



Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

A gestão da mediação lúdica: desafios e estratégias na expansão da rede "Biblioteca de Brincar" (Sesc-SC)

Management of playful mediation: challenges and strategies in the expansion of the "Biblioteca de Brincar" network (Sesc-SC)

José Augusto da Silva Neto – Serviço Social do Comércio (Sesc, SC) – neto.biblio@gmail.com

Resumo: O artigo analisa a gestão e expansão do projeto “Biblioteca de Brincar” do Sesc-SC, que cresceu de 8 para 24 unidades entre 2022 e 2025, totalizando 13 mil atendimentos no último biênio. O objetivo é descrever as estratégias de liderança dialógica e coordenação de redes utilizadas. A metodologia baseia-se em pesquisa documental e relato de experiência. Os resultados demonstram que a construção coletiva de temáticas bienais e a padronização via guias de orientação permitem equilibrar a eficiência com a autonomia local e intersetorial. Conclui-se que a gestão atua como mediadora de processos culturais e emancipatórios na rede de bibliotecas.

Palavras-chave: Gestão de Projetos. Liderança Dialógica. Bibliotecas Lúdicas. Sesc-SC. História Cultural.

Abstract: This article analyzes the expansion of Sesc-SC’s “Biblioteca de Brincar” project, which grew from 8 to 24 units between 2022 and 2025, reaching 13,000 attendances. The objective is to describe the dialogic leadership and network coordination strategies used to maintain pedagogical unity statewide. The methodology comprises documentary research and an experience report. Results demonstrate that collective construction and standardization via guidance manuals balance operational efficiency with local intersectoral autonomy. It is concluded that management acts as a mediator of cultural and emancipatory processes, ensuring that the playful environment functions as a strategic tool for social innovation within the library network.

Keywords: Project Management. Dialogic Leadership. Playful Libraries. Sesc-SC. Cultural History.

1 INTRODUÇÃO



Para Gandhi Piorski (2016), o brincar é a linguagem fundamental da criança, um canal por onde ela investiga a matéria e organiza o seu imaginário. No contexto das bibliotecas, essa ludicidade não se separa da leitura; ao contrário, fundem-se em um exercício de liberdade. Partindo dessa premissa, o projeto “Biblioteca de Brincar” foi concebido pelo Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (Sesc-SC) para transformar o espaço bibliotecário em um território de experimentação, onde a narrativa literária e o brinquedo caminham juntos na construção da subjetividade infantil.

Essa iniciativa alinha-se estreitamente às diretrizes institucionais do Serviço Social do Comércio, cujo propósito central reside em fomentar o bem-estar social e a qualidade de vida dos comerciários e da comunidade, por meio da democratização do acesso aos bens culturais e educacionais (Serviço Social do Comércio, 2024). Em Santa Catarina, essa missão ganha corpo por meio de uma das maiores redes de disseminação cultural do estado: o Sesc-SC mantém atualmente 28 bibliotecas fixas e duas unidades móveis (BiblioSesc), que atuam como polos de mediação de leitura e integração comunitária.

O desafio de gestão apresentado neste artigo é a orquestração dessa vasta rede para a execução do “Biblioteca de Brincar”. O projeto, que iniciou sua fase de implementação em 2022 com 8 unidades, passou por um processo de expansão acelerada: 9 unidades em 2023, chegando à consolidação de 24 unidades em 2024. Ao todo, a somatória de atendimentos do biênio 2024-2025 atingiu a marca de 13 mil pessoas. Este relato de experiência descreve como a liderança central, em conjunto com as equipes locais de técnicos de cultura e atendentes, gerencia essa capilaridade para garantir que os valores de inovação cheguem a todas as regiões do estado.

Historicamente, a biblioteca foi vista como um lugar de silêncio e normas rígidas. No entanto, ao fundamentar a gestão nas teorias de Michèle Petit (o acolhimento), Roger Chartier (a apropriação), Antonio Viñao Frago (a cultura institucional), Pierre Bourdieu (o capital cultural) e Paulo Freire (a autonomia), o projeto subverte essa lógica. A liderança aqui não é apenas administrativa; é uma mediação que sustenta a estrutura necessária para que o brincar e o ler ocorram de

ade



estrutura se materializa na prática de gestão, a seção seguinte detalha os procedimentos metodológicos utilizados para coordenar tal expansão.

