



SNBU 2025

XXIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

17 A 20 DE NOVEMBRO
SÃO PAULO - SP

Eixo 3 – Gestão de Bibliotecas

Planejamento estratégico participativo do Sistema de Bibliotecas da UFRGS: construindo caminhos para o futuro

Participatory strategic planning of the UFRGS Library System: building pathways to the future

Dirce Maria Santin – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) –
dirce.santin@ufrgs.br

Vanessa Inácio de Souza – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) –
vanessa@bc.ufrgs.br

Lisiane de Souza Nunes de Moura – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) –
lisiane.moura@proplan.ufrgs.br

Taís Oliveira da Silva Alfonso – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS) –
tais.alfonso@proplan.ufrgs.br

Resumo

Este trabalho apresenta a experiência de construção do Plano Estratégico do Sistema de Bibliotecas da UFRGS, destacando a importância do planejamento participativo para o fortalecimento institucional. Coordenado pela Biblioteca Central, com apoio técnico do DGI-PROPLAN e participação do Grupo de Trabalho Gestão de Bibliotecas e das equipes das bibliotecas, o processo incluiu etapas de organização, diagnóstico, workshops temáticos, consolidação, validação e divulgação. O resultado foi um documento que reflete as necessidades e aspirações do Sistema. A experiência evidenciou que a participação fortalece a integração e a atuação sistêmica, legitima o planejamento e promove uma visão de futuro compartilhada entre as bibliotecas.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Planejamento participativo. Gestão de bibliotecas. Bibliotecas universitárias. Sistema de Bibliotecas da UFRGS.

Abstract: This paper presents the experience of developing the Strategic Plan for the UFRGS Library System, highlighting the importance of participatory planning for





institutional strengthening. Coordinated by the Central Library, with technical support from DGI-PROPLAN and the participation of the Library Management Working Group and library teams, the process included organization, diagnosis, thematic workshops, consolidation, validation, and dissemination. The outcome was a document reflecting the system's needs and aspirations. The experience demonstrated that participation strengthens integration and systemic performance, legitimizes planning, and fosters a shared vision for the future among the libraries.

Keywords: Strategic planning. Participatory planning. Library management. University libraries. Library System of UFRGS.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças sociais e do ecossistema de informação, o planejamento torna-se um instrumento essencial para o fortalecimento das bibliotecas. O planejamento estratégico assume um papel ainda mais relevante, pois permite alinhar a missão institucional às demandas emergentes da sociedade, estabelecendo objetivos e ações prioritárias para a sustentabilidade e melhoria dos serviços. Essa importância se acentua ainda mais em sistemas de bibliotecas compostos por várias unidades, como é o caso de boa parte das universidades públicas brasileiras, em que a diversidade de contextos e especificidades temáticas exige a definição de diretrizes comuns que promovam a integração, a cooperação e a construção de uma visão de futuro compartilhada entre as equipes.

O processo de construção do Plano Estratégico 2025-2028 do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (SBUFRGS) representa uma experiência positiva de planejamento e fortalecimento das bibliotecas. Iniciado em fevereiro de 2025, o trabalho foi conduzido por meio de reuniões, encontros e atividades colaborativas com ampla participação das equipes das bibliotecas. Coordenado pela Biblioteca Central, com apoio técnico do Departamento de Gestão Integrada (DGI) da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN) e do Grupo de Trabalho Gestão de Bibliotecas do SBUFRGS, o processo visa estabelecer diretrizes alinhadas aos planos institucionais, às transformações do cenário informacional contemporâneo e às demandas da comunidade.

A experiência de construção colaborativa do Plano Estratégico do SBUFRGS evidencia a importância do planejamento e da participação ativa das equipes na construção de uma visão de futuro orientada pela colaboração, alinhamento estratégico



e compromisso com a missão das bibliotecas na Universidade e na sociedade. Ao relatar a experiência nesse processo, pretende-se compartilhar o processo desenvolvido, destacar os aprendizados e reforçar o valor do planejamento participativo como instrumento de fortalecimento das bibliotecas universitárias.

2 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como um relato de experiência, apoiado na revisão de literatura, com o objetivo de descrever o processo de planejamento estratégico participativo realizado num sistema de bibliotecas do sul do Brasil, composto por 31 unidades. A abordagem combina a prática vivenciada com contribuições teóricas que subsidiam o processo de planejamento participativo.

