

# **Parcerias e alianças estratégicas firmadas entre unidades de informação: um estudo realizado nas bibliotecas do Senac**

**Thiago Rodrigues Dantas** (SENAC) - thiagod@rn.senac.br

**Samya Maria Queiroz Maia** (SENAC) - maia.samya@gmail.com

**Daniela Spudeit** (ACB) - danielaspudeit@gmail.com

## **Resumo:**

*Discorre sobre a importância do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas para a melhoria da qualidade na prestação de serviços de unidades de informação. Aponta para a necessidade de firmar parcerias para auxiliar na gestão das unidades de informação visando a ampliação dos recursos oferecidos e serviços prestados pelas mesmas auxiliando na busca da sustentabilidade. Por meio de uma pesquisa aplicada bibliográfica e exploratória com abordagem qualitativa, foi aplicado um questionário com doze perguntas abertas para bibliotecários que coordenam as bibliotecas do Senac em todo país. Foi usada a metodologia de análise de conteúdo de Bardin para categorização e a inferências sobre os dados coletados. Percebe-se assim a relevância desse recurso para o melhor desempenho dos processos e serviços frente à competitividade existente no mercado e nas organizações, da escassez de recursos financeiros para gestão das bibliotecas onde se torna cada vez mais necessário desenvolver parcerias e alianças.*

**Palavras-chave:** *Parceria. Aliança estratégica. Gestão das unidades de informação. Bibliotecas Senac*

**Área temática:** *Temática III: Bibliotecas, serviços de informação & sustentabilidade*

## **Parcerias e alianças estratégicas firmadas entre unidades de informação: um estudo realizado nas bibliotecas do Senac**

### **Resumo:**

Discorre sobre a importância do estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas para a melhoria da qualidade na prestação de serviços de unidades de informação. Aponta para a necessidade de firmar parcerias para auxiliar na gestão das unidades de informação visando a ampliação dos recursos oferecidos e serviços prestados pelas mesmas auxiliando na busca da sustentabilidade. Por meio de uma pesquisa aplicada bibliográfica e exploratória com abordagem qualitativa, foi aplicado um questionário com doze perguntas abertas para bibliotecários que coordenam as bibliotecas do Senac em todo país. Foi usada a metodologia de análise de conteúdo de Bardin para categorização e a inferências sobre os dados coletados. Percebe-se assim a relevância desse recurso para o melhor desempenho dos processos e serviços frente à competitividade existente no mercado e nas organizações, da escassez de recursos financeiros para gestão das bibliotecas onde se torna cada vez mais necessário desenvolver parcerias e alianças.

**Palavras-chave:** Parceria. Aliança estratégica. Gestão das unidades de informação. Bibliotecas Senac

Área Temática 3: Bibliotecas, Serviços de informação & sustentabilidade

### **1 INTRODUÇÃO**

O termo aliança estratégica surge a partir da década de noventa em diversos tipos de organizações que passaram a vislumbrar na cooperação mútua, um importante caminho para se alcançar crescimento com maior rapidez, talento e credibilidade (CAVALCANTE, 2010, p. 15). Desta forma, as empresas começaram a compartilhar informações, tecnologia, compromissos, oportunidades, riscos e objetivos, assim também como o sucesso organizacional em um mercado competitivo.

O atual mercado globalizado exige das instituições o modelo a qual pode-se chamar de Minimax, onde há “o mínimo de desperdício e o máximo em ganhos e recursos” (BERGAMASCO, 2006, p. 12). Desta forma estão inseridas as bibliotecas e suas instituições mantenedoras, que protagonizam o pano de fundo deste cenário globalizado. Estas por sua vez, possuem a nobre missão de organizar, disseminar e agregar valor à informação válida para o fim a que se destina.

A realidade onde muitas unidades de informação estão inseridas, nem sempre acompanham o ritmo do mundo globalizado e da competitividade mundial uma vez que as mesmas possuem recursos escassos para alcançar os objetivos a qual se destinam. Neste contexto, falar de parcerias e alianças torna-se tarefa indispensável na viabilidade estratégica do fazer profissional e na melhoria do oferecimento de produtos e serviços de informação.