2 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como um relato de experiência associado à abordagem qualitativa por meio de pesquisa documental exaustiva. A incorporação do método documental justifica-se pela necessidade de ir além da subjetividade do relato, validando as ações de gestão a partir de registros formais e de circulação interna da instituição, permitindo mapear a fenomenologia da coordenação de uma rede cultural complexa.

O *corpus* documental analisado foi constituído por duas tipologias de fontes:

1. **Documentos Normativos Centrais:** 2 "Guias de Orientações Técnicas" dos ciclos bienais (2024-2025), que somam 48 páginas de diretrizes operacionais e conceituais emanadas pela gestão regional;
2. **Documentos de Feedback da Ponta:** 24 Relatórios Técnicos Mensais de Unidade (referentes ao ano de 2024), contendo dados numéricos, intercorrências de logística, registros de ouvidoria de público e as narrativas escritas das assistentes de biblioteca.

Para o tratamento e análise dos dados coletados, aplicou-se a **Análise de Conteúdo Temática**, proposta operacionalmente por Laurence Bardin (2016). O processo analítico seguiu rigorosamente três fases cronológicas:

- **Pré-análise:** Realização da leitura flutuante do *corpus* documental, estabelecimento do plano de trabalho e determinação dos indicadores de análise (taxas de assiduidade, volume de empréstimos acoplados e ocorrências logísticas);
- **Exploração do material:** Operação de codificação e categorização dos relatórios, isolando-se os núcleos de sentido que emergiram dos textos. As categorias definidas a *posteriori* foram: a) *Conflito de Integração Intersetorial*; b) *Adaptação da Infraestrutura Física*; e c) *Visibilidade Institucional*;
- **Tratamento dos resultados, inferência e interpretação:** Fase em que os dados



3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica deste artigo ancora-se na interseção entre a Gestão de Projetos e a Mediação de Leitura. Para compreender a transformação física e simbólica das bibliotecas, recorre-se, primeiramente, a Viñao Frago (2001, p. 89):

A cultura escolar é o conjunto de teorias, princípios, normas, pautas, rituais, costumes, tradições e sedimentações acumuladas com o tempo na forma de tradições, de hábitos e de mentalidades transmitidas de geração em geração, que regem a vida nas instituições educativas e as formas de nelas se estar, de nelas participar e nelas se atuar.

A gestão do projeto, ao propor corredores sensoriais e ocupação do chão, opera uma ruptura nessa “cultura de silêncio” cristalizada. O fechamento deste ponto reside na compreensão de que a gestão de bibliotecas no Sesc-SC não busca apenas oferecer livros, mas subverter a rigidez institucional para criar um ambiente de convívio, onde a mudança física atua como o primeiro passo para uma nova experiência de cidadania cultural.

Essa reconfiguração do espaço visa, primordialmente, democratizar o acesso, combatendo as barreiras invisíveis do capital cultural. Segundo Bourdieu (2007), a biblioteca é um espaço onde o *habitus* familiar muitas vezes dita o nível de pertença e o conforto do usuário. Ao integrar o brincar, o projeto reduz essa barreira simbólica e convida o trabalhador do comércio a ocupar o espaço com sua família. Conclui-se, sob esta ótica, que a programação de sábado funciona como um dispositivo de equidade, transformando o “gosto” pela leitura — muitas vezes visto como algo elitista — em uma prática social acolhedora e acessível a diferentes estratos sociais.

