



**XXII** Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro  
Florianópolis - SC

### Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas

## Gestão de biblioteca universitária: um relato de experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe

*University library management: an experience report from SIBIUFSS*

**Selma da Silva Santos** – Universidade Federal de Sergipe (UFS)

[selmasil65@yahoo.com.br](mailto:selmasil65@yahoo.com.br)

**Bárbara França Barcellos** – Universidade Federal de Sergipe (UFS)

[barbara\\_barcellos@yahoo.com.br](mailto:barbara_barcellos@yahoo.com.br)

**Resumo:** Este trabalho relata a experiência do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe (SIBIUFSS) a partir da elaboração do Plano de ação, em 2021, alinhado ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade. Demonstra uma síntese do fazer, das ações e resultados que foram elencados e alcançados, possibilitando às unidades que compõem o sistema analisar mudanças e avanços, desenvolver ações de forma planejada para anos posteriores, estabelecer objetivos, metas para o seu crescimento e indicadores com foco na gestão enquanto ferramenta para prever seu futuro, e melhorar seu desempenho no apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão.

**Palavras-chave:** Gestão. Bibliotecas universitárias. Administração.

**Abstract:** This work reports the experience of the Library System of the Federal University of Sergipe (SIBIUFSS) from the elaboration of the Action Plan, in 2021, aligned with the Institutional Development Plan (PDI) of the university. It demonstrates a synthesis of actions, actions and results that were listed and achieved, enabling the units that make up the system to analyze changes and advances, develop planned actions for later years, establish objectives, targets for their growth and indicators focused on management as a tool to predict its future and improve its performance in supporting teaching, research and extension.

**Keywords:** Management. University libraries. Administration.



## 1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe (SIBIUMS) é um órgão suplementar, está vinculado à Vice-Reitoria e tem por objetivo geral a interação das suas unidades de informação com as políticas e projetos institucionais, administrativos e acadêmicos, atendendo às diretrizes de pesquisa, ensino e extensão. É composto por sete bibliotecas: 1. Biblioteca Central Dom José Cabral Duarte (BICEN), no *campus* de São Cristóvão (onde localiza-se a direção do SIBIUMS, em São Cristóvão); 2. Biblioteca da Saúde (BISAU), no *campus* da Saúde Prof. João Cardoso do Nascimento Júnior, em Aracaju; 3. Biblioteca do *campus* de Itabaiana (BICAMPI), em Itabaiana; 4. Biblioteca do *campus* de Laranjeiras (BICAL), em Laranjeiras; 5. Biblioteca do *campus* de Lagarto (BILAG), em Lagarto; 6. Biblioteca do *campus* do Sertão (BISER), em Nossa Senhora de Glória; e 7. Biblioteca Comunitária (BICOM), localizada no Colégio de Aplicação (CODAP), em São Cristóvão.

Em 2022, o SIBIUMS foi convidado pelo Escritório de Processos Operacionais da Universidade Federal de Sergipe (EPO/UMS), setor vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), para participar do planejamento estratégico da universidade, quando foi incumbido da tarefa de elaborar um Plano de ação do SIBIUMS, para compor o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com temporalidade até 2025. O plano é elaborado anualmente e, de acordo com Almeida (2005, p. 5), “[...] define prioridades, objetivos, metas e recursos previstos para o período de tempo especificado”. O processo de planejar é indispensável dentro da administração. Ele permite o alcance dos resultados e a missão a partir do desenvolvimento de ações com indicadores, objetivos e metas.

De acordo com Gandin (2000), o planejamento não deve ser pensado apenas para alcançar o fazer bem das coisas que são realizadas, mas o que realmente é importante fazer para atingir um futuro desejado. Dessa forma, o Plano de ação foi construído como ferramenta de gestão para auxiliar no desenvolvimento das ações do sistema, com temporalidade anual, tendo como referência o PDI, a visão e a missão da UMS, e buscou atender as necessidades reais da comunidade a partir dos produtos, serviços, ações pedagógicas e gestão realizadas pelas bibliotecas para atingir os objetivos visados.

