



XXII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro
Florianópolis - SC

Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas

Gestão participativa aplicada no âmbito do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia: relato de experiência

*Participatory management applied in the field of the Library System of the Federal
University of Uberlândia: experience report*

Maira Nani França – Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – mairanani@hotmail.com

Resumo: A gestão compartilhada em bibliotecas universitárias é um modelo de gestão que envolve a participação ativa de servidores, colaboradores, docentes e discentes no processo de administração e tomada de decisões. Este relato apresenta a estrutura organizacional horizontalizada, proposta e implementada no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia, por meio da institucionalização de grupos de trabalho e comissões e apresenta os principais projetos desenvolvidos. A gestão compartilhada nas bibliotecas universitárias incentiva a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a cocriação de serviços e projetos, resultando em uma oferta de recursos e serviços mais alinhada às necessidades dos usuários.

Palavras-chave: Gestão no serviço público. Gestão participativa. Gestão compartilhada. Bibliotecas universitárias.

Abstract: Shared management in university libraries is a management model that involves the active participation of servers, collaborators, professors and students in the administration and decision-making process. This report presents the horizontal organizational structure, proposed and implemented in the Library System of the Federal University of Uberlândia, through the institutionalization of working groups and commissions, and presents the main projects developed. Shared management in university libraries encourages collaboration, knowledge sharing and the co-creation of services and projects, resulting in an offer of resources and services more in line with users' needs.

Keywords: Public service management. Participative management. Shared management. University libraries.



1 INTRODUÇÃO

Existem diferentes tipos de gestão no serviço público que buscam melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. A **gestão burocrática** é caracterizada pela rigidez de procedimentos e pela ênfase na hierarquia e na obediência às normas. Nesta vertente, Max Weber é apontado na literatura como um dos principais teóricos da burocracia, que influenciou o desenvolvimento da gestão burocrática no serviço público (Faria, 1983; Tragtenberg, 1992; Aragão, 1997).

Já a **gestão por resultados** tem como foco a obtenção de metas e resultados específicos, utilizando indicadores de desempenho e buscando a melhoria contínua dos serviços. Nesta ótica do modelo gerencial, Frederick W. Taylor desenvolveu princípios e técnicas para aumentar a eficiência e a produtividade no trabalho. Suas ideias também influenciaram a gestão no serviço público, buscando a racionalização dos processos, a padronização das tarefas e a avaliação contínua (Osborne; Gaeler, 1995; Motta, 2001).

Além disto, existe a **gestão participativa** que envolve a participação ativa dos servidores, colaboradores e da sociedade nas decisões e na formulação de políticas públicas, promovendo a transparência e o engajamento dos envolvidos. Nesta linha destacam o filósofo e sociólogo Edgar Morin, o especialista em aprendizagem organizacional Peter Senge e o psicólogo e especialista em comportamento organizacional, Chris Argyris.

Morin (1991) argumenta que a gestão participativa permite uma melhor compreensão das complexidades do mundo contemporâneo e a construção de soluções mais integradas e sustentáveis pelos atores organizacionais. Corroborando esta ideia, Senge (1990) defende a necessidade de construir organizações onde todos possam contribuir com suas ideias e habilidades, promovendo uma cultura de diálogo e colaboração. Por sua vez, Argyris (1992) destaca a importância da participação da equipe na gestão como forma de promover a motivação, o comprometimento e a responsabilidade.

Neste contexto, de promover um ambiente de trabalho onde as pessoas se sintam valorizadas e tenham voz ativa nas decisões que afetam suas atividades laborais, este relato apresenta a estrutura organizacional horizontalizada, proposta e

implementada no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia, por meio da institucionalização de grupos de trabalhos e comissões, bem como apresenta os principais projetos desenvolvidos.

2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia (SISBI/UFU) foi criado em 1989, com a centralização dos serviços de aquisição e processamento de suas quatro unidades (Santa Mônica, Umuarama, Educação Física e Educação Básica) na Biblioteca Central Santa Mônica. A partir de 2007, com os planos de reestruturação e expansão das Instituições Federais de Ensino Superior, apresentados pelo Governo Federal, visando expandir a oferta de vagas e de cursos, sob o critério de qualidade, foram criados novos *campi* da universidade e, conseqüentemente, novas unidades informacionais, a saber: bibliotecas do Pontal (2007), Monte Carmelo e Patos de Minas (2011), Hospital de Clínicas (2012)¹ e Glória (2015).

A distribuição e especificação/definição das tarefas dos integrantes do SISBI/UFU, seguindo o modelo adotado até então pela universidade, sempre se estruturou em níveis verticais de hierarquia: diretoria, coordenações, gerências e chefias.

No entanto, em 2020, durante o período em que estava suspenso o acesso presencial às bibliotecas devido à pandemia do Covid-19 com atividades laborais realizadas remotamente, acontecia o processo eleitoral para direção do Sistema de Bibliotecas. Para enfrentar os desafios, ameaças e oportunidades deste novo cenário, em um contexto de trabalho remoto, totalmente distinto do tradicionalmente vivenciado pelas bibliotecas, foi apresentada à equipe a *Carta-Programa 2021-2024 #TodosSomosSisbiUFU*, pautada no **respeito**, **diálogo** e **trabalho colaborativo**.

Considerando o **princípio democrático** como um dos temas-chave em favor de bibliotecas, foi proposta uma dinâmica de trabalho fundamentada na **construção coletiva**.

¹ Os hospitais vinculados a uma Instituição de Ensino Superior são regulamentados e fiscalizados pelo Ministério da Saúde e da Educação e, portanto, devem cumprir determinados pré-requisitos para credenciamento e avaliação. A existência de uma biblioteca física ou virtual para atender as demandas informacionais dos profissionais da saúde que atuam no ambiente hospitalar é um destes pré-requisitos (Nunes, 2019).

Embora a **Teoria da Complexidade** (Gomes, Pereira; Nascimento, 2023), a **Gestão do Conhecimento** (Dudziak; Villela; Gabriel, 2002; Sousa; Barros, 2018) e a **Liderança Compartilhada** (Vergueiro; Castro Filho, 2007) fossem apontadas como tendências de gestão para bibliotecas universitárias, foi possível identificar a aplicação destes modelos, de maneira isolada e intuitiva, nos últimos 10 anos de história das Bibliotecas UFU, como estratégias de enfrentamento das mudanças resultantes da introdução de inovações tecnológicas.

A **Teoria da Complexidade** nos conduz à observação e análise do todo, com destaque para as ações dos organismos internacionais e nacionais quem representam os interesses das bibliotecas como a International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) e American Library Association (ALA), e a Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Ciências da Informação e Instituições (FEBAB), com destaque para Comissão Brasileira de Bibliotecas Universitárias (CBBU), responsáveis por apontar tendências (IFLA, 2022, Silva, 2019) fundamentais para o ecossistema informacional, incentivar a cooperação e compartilhamento de produtos e serviços e promover fóruns de discussão consolidando a educação continuada.

Além destes referenciais, na oportunidade, a proposta apresentada – e implementada – considerou a *Carta-Programa 2020-2024*, da chapa [UFU para todos e todas](#), vencedora das eleições para reitor e vice-reitor da universidade, e especificamente o item 23 da carta que tratava das ações futuras para o SISBI/UFU que se pretendia alcançar. Deste movimento macro, partiu-se para o diagnóstico das partes, ação realizada com a colaboração de todos a equipe SISBI nos encontros virtuais realizados em fevereiro de 2021, que possibilitou identificar as expectativas em relação à gestão, bem como fazer o levantamento das necessidades, desafios e demandas de cada segmento, a fim de que as especificidades de cada setor pudessem integrar a Carta-Programa, em contínua construção, norteando as ações da unidade administrativa.

Apoiado na **Gestão do Conhecimento** o documento buscava valorizar e identificar as competências e habilidades de cada colaborador das Bibliotecas UFU, incentivando o trabalho colaborativo e a comunicação, a fim de promover espaços de criação, aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimento em parceria com demais membros da comunidade acadêmica e da sociedade.

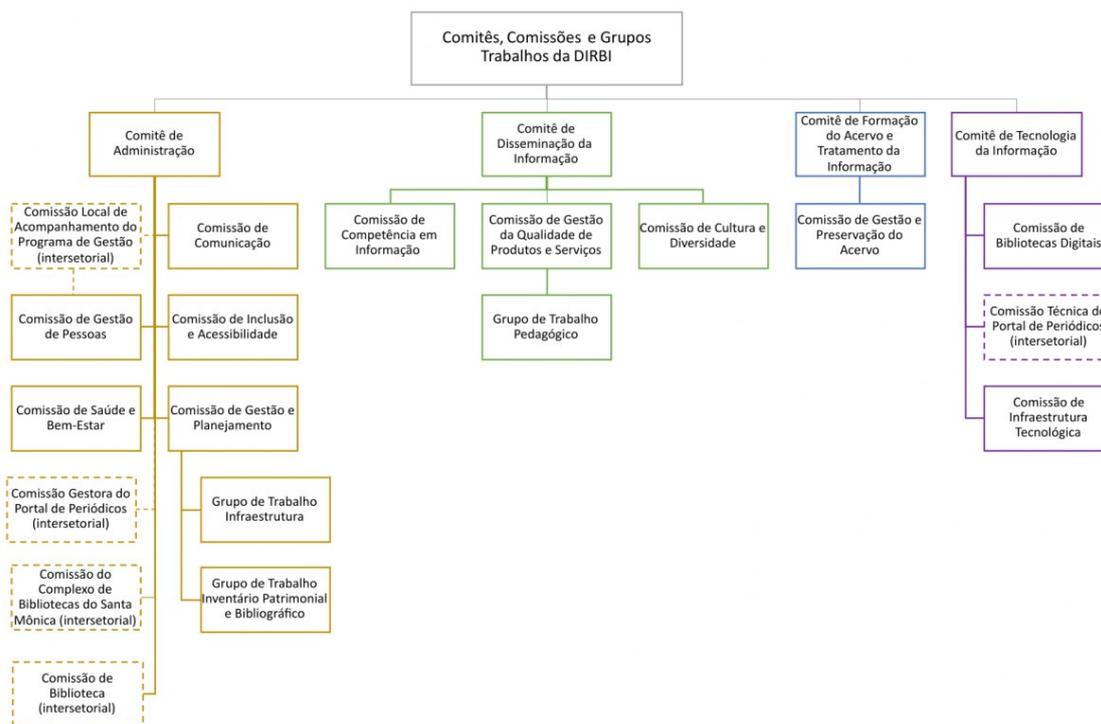
Considerando as bibliotecas como um espaço de e em constante transformação social, a proposta de gestão compartilhada também apoiou-se na **Liderança Compartilhada** (gestão horizontal), já vivenciada no SISBI/UFU, embora de forma insipiente, como um modelo complementar à gestão verticalizada (direção, coordenações e gerências) visando a reestruturação organizacional no que se refere à forma participativa de gestão e integração das ações das bibliotecas UFU, visando a agilidade, mobilidade e inovação.

Neste sentido, a partir de março de 2021, a Diretoria do Sistema de Bibliotecas (DIRBI) da UFU eleita a partir desta proposta, em análise, passou a contar com o apoio de comitês técnicos consultivos e executivos² no processo de tomada de decisão, formado por comissões de estudo, a exemplo do modelo adotado pela Associação Brasileira de Normas Técnicas. Na Figura 1, apresenta-se a organização do trabalho em grupos interdisciplinares e autônomos (horizontalizada), em contínua construção, idealizada e implementada, a partir das propostas levantadas nos diálogos realizados em fevereiro de 2021, durante o período eleitoral.

Atualmente, a estrutura deste modelo de gestão horizontal é formada por 4 comitês, vinculados diretamente a direção e às 3 coordenações da DIRBI, 11 comissões setoriais, 5 comissões intersetoriais (membros internos e externos ao SISBI/UFU) e 3 grupos de trabalho. Com o fim da emergência de saúde pública para a Covid-19 decretado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em 5 de maio de 2023, os trabalhos da Comissão Local de Biossegurança do Sistema de Bibliotecas foram encerrados. Como legado, a comissão foi responsável pela elaboração do [Protocolo Interno de Biossegurança das Bibliotecas UFU](#), dentre outras atribuições afins.

² Representando as especificidades de cada parte interessada no objeto de estudo.

Figura 1 - Organização do trabalho em grupos interdisciplinares e autônomos (horizontalizada)



Fonte: elaborada pelo Grupo de Trabalho da Comissão de Gestão e Planejamento do Sisbi/UFU.
 Descrição: Representação gráfica dos comitês, comissões e grupos de trabalho da DIRBI. No primeiro nível estão representados os Comitê de Administração, Comitê de Disseminação da Informação, Comitê de Formação do Acervo e Tratamento da Informação e Comitê de Tecnologia da Informação. No **Comitê de Administração** estão vinculadas as seguintes comissões setoriais: Comissão de Comunicação, a Comissão de Gestão de Pessoas, a Comissão de Inclusão e Acessibilidade, a Comissão de Saúde e Bem-Estar e a Comissão de Gestão e Planejamento, a qual estão subordinados o Grupo de Trabalho de Infraestrutura e o Grupo de Trabalho de Inventário Patrimonial. No Comitê de Administração também estão vinculadas as seguintes comissões intersectoriais, ou seja, com participação de membros internos e externos à DIRBI DIRBI: Comissão Local de Acompanhamento do Programa de Gestão, Comissão Gestora do Portal de Periódicos; Comissão do Complexo de Bibliotecas do Santa Mônica e Comissão de Biblioteca. Pertencem ao **Comitê de Disseminação da Informação**, a Comissão de Competência em Informação, a Comissão de Cultura e Diversidade e a Comissão de Gestão e Qualidade de Produtos e Serviços. Nesta última comissão está vinculado o Grupo de Trabalho Pedagógico. A Comissão de Gestão e Preservação do Acervo está subordinada ao **Comitê de Formação do Acervo e Tratamento da Informação**. Por fim, **Comitê de Tecnologia da Informação** estão vinculadas as Comissões setoriais de Bibliotecas Digitais e de Infraestrutura Tecnológica, além da intersectorial Comissão Técnica do Portal de Periódicos.

Além dos referenciais norteadores, mencionados anteriormente, a institucionalização dos grupos de trabalho e das comissões foi fundamental para discussão de assuntos-chave relacionados às Bibliotecas UFU, por segmento, que requeriam maior reflexão para tomada de decisão:

- a) Administração: readequação dos serviços oferecidos durante crise global de saúde pública; melhoria da comunicação interna (*Newsletter*, Intranet);

reestruturação organizacional (exemplo do [AGUIA](#)³ da Universidade de São Paulo) e estudo do organograma; firmar parceria com a Comissão de Rankings da UFU (citações de pesquisa, transferência de conhecimento, etc.) e cursos de graduação (formação de discentes) e pós-graduação; estudo flexibilização da jornada de trabalho e implantação do teletrabalho (modelo híbrido) pós-pandemia (Novas [...], 2020); incentivo a participação em eventos da área; capacitação continuada; elaboração de regimento interno; ampliar a visibilidade das ações realizadas pelo SISBI/UFU a nível nacional e internacional;

- b) Processamento técnico: descentralização de serviços internos (catalogação, biblioteca digital); magnetização de coleções especiais, como partituras; modelos de negócios de assinatura de coleções; parceria com a Editora da Universidade (EDUFU) na indexação de revistas do Portal de Periódicos UFU; estudo para implantação do Resource Description and Access (RDA);
- c) Atendimento ao usuário: gerenciamento de serviços de acesso aos terminais de pesquisa; institucionalização do Nada Consta (graduação e pós-graduação); espaços de *coworking*; elaboração da política de gerenciamento de mídias sociais; promoção de ações envolvendo inclusão e justiça social e diversidade; institucionalização do programa de competência em informação (aprendizagem invertida); junção dos setores de Circulação e Referência da Biblioteca Central Santa Mônica;
- d) Tecnologia: plano de atualização/manutenção dos equipamentos de autosserviços; política de atualização de novos equipamentos; gestão de dados científicos⁴; preservação e privacidade digital; garantir renovação do software de gerenciamento, assinatura de bases de dados, DOI, ORCID e serviço de descoberta das bibliotecas; povoamento automático do repositório institucional; garantir atualização e ampliação do espaço de armazenamento de dados.