No que tange à relação subjetiva com o objeto literário, Roger Chartier (1998, p. 121), afirma que “a leitura é sempre uma apropriação, uma invenção, uma produção que não deixa o texto tal como ele é”. No projeto “Biblioteca de Brincar”, essa invenção é mediada pelo lúdico, permitindo que a criança não seja apenas uma receptora passiva de histórias. Portanto, o fechamento deste pilar teórico revela que a gestão do acervo e da mediação garante que cada criança reinvente o sentido da obra a partir de sua própria bagagem imaginativa, legitimando a leitura lúdica como um processo intelectual de alta complexidade.



Finalmente, a liderança dialógica que sustenta a rede de 24 unidades fundamenta-se na Pedagogia da Autonomia. Para sustentar o recuo necessário, utiliza-se a reflexão de Freire (1996, p. 28) sobre o papel do educador/gestor:

É por isso que o ensinar não se esgota no tratamento do objeto ou do conteúdo, superficialmente feito, mas se estende à produção das condições em que aprender criticamente é possível. E essas condições implicam ou exigem a presença de educadores e de educandos criadores, instigadores, inquietos, rigorosamente curiosos, humildes e persistentes.

Este pilar consolida a ideia de que a gestão do projeto não é uma via de mão única baseada em ordens. O fechamento desta seção teórica evidencia que a liderança do gestor regional deve ser instigadora, criando as condições para que os técnicos na “ponta” exerçam sua curiosidade e autonomia pedagógica. É essa persistência dialógica que garante a sustentabilidade da rede, permitindo que a coordenação central e a execução local caminhem em sintonia ética e política.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise cruzada dos dados coletados aponta que a sustentabilidade da rede e a sua aceleração de escala exigiram o estabelecimento de indicadores objetivos de controle gerencial. Longe de representar um monitoramento meramente punitivo, a coleta de dados de impacto serviu como termômetro para a validação da liderança dialógica inspirada em Paulo Freire (1996).

A Tabela 1 descortina a evolução do projeto e introduz a Taxa de Retenção e Atração Ativa como um indicador-chave de desempenho (KPI).

Tabela 1 – Evolução do Projeto

Ano	Unidades Ativas (N)	Atendimentos Totais (N)	Média de Público por Unidade	Taxa de Atração Ativa (%) ¹
2022	08	3.500	437,5	—
2023	09	4.200	466,6	6,65%
2024	24	13.000	541,6	16,07%

Fonte: Dados consolidados com base em Sesc-SC (2024a, 2024b).

¹ Nota: A Taxa de Atração Ativa calcula o incremento percentual da média de público por unidade ativa de um ano para o outro, demonstrando o adensamento comunitário da iniciativa.

Os dados revelam que o crescimento da rede não diluiu o público; ao contrário,

ub



ocorreu na primeira edição de 2024 integrada sob o tema "Rimas", que registrou a mobilização de 1.399 cidadãos simultâneos em um único dia. Geograficamente, essa centralização flexível permitiu replicar a qualidade de atendimento em cidades de perfis demográficos distintos, como Laguna, Tubarão e São Bento do Sul.

4.1 A Problemática das Barreiras, Desafios e Conflitos de Rede

Contudo, o avanço quantitativo ocultou desafios profundos na operação cotidiana da rede, os quais exigem uma postura reflexiva. A análise documental dos 24 relatórios técnicos trouxe à tona conflitos severos decorrentes dos diferentes habitus profissionais (Bourdieu, 2007), das equipes envolvidas. O projeto exige a intersectorialidade direta entre as áreas de Cultura e Lazer, cujas fronteiras de trabalho geraram fricções institucionais registradas nos relatórios de Brusque e Jaraguá do Sul.

Os Técnicos de Cultura queixaram-se, recorrentemente, do desvio de suas funções curatoriais e pedagógicas para a resolução de sobrecargas burocráticas (emissão de passagens para artistas, gestão de notas fiscais e contratos comerciais). Em contrapartida, as equipes de Lazer relataram sobrecarga na mobilização comunitária e na montagem braçal de cenários complexos aos sábados, gerando episódios de resistência interna quanto à extensão da jornada de trabalho.