Para Maximiano (2006), “[...] o planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”, contribuindo para tomadas de decisões com mais graus de certeza, porque são baseadas em informações e obedecem a critérios objetivos.

Figura 1 – Mapa estratégico da UFS



Fonte: EPO; SIDI/UFS, 2021

No mapa estratégico da UFS, o Sistema de Bibliotecas está situado no Objetivo Estratégico 7 – Ampliar os serviços bibliotecários. Dessa forma, o presente relato busca contribuir com práticas de planejamento em bibliotecas universitárias brasileiras ao trazer as experiências do SIBIUF.

A participação no PDI possibilitou aos bibliotecários e bibliotecárias a elaboração de novas aprendizagens, conhecimento da realidade da biblioteca, visibilidade das ações realizadas pelos profissionais e, por fim, a possibilidade de monitorar suas atividades com foco na eficácia e na eficiência.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho possui caráter descritivo. Por ser um relato de experiência, configura-se como uma pesquisa exploratória e pesquisa-ação. Este relato tem como objetivo apresentar a experiência do SIBIUF na elaboração do Plano de ação para compor o PDI da UFS.

O trabalho desenvolvido na elaboração do Plano de ação do SIBIUFS alinhado ao PDI institucional foi realizado de forma colaborativa com a participação da direção do sistema, chefias das sete bibliotecas setoriais e coordenada pela equipe do EPO. As reuniões eram previamente agendadas e com ponto de pauta definido, para assegurar avanço na construção do documento.

No primeiro contato do EPO com a equipe de bibliotecários(as), chefe e direção do SIBIUFS, foi esclarecido o trabalho que seria realizado, a importância, o objetivo, as etapas, os prazos, as ferramentas que seriam utilizadas e as pessoas envolvidas. Após esse primeiro contato, foi definida a metodologia: 1. Reunião com a equipe da EPO no início de cada etapa com o objetivo de explicar o trabalho a ser realizado e ao final, posterior à entrega do produto pela equipe do SIBIUFS, para sanar dúvidas, ajustes e aprovação; 2. Reunião interna da direção com os chefes bibliotecários(as) no início e no fim de cada etapa, para alinhar o entendimento do trabalho a ser realizado, a coleta e a sistematização das informações em planilha de Excel, bem como a aprovação do produto final para entrega; 3. Reunião das chefias com sua equipe de trabalho, para coleta e sistematização das informações para inserir na Planilha de Serviços via Google Drive; 4. Reunião com a EPO para receber o parecer do que tinha sido entregue e a orientação da etapa seguinte. As reuniões foram realizadas via Google Meet, possibilitando a participação de todos os chefes das setoriais localizadas nos *campi* do interior.

De forma individualizada, as chefias realizaram o levantamento das ações das unidades que coordenam para compor os eixos, que no plano foram nomeados como “objetivos”: 1. Infraestrutura física e tecnológica; 2. Comunicação; 3. Ações pedagógicas; 4. Instrumentos regulatórios; e 5. Serviços. Os eixos foram retirados do planejamento operacional realizado pelo SIBIUFS assessorado por um profissional da área de Economia, em 2019, onde ficou definido, após reunião interna, que as ações desenvolvidas para atender demandas externas da comunidade, relacionadas à necessidade informacional e às ações internas para garantir espaços físicos e equipamentos adequados, seriam agrupadas em eixos. A participação de todos foi importante para explicitar no documento a realidade de cada biblioteca e a sua atuação. Como destacado por Silva (1989, p. 48):

[...] é preciso lembrar que a interação entre diferentes funções é absolutamente fundamental para o conhecimento da biblioteca. Cada membro da equipe deve compreender o que é o seu trabalho e como interage com outras funções. Se a biblioteca oferecer produtos e serviços de qualidade, for a campo e mostrar seus benefícios, o público irá caminhar na direção da sua porta.