Sob esta ótica, neste trabalho será abordado o contexto das bibliotecas do Senac em nível nacional e também as parcerias externas que ambas possuem para melhoria dos processos institucionais, troca de experiências e vivências profissionais, acesso a serviços e recursos de informação para atendimento das necessidades dos clientes dessas unidades de informação.

A pesquisa teve como objetivo investigar as parcerias e alianças estratégicas firmadas nas bibliotecas do Senac em nível nacional para melhoria da gestão dessas unidades de informação.

Desta forma, no próximo capítulo será apresentada a importância das parcerias e alianças estratégicas em unidades de informação e um panorama geral sobre as bibliotecas do Senac em todo país. Na sequência é abordada os procedimentos metodológicos usados e a análise dos dados coletados, por último são apresentadas as referências utilizadas nesse estudo.

## **2 PARCERIAS E ALIANÇAS ESTRATÉGICAS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

Será apresentado os referenciais teóricos que subsidiaram essa pesquisa e depois um breve histórico sobre a instituição e as unidades de informação do Senac para contextualizar as parcerias firmadas, a importância e os benefícios para a gestão dos recursos e serviços em uma unidade de informação.

### **2.1 Importância das parcerias e alianças em unidades de informação**

“Redes”, “estratégia coletiva”, “empreendimentos conjuntos”, “alianças estratégicas” fazem parte do novo vocabulário de administração estratégica fortalecendo os relacionamentos cooperativos e a formação de estratégias para tornar-se um processo conjunto a ser desenvolvido com parceiros (MINTZBERG,

AHLSTRAND, LAMPEL, 2000). Desta forma, as parcerias e alianças estratégicas de acordo com Klotzle (2002) são:

associações e ligações entre instituições baseadas na igualdade e na partilha de competências focadas em uma estratégia comum que tem como objetivos: agregar valor aos negócios, diversificar novos negócios, ter acesso às novas tecnologias, competências e novos mercados, entre outros.

Segundo Harbison e Pekar Jr (1999, p. 37) “três forças significativas criam razões para as alianças: a globalização, a procura por capacidades à medida que os limites entre as empresas tornam-se indefinidos e os recursos escassos”.

É comum nas grandes organizações e empresas de vários portes se estabelecerem parcerias e convênios para promover maior diferencial competitivo dos produtos e serviços no mercado. Essas alianças estratégicas tratam de “variedade de diferentes arranjos cooperativos entre fornecedores e clientes como entre parceiros que são” (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000, p. 189). “Cada empresa encontra maneiras diferentes de ampliar seus empreendimentos, fazendo acordos com fornecedores e prestadores de serviços até aquisições e fusões” (HARBISON; PEKAR JR, 1999, p. 43).

Mintzberg et al (2006) analisam as parcerias e alianças estratégicas sob o ponto de vista da colaboração para competição formada por uma seqüência de ações que dão origem a acordos cooperativos para compartilhar esforços com o objetivo de aprendizado, apoio, alavancagem, associação, expansão e restrição.

O estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas por organizações que oferecem serviços se torna cada vez mais relevante visto que os serviços têm características especiais em suas operações conforme Giansi e Corrêa (2007, p. 32) como “a intangibilidade dos serviços, a necessidade da presença do cliente e o fato de que geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”.

Isso é perceptível na gestão de serviços que as unidades de informação desenvolvem para atender as necessidades de informação de seus clientes. Ao promover serviços para disseminar e mediar à informação, o gestor da biblioteca deve estar atento às características dos serviços, ao perfil e necessidades dos clientes e aos recursos que dispõe para gerenciar. Esses recursos podem ser obtidos por meio de parcerias e alianças estratégicas que devem ser firmadas pelo

gestor para promover maior qualidade na prestação de serviços de uma unidade de informação.

Entretanto, essas parcerias devem ser acertadas de forma que garantam a qualidade no processo de desenvolvimento de um serviço de informação levando em conta a flexibilidade, a velocidade do atendimento, o acesso, o custo, a credibilidade, a competência entre outros critérios que são analisados na avaliação da qualidade de serviço segundo Giansi e Corrêa (2007).

A flexibilidade envolve os suportes, recursos, prazos, processos que podem ser negociados entre o cliente e a unidade de informação. A velocidade do atendimento relaciona-se ao tempo que leva entre o prazo solicitado e o atendido. O acesso mostra os diferentes suportes e mídias em que se pode ter acesso ao serviço ou informação desejada pelo cliente. O custo normalmente diz respeito ao critério financeiro envolvido na prestação de serviço. A credibilidade está atrelada a veracidade, autenticidade, autoridade da informação disponibilidade em um serviço oferecido por uma biblioteca e a competência é registrada como critério de qualidade quando o gestor demonstra conhecimento, habilidade e atitude no desenvolvimento de um serviço em uma unidade de informação. Neste sentido, Klotzle (2002) apresenta as etapas de implementação em um processo de parceria:

Figura 1 – Implementação do processo de parceria



Percebe-se a importância e necessidade de quatro fatores que envolvem as etapas de implementação de um processo de parceria, a identificação, a

negociação, a avaliação e a implementação propriamente dita, onde é preciso que haja a definição de objetivos, a seleção dos parceiros para firmar um contrato ou convênio formal para ser estabelecido os direitos e deveres de ambos, o planejamento dos processos e por fim a concretização da aliança.

Harbison e Pekar Jr (1999, p. 59) enfatizam que “a regra do jogo é maximizar o valor oferecido ao cliente e minimizar o custo total, de forma a obter vantagem”. Em unidades de informação, é possível identificar essas etapas ao desenvolver serviços em parcerias com outras instituições por meio de ações para otimizar os recursos e aumentar sua capacidade de serviços visando o acesso a novos segmentos de atuação, acesso às tecnologias, limitações financeiras, alavancagem de habilidades entre outras. Noletto (2000, p. 128) explica que:

Por meio de parcerias e de alianças estratégicas, as organizações podem desenvolver novas atividades, iniciar novos projetos, abrir frentes de atuação, fortalecer projetos em andamento, ampliar o leque de conhecimentos, captar recursos, economizar seus recursos humanos e materiais sem prejuízo do trabalho e aumentar a capacidade de intervenção. Por meio das alianças e parcerias, uma organização pode superar suas lacunas e preencher espaços importantes onde não é tão forte.

As parcerias podem acontecer por meio de serviços como a comutação bibliográfica, o empréstimo entre bibliotecas, troca de contatos profissionais para organização de eventos culturais, os projetos e programas educacionais de formação de leitores, a construção de repositórios institucionais e revistas científicas, entre outros conforme serão analisados dentro do contexto das parcerias firmadas entre as bibliotecas das unidades do Senac em todo país e também dessas unidades com instituições externa ao Senac conforme serão relatadas a seguir.

## **2.2 Bibliotecas do SENAC**

O Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) é, desde sua criação, em 1946, o principal agente da educação profissional voltada para o Setor do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (SENAC, 2012).

Além de cursos livres chamados educação básica continuada, cursos técnicos, cursos de graduação e tecnólogos, pós-graduação, o Senac desenvolve ações sociais e educacionais como o Programa Senac de Gratuidade (PSG), o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), do Governo Federal,

e vários outros que fortalecem a instituição com referência em educação profissional no país contribuindo com oportunidades e excelência para o desenvolvimento do trabalhador brasileiro. Para ampliar ainda mais a sua ação, o Senac realiza diversas parcerias por todo o país.

Somente em 2011, foram cerca de 6 mil organizações parceiras, com o desenvolvimento de mais de 13 mil programas. Essas alianças são fundamentais para que o Senac possa continuar oferecendo tantas oportunidades de crescimento aos brasileiros. Além de ações em âmbito nacional, o Senac desenvolve parcerias locais, entre as quais se destacam as realizadas com prefeituras, governos estaduais, ONGs, empresas e instituições públicas e privadas, voltadas ao fomento da cidadania e ao acesso à educação profissional (SENAC, 2012).

Na área de turismo, o Senac possui parcerias com Câmara Empresarial de Turismo, o Conselho de Turismo da CNC, Ministério de Turismo, Frente Parlamentar de Turismo, na área de desenvolvimento tem parceria com BNDES. Na área tecnologia tem parceria com Autodesk, Adobe, Corel e Microsoft. Na área social participa do projeto Soldado Cidadão com as Forças Armadas, por meio do projeto Maria marias em convênio com Secretaria de Estado da Justiça, Cidadania e Direitos Humanos, ao Departamento Penitenciário Nacional do Ministério da Justiça favorece a qualificação da população carcerária feminina. Além disso, participa junto com outras instituições do programa Vira Vida que oferece atendimento psicológico, capacitação profissional e inserção no mundo do trabalho a jovens de 16 a 21 anos que tenham sido vítimas de exploração sexual (SENAC, 2012).

A estrutura organizacional do Sistema Senac compreende a Administração Nacional e 27 Administrações Regionais, sendo que em todas elas existem uma coordenação de bibliotecas representada por pelo menos bibliotecário com formação em Biblioteconomia.

Essas bibliotecas participam do Sistema de Informação e Conhecimento do Senac (Sics) que é uma rede que reúne cerca de 200 unidades informacionais (bibliotecas técnicas e universitárias). As unidades atuam como centros de disseminação da informação e disponibilizam suas bases bibliográficas pela web por meio do Portal GDOC e da Base Mercúrio. O Sics atende a todos que buscam aprimorar seus conhecimentos no mundo da educação para o trabalho em atividades ligadas ao comércio de bens, serviços e turismo. O Senac conta com centenas de bibliotecas e unidades informacionais (termo que compreende

bibliotecas, salas de leitura, entre outros) em todos os estados brasileiros. As unidades se dividem em bibliotecas universitárias e bibliotecas técnicas/especializadas, e atuam como centros de disseminação da informação e também são responsáveis pela guarda da memória da Instituição (SENAC, 2012).

Por meio das coordenações regionais dessas bibliotecas é que foi realizada essa pesquisa de acordo com a metodologia relatada a seguir.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Por meio de uma pesquisa aplicada bibliográfica e exploratória com abordagem qualitativa, a pesquisa teve como objetivo investigar se existiam parcerias e alianças estratégicas firmadas nas bibliotecas do Senac em nível nacional para melhoria da gestão dessas unidades de informação. Para isso, foi usado um questionário como instrumento na coleta de dados com doze perguntas abertas estruturadas dentro do propósito desta pesquisa.

As perguntas estavam relacionadas aos tipos de parcerias e alianças estratégicas que as bibliotecas do Senac possuem, se têm contrato formal para o estabelecimento dessas parcerias e alianças estratégicas, a importância dessas parcerias e alianças estratégicas para a gestão dessas unidades de informação, os recursos e serviços que essas parcerias e alianças possibilitam para benefício da gestão das unidades de informação, as parcerias e alianças estratégicas entre as próprias unidades.

A coleta foi feita por meio de uma mensagem eletrônica enviada para 27 bibliotecários do Senac, sendo um em cada estado, com exceção de Mato Grosso que não possui bibliotecário em seu Centro de Educação Profissional. Deste total, 12 bibliotecários retornaram a mensagem com o questionário respondido. Nesta mensagem além do questionário havia uma carta explicando a importância e o objetivo da pesquisa.

Foi usada a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (2011) para categorização e a inferência sobre os dados coletados. As categorias de análise foram divididas em: tipos e formas de parcerias do Senac com outras instituições, importância das parcerias das unidades de informação, recursos e serviços oriundos das parcerias, parcerias e alianças dentro das unidades do Senac. Essa técnica de análise usada em pesquisas qualitativas foi escolhida, pois foi a mais adequada de



acordo com o objetivo desse estudo possibilitando maior compreensão da realidade dessas unidades e análise dos resultados conforme será apresentado no próximo capítulo.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Em relação ao sexo, 11 são do gênero feminino sendo que os entrevistados são formados na área, cujo tempo de formação oscila entre 1 e 34 anos. A atuação como bibliotecário varia entre 8 meses (bibliotecário do Senac Distrito Federal) e 34 anos (bibliotecário do Senac Bahia) entre os profissionais atuantes no Senac.

Além da graduação em Biblioteconomia, seis respondentes possuem especialização e dois fizeram mestrado em áreas afins mostrando que a grande parte busca a capacitação contínua. Em relação ao software, oito entrevistados responderam que usam o software BNWEB e quatro usam o sistema Pergamum em suas unidades de informação o que dificulta o intercâmbio de acervos por serem sistemas diferentes.

Existem regionais com 57 unidades (Senac São Paulo), o restante tem poucas unidades. Em relação à quantidade de bibliotecas e bibliotecários, existe uma grande variedade, pois tem estados com 30 bibliotecários e outros que tem apenas um bibliotecário atuando em todo estado. Sobre as parcerias e alianças firmadas, foco deste trabalho, os resultados obtidos serão apresentados a seguir.

### *4.1 Tipos e formas de parcerias do Senac e outras instituições*

Ao questionar se havia parcerias e alianças estratégicas nas bibliotecas do SENAC em seu estado, dez responderam que sim e dois disseram que não tinham. Percebeu-se que em alguns, existe um setor para tratar disso em determinados Departamentos Regionais do Senac nos estados como é o caso abaixo:

Há um setor específico para tratar de parcerias para as unidades e para o Centro Universitário. Normalmente as parcerias que firmamos para as bibliotecas têm a ver com o acervo especial e para montagem de exposições. A última parceria em que a biblioteca este envolvida foi com o Museu Reina Sofia (Madri / Espanha) para empréstimo de figurino do acervo Ney Matogrosso (E2).

No nosso é feito por meio do planejamento estratégico (Cadeia de Valor). Os contratos feitos entre os prestadores de serviços formalmente são executados por um setor específico (E3).

Acredito que tenha, só que a responsabilidade é do Setor Administrativo (E12).

Isso mostra que há o estabelecimento de parcerias entre as unidades de informação, contudo, segundo Andrade (2004, p.8) “é necessário observar que, do ponto de vista da gestão estratégica, é preciso avaliar todo o ambiente, o mais exaustivamente possível” observando gargalos e oportunidades a fim de estabelecer o máximo de parcerias possíveis, obtendo maior proveito aos serviços oferecidos.

Em oito unidades não existe nada firmado formalmente, porém, é possível verificar que há um interesse em buscar parceiros internos e externos para possibilitar acesso e disponibilização de recursos por meio das bibliotecas que compõem as redes do Senac, gerências e editoras:

Por meio de contato via e-mail ou telefone. Não há contrato apenas termos de compromissos firmados entre as instituições (E11).

São firmadas através de contatos particulares, via e-mail e telefônico (E5).

As Diretorias, Setores, Coordenação de Eixos e Bibliotecas são parcerias internas e também os stakeholders externos (Fornecedores, Prestadores de Serviço entre outros) (E3).

Pode-se observar a formação de parcerias, tendo como princípio a informalidade em muitas delas. O estabelecimento de tais parcerias é necessário e exemplificado em cada caso. “As alianças informais são úteis sempre que os riscos sejam pequenos. O ponto até onde elas podem ir depende da confiança mútua. A cooperação informal é um ponto de partida natural para acordos mais formais” (TACHIZAWA, 2000, p. 19).

Sobre a formalização de contratos em sua maioria não há termos formais. Quando não existe, ele é firmado diretamente com o Departamento Regional e a empresa como no caso do Ministério Público do Estado da Bahia por meio de contratos feitos entre os prestadores de serviços formalmente executados por um setor específico no Senac.

Cunningham (2001, p. 88) explica que “muitos programas e parcerias deixam de cumprir contratos, entretanto, o contrato deve conter tudo – o que se quer proteger, avaliar, recompensar”. O mesmo autor explica que a negociação de

acordos é muitas vezes o aspecto menos excitante no desenvolvimento de uma parceria, entretanto, é essencial, pois as coisas podem dar erradas e todos os elementos são afetados pelo acordo.

No depoimento abaixo se percebe que existem meios formais e informais de buscar essas parcerias dentro e fora da instituição e que são muitas as que existem estabelecidas, porém, informalmente:

Temos parceria com a Fundação Dorina Novill, que nos fornece material em Braille para portadores de deficiência visual, os quais estão disponibilizados na nossa Biblioteca. Além disso, temos parcerias com algumas Editoras do Senac e uma Editora local, além das parceiras dos setores que compõem a Instituição e com a listadoc que nos ajuda na troca de informações (E12).

São firmadas através da formalidade (contratos de prestação de serviços) e informalidade (Auxílio, doações etc...) (E3)

Existem várias como a Fundação Dorina Nohill, Editoras Senac, Prefeituras municipais, universidades, associações, entre outras voltadas para intercâmbios de acervos, eventos e serviços oferecidos pelas bibliotecas (E11).

Contamos com parcerias de algumas editoras como as Editoras SENAC, FGV, Laércio Vasconcelos, Martins Fontes, Komedi, Editora Abril, Globo, Folha de São Paulo entre outras. Já na troca de experiência e vivências profissionais temos contato com bibliotecários do SESC e da UNIFAL entre outros profissionais do Estado de Alagoas, entre outros. (E5).

É possível observar que a questão de parcerias formais, informais e a inexistência destas é presente na pesquisa. Aaker (2009) destaca o grau de formalização dos acordos para concluir que as alianças podem assumir diversas formas, desde acordos informais até uma *joint venture* formal. A natureza das parcerias é formada tendo em vista uma série de fatores internos e externos, desde instituições que formalizam tais ações em seus processos, assim como, setores, que formam parcerias informais e simplificadas para fins específicos.

#### 4.2 Importância das parcerias para as unidades de informação

Em relação ao valor que essas parcerias agregam para a prestação de serviços nas unidades de informação pesquisadas, percebe-se nos depoimentos que existe esse valor mesmo não ocorrendo contratos formais entre as instituições, há uma preocupação em buscar essas parcerias para promover a qualidade dos serviços prestados conforme relatos:

É de grande importância, pois recebemos os estagiários do Curso de Biblioteconomia que nos auxiliam muito nas atividades da biblioteca e também os mesmos tem a oportunidade de praticar os conhecimentos adquiridos (E6).

Aumenta a qualidade dos serviços e propicia maior disseminação das informações. A importância é que essas parcerias possibilitam aos profissionais que compõem a rede de Bibliotecas maior interação, propiciando aos mesmos, conhecimento das atividades desenvolvidas, troca de informações e busca de novas parcerias (E12).

Facilita o planejamento e a busca diante das necessidades e dificuldades enfrentadas por todas as bibliotecas. Trabalhar com parcerias e alianças facilita a troca de idéias e potencializa a utilização dos recursos, principalmente informacionais, entre todos os membros envolvidos em colaboração (E7).

Dissemina informações sobre a instituição, incentiva e divulga o uso da biblioteca e seus produtos. Além de beneficiar a população, divulga o Senac como fonte de informação, através dos cursos profissionalizantes e suas bibliotecas (E1)

É de fundamental importância uma vez que trabalhamos com informações que exigem constantes atualizações, precisamos de um retorno imediato e estas parcerias nos agregam serviços a curto tempo implicando assim na agilidade dos processos da biblioteca. Buscamos aperfeiçoar nossos serviços, e para que seja de fato executado é fundamental o apoio de todos. Precisamos viabilizar e garantir o acesso à leitura, ter um serviço de referencia em nosso Estado e oferecer mais benefícios aos nossos usuários. (E5).

Essas parcerias ajudam na divulgação da marca Senac, na maior atuação das bibliotecas, desenvolvimento de acervo e da equipe, maior visibilidade da atuação da biblioteca na instituição. (E2)

Na sociedade em que vivemos atualmente é impossível atender as necessidades dos clientes sem ter essas parcerias. Existe muita publicação e informação sendo gerada e os acervos e espaços das bibliotecas nunca darão conta de ter tudo por isso a necessidade de desenvolver essas parcerias para promover o acesso à informação e também promover eventos e ações culturais na biblioteca com a ajuda de outras instituições para dinamizar as bibliotecas (E11).

A busca por parcerias externas e internas é de extrema importância para a instituição, para o setor, tendo como pressuposto a melhoria dos processos na busca da otimização dos recursos materiais, físicos e financeiros, além disso, as parcerias e alianças ajudam as pessoas que atuam nessas unidades de informação por meio de compartilhamento de informação, troca de conhecimento, atualização profissional, ampliação dos recursos, entre outros conforme vistos nos depoimentos acima.

### *4.3 Recursos e serviços oriundos das parcerias*

A teoria dos recursos empresariais segundo Kotzle (2002, p. 99) “parece bem apropriada para examinar parcerias estratégicas, visto que, muitas vezes, tais alianças são usadas pelas empresas como forma de ganhar acesso aos recursos valiosos das parceiras”. Entretanto, mesmo que não haja uma troca efetiva de recursos materiais e serviços, o compartilhamento de informação e socialização de experiências justifica o estabelecimento dessas parcerias e alianças como estratégia para a unidade de informação se manter competitiva.

Além da troca de acervo e serviços, existe muita disseminação de informação, socialização de experiências, interação com outros profissionais e instituições, reconhecimento e valorização das bibliotecas e dos bibliotecários que nelas atuam dando mais visibilidade para esses espaços educativos que trocam conhecimento e agregam qualidade aos serviços prestados visando a satisfação dos clientes (E11).

Recursos financeiros nenhum mas através dessas parcerias, foi possível realizar atividades na biblioteca de contação de história com teatro de fantoches, troca de experiências com os bibliotecários de outras instituições, exposições, estágio curricular, doações (E10).

Doações de brindes para Eventos, lanches quando necessário (E4)

As contribuições dos diferentes parceiros de uma aliança estratégica, em termos de recursos materiais e imateriais, só levarão a um desempenho superior da parceria, se as empresas envolvidas tiverem a capacidade de aprender umas com as outras de acordo com Klotzle (2002, p. 100). Ou seja, a troca de informação pode agregar conhecimento e gerar novos produtos e serviços a serem oferecidos pelas unidades de informação de acordo com a aprendizagem mútua.

### *4.4 Parcerias e alianças estratégicas dentro das próprias unidades do SENAC*

Segundo Cunningham (2011, p. 30), “a parceria não é uma questão unidimensional onde os parceiros podem afetar e influenciar muito setores de uma organização”. Tornando muito importante que haja essa troca entre colaboradores da própria organização, entre setores e unidades da empresa localizadas em regiões diferentes.

Nessa pesquisa, com exceção de um respondente, em todos os demais questionários respondidos percebe-se que integralmente todos concordam que existem parcerias entre as unidades do Senac, mas não relacionado à recursos e

serviços e sim ao compartilhamento de informações, dúvidas e experiências socializadas por meio de uma lista de discussão interna chamada LISTADOC considerada ferramenta de comunicação muito importante para troca de informações entre as unidades e regionais do Senac.

Atualmente podemos contar com os colaboradores do SENAC Nacional e a LISTADOC. Ocorrem através de contatos telefônicos, e-mail e documentos enviados para nossa diretoria (E5).

A LISTADOC é um desses instrumentos que considero de suma importância na troca de informações entre as Bibliotecas dos Regionais (E12).

A troca de experiências através da LISTADOC e a doações de itens (E10).

É de importância extrema uma vez que através dessas parcerias têm-se a troca de informações, conhecimentos e experiências valiosas para o desenvolvimento do nosso trabalho (E3).

Ocorre por meio do uso e licença do software, assistência técnica aos assuntos da área. Ocorrem através da lista de discussão, telefonemas, solicitação via e-mail, apoio às nossas atividades técnicas, muitas vezes nos encontramos só e precisamos tirar dúvidas que surgem (E4).