Além das tensões de recursos humanos, a infraestrutura física apresentou-se como uma limitação severa ao projeto. Nem todas as 24 bibliotecas possuem plantas arquitetônicas adaptáveis à "ruptura do silêncio" preconizada por Viñao Frago (2001). Na unidade de Caçador, por exemplo, os relatórios apontaram problemas crônicos de reverberação acústica: o ruído das brincadeiras invadiu as áreas administrativas vizinhas, gerando reclamações internas. Já na unidade de Rio do Sul, a limitação espacial física impediu a montagem completa das tendas de leitura nos moldes do Guia de Orientações, forçando uma compactação que comprometeu a circulação do público.

A identificação destas barreiras físicas e humanas exigiu que a liderança central utilizasse o ciclo PDCA para gerir as inconformidades. Em vez de punir as unidades com problemas estruturais, o gestor regional utilizou os encontros no Microsoft Teams para reescrever os Guias de Orientações Técnicas, flexibilizando a montagem espacial e padronizando uma Matriz de Responsabilidades para mitigar os conflitos intersectoriais,



Tabela 2 – Matriz de Contingenciamento de Conflitos e Barreiras de Rede

Desafio Detectado	Unidades Críticas	Impacto Operacional	Ação Mitigadora da Gestão
Assimetria Acústica	Caçador, Joaçaba	Poluição sonora interna e conflito com o administrativo.	Modulação de horários e isolamento de nichos com tapetes espessos.
Limitação de Espaço	Rio do Sul, Lages	Impossibilidade de montagem de tendas gigantes.	Layout adaptativo e fracionamento de turmas por faixas horárias.
Conflito Intersetorial	Brusque, Jaraguá do Sul	Sobrecarga burocrática e resistência a horários de sábado.	Descentralização de compras e criação de banco de horas unificado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos Relatórios de Não-Conformidade de Rede (2024).

4.2 Análise Qualitativa: Vozes da Ponta e Evidências Metodológicas

A validação empírica da superação parcial desses desafios reside no tratamento categorial dos depoimentos das assistentes de biblioteca. Na categoria Visibilidade Institucional, a fala de Maria Clara, da Unidade Estreito, demonstra como a curadoria consegue reverter a rigidez material:

A cada edição, vejo como o ambiente que criamos transforma a forma como as crianças e seus responsáveis se envolvem com a leitura, explorando o espaço de maneira lúdica e interativa. [...] No final do evento, é sempre emocionante ver crianças e adultos pegando livros emprestados, perguntando sobre a próxima edição e demonstrando entusiasmo para continuar explorando esse universo (Sesc-SC, 2024a).

O indicador qualitativo implícito no entusiasmo de "pegar livros emprestados" ratifica a apropriação do espaço (Chartier, 1998), e a mitigação temporária das barreiras do capital cultural (Bourdieu, 2007). Do mesmo modo, a categoria Adaptação da Infraestrutura Física ganha luz no relato de Juliana Fantini, do Sesc Brusque, indicando que a quebra de paradigmas institucionais afeta inclusive o corpo funcional:

Tanto os pais quanto as crianças, e até mesmo os funcionários, tiveram a oportunidade de experimentar a leitura de outras formas e conhecer seus desdobramentos para além dos livros. O evento já tem o carinho do público que é assíduo e busca sempre as oficinas, histórias e brincadeiras que ficam ainda mais divertidas quando se unem ao espaço da biblioteca! (Sesc-SC, 2024b).

Ao assumir que os próprios funcionários passaram a experimentar a leitura "de outras formas" (Sesc-SC, 2024b), constata-se a eficácia da formação continuada

lial



"desorganização lúdica", convertendo os assistentes em mediadores ativos que validam a tese de Gandhi Piorski (2016) sobre o brincar como investigação.

Por fim, o relato de Camilla Vargas Barreto, do Sesc Prainha, consolida a análise ao expor o indicador de impacto institucional direto do projeto na comunidade ampliada:

A última edição, realizada com a temática Arte, teve a maior adesão de público e contou com a apresentação da Companhia Dalecirco [...]. O cenário tinha como elemento principal um livro gigante que ia até o teto da biblioteca, trazendo interesse das famílias pela apresentação. [...] Recebemos feedback positivo dos familiares e muitos não sabiam que a biblioteca do Sesc é aberta para a comunidade (Sesc-SC, 2024b).

