



Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

## Movimento de Gestão da Inovação Participativa no Centro de Informação e Documentação da Transpetro

Participatory Innovation Management Initiative at Transpetro's Information and Documentation Center

**Wallace Neto Mouta** – Petrobras Transporte (TRANSPETRO) –  
wneto@transpetro.com.br

**Tatiana Neves Cosmo** – Petrobras Transporte (TRANSPETRO) –  
tatianacosmo@transpetro.com.br

**Resumo:** Apresenta práticas de gestão implementadas no Centro de Informação e Documentação, de uma empresa de logística de óleo, gás e biocombustíveis. O estudo aborda a aplicação das Cinco Leis de Ranganathan em consonância com os princípios da gestão da inovação participativa no contexto corporativo, enfatizando a comunicação e disseminação seletiva da informação, planejamento estratégico, marketing de serviços de informação e inovações adotadas. A metodologia consiste em um estudo de caso descritivo fundamentado em revisão de literatura. Os resultados demonstram que a adoção da gestão da inovação participativa com foco no usuário, tem promovido a eficiência operacional nos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gestão de Unidades de Informação. Inovação Participativa. Bibliotecas Corporativas. Disseminação Seletiva da Informação.

**Abstract:** This paper presents management practices implemented at the Information and Documentation Center of a company in the oil, gas, and biofuels logistics sector. It analyzes the application of Ranganathan's Five Laws of Library Science in conjunction with the principles of participatory innovation management in a corporate context, emphasizing communication, selective dissemination of information, strategic planning, people and project management, information services marketing, and innovation. The methodology consists of a descriptive case study based on a literature review. The results demonstrate that the adoption of participatory innovation management with a user-centered focus has promoted the operational efficiency of the services provided.

**Keywords:** Information Units Management. Participatory Innovation. Corporate Libraries. Selective Dissemination of Information.

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de documentos e informações em ambientes corporativos tem se tornado cada vez mais estratégica para a competitividade e eficiência das organizações. A Transpetro, subsidiária integral da Petrobras e maior empresa de logística para os segmentos de óleo, gás e biocombustíveis da América Latina, atua há 26 anos no mercado, garantindo excelência e segurança em suas operações. Com uma rede de 8,5 mil km de dutos e atuação na navegação de cabotagem e longo curso, a empresa possui 5.685 empregados, cujo conhecimento técnico é um de seus maiores ativos.

Nesse contexto, o Centro de Informação e Documentação (CID) da Transpetro desempenha a gestão de publicações, documentos e informações técnicas e administrativas. As atividades do CID incluem padronização, identificação, classificação, avaliação, pesquisa, eliminação e arquivamento, além da implementação e gerenciamento de sistemas informatizados. A missão do CID é manter a política de bibliotecas e arquivos na Companhia, garantindo o acesso à informação, a disseminação de conhecimento e apoiando as decisões técnico-administrativas (Transpetro, 2024).

Segundo Costa (2021), o gerenciamento de documentos permite um melhor gerenciamento das informações e o aprimoramento da gestão do conhecimento nas organizações. A autor afirma que a gestão documental significa a sobrevivência de uma instituição, pois conduz à transparência das atividades, permite a execução da governança e do controle das informações.

### 1.1 As Leis de Ranganathan e a Gestão da Inovação Participativa aplicadas em Bibliotecas e Centros de Informação e Documentação

As Cinco Leis da Biblioteconomia, formuladas por Shiyali Ramamrita Ranganathan em 1931, permanecem como um referencial teórico contemporâneo na gestão da informação, demonstrando significativa relevância quando articuladas aos conceitos de inovação organizacional. Em contextos institucionais, que dispõem de



unidades de informação e documentação, a Gestão da Inovação Participativa se apresenta em consonância com os princípios estabelecidos por Ranganathan, ao valorizar o uso eficiente da informação, a centralidade do usuário e a adaptação contínua dos serviços. É constatado por Fernandes *et al.* (2021) que, a aplicação da primeira lei (“Os livros são para usar”), à gestão da informação como ativo estratégico, pressupõe o desenvolvimento de estratégias que estimulem o uso efetivo do conhecimento, como serviços digitais e plataformas colaborativas. A segunda (“A cada leitor, o seu livro”) e a terceira lei (“A cada livro, o seu leitor”) relacionam-se diretamente a abordagens centradas no usuário (*user-centered design*) e à personalização de serviços, impulsionando a inovação em produtos e serviços informacionais. A quarta lei (“Poupe o tempo do leitor”) se conecta a métodos de gestão operacional e tecnológica, incluindo sistemas de catalogação, inteligência artificial (IA) e automação de serviços. Por fim, a quinta lei (“A biblioteca é um organismo em crescimento”) é o fundamento para o planejamento estratégico e a inovação contínua, garantindo que os centros de informação atualizem acervos, explorem tecnologias e se adaptem às mudanças.

Nesse sentido, Abreu *et al.* (2026) destacam que a inovação resulta em diferenciação de produtos, redução de custos, ampliação de mercados, não se restringindo aos setores de alta tecnologia ou às grandes empresas. Trata-se de um fenômeno que produz impactos econômicos, sociais e ambientais em distintas áreas organizacionais. Assim, a gestão da inovação envolve a capacidade de identificar oportunidades, mobilizar recursos, desenvolver competências e implementar mudanças, com a participação ativa dos atores envolvidos no processo inovativo.

No âmbito das bibliotecas e dos centros de informação e documentação, observa-se que tanto as Cinco Leis da Biblioteconomia quanto os princípios da Gestão da Inovação Participativa orientam a governança de acervos, processos e serviços, com vistas à maximização do valor informacional (Targino, 2017).

A articulação das Cinco Leis de Ranganathan com práticas contemporâneas de gestão da inovação, conforme Buur (2008), proporciona uma abordagem gerencial que estimula o envolvimento ativo de colaboradores, usuários e *stakeholders* nos processos de geração, desenvolvimento e implementação de inovações. O autor caracteriza a inovação participativa como uma abordagem em que usuários e partes interessadas são integrados de forma ao desenvolvimento de produtos e serviços, contribuindo com



conhecimentos contextuais e experiências práticas. Argumenta ainda que essa perspectiva representa uma evolução do *participatory design*, ao ir além da co-criação e incorporar preocupações relacionadas à geração de valor e à implementação. Nesse contexto, a gestão da inovação participativa transforma as unidades de informação em organizações dinâmicas e proativas, favorecendo a democratização da informação, o aumento da eficiência operacional e o crescimento contínuo.

Assim, este artigo tem como objetivo descrever e analisar as práticas de gestão da inovação participativa implementadas no CID da Transpetro, destacando como essas ações contribuem para a eficiência operacional e qualidade dos serviços.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho é um estudo de caso descritivo que adota as Cinco Leis da Biblioteconomia, propostas por Ranganathan (2009), como eixo teórico-analítico. O objetivo é descrever os serviços, produtos de informação e documentação desenvolvidos pelo CID, à luz desses princípios clássicos com um viés concomitante para os princípios da Gestão da Inovação Participativa.

Diferentemente de abordagens baseadas em coleta e análise de dados empíricos, esta metodologia fundamenta-se na descrição dos serviços e práticas existentes, evidenciando características e formas de funcionamento no contexto institucional (Gil, 2008). A metodologia não está voltada para mensuração de dados, mas em uma análise de caráter descritivo, evidenciando como as práticas do CID se articulam com as cinco Leis da Biblioteconomia, bem como com os princípios da Gestão da Inovação Participativa - GIP (Dodgson *et al.*, 2015).

**Quadro 1 - Enquadramento dos serviços às Cinco Leis de Ranganathan e aos Princípios GIP**

Lei de Ranganathan	Princípio da Gestão da Inovação Participativa - GIP	Serviços/Práticas Relacionadas	Aplicação no CID
1ª Lei Os livros são para usar	Promoção da colaboração e acesso compartilhado à informação como base para geração de inovação	DSI – Disseminação Seletiva da Informação; Serviço de Referência; Gestão de Marketing; Inovação Tecnológica	Promove o acesso e o uso efetivo da informação por meio da disseminação dos serviços e uso de plataformas digitais.



<b>2ª Lei</b> A cada leitor, o seu livro	Integração de múltiplos atores considerando suas necessidades, colaboração orientada ao usuário	DSI; Serviço de Referência; Gestão de Pessoas e Liderança Participativa; Gestão de Marketing	Garante a personalização dos serviços adequando conteúdos às necessidades específicas dos usuários.
<b>3ª Lei</b> A cada livro, o seu leitor	Articulação de redes colaborativas para conectar conhecimento e atores, maximizando a circulação e uso da informação	Comunicação; Disseminação da Informação; Gestão de Marketing; Inovação Tecnológica	Assegura que os conteúdos informacionais alcancem o público por meio de estratégias de difusão.
<b>4ª Lei</b> Poupe o tempo do leitor	Eficiência na coordenação das interações colaborativas, reduzindo barreiras e otimizando fluxos de informação	Serviço de Referência; Inovação Tecnológica; Planejamento e Gestão Financeira; Segurança da informação	Otimiza o acesso à informação com agilidade, eficiência operacional, confiabilidade e melhor alocação de recursos
<b>5ª Lei</b> A biblioteca é um organismo em crescimento	Inovação contínua baseada em aprendizagem organizacional e nas redes colaborativas	Planejamento; Gestão Financeira; Gestão de Pessoas; Inovação Tecnológica	Evolução contínua dos serviços, com foco em inovação e sustentabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O enquadramento metodológico adotado evidencia que os serviços do Centro de Informação e Documentação (CID) não apenas se alinham às Cinco Leis da Biblioteconomia, como também reinterpreta tais princípios no contexto organizacional contemporâneo, sob a perspectiva da Gestão da Inovação Participativa. Nesse contexto, a literatura aponta que a inovação, seja em nível organizacional ou nacional, constitui um fator central para a melhoria da qualidade e do padrão de vida, não ocorrendo, contudo, de forma espontânea (Dodgson *et. al.*, 2015). Assim, para que a inovação seja efetiva, faz-se necessária a adoção de práticas gerenciais estruturadas, orientadas à identificação e aproveitamento das contribuições dos diferentes atores. Tal abordagem mostra-se relevante em organizações voltadas para o compartilhamento de dados e informações, nas quais os ativos informacionais assumem caráter estratégico.

Seguem descrições dos serviços CID para auxiliar na operação e nas decisões.

#### 3.1 Comunicação, Disseminação Seletiva da Informação e Serviço de Referência

A comunicação ocorre por meio de sistemas de solicitação, mensagens, reuniões, assim o CID capta os desejos informacionais das áreas, sejam eles, bibliográficos ou



documentais. Como resultado, iniciam-se projetos de Disseminação Seletiva da Informação (DSI) para trazer consultas personalizadas aos setores. A DSI é um serviço centrado na necessidade e interesse do usuário, capaz de antecipar e atender efetivamente um perfil de interesse (Eirão, 2009). Calculada na competência do Serviço de Referência, onde o contato entre o profissional da informação e o usuário facilitam os acessos, a DSI proporciona atualizações oportunas sobre publicações e recursos, adaptados aos campos específicos de atuação dos usuários (RAFIQ, 2024).

### **3.2 Planejamento, Gestão Financeira e Captação de Recursos**

O planejamento no CID é uma atividade anual e colaborativa. As lideranças do setor reúnem-se para discutir ações, serviços e produtos para o exercício subsequente, baseando-se nas lições aprendidas dos projetos finalizados. A visão do setor tem como base o planejamento estratégico da companhia.

Os projetos relacionados às demandas de informação e documentação são gerenciados no CID por meio da metodologia *e-Kanban*, que utiliza técnicas de representação visual por meio de cartões para o acompanhamento da execução das tarefas. Essa metodologia possibilita a visualização do fluxo de trabalho e a definição de prazos de cada atividade. No caso apresentado, utiliza-se a ferramenta *Microsoft Planner* como suporte para a gestão e monitoramento das tarefas.

O planejamento de sistemas de informação é realizado para alinhar a tecnologia aos objetivos de negócio. Envolve a criação de planos de ação e o monitoramento dos resultados, impulsionando a inovação e a eficiência operacional (Teubner, 2007). A segunda etapa do planejamento envolve a definição dos recursos necessários que precisam ser validados em plano financeiro. Pois, a terceira etapa é a proposição do orçamento, adaptando-se às diretrizes da empresa.

### **3.3. Gestão de Pessoas e Liderança Participativa**

A gestão de pessoas no CID inicia-se no planejamento de recursos e na divisão da equipe para a execução de projetos e atendimento de demandas cotidianas. Os



profissionais têm acesso ao gestor e autonomia na condução dos projetos. Reuniões iniciais e de acompanhamento garantem decisões compartilhadas.

### 3.4. Gestão de Marketing

A Transpetro atua em 17 estados e em mais de 30 navios, o plano de *marketing* envolve a participação das áreas de Comunicação e Tecnologia da Informação, discutindo ações como *e-mails*, *webinars* e publicidade nos terminais e navios.

O *marketing* de serviços de informação pode ser entendido como uma estratégia na qual os esforços se convergem em se adequar às necessidades dos usuários (Amaral, 2011). O objetivo do CID é criar um ambiente para a gestão de mudanças.

### 3.5 Segurança operacional e Segurança da informação e Sustentabilidade

Em projetos do CID é essencial implementar controles de segurança que protejam dados sensíveis, estratégicos e minimizem riscos de ataques cibernéticos. As práticas incluem a avaliação de risco, gestão de controles operacionais, e a adoção de tecnologias avançadas para reduzir vulnerabilidades e fortalecer a governança.

A Transpetro tem procedimentos e divulga diretrizes de segurança operacional e da informação. O CID deve atender aos requisitos e ser um replicador destes procedimentos para a força de trabalho, seja em sistemas de informações, seja em ações do dia a dia de movimentação de documentação física e transferência para documentação eletrônica. As recomendações de gestão de acessos e locais adequados de arquivamentos das informações também é atribuição do setor. A segurança é meta de topo da companhia, trazendo relevância ao assunto no cotidiano.

Nos últimos anos, o CID prezou por entregas que visam também a economia circular, de acordo com as diretrizes da empresa, junto a área de Meio Ambiente. A economia circular tem como base a transição de um sistema de “fim de vida” para um ciclo contínuo de uso dos recursos (Fangueiro; Guimarães, 2023). No caso do CID, o reuso está focado em acervos físicos, documentos com prazos para eliminação conforme legislação vigente e tabela de temporalidade do Arquivo Nacional. O material é reutilizado por cooperativas de reciclagem seguindo diretrizes de segurança.



### 3.6 Inovação Tecnológica: Processos, Produtos e Serviços

O processo de inovação no CID é fomentado pela alta administração, alinhado ao planejamento estratégico corporativo. Com foco no mercado e no cliente, a liderança promove ações inovadoras que geram resultados operacionais e financeiros, incorporando a inovação de forma transversal em processos, serviços e sistemas.

A prospecção de soluções como a adoção de IA e Automação Robótica de Processos (RPA), é incentivada para promover ganhos de produtividade. Impulsionado pela pandemia - COVID-19, o CID reestruturou seu atendimento a fim de garantir celeridade e assertividade. A seguir, destacam-se as principais inovações:

a) Gestão - controle e comunicação por meio de ferramentas:

- Implementação do *Microsoft BI e Planner* para o gerenciamento visual de projetos.
- Acompanhamento Orçamentário: Monitoramento mensal, confrontando o planejado com o executado para assegurar a sustentabilidade financeira.

b) Serviços de Biblioteca - modernização focada na eficiência e redução de custos: - Cartas e Publicações Náuticas: Adoção de plataforma para acesso a bordo dos navios, racionalizando custos com cobrança baseada na navegação/operação efetiva.

- DSI: Criação de informes periódicos automatizados com IA, segmentados por área.
- Catálogo bibliográfico: *Microsoft Power Platform (Low-Code)*, solução com baixo custo.

c) Serviços de Gestão de Padrões e Conformidade –segurança e rastreabilidade:

- Sistema corporativo para gerenciar mais de dois mil procedimentos, com fluxos de aprovação e controle de revisões. Uso de assistente de Inteligência Artificial (IA).
- Monitoramento e Pesquisa: Desenvolvimento de painéis em Business Intelligence (BI) para acompanhamento de metadados e integração de Inteligência Artificial (IA)
- Análise Documentação Trabalhista: Serviço de verificação de documentos trabalhistas e previdenciários gerados em contratos de serviços, aprimorando o controle de entregas e mitigando passivos judiciais de terceiros.

d) Serviços de Protocolo - logística documental descentralizada e eletrônica:

- Adoção de Sistema de Gestão de Documentos nos 44 terminais da empresa, proporcionando maior agilidade na entrega dos documentos e controle dos fluxos.



- Otimização dos Serviços Postais: Reestruturação descentralizada com cartões para postagens sem custo local, agendamento de recolhimentos e transporte de grandes cargas, gerando economia integrada ao sistema de protocolo.

e) Serviços de Documentação - gestão arquivística e técnica estruturada

- Estruturação Arquivística: avaliação de documentos, organização de repositórios (*Microsoft SharePoint*) e criação da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos.

- Gestão de Documentos de Engenharia: Substituição do sistema de fluxo documental de obras, acompanhada por gestão de mudanças.

- Automação com RPA para o cadastro de documentos, alcançando 75% de acurácia e redução em 80% do tempo de execução.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudos de mercado, *benchmarking*, reutilização de ideias práticas e viáveis, bem como a organização e o acompanhamento no mínimo semanal dos projetos propostos fazem a diferença para consolidação de entregas. Os desafios do CID são ajustes ou falta de orçamento, conhecimentos técnicos atualizados da equipe de Bibliotecários e Arquivistas e padrões corporativos de sistemas conforme diretrizes TI que limitam requisitos e funcionalidades para novos serviços.

Na fase de planejamento, busca-se a inovação e a identificação de demandas por meio da comunicação e do serviço de referência. Na fase de execução, são diferenciais a gestão de pessoas e a liderança participativa. A fase de verificação permite avaliar os resultados e identificar áreas de melhoria, reiniciando o ciclo de inovação. As Leis de Ranganathan continuam atemporais e relevantes, enfatizando a acessibilidade e a personalização do conhecimento. A adoção de tecnologias como IA e RPA, aliada a uma cultura organizacional participativa, tem permitido ao CID transformar-se em um setor dinâmico e proativo para o alcance dos objetivos estratégicos da companhia.

#### REFERÊNCIAS

AMARAL, Sueli Angelica do. Marketing da informação: abordagem inovadora para entender o mercado e o negócio da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.40, n.1 p.85-98, jan/abr.2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-19652011000100007>. Disponível em: [scielo.br/j/ci/a/zjMmPjZWcbyCdvCYft4j7gk/?format=pdf&lang=pt](https://scielo.br/j/ci/a/zjMmPjZWcbyCdvCYft4j7gk/?format=pdf&lang=pt). Acesso em: 11 jun. 2026.



BUUR, Jens; MATTHEWS, Ben. Participatory innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 3, p. 255–273, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919608001996>. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S1363919608001996>. Acesso em: 11 abr. 2026.

COSTA, Edes Gomes da. **Gestão documental**: proposta de um ambiente para a recuperação de documentos corporativos. Orientador: Hércules Antonio do Prado. 2021. 94f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2860>. Acesso em 21. abr. 2026.

DODGSON, Mark *et al.* (Ed). **The Oxford Handbook of Innovation Management**. Oxford: Oxford University Press, 2015. 720p.

EIRÃO, Thiago Gomes. Disseminação seletiva da informação: uma abordagem. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 7, n. 1, p. 101-118, 2009. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1972>. Acesso em 04. abr. 2026.

FANGUEIRO, Ana Beatriz Fernandes; GUIMARÃES, Vanessa De Almeida. Economia circular, mobilidade e sustentabilidade: como tais conceitos são abordados na literatura sobre cidades. São Carlos. *In*: Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 11., 2023. **Anais [...]**. São Carlos, SP, 2023. p. 1-19.

FERNANDES, Julio César; PINTO, Virgínia Bentes; FARIAS, Gabriela Belmont de. Percepção dos bibliotecários sobre a aplicabilidade das cinco leis de Ranganathan ao contexto da gestão da informação. **Informação em Pauta**, [S. l.], v. 6, n. especial, p. 108–125, 2021. DOI: <https://doi.org/10.36517/ip.v6iespecial.62718>. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/62718>. Acesso em: 11 abr. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RAFIQ, Rasheed A. M. *et al.* Key library services for researchers: the role of hidden, selective dissemination of information (SDI) in fact-finding and implementation. **Library Hi Tech News**, 2025. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/388728670\\_Key\\_library\\_services\\_for\\_researchers\\_The\\_role\\_of\\_hidden\\_selective\\_dissemination\\_of\\_information\\_SDI\\_in\\_fact-finding\\_and\\_implementation](https://www.researchgate.net/publication/388728670_Key_library_services_for_researchers_The_role_of_hidden_selective_dissemination_of_information_SDI_in_fact-finding_and_implementation). Acesso em: 18 maio 2026.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Brasília: Brique de Lemos, 2009.

TARGINO, Maria das Graças; SOUSA, Maria Eliziana Pereira de. As Cinco Leis de Ranganathan e Gestão de Bibliotecas Universitárias. **Revista Fsa**, Teresina, v. 14, n. 1, p. 116-136, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.12819/2017.14.1.3>. Disponível em:



<http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1231>. Acesso em: 11 abr. 2026.

TEUBNER, R. A. Strategic information systems planning: A case study from the financial services industry. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 16, n. 2, p. 105-125, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.01.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868707000030>

TRANSPETRO. **Relatório Anual Integrado 2024**. Rio de Janeiro: Transpetro, 2024.