3 GESTÃO E PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO

A gestão participativa configura-se como uma estratégia fundamental para impulsionar o desenvolvimento e a inovação nas instituições. Esse modelo valoriza a escuta ativa e o envolvimento dos profissionais nos processos decisórios, promovendo um ambiente democrático, dinâmico e alinhado às demandas contemporâneas. Além disso, facilita a adaptação às mudanças e reforça a cultura organizacional ao reconhecer o valor do capital humano e suas diversas contribuições.

A participação efetiva dos diferentes membros da organização reflete a complexidade das estruturas modernas, o avanço do conhecimento e o maior nível de escolaridade das equipes, exigindo formas mais colaborativas de gestão. Ao incorporar múltiplas perspectivas nas decisões, a gestão participativa fortalece o compromisso coletivo com os objetivos, estimula a criatividade e a inovação e fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade compartilhada (Motta, 2004; Chiavenato, 2020).

No planejamento organizacional, a adoção de práticas participativas amplia a influência dos membros da instituição sobre decisões que impactam seu trabalho. Esse processo fortalece a transparência, a legitimidade e a adesão ao planejamento, estimulando o engajamento e a colaboração das equipes. Além de constituir uma ferramenta eficaz de gestão, contribui para um bom ambiente de trabalho e para a melhoria do clima organizacional (Silva *et al.*, 2017).



No contexto de sistemas de bibliotecas universitárias, esse modelo é especialmente relevante por envolver equipes multidisciplinares e atender a demandas diversas. O planejamento participativo contribui para a integração entre as bibliotecas, estimula a inovação nos serviços e fortalece o papel estratégico dessas unidades no apoio às atividades acadêmicas e institucionais. Em cenários marcados por restrições e incertezas orçamentárias, torna-se ainda mais pertinente, ao favorecer o engajamento de diferentes atores na construção de soluções coletivas.

Estudos reforçam a importância da gestão e do planejamento participativo em bibliotecas universitárias. Krier (2022) discute como a liderança compartilhada pode transformar o planejamento estratégico, promovendo colaboração, solução de problemas e construção de uma visão comum. É fundamental a valorização das diferentes perspectivas de profissionais e equipes para alinhar o planejamento às práticas cotidianas das bibliotecas. França (2023) relata a adoção de uma estrutura organizacional horizontalizada no sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia, com a institucionalização de grupos de trabalho e comissões. A gestão compartilhada favoreceu a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a cocriação de projetos e serviços para a comunidade acadêmica.

O planejamento participativo em bibliotecas universitárias traz benefícios importantes, como o engajamento das equipes, o fortalecimento do sentimento de pertencimento, o alinhamento com os objetivos institucionais e o compartilhamento de informações, minimizando ruídos de uma comunicação feita de cima para baixo. Contribui ainda para o desenvolvimento de habilidades de gestão, o surgimento de novas lideranças e a construção de uma visão compartilhada. Além disso, estimula a inovação e promove um ambiente mais inclusivo e democrático nessas instituições.

4 A EXPERIÊNCIA DE CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO SBUFRGS

Esta seção apresenta a experiência prática da construção do Plano Estratégico 2025-2028 do SBUFRGS, destacando as etapas desenvolvidas, a participação das equipes e os principais aprendizados e desafios do processo colaborativo.

O SBUFRGS é composto por 31 bibliotecas, sendo uma biblioteca central, responsável pela coordenação técnica do Sistema, 28 bibliotecas setoriais, uma



biblioteca de ensino fundamental e médio e uma biblioteca depositária da ONU. É responsável pela prestação de serviços de informação à comunidade da Universidade e ao público externo. As bibliotecas estão distribuídas pelos diversos campi e unidades da UFRGS e atuam de forma integrada para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, além de fomentar a cultura e o avanço do conhecimento. As bibliotecas reúnem acervos, ambientes de estudo e pesquisa, espaços de convivência, tecnologias e outros recursos. Oferecem acesso a coleções físicas e digitais, além de serviços que orientam e facilitam o acesso à informação e ao conhecimento (UFRGS, 2025a).