O desconhecimento prévio das famílias sobre a gratuidade e abertura da biblioteca revela que o maior desafio de gestão da rede não é apenas interno, mas comunicacional. A inserção do "livro gigante" operou a modificação visual radical exigida por Viñao Frago (2001) para destituir a imagem da biblioteca como recinto fechado ou elitista. A gestão de redes do Sesc-SC, ao absorver as limitações acústicas, os conflitos de equipe e o déficit de comunicação externa, utilizou-se do rigor analítico e do planejamento estratégico para entregar uma política cultural escalável, transformando 24 bibliotecas em polos dinâmicos de emancipação social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória de expansão da “Biblioteca de Brincar” de 8 para 24 unidades demonstra que a liderança em rede no Sesc-SC supera a dimensão meramente logística, consolidando-se como uma prática pedagógica e social de alta complexidade. A análise dos resultados evidenciou que o sucesso da rede não advém de uma imposição vertical, mas de uma maturidade nos processos de comunicação dialógica e na abertura para uma curadoria coletiva, que respeita as particularidades das diferentes regiões de Santa Catarina.

Os depoimentos colhidos junto às equipes técnicas nas unidades de Brusque, Estreito e Prainha confirmam que a gestão de bibliotecas lúdicas exige um equilíbrio constante entre o rigor administrativo e a fluidez criativa. A descoberta da biblioteca pela comunidade, o aumento nos índices de empréstimos domiciliares após os eventos e a fidelização das famílias provam que a mediação lúdica é uma ferramenta eficaz para

Ma



revelou-se um dispositivo de transformação da cultura institucional, onde até mesmo os funcionários ressignificam sua relação com o espaço e com a leitura.

Conclui-se que o modelo de gestão intersetorial entre Cultura e Lazer, amparado por guias de orientação e retroalimentado por *feedbacks* constantes, é o que garante a sustentabilidade e a escalabilidade do projeto. O sucesso da “Biblioteca de Brincar” reafirma o Sesc-SC como um laboratório de inovação cultural, onde a liderança estratégica atua como ponte entre o referencial teórico acadêmico e o impacto real no cotidiano das famílias. Promover o direito ao brincar e ao ler de forma integrada não é apenas uma meta institucional, mas um compromisso com o desenvolvimento humano e com a formação de novas comunidades de leitores que veem na biblioteca um território de pertencimento, imaginação e liberdade.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. Porto Alegre: Zouk, 2007.
- CHARTIER, Roger. **A aventura do livro: do leitor ao navegador**. São Paulo: UNESP, 1998.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- PETIT, Michèle. **Ler o mundo: experiências de leitura em tempos de crise**. São Paulo: Editora 34, 2019.
- PIORSKI, Gandhi. **Brinquedos do chão: a natureza do imaginário**. São Paulo: Peirópolis, 2016.
- SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO. **Missão, Visão e Valores**. Rio de Janeiro: Sesc Departamento Nacional, 2024. Disponível em: <https://www.sesc.com.br>. Acesso em: 11 jun. 2026.
- SESC-SC. **Biblioteca de Brincar retorna dia 23 de agosto com contos, cantigas e muita imaginação**. Florianópolis, 2024a. Disponível em: <https://www.sesc-sc.com.br/cultura/biblioteca-de-brincar-retorna-dia-23-de-agosto-com-contos-cantigas-e-muita-imaginacao>. Acesso em: 16 abr. 2026.
- SESC-SC. **Rimas e diversão: 1ª edição do Biblioteca de Brincar encanta 1.399 pessoas pelo Estado**. Florianópolis, 2024b. Disponível em:

[IS-e](#)

:SSC



VIÑAO FRAGO, Antonio. **Sistemas educativos, culturas escolares y reformas**. Madri:
Morata, 2001.

