **Journal of Library Administration**, [s. l.], v. 61, p. 627-643, 2021.

ZALMI, Fathonah Az Zahra. Penerapan transformasi perpustakaan berbasis inklusi sosial di perpustakaan umum. **Jurnal Al-Ma'arif: ilmu perpustakaan dan informasi islam**, v. 4, n. 2, 2024.