A elaboração do Plano Estratégico do SBUFRGS teve início com a nova gestão da Biblioteca Central, órgão responsável pela coordenação técnica do Sistema. A iniciativa está alinhada ao Plano de Gestão da Reitoria da UFRGS para o período de 2025 a 2028 e considera, além das transformações em curso, os impactos do contexto pós-pandemia de COVID-19 e das enchentes no Rio Grande do Sul - eventos que afetaram de alguma forma o trabalho das bibliotecas e as demandas da comunidade. Esse cenário reforça a importância de um planejamento estratégico que assegure o bom andamento das atividades e fortaleça a união em torno de objetivos comuns.

A metodologia de planejamento é conduzida na UFRGS pela Divisão de Planejamento Institucional (DPI) do DGI, ligado à PPROPLAN. Contempla o nível estratégico, que abrange o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Plano de Gestão, os planos estratégicos das unidades acadêmicas e programas de pós-graduação, além de planos especiais - entre os quais se insere o plano das bibliotecas. No nível operacional, incluem-se os planos anuais das unidades e outros órgãos da Universidade. A Divisão dá suporte à aplicação de métodos e ferramentas de planejamento, promovendo o alinhamento entre o nível estratégico e operacional e a continuidade das ações institucionais. A Figura 1 apresenta o modelo de planejamento institucional da UFRGS e seus principais instrumentos.

Figura 1 – Modelo de planejamento institucional da UFRGS



Fonte: UFRGS (2025b).

Descrição: diagrama com a representação dos cinco instrumentos de planejamento da Universidade. No nível estratégico: Plano de Desenvolvimento Institucional, Plano de Gestão, Plano Estratégico da Unidade e Plano Estratégico do PPG. No nível operacional, o Planejamento Anual. Ao final, são indicados outros planos especiais da Universidade, como o Plano Estratégico do Sistema de Bibliotecas.

A metodologia utilizada para a construção do Plano Estratégico 2025-2028 do SBUFRGS baseou-se na metodologia institucional, com abordagem colaborativa. O processo foi coordenado pela Biblioteca Central, com apoio técnico do DGI-PROPLAN e importante contribuição do Grupo de Trabalho Gestão de Bibliotecas, criado em 2025 para fortalecer a gestão e a troca de experiências entre as bibliotecas. A condução do processo incluiu a definição de etapas, mobilização das equipes, realização de

workshops por eixo temático, consolidação e divulgação do plano à comunidade. A Figura 2 ilustra as etapas do processo de planejamento.

Figura 2 – Etapas da Elaboração do Plano Estratégico do SBUFRGS



Fonte: elaborada pelas autoras.

Descrição: diagrama que ilustra as etapas da elaboração do Plano Estratégico do SBUFRGS. A imagem apresenta sete círculos dispostos em sequência, cada um representando uma etapa do processo: organização do projeto; lançamento do processo de planejamento; diagnóstico; proposição de objetivos e ações estratégicas; consolidação do plano; validação; e divulgação.

A construção do Plano Estratégico do SBUFRGS envolveu a atuação conjunta da Biblioteca Central, do DGI e do GT Gestão de Bibliotecas, além da participação das bibliotecas. Os workshops presenciais foram realizados em diferentes campi da Universidade, sendo abertos à participação de todas as equipes. Esse formato promoveu

um ambiente colaborativo para a construção de uma visão sistêmica dos objetivos e ações do Sistema. Outras atividades ocorreram em formato híbrido ou virtual. O cronograma do processo de planejamento consta no quadro a seguir.