Após a conclusão do levantamento das ações com metas e indicadores definidos, seguiu-se para a etapa seguinte: construir o mapa de risco de cada ação. Essa tarefa exigiu bastante da equipe do sistema, o que demandou reuniões específicas com a equipe da EPO para esclarecer o que é um mapa de risco e a sua importância dentro do plano de ação.

O mapa de risco é o levantamento de possíveis eventos indesejados que podem acontecer impedindo a realização de uma ação. Mas esses eventos não são apenas negativos, podem ser também positivos, porque existem oportunidades positivas de crescimento, por exemplo. O gerenciamento dos riscos permite avaliar o cenário antevendo possíveis eventos e uma ação preventiva para contornar o problema. Para Silva *et al.* (2021, p. 829), a gestão de risco pode ser entendida como “[...] forma de facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, por meio da remoção ou mitigação de fatores que podem afetar o alcance das metas estabelecidas”.

Os dados sobre as ações e os riscos foram alimentados na planilha de serviços e repassados para o EPO para aprovação, ajustes com toda a equipe e avanço das etapas. Com a finalização do Plano de ação, a equipe do EPO cadastrou o documento na plataforma pública para Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional (FORPDI). Durante o ano, a equipe do EPO realizou o monitoramento do desenvolvimento das ações junto com a direção e as chefias, realizando reuniões com um intervalo de quatro meses entre elas. O acompanhamento do PDI é fundamental para fazer possíveis correções durante a execução das ações.

A direção do sistema tem a responsabilidade de alimentar a plataforma ao final do ano. Ficou estabelecido que no início de cada ano, em parceria com os(as) bibliotecários(as) e a equipe do EPO, será realizado um novo planejamento para o ano corrente, alinhado com a vigência da atual gestão da universidade, até 2025.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A partir do Plano de ação foram observados avanços nas bibliotecas que compõem o SIBIUFS, decorrente do trabalho de planejamento e monitoramento realizado por todos os envolvidos. O planejamento permitiu focar em ações para a melhoria das bibliotecas nos eixos infraestrutura física e tecnológica, comunicação, ações pedagógicas, instrumentos regulatórios e serviços. Na organização do trabalho, foi preciso fazer a divisão e a definição das responsabilidades para cada chefia envolvida, com isso foi também colocada em prática a liderança e a gestão de pessoas.

Gerir pessoas envolve vários processos complexos e, nesse trabalho, foi vivenciado o exercício da motivação, direção, comunicação e participação de todas as chefias e sua equipe. A direção compartilhava o processo da realização do trabalho em reuniões mais amplas com o objetivo de apresentar o avanço do trabalho e como ele estava se estruturando.

Os resultados alcançados em 2022, quando comparados com os de 2021, informa-nos que planejar é um caminho seguro para alcançar os objetivos e as metas traçados no Plano de ação. Os resultados foram apresentados a partir das bibliotecas setoriais de forma individualizada. Para evitar extensa descrição, foram apontados alguns avanços nas bibliotecas setoriais, como: ampliação dos serviços e do acervo; avanços com relação à infraestrutura por meio de substituição de equipamentos elétrico-eletrônicos; e disponibilização do Wi-Fi. Na BILAG houve a disponibilidade da área de socialização no jardim interno, após um trabalho de organização, limpeza e pintura do local. Nesse espaço foi viabilizada uma área verde, com redário. Houve também avanços na oferta de treinamentos em bases de dados e da visita guiada; realização de ações culturais e pedagógicas, como acolhimento para os calouros, exposições e mostras em alusão a datas comemorativas, palestras temáticas, projetos e ações de conscientização, “Pegue Leve” e minicursos; avanços na realização de projetos de ensino, pesquisa e extensão, sobretudo na Semana Acadêmica (SEMAC) da UFS; ações de capacitação da equipe, como o minicurso de Libras na BILAG, ministrado pela tradutora e intérprete de Libras da unidade.