Percebe-se nos depoimentos que parcerias sempre são bem vindas e muito valorizadas, entretanto, por não terem o caráter formal necessário para garantir o acesso, direitos e deveres das partes interessadas ocorre o uso da colaboração parcial, onde há troca de informação, mas não de serviços e recursos mútuos como visto nessa pesquisa. “A formação de parcerias vencedoras não acontece por acaso. O desenvolvimento de relacionamentos e a habilidade para alavancá-los ocorrem como resultado de uma estratégia deliberada para fazer as coisas acontecerem” (AUSTIN, 2001, p. 52). Para que ocorram parcerias e alianças de sucesso, é necessária uma gestão de processos que contribua de maneira significativa, e, na medida do possível formalizada, tendo em vista um melhor fluxo das atividades e maior participação dos atores do processo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Essa pesquisa foi realizada com os bibliotecários de várias unidades de informação espalhados por regiões diferentes pelo país por compreender a importância das parcerias e alianças firmadas entre instituições, com base na igualdade e na atribuição de competências para se atingir um objetivo comum.

A grande maioria dos bibliotecários afirmou que em suas unidades de informação existem tanto as parcerias externas quanto às internas e que estas contribuem sobremaneira para a melhoria dos processos institucionais e principalmente para troca de experiências e vivências profissionais.

A análise das respostas reforçou a grandiosa contribuição dada às unidades de informação que implementaram políticas de parcerias e alianças, seja formal ou informalmente, para gerenciar seus recursos e promover uma melhor qualidade na prestação de serviços aos seus clientes.

No caso estudado, foi possível observar o grau de importância das parcerias firmadas na esfera Senac a nível nacional entre as próprias unidades e delas com outras instituições. Constatou-se que tal importância é primordial na complementação das atividades e oferecimento de produtos e serviços realizados por estas bibliotecas pois existe essa necessidade de buscar recursos além da instituição dada a gama de informação produzida pela sociedade.

No contexto global, essa importância se maximiza ao tempo em que a realidade heterogênea destes seguimentos enaltece o estabelecimento de alianças e parcerias com fins de complementação a escassez de recursos frente à necessidade de buscar mecanismos para promover a sustentabilidade dessas unidades de informação.

Verificou-se a diversificação dos tipos de parcerias e alianças observadas no ambiente pesquisado e a forma de acordo entre estas, concluindo que existe uma pluralidade de negociações, tendo em vista a forma de atuação de cada bibliotecário em seu estado.

Assim, fica evidente que diante de um mercado cada vez mais competitivo e da escassez de recursos financeiros para gestão das bibliotecas, é importante desenvolver parcerias e alianças estratégicas para ampliar a gama de serviços e produtos de informação e também a melhoria na prestação de serviços oferecidos visando criar diferenciais competitivos para as unidades de informação.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Strategic market management*. New York: Wiley, 2009.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça. *Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária*. Niterói: Editora da UFF, 2004.

AUSTIN, James E. *Parcerias: fundamentos e benefícios para o terceiro setor*. São Paulo: Futura, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.

BERGAMASCO, Bruno Cabral. *O modelo minimax e a incerteza na gestão de portfólios*. São Paulo: EDUSP, 2006.

CAVALCANTE, Lídia Eugênia. *Alianças estratégicas em bibliotecas universitárias*. Fortaleza: EDUFCE, 2010.

CUNNINGHAM, Michael J. *Parcerias inovadoras: o novo código genético dos negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HARBISON, John R. ; PEKAR JR, Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

GIANESI, Irineu G. N; CORREA, Henrique Luiz. *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 2007.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2002, vol.6, n.1, pp. 85-104. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552002000100006>.

MINTZBERG, Henry (Et al). *O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Todas as partes do elefante. *HSM management*, São Paulo: Savana, n. 12, p. 100-108, janeiro fevereiro 1999.

NOLETO, Marlova J. *Parcerias e Alianças Estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Instituto Fonte, 2000.

SENAC. *Bibliotecas*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.senac.br/conhecimento/bibliotecas.aspx>. Acesso em: 28 fev. 2013.

SENAC. *Senac institucional*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.senac.br/institucional.aspx>. Acesso em: 28 fev. 2013.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson *Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira*. São Paulo: Makron Books, 2000.