Quadro 1 – Cronograma de construção do Plano Estratégico do SBUFRGS

Etapa	Atividade	Período
Organização do Projeto	Reunião inicial Biblioteca Central e DGI	Jan. 2022
	Formação do Grupo de Trabalho Gestão de Bibliotecas	Mar. 2025
	Reunião de apresentação da metodologia e cronograma	Mar. 2025
	Definição dos eixos do planejamento: Gestão, Desenvolvimento de coleções, Organização de coleções e Serviços de Informação	Mar. 2025
Sensibilização	Reunião de Chefias e Equipes Lançamento do Processo de Planejamento na Reunião com Chefias e Equipes do SBUFRGS	Mar. 2025
	E-mail para todas as Bibliotecas	Mar. 2025
	E-mail da Direção da BC informando o início do processo de planejamento para sensibilização dos Diretores de Unidade	Mar. 2025
Diagnóstico	Reunião GT Gestão de Bibliotecas 1) Finalização fase sensibilização 2) Definir coleta de dados 3) Combinações workshop, locais e datas Estrutura: projetor para parte expositiva + disponibilidade de computadores para grupos (cerca de 10 pessoas por grupo)	Mar. 2025
	Coleta de dados	Abr. 2025
	Enviar convites para workshops de diagnóstico	Abr. 2025
	Reunião GT Gestão de Bibliotecas Combinações finais para workshop, revisão da apresentação	Maio 2025
	4 Workshops de diagnóstico, das 9h às 12h 08/05 (QUI) - WS 1: Gestão 15/05 (QUI) - WS 2: Desenvolvimento de coleções 20/05 (TER) - WS 3: Organização da informação 28/05 (QUA) - WS 4: Serviços de Informação	Maio 2025
	Notícia divulgando workshops	Jun. 2025
	Reunião GT Gestão de Bibliotecas Consolidação das informações dos workshops de diagnóstico	Jun. 2025
	4 workshops de definição de objetivos e ações 18/06 (QUA), 9h-12h, WS 1: Gestão 24/06 (TER), 14h-17h, WS 2: Desenvolvimento de coleções 10/07 (QUI), 9h-12h, WS 3: Organização da informação 16/07 (QUA), 14h-17h, WS 4: Serviços de Informação	Jun.-Jul. 2025
Consolidação do Plano	Reunião GT Gestão de Bibliotecas Consolidação das informações dos workshops de objetivos e ações	Ago. 2025
	Consolidação final pela Direção da Biblioteca Central e DGI	
	Revisão e diagramação pela Biblioteca Central	
Validação	Reunião de Chefias e Equipes Validação do Plano Estratégico 2025-2028 na Reunião com Chefias e Equipes do SBUFRGS	Set. 2025

	Validação do Plano com a Reitoria e Pró-Reitoria Acadêmica	
Divulgação	Divulgação do Plano Estratégico do SBUFRGS para as bibliotecas, unidades acadêmicas e órgãos da Administração Central	Set. 2025
	Divulgação ampla do Plano à comunidade	

Fonte: elaborado pelas autoras.

A participação do GT Gestão de Bibliotecas foi fundamental em todo o processo de planejamento, especialmente nas fases de diagnóstico, proposição de objetivos e consolidação do Plano. Além de prestar assessoria à Direção da Biblioteca Central, o grupo realizou uma série de reuniões virtuais ao longo do período para organização interna e execução das tarefas propostas pelo DGI. Além disso, participou ativamente dos workshops como facilitador do diálogo entre as equipes, integrando os grupos e incentivando a participação das pessoas. A atuação do GT foi importante para o bom andamento do processo e construção de um Plano Estratégico coeso, alinhado às diretrizes institucionais e às realidades das bibliotecas.

A ampla participação das equipes das bibliotecas nos workshops colaborativos, organizados por eixo temático, também foi bastante positiva. Essa colaboração promoveu o engajamento das equipes e a identificação de necessidades reais, além da definição conjunta de objetivos estratégicos. A dinâmica contribuiu para integrar as ações das bibliotecas aos objetivos institucionais, fortalecer a cultura de planejamento e valorizar o papel das equipes na definição dos caminhos futuros.

Os resultados parciais indicam uma maior integração entre as unidades e o reconhecimento da importância da construção coletiva de diretrizes estratégicas para enfrentar os desafios contemporâneos das bibliotecas universitárias. Esses resultados evidenciam os impactos positivos do planejamento participativo, que se refletem não apenas na integração entre as pessoas e as bibliotecas, mas também em aspectos mais amplos relacionados à cultura organizacional e à gestão do Sistema de Bibliotecas.

Entre os aspectos positivos do planejamento participativo no SBUFRGS, destacam-se a integração das equipes, a colaboração, o sentimento de pertencimento e a construção de uma visão coletiva dos objetivos e desafios para os próximos anos. Espera-se que os objetivos estratégicos traçados para o Sistema de Bibliotecas inspirem e orientem os planejamentos anuais das bibliotecas em nível operacional, promovendo maior engajamento para o alcance de objetivos comuns. No plano gerencial, observa-se o envolvimento de chefias das bibliotecas e o incentivo ao surgimento de novas



lideranças em eixos temáticos, áreas específicas e no âmbito geral do Sistema, o que também pode contribuir para a melhoria da gestão das bibliotecas.

