

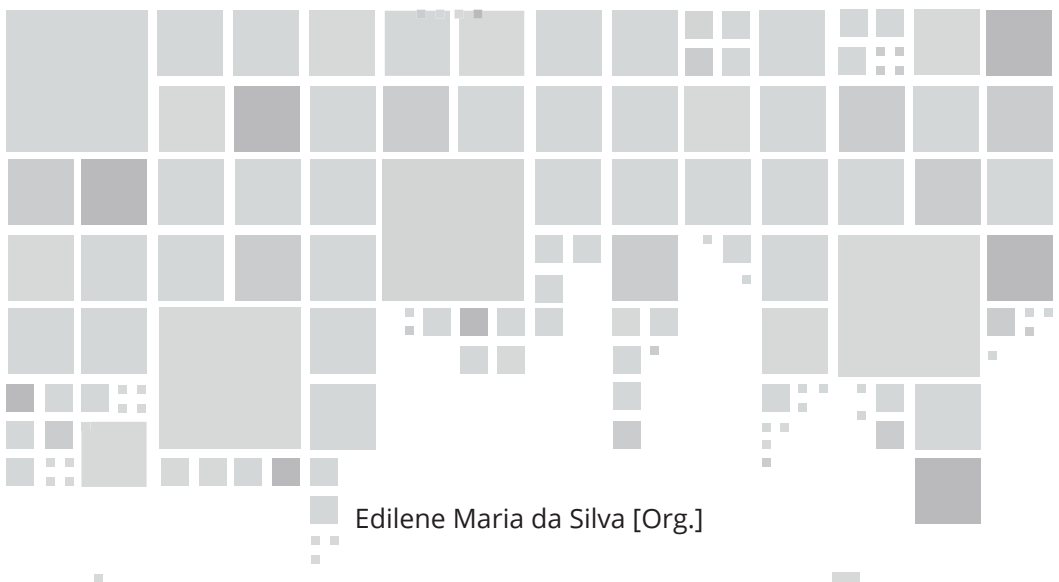
# Gestão de unidades de informação na atualidade



Edilene Maria da Silva [Org.]



Série Livro-Texto



Edilene Maria da Silva [Org.]

# Gestão de unidades de informação na atualidade

Recife  
2021



## UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Reitor: Alfredo Macedo Gomes

Vice-Reitor: Moacyr Cunha de Araújo Filho

EDITORA ASSOCIADA À



### Pró-Reitoria de Graduação

Pró-Reitora: Magna do Carmo Silva

Diretora: Fernanda Maria Ribeiro de Alencar

### Editora UFPE

Diretor: Junot Cornélio Matos

Vice-Diretor: Diogo Cesar Fernandes

Editor: Artur Almeida de Ataíde

### Comitê de avaliação

Adriana Soares de Moura Carneiro, Ana Célia Oliveira dos Santos, Andressa Suely Saturnino de Oliveira, Arquimedes José de Araújo Paschoal, Assis Leão da Silva, Ayalla Camila Bezerra dos Santos, Chiara Natercia Franca Araujo, Deyvylan Araujo Reis, Djailton Cunha, Flavio Santiago, Hyana Kamila Ferreira de Oliveira, Isabel Cristina Pereira de Oliveira, Jaqueline Moura da Silva, Jorge Correia Neto, Keyla Brandão Costa, Luciana Pimentel Fernandes de Melo, Márcia Lopes Reis, Márcio Campos Oliveira, Márcio Vilar França Lima, Maria Aparecida Silva Furtado, Maria da Conceição Andrade, Michela Caroline Macêdo, Rodrigo Gayger Amaro, Rosa Maria Oliveira Teixeira de Vasconcelos, Shirleide Pereira da Silva Cruz, Tânia Valéria de Oliveira Custódio, Waldireny Caldas Rocha

### Editoração

Revisão de Texto: Thais Helen do Nascimento Santos

Projeto Gráfico: Diogo Cesar Fernandes | Gabriel Santana

Diagramação: Denise Simões

### Catálogo na fonte

Bibliotecária Kalina Ligia França da Silva, CRB4-1408

---

G393      Gestão de unidades de informação na atualidade [recurso eletrônico] / organizadora : Edilene Maria da Silva. – Recife : Ed. UFPE, 2021.