Com relação às melhorias da infraestrutura física e tecnológica da BICEN, é relevante ressaltar que a biblioteca possui uma estrutura robusta, no seu tamanho e

necessidades, e está instalada no maior *campus*, São Cristóvão, que também possui o maior número de cursos. Importante destacar que em 2021 começou o controle e o acompanhamento de todas as requisições de manutenção encaminhadas para as superintendências, de Tecnologia e Infraestrutura, o que anteriormente não era feito. Foi possível realizar ações culturais, pedagógicas e com foco na acessibilidade.

Outro avanço importante é o processo de aquisição de materiais bibliográficos. Existiu uma possibilidade em 2020 e 2021, mas em 2022 isso de fato foi efetivado. Destacamos outros avanços, como a atualização do sistema Pergamum e a renovação dos contratos existentes, atualmente três: Pergamum, Target para o acesso às normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e Mercado Comum do Sul (Mercosul), e EBSCO Information Services. No quesito recursos humanos, a equipe do sistema pôde realizar afastamento para licença capacitação e para cursar doutorado e mestrado, além de capacitações sem a necessidade do afastamento do servidor da unidade de trabalho.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em todo o percurso trilhado pelos(as) bibliotecários(as) do SIBIUFS na elaboração do plano de ação alinhado ao PDI, foi observada a ampliação do conhecimento sobre as ferramentas e estratégias que auxiliam nas atividades de gestão, monitoramento e ajustes visando a melhoria no desempenho e planejamento de ações futuras.

Para 2023, as bibliotecas vão continuar desenvolvendo ações com vistas a alcançar os objetivos definidos no planejamento alinhado ao PDI. Dentre eles, melhorar a comunicação do SIBIUFS com a implantação de um canal de comunicação com os Núcleos Docentes Estruturantes no apoio às demandas da avaliação do Ministério da Educação (MEC); intensificar as submissões de projetos de extensão, promovendo ações de caráter educativo, social, cultural, científico e/ou tecnológico que envolvam o público externo, professores, estudantes, técnicos administrativos e colaboradores terceirizados e que sejam desenvolvidas de modo interdisciplinar, multidisciplinar e interinstitucional; atualizar os normativos do sistema e construir novos para atender demandas relacionadas às mudanças tecnológicas e da sociedade.

Pretende-se também instituir o Clube de Leitura da BILAG para encontros periódicos; ampliar a oferta de treinamentos e capacitação em bases de dados, inclusive os já ofertados pelas bibliotecas do sistema e dos parceiros, como EBSCO, Target Web e outros; promover os setores de acessibilidade divulgando os serviços e produzindo produtos com foco no público-alvo, sem esquecer da importância desse espaço no fortalecimento da cidadania e da educação de todos da comunidade acadêmica.

A elaboração das ações para o PDI enfrentou dificuldades para selecionar as informações das ações realizadas pelas bibliotecas para compor o documento devido à grande quantidade de ações que eram desenvolvidas e, também, à criação de novas atividades para evidenciar o trabalho singular que o SIBIUMS desenvolve no apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão da universidade. Entretanto, foi gratificante porque possibilitou novas aprendizagens, principalmente o conhecimento sobre o Plano de ação, o trabalho realizado em cada biblioteca setorial e o cenário de atuação.

#### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.C.B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. Brasília: Briquet de Lemos, 2005. 144 p.
- GANDIN, D. **Planejamento como prática educativa**. 11. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2000. 111 p. (AEC do Brasil, 6).
- MACIEL, A.C. **Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico**. Niterói: EDUFF, 1993. 91 p.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006. xxi, 491 p.
- SILVA, C. A. Administração de bibliotecas: uma visão do futuro. Cadernos de Biblioteconomia, v. 11, n. 1, 1989. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/65304>. Acesso em: 6 jun. 2023.
- SILVA, D. A. da; SILVA, J. A. da; ALVES, G. de F.; SANTOS, C. D. dos. Gestão de riscos no setor público: revisão bibliométrica e proposta de agenda de pesquisa. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 4, p. 824-854, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3991>. Acesso em: 28 ago. 2023.