Por outro lado, o processo também apresenta limitações e desafios que precisam ser enfrentados para o aprimoramento da gestão. Entre eles, destacam-se a participação limitada ou ausente de algumas bibliotecas do Sistema nos workshops; o tempo restrito para aprofundar o debate sobre temas estratégicos; além de eventuais conflitos ou frustrações de participantes que não veem seus interesses representados nas discussões do grupo. Soma-se a isso o contexto de imprevisibilidade e as fortes restrições orçamentárias dos últimos anos, que geram um cenário de incerteza e dificultam a gestão, o planejamento estratégico e a realização de ações nas bibliotecas das universidades públicas brasileiras (Campos *et al.*, 2023).

Os desafios incluem, ainda, a conciliação de interesses num grupo amplo e heterogêneo e o acompanhamento da execução do planejamento, considerando que cada unidade pode adotar ou não os objetivos definidos para as bibliotecas em seus planos operacionais, tendo em vista que as bibliotecas setoriais integram o planejamento das unidades acadêmicas. Essa configuração faz com que o acompanhamento do Plano Estratégico seja realizado especialmente pela Biblioteca Central, com o apoio do DGI e do Grupo de Trabalho de Gestão de Bibliotecas. Essa decisão busca fortalecer gradualmente a cultura de planejamento e oferecer uma oportunidade de aprendizado institucional para as bibliotecas, com vistas ao aprimoramento do planejamento estratégico das bibliotecas nos próximos ciclos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência do SBUFRGS na construção do Plano Estratégico 2025-2028 evidencia o potencial de integração das equipes em torno de objetivos comuns. A participação dos profissionais, o olhar atento para as necessidades e tendências, e o alinhamento aos planos institucionais apontam um caminho promissor para a atuação sistêmica e o fortalecimento de bibliotecas integradas e preparadas para os desafios atuais e futuros. Ao adotar um processo participativo de planejamento, o Sistema de Bibliotecas reafirma seu compromisso com a melhoria contínua dos serviços e com a



construção de uma visão de futuro compartilhada, que valorize o papel das bibliotecas na vida acadêmica e institucional da Universidade.

Ao mesmo tempo, os desafios enfrentados revelam a complexidade do planejamento no contexto de grandes sistemas de bibliotecas, especialmente nas universidades públicas, e a necessidade de aprimoramento contínuo. Esses obstáculos, no entanto, não devem enfraquecer a iniciativa; pelo contrário, reforçam a importância de processos mais inclusivos, flexíveis e realistas, que considerem as especificidades de cada biblioteca e promovam maior engajamento das equipes.

O acompanhamento do Plano Estratégico pela Biblioteca Central, com o apoio do DGI e do GT Gestão de Bibliotecas, poderá contribuir para a qualificação da gestão nos diversos eixos estratégicos e em diferentes níveis do Sistema de Bibliotecas. A construção de uma visão estratégica orientada por objetivos comuns e sensível à diversidade das bibliotecas é essencial para o fortalecimento do Sistema como um todo e para a valorização do papel das bibliotecas na Universidade.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, A. A. *et al.* O espaço das bibliotecas universitárias no orçamento das universidades federais brasileiras. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 22., 2023, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia: Febab, 2023. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/snbu2023/article/view/2967>. Acesso em: 01 jun. 2025.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em Administração. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- FRANÇA, M. N. Gestão participativa aplicada no Sistema de Bibliotecas da UFU. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 22., 2023, Uberlândia. **Anais [...]**. Uberlândia: Febab, 2023. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/snbu2023/article/view/3065>. Acesso em: 02 jun. 2025.
- KRIER, L. A framework for shared leadership: a perspective on strategic planning for academic libraries. **Journal of Academic Librarianship**, v. 48, n. 6, nov. 2022, 102503. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102503>. Acesso em: 01 jun. 2025.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e arte de ser dirigente. 15. ed. Rio de Janeiro/ São Paulo: Record, 2004.
- SILVA, L. P. *et al.* Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, Macapá, v. 10, n. 2, p. 79-95, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.18468/pracs.2017v10n2.p79-95>. Acesso em: 20 maio 2025.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Sistema de Bibliotecas.
Apresentação. 2025a. Disponível em: www.ufrgs.br/site/bibliotecas/apresentacao.
Acesso em: 07 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS). Departamento de Gestão Integrada. **Modelo de planejamento.** 2025b. Disponível em:
www.ufrgs.br/governanca/planejamento. Acesso em: 07 jun. 2025.