(Série Livro-Texto)

Vários autores.

Inclui referências.

ISBN 978-65-5962-082-1      (online)

1. Serviços de informação – Administração. 2. Bibliotecas – Administração. 3. Bibliotecas – Avaliação. 4. Bibliotecas universitárias – Administração – Estudo de casos. 5. Marketing de rede – Serviços de informação. I. Silva, Edilene Maria da (Org.). II. Título da série.

025.1

CDD (23.ed.)

UFPE (BC2022-005)

---





## SÉRIE LIVRO-TEXTO

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pautada pelos princípios da democracia, da transparência, da qualidade e do compromisso social, assume a Educação Superior como um bem público e um direito de todas e todos. Nesse sentido, estimula a melhoria das condições do trabalho docente, a inserção de metodologias de ensino inovadoras e a articulação dos conhecimentos teóricos e práticos nas diferentes áreas do saber como instrumentos de promoção de uma formação científica, humanística e artística que prepare nossos estudantes para a intervenção na realidade, segundo o compromisso com o desenvolvimento integral e sustentável, a equidade e a justiça social. Assim, a UFPE, por intermédio da Pró-Reitoria de Graduação e da Editora UFPE, oferta à comunidade acadêmica e à sociedade mais uma seleção da Série Livro-Texto, com o objetivo de contribuir para a formação da biblioteca básica do estudante de graduação e para a divulgação do conhecimento produzido pelos docentes desta Universidade. Os 34 livros selecionados para esta coleção, que contemplam diferentes áreas do saber, foram aprovados segundo as condições estabelecidas no Edital 14/2021 (Edital simplificado de incentivo à produção e publicação de livros digitais Prograd/ Editora UFPE) e representam o esforço de discentes (de graduação e pós-graduação) e servidores (docentes e técnicos) e da gestão da Universidade em prol da produção, sistematização e divulgação do conhecimento, um de seus principais objetivos.

**Alfredo Macedo Gomes** – Reitor da UFPE

**Moacyr Cunha Araújo Filho** – Vice-Reitor da UFPE

**Magna do Carmo Silva** – Pró-Reitora de Graduação (Prograd)

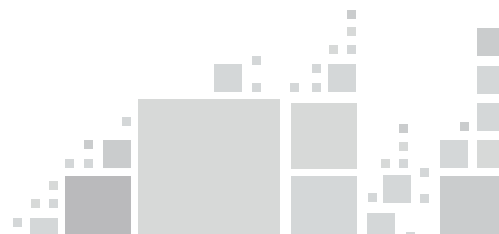
**Fernanda Maria Ribeiro de Alencar** – Diretora da Prograd





## SUMÁRIO

### **Apresentação** 8

- 1 Sou gestor de unidade de informação: e agora? Metodologias e ferramentas para dar suporte à gestão** 10
    - 1.1 Introdução 11
    - 1.2 Gestão de unidades de informação 12
    - 1.3 Planejamento de unidades de formação 17
      - 1.3.1 Gestão de Projetos 19
    - 1.4 Avaliação de unidades de informação 20
    - 1.5 Gestão de dados e informação produzido pelas unidades de informação para fins de tomada de decisão 22
    - 1.6 Gestão de Pessoas 23
    - 1.7 Gestão de processoa 24
    - 1.8 Algumas considerações 25
    - Referências 26
  
  - 2 Indicadores de desempenho da iso 11620 para avaliação de bibliotecas escolares** 31
    - 2.1 introdução 31
    - 2.2 Biblioteca escolar no brasil 33
    - 2.3 Avaliação de biblioteca escolar 37
    - 2.4 Padrão internacional para avaliar bibliotecas: a iso 11620 aplicada à biblioteca escolar 41
    - 2.5 considerações finais 49
    - Referências 50
- 

<b>3</b>	<b>Avaliação de serviços em unidades de informação: caminho em construção</b>	<b>53</b>
3.1	Introdução	54
3.2	Avaliação de unidades de informação	55
3.2.1	Avaliação de bibliotecas universitárias	56
3.2.2	Avaliação de museus	59
3.2.3	Avaliação de arquivos	62
3.3	Apresentação da análise dos dados	64
3.4	Considerações finais	65
	Referências	66
<b>4</b>	<b>Diretrizes para uso das redes sociais em biblioteca universitária</b>	<b>71</b>
4.1	Introdução	72
4.2	Presença digital nas redes sociais, marketing digital e gestão de bibliotecas	74
4.3	O modelo proposto por Prado e Correa (2016) para bibliotecas universitárias	77
4.4	Procedimentos metodológicos	80
4.5	Análise das redes sociais da biblioteca	81
4.6	Proposta de modelo de gestão de redes sociais	83
4.6.1	Planejamento	83
4.6.2	Aspectos comportamentais e sociais	84
4.6.3	Aspectos éticos e jurídicos	84
4.6.4	Linguagens e tipos de conteúdo	85
4.6.5	Monitoramento e métricas	85
4.6.6	Gestão de crises	86
4.6.7	Cronograma avaliativo	86
4.7	Covid-19 e as redes sociais de bibliotecas	86
4.8	Considerações finais	89
	Referências	90
<b>5</b>	<b>Marketing digital em unidades de informação: estudo de caso de duas bibliotecas UNIVERSITÁRIAS</b>	<b>93</b>
5.1	introdução	94
5.2	esboço teórico	95

5.3 metodologia	100
5.4 análise comparativa entre as duas bibliotecas	101
5.5 considerações finais	106
Referências	107



## APRESENTAÇÃO

As unidades de informação em seus mais diversos formatos e tipos são relevantes para a sociedade atual com características informacional, comunicacional e dialógica, e os profissionais que compõem as equipes de trabalho são essenciais para a consecução dos objetivos institucionais e informacionais dessas unidades. Destarte, o cenário social, econômico, tecnológico e informacional contemporâneo impõe diversos desafios a esses profissionais.

Os bibliotecários gestores, em especial, são constantemente incitados a se adaptar a contextos de mudanças que mobilizam as unidades de informação para se adequarem aos novos formatos, linguagens e ferramentas de distribuição, comunicação e uso da informação. É pensando nesse complexo cenário que este livro se propõe a contribuir para bibliotecários e bibliotecárias – que exercem ou não cargos de gestores – compreenderem como podem melhorar sua prática profissional. Os estudantes também podem usufruir desse conhecimento para trilhar sua jornada.

O livro é resultado de pesquisas que foram desenvolvidas ao longo das disciplinas Gestão e Planejamento de Unidades de Informação, do curso de graduação em Biblioteconomia, da Universidade Federal de Pernambuco, entre 2019 e 2021. Reúne a contribuição de docente e discentes do curso que se debruçaram sobre conteúdos pertinentes



à área de gestão a qual requer novas competências, habilidades e conhecimentos dos bibliotecários.

Inicialmente, o livro apresenta um panorama de novas ferramentas e metodologias da área da administração utilizadas em diversas unidades de informação, mostrando como esse arcabouço ajuda o bibliotecário a racionalizar recursos e tempo em prol de uma gestão colaborativa, participativa e atenta às necessidades de usuários internos e externos, da própria equipe de colaboradores e da instituição mantenedora.

Prossegue abordando o tema da avaliação de unidades de informação e seus serviços numa perspectiva de promover a gestão da qualidade com foