



**XXII** Seminário Nacional de  
Bibliotecas Universitárias

28 de novembro a 01 de dezembro  
Florianópolis - SC

## Eixo 1 – Gestão de Bibliotecas

### **Programa de Relacionamento: Um caminho para a gestão estratégica em bibliotecas universitárias**

*Liaison Program: A way for strategic management in university libraries*

**Ana Rosa dos Santos** – Universidade Federal Fluminense (UFF) – ana\_rosa@id.uff.br

**Resumo:** Estudo exploratório em andamento sobre programas de relacionamento em bibliotecas. Com abordagem qualitativa, baseado em pesquisa bibliográfica e documental, com o uso do método da observação participante. Parte de um trabalho de gestão estratégica em bibliotecas, que visa estimular a prática baseada na teoria. Apresenta os programas de relacionamento como promotor de vantagens competitivas. E agentes no alcance dos objetivos estratégicos das Universidades. Este estudo pretende propor subsídios para a formatação de programas de relacionamento para bibliotecas universitárias brasileiras.

**Palavras-chave:** Bibliotecas Universitárias. Gestão de Bibliotecas. Programa de Relacionamento. Gestão estratégica.

**Abstract:** Exploratory study on Liaison Program, with a qualitative approach. Based on bibliographical and documentary research, using the participant observation method. Part of a strategic management work in libraries. It presents Liaison Programs as promoters of competitive advantages. And agents in achieving the strategic objectives of Universities. This study intends to propose subsidies for model of Liaison Program for Brazilian university libraries.

**Keywords:** University Library. Libraries Management. Liaison Program. Strategic management.

## 1 INTRODUÇÃO

O empenho em melhorar a experiência de aprendizagem e pesquisa está levando as bibliotecas universitárias a buscar novos caminhos para uma gestão de



bibliotecas, e os programas de relacionamento (*liaison programs*)<sup>1</sup> podem ser um destes caminhos, para uma gestão estratégica<sup>2</sup>. O artigo seminal de Miller (1977, p. 213, tradução nossa), referencial teórico deste trabalho, define estes programas como: “uma atividade formal e estruturada na qual a equipe da biblioteca, sistematicamente, se reunir com o corpo docente para discutir estratégias de apoio as necessidades informacionais de ensino e aprendizagem”. Miller (1977, p. 2013) já ressaltava as mudanças trazidas pelas novas tecnologias da informação e comunicação. Corroborando com isso, a Web, cada vez mais, coloca os usuários como centro desta sociedade da informação/conhecimento, e se torna uma concorrente forte das bibliotecas. Assim, propõe-se os programas de relacionamento (*liaison programs*) como estratégias de gestão. Especialmente no que tange às necessidades das novas gerações (y, z, e as seguintes) que tem a Internet como espaço de vida. Miller (1977, p. 213, tradução nossa) assinalou que:

O trabalho de ligação é um dos poucos métodos potencialmente eficazes para causar impacto no problema de ausência de usuário. E ao mesmo tempo, pode ajudar a manter a viabilidade da biblioteca como a principal fonte de informação do campus. No entanto, é um método que é vulnerável e que requer acompanhamento contínuo, excelente comunicação interna entre aqueles que estão envolvidos e aqueles que não estão, interesse sustentado, e uma vontade de compartilhar e aprender com a experiência dentro de um dado ambiente acadêmico.

Esta concepção sobre o trabalho de ligação, de relacionamento, apesar da passagem do tempo, ainda é apropriada. E agora, mas que nunca a manutenção do status da biblioteca como uma das principais fontes de informação nas universidades se faz necessária, já que alguns falam da “extinção das bibliotecas” (CARLSON, 2001). Mas, outros como Sweeney (2005, p. 165, tradução nossa, grifos nossos) colocam que:

1 A expressão “*Liaison Program*” foi traduzida por “programa de relacionamento” para uma melhor correspondência em português, visto que ela está ligada ao trabalho de marketing (KUCHI, 2022). Estes programas geralmente fazem parte da gestão de coleções, que contestou o desenvolvimento de coleções, na década de 1980. Tem como foco as necessidades de informação do usuário e não a coleção. Manteve as tradicionais funções, como: o planejamento e elaboração de políticas; a seleção, a aquisição, a avaliação, desbastamento; e incluiu: a preservação, a gestão fiscal, o compartilhamento, revisão do planejamento e o **relacionamento**, como uma função base (SANTOS, 2018).

2 Existem várias definições para gestão estratégia, aqui ela é vista como: “A maneira como os gestores de uma organização decidem o que querem alcançar e planejam ações e uso de recursos ao longo do tempo para fazer isso” (STRATEGIC, 2023, tradução nossa)”.

Mudar as expectativas do usuário é mais importante que outras tendências que afetam as bibliotecas, tais como: tecnologia, restrições, expectativas dos bibliotecários, expectativas das diretorias das bibliotecas, limitações na estrutura e nos tradicionais serviços bibliotecários. As tecnologias inovadoras são extremamente importantes [...] Contudo, as expectativas e demandas dos milênios por produtos ou serviços vai determinar qual dessas tecnologias vai florescer e qual vai atrapalhar. *No futuro, todas as organizações terão que atender a essas demandas para sustentar suas própria existência.*

As mudanças sociais sempre afetaram a biblioteca universitária, mas a Internet empoderou o usuário, e principalmente as novas gerações (Y, Z, etc.), e hoje as necessidades informacionais podem ser satisfeitas sem intermediação da biblioteca universitária, que enfrenta assim um desafio existencial (COOKE, 2011). Assim, pretende-se propor subsídios para a formatação de programas de relacionamento em bibliotecas universitárias brasileiras. Pretende-se captar como estas bibliotecas podem se engajar como os objetivos expostos nos planos de desenvolvimento institucionais, oferecendo às universidades vantagens competitivas necessárias.

## 2 METODOLOGIA

Estudo exploratório, com abordagem qualitativa, baseado em pesquisa bibliográfica e documental, e uso do método da observação participante. Faz parte de um trabalho de gestão em bibliotecas, que visa estimular a prática baseada na teoria.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Segue breve revisão sobre os programas de relacionamento desenvolvidos no exterior. E o reporte deste trabalho como forma de gestão estratégica em bibliotecas, que está sendo desenvolvido na Coordenação de Bibliotecas, da Superintendência de Documentação, da Universidade Federal Fluminense.

### 3.1 Programas de relacionamento na literatura

Miller (1977, p. 213, tradução nossa) define o trabalho de ligação (*liaison work*, trabalho em um programa de relacionamento) como “uma atividade formal e estruturada, na qual os profissionais da biblioteca reúnem-se sistematicamente com o corpo docente para discutir estratégias que apoiem suas necessidades de informação, e a dos seus alunos” [...].

Assim, hoje um programa de relacionamento pode oferecer - além da orientação para a gestão de coleção, construindo coleções adequadas e a orientação bibliográfica básica - um trabalho sobre questões de direitos autorais; gestão do conhecimento; gerenciamento de carreira; alfabetização digital; gestão de dados, que podem incluir “desde o fornecimento de armazenamento e preservação a longo prazo até o fornecimento de orientação sobre como encontrar dados para reutilizar”; orientação sobre o impacto dos artigos de pesquisadores e currículos; humanidades digitais, etc. (JAGUSZEWSKI; WILLIAMS, 2013; HENDERSON; KNOTT, 2015, tradução nossa), enfim todo suporte à aprendizagem, a pesquisa e a extensão. É um trabalho personalizado que as novas tecnologias podem apoiar (COSGWELL, 1987; JAGUSZEWSKI, J.; WILLIAMS, K., 2013; TUMBLESÓN, 2013).

Enfim, busca-se oferecer serviços e produtos de acordo com a necessidade de informação de cada usuário, ou comunidade, com apoio das tecnologias da informação e comunicação. Para satisfazer as demandas sociais a biblioteca de buscar oferecer uma "experiência do usuário" ideal que pode ser entendida como aquela que visa "atender às necessidades exatas do cliente, sem confusão ou incômodo". De forma simples e elegante, proporcionando "uma alegria própria, uma alegria de usar. A verdadeira experiência do usuário vai muito além de dar aos clientes o que eles dizem querer, ou fornecer itens de uma *checklist* [...]" (NORMAN; NIELSEN, 2017, tradução nossa). Na atualidade, o governo e a sociedade esperam além da eficiência e da eficácia, a efetividade, ou seja, que os objetivos institucionais atendam às expectativas sociais (BRASIL, 2016). Para tanto, é necessário se reavaliar, e oferecer os produtos e serviços, como: desenvolvimento de materiais on-line de fácil acesso (por exemplo, LibGuides, screencasts) disponíveis para qualquer pessoa a qualquer momento (JAGUSZEWSKI, J.; WILLIAMS, K., 2013); redes sociais, serviços baseados na geolocalização (VIEIRA, 2013); apoio a sala de aula invertida (JAGUSZEWSKI, J.; WILLIAMS, K., 2013); gamificação (KIM, 2015), visando adaptar-se aos usuários, clientes de hoje, adotando novos modelos (BARTON, 2018, p. 38), que tenham por base palavras como: proatividade, coordenação, cooperação, parceria, coletivo, comunicação, colaboração (JAGUSZEWSKI, J.; WILLIAMS, K., 2013).

Em um contexto em que a biblioteca já não é a fonte de informação principal na universidade, alguns questionam a sua pertinência. Kuchi (2022) defende o valor

estratégico dos programas de relacionamento para o engajamento dos usuários. E para tal, a promoção de programas de relacionamento devem usar o "marketing 3.0", uma "abordagem centrada no ser humano" - que observa os costumes que transformam "mentes, corações e espíritos". Então, o futuro do *marketing* "reside na criação de produtos, serviços e nas culturas de empresas que abracem e retratem os valores humanos". Essas estratégias estão evoluindo para o "marketing 4.0", que tem por base o "*marketing 3.0*", e enfatiza o uso das novas "ferramentas e plataformas digitais" na busca do sucesso (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016, p. xv; KOTLER, 2017, p. 206, tradução nossa).

Ressalta-se a necessidade planejamento e integração dessas ações para o alcance dos objetivos institucionais. E a revisão contínua, buscando a adaptação as necessidades informacionais atuais dos usuários. O planejamento aumenta o foco e a flexibilidade, uma instituição focada conhece suas competências, e as necessidades dos seus clientes. Desse modo, flexibiliza-se, e adapta-se mais dinamicamente ao contexto Assim, é importante que esses "programas de relacionamento" busquem o apoio da administração superior, tendo por base o planejamento estratégico da institucional (SURESH; RYANS; ZHANG, 1995; CHIAVENATO, 1987,145-156, 162-163; 1999, p. 228-236; JAGUSZEWSKI, J.; WILLIAMS, K., 2013; CHURCH-DURAN, 2017).

### **3.2 Programa de Relacionamento para Gestão de Coleções da CBI**

A Coordenação de Bibliotecas, da Superintendência de Documentação, da Universidade Federal Fluminense (CBI/SDC/UFF) desenvolve este Programa de Relacionamento, que é conduzido pelo Serviço Planejamento e Desenvolvimento de Coleções (SPDC), da CBI/SDC/UFF, responsável pela gestão de coleções. Este programa intenta contribuir com os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF 2018-2022, e dos seguintes.

Sua versão embrionária, em 2021, foi publicizada no Plano de Desenvolvimento da Unidade, de 2021-2023, da Superintendência de Documentação (2021). Uma versão mais elaborada do Programa, vem sendo implementada desde 2022, após revisão, que é feita de forma contínua.

São promovidas reuniões, preferencialmente virtuais, entre as Bibliotecas, as Coordenações de Cursos, o Núcleo Docente Estruturante e outros setores

interessados, onde o SPDC realiza um trabalho de orientação para a otimização da gestão de coleções, tendo o apoio do Serviço de Gerenciamento de Recursos Informacionais (SGRI), outro serviço da CBI/SDC/UFF, que neste Programa realiza a promoção dos produtos e serviços informacionais da CBI/SDC/UFF.

Neste Programa também são realizadas reuniões para orientação das pessoas que trabalham nas bibliotecas, para que estas estejam prontas para dar andamento ao trabalho de relacionamento em cada Unidade, como por exemplo: apoiar aos professores na elaboração do “Relatório de adequação da bibliografia básica e complementar”, exigido nas avaliações do INEP/MEC.

É um trabalho de marketing e endomarketing, que incluir todas as 28 bibliotecas da CBI e mais de 130 cursos, tendo uma atenção especial aos cursos de graduação com previsão de avaliação pelo Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos Anísio Teixeira, do Ministério da Educação (INEP/MEC).

Todo este trabalho visa além de oferecer coleções, produtos e serviços mais adequados às necessidades informacionais do usuário/cliente, contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos traçados pelo PDU/UFF (2018), e suas versões futuras.

### **3.3 Resultados estratégicos**

Assim, o Programa de Relacionamento da CBI oferece um trabalho que vem, por exemplo, apoiando a preparação das “coordenações dos cursos de graduação para a visita in loco do MEC, para fins de reconhecimento e de renovação do reconhecimento”, como sinalizados no PDU/UFF (2018, p. 17). Contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos, como: “Elevar os indicadores de qualidade dos cursos de graduação”; buscando garantir notas máxima nos indicadores do INEP 3.6 - Bibliografia básica por Unidade Curricular (UC) e 3.7 - Bibliografia complementar por Unidade Curricular (UC) (INEP, 2017, p. 32-33) na maioria dos cursos avaliados, como será reportado nos próximos trabalhos. Deste modo, este Programa está contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da UFF, oferecendo a vantagem competitiva e os resultados estratégicos demandados pelo PDU/UFF.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como dito, esta é uma pesquisa em andamento, que visa obter subsídios para um modelo de programa de relacionamento para bibliotecas universitárias brasileiras. O produto dessa pesquisa poderá ser utilizado como alicerce para a construção de políticas, programas, e outras ações de conscientização sobre o tema. Assim, almeja-se contribuir para o trabalho de gestão estratégica em bibliotecas universitárias.

#### REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Controladoria-Geral da União. **Instrução Normativa Conjunta MP/CGU No 01, de 10 de maio de 2016**. Disponível em: [https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in\\_cgu\\_mpog\\_01\\_2016.pdf](https://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf). Acesso em: 28 mar. 2018.
- CARLSON, Scott. The deserted library. **Chronicle of higher education**, v. 48, n. 12, p. A35-A35, 2001. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso em: 3 ago. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHURCH-DURAN, Jennifer. Distinctive Roles: Engagement, Innovation, and the Liaison Model. **portal: Libraries and the Academy**, v. 17, n. 2, p. 257-271, 2017. Disponível em: <https://muse.jhu.edu/article/653203/pdf>. Acesso em: 3 ago. 2018.
- COOKE, Louise et al. Evaluating the impact of academic liaison librarians on their user community: a review and case study. **New review of academic librarianship**, v. 17, n. 1, p. 5-30, 2011. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13614533.2011.539096>. Acesso em: 30 ago. 2018.
- HENDERSON, Margaret E.; KNOTT, Teresa L. Starting a research data management program based in a university library. **Medical reference services quarterly**, v. 34, n. 1, p. 47-59, 2015. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4393992/>. Acesso em: 3 jun. 2023.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Diretoria de Avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância: Reconhecimento e renovação. Brasília: INEP, 2017. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_reconhecimento.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf). Acesso em: 20 jun. 2023.

JAGUSZEWSKI, Janice; WILLIAMS, Karen. **New roles for new times: Transforming liaison roles in research libraries.** Washington, DC: Association of Research Libraries, 2013. Disponível em: <https://www.arl.org/wp-content/uploads/2015/12/nrnt-liaison-roles-revised.pdf>. Acesso em: 14/06/2023.

KIM, Bohyun. Gamification in Education and Libraries. **Library Technology Reports**, v. 51, n. 2, p. 20-28, 2015. Disponível em: <https://journals.ala.org/ltr/article/view/5631>. Acesso em: 3 jun. 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Moving from traditional to Digital.** Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2016.

KUCHI, Triveni. The strategic value of the liaison librarian's personal approach to client engagement. **Libraries and the Academy**, v. 22, n. 3, p. 651-679, 2022. Disponível em: <https://preprint.press.jhu.edu/portal/sites/default/files/kuchi.pdf>. Acesso: 14 jun. 2023.

MILLER, Laurence. Liaison work in the academic library. **RQ**, p. 213-215, 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/pdf/25825827.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2018.

NORMAN, Don; NIELSEN, Jakob. The Definition of User Experience (UX). In: **Nielsen Norman Group**. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>. Acesso: 14 jun. 2023.

SURESH, Raghini S.; RYANS, Cynthia C.; ZHANG, Wei-Ping. The library-faculty connection: starting a liaison programme in an academic setting. **Library Review**, v. 44, n. 1, p. 7-13, 1995. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>. Acesso: 14 jun. 2023.

SWEENEY, Richard T. Reinventing library buildings and services for the millennial generation. **Library Administration and Management**, v. 19, n. 4, p. 165-176, 2005. Disponível em: [http://www.academia.edu/download/3714271/19n4\\_full\\_issue.pdf#page=7](http://www.academia.edu/download/3714271/19n4_full_issue.pdf#page=7). Acesso em: 1 jun. 2023.

STRATEGIC management. CAMBRIDGE English Dictionary. [s.d.]. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-management>. Acesso em: 30 jul. 2023.

VIEIRA, David Vernon. **A adoção de redes sociais em bibliotecas universitárias espanholas: um estudo das aplicações dos recursos da web 2.0.** 2013. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFF 2018-2022.** Niterói, 2018. Disponível em: [http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI\\_2018-2022\\_aprovado-CUV\\_30-05-2018.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI_2018-2022_aprovado-CUV_30-05-2018.pdf). Acesso em: 14 jun. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Superintendência de Documentação. **Plano de Desenvolvimento da Unidade; PDU 2021 – 2023.** Niterói, 2021. Disponível em: [https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/pdu\\_sdc.pdf](https://www.uff.br/sites/default/files/paginas-internas-orgaos/pdu_sdc.pdf). Acesso em: 14 jun. 2023.