³ Responsável por alinhar a gestão da informação, da produção intelectual e das bibliotecas aos objetivos estratégicos da instituição.

⁴ Inclusão do repositório de dados no Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

Como legado do processo de construção coletiva experienciado em fevereiro de 2021 nas Bibliotecas UFU, também destacaram-se algumas variáveis emergentes (princípios, atitudes, valores, cognições e motivadores) que a equipe esperava das lideranças das Bibliotecas UFU: liberdade de expressão (desejos e necessidades), compartilhamento no processo de tomada de decisão; comunicação clara e harmônica (direito de falar e de ser ouvido); relação dialógica; transparência, previsibilidade, efetividade das/nas ações; interpretar a realidade contextual da unidade; pensar e agir coletivamente; ambiente de trabalho saudável, produtivo e motivador; respeito, imparcialidade, isonomia, polidez nas decisões, honestidade, cumprimento das leis, atenção às relações interpessoais; humanização; gestão por processos; serenidade, comprometimento; liderança saudável; reconhecimento das habilidades e competências da equipe; resgatar o sonho e amor à biblioteca.

3 IMPLEMENTAÇÃO DA PROPOSTA

Nestes dois anos e meio de implementação da gestão compartilhada, os grandes projetos do Sistema de Bibliotecas da UFU são executados no âmbito das [comissões e grupos de trabalho](#), formada por bibliotecários, assistentes e auxiliares em administração, estagiários, dentre outros servidores, de maneira a permitir que representantes de todas as nove unidades informacionais participem destes fóruns de discussão de modo a planejar, acompanhar, executar e avaliar os serviços e/ou produtos demandados. Como exemplo, destacam-se os projetos de acompanhamento dos indicadores de desempenho do eixo Biblioteca contemplado no [Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão \(PIDE\): 2022-2027](#) e a elaboração e acompanhamento das metas/ações integrantes do [Plano de Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação \(PDTIC\) 2023-2025](#) desenvolvimento no âmbito da Comissão de Gestão e Planejamento (CGP) do Comitê de Administração do Sistema de Bibliotecas.

Ressalta-se ainda que membros do SISBI/UFU também participam de comitês e comissões intersetoriais da DIRBI e institucionais, como a Comissão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação do Comitê Governança Digital (COMPDTIC); a Comissão do Plano de Dados Abertos do Comitê Governança Digital; a Comissão do Plano de Transformação Digital do Comitê Governança Digital; a

Comissão Gestora do Portal de Periódicos da UFU (CGPPUFU); a Comissão Permanente de Centros de Documentação, Memória e Arquivos da UFU; a Comissão Própria de Avaliação (CPA) da universidade, dentre outras.

Por fim, na esfera nacional também observa-se a participação direta de membros das Bibliotecas UFU, por meio de parcerias e acordos de cooperação com o Comitê Brasileiro de Informação e Documentação (CB-14) da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT); a CBBU, por meio da [condução do processo eleitoral para a Diretoria Executiva e Conselheiros Regionais](#) da comissão, dentre outras.

Evidencia-se que neste modelo de gestão adotado são contempladas as características apontadas por Peter Senge (1990) para as pessoas que atuam nas “organizações de aprendizagem”, como a capacidade de produzir resultados desejados, uma visão institucional otimista e compartilhada, engajamento por meio do aprendizado em grupo e a percepção sistêmica da instituição, cujo resultado final depende da soma das inter-ações dos atores envolvidos no processo. Ressalta-se ainda que estes atributos respondem aos anseios apontados pela equipe das Bibliotecas UFU, durante o processo eleitoral, contemplados no presente relato.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão participativa em bibliotecas oferece diversas vantagens. Ela promove maior engajamento e envolvimento dos usuários, colaboradores e comunidade, permitindo que tenham voz ativa e participem das decisões. Isso leva a uma maior qualidade e eficiência dos serviços oferecidos, uma vez que são desenvolvidos de acordo com as necessidades reais dos usuários. Além disso, a gestão participativa fortalece os vínculos entre a biblioteca e a comunidade, promovendo parcerias e colaborações, o que pode resultar em um acervo mais diversificado e em uma oferta de programas e atividades mais alinhadas com os interesses locais. Essa abordagem também estimula a criatividade, a inovação e a cocriação, gerando um ambiente mais inclusivo e democrático, onde todos se sentem valorizados e têm a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento da biblioteca.

Por outro lado, a implementação e manutenção da gestão participativa em bibliotecas pode enfrentar alguns desafios. Primeiramente, é necessário superar

resistências e mudar a cultura organizacional fundamentada na hierquia funcional, uma vez que este modelo de gestão requer uma abertura para a participação ativa dos usuários e da equipe. Além disso, é preciso garantir a capacitação adequada dos envolvidos, fornecendo treinamentos e recursos necessários para que todos possam contribuir efetivamente com a melhoria dos processos e serviços da biblioteca. Outro desafio está na gestão dos conflitos e na tomada de decisões coletivas, que exigem processos democráticos e uma comunicação clara e aberta.

Ademais, a gestão participativa requer presença e dedicação, pois a participação dos envolvidos demanda tempo para reuniões, discussões e avaliações. Por fim, é importante estabelecer mecanismos eficientes de avaliação e *feedback* para acompanhar o progresso e garantir a sustentabilidade da gestão participativa ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ARAGÃO, Cecília Vescovi de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 48, n. 3, p. 104-132, set./dez. 1997.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando defesas empresariais**: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana; VILLELA, Maria Cristina Olaio; GABRIEL, Maria Aparecida. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002, Recife. **Anais [...]**. Recife: UFPE, 2002. p. 1-13.

FARIA, José Henrique de. Weber e a sociologia das organizações São Paulo. **Revista de Administração [da USP]**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 23-29, abr./jun. 1983.

GOMES, Laís Lupim Santos; PEREIRA, Gleice; NASCIMENTO, Lucileide Andrade de Lima do. A Ciência da Informação à luz da epistemologia da complexidade. **Logeion: Filosofia da Informação**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 165–180, 2023.

IFLA. **IFLA Trend Report 2022**. [Netherlands]: IFLA, 2022. Disponível em: <https://repository.ifla.org/bitstream/123456789/2456/1/IFLA%20TREND%20REPORT%202022%20UPDATE%20v1.0.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

NOVAS regras para o trabalho remoto são anunciadas pelo governo. Brasília, DF, 10 jan. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/trabalho-e-previdencia/2020/07/novas-regras-para-o-trabalho-remoto-sao-anunciadas-pelo-governo>. Acesso em: 10 jul. 2023.

NUNES, Michelle Fleury. **Biblioteca hospitalar**: reflexões sobre conceitos, serviços e produtos. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) - Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2019.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

SENGE, Peter. **The Fifth Discipline**: the Art & Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990.

SILVA, Eduardo Graziosi. **10 tendências para a Biblioteconomia na década 2020-2029**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/10-tend%25C3%25AAncias-para-biblioteconomia-na-d%25C3%25A9cada-eduardo-graziosi-silva/?trackingId=1UV2x90L8QnfjKlyNsULOAA%3D%3D>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SOUSA, Letícia; BARROS, Thiago. Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: aspectos teóricos-conceituais. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 20., 2018, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: UFBA, 2018. p. 1-15.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e Ideologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1992.

VERGUEIRO, Waldomiro; CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. Gestão de pessoas em unidades de informação. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (org.). **Administração de Unidades de Informação**. Rio Grande: Ed. da FURG, 2007. cap. 5, p. 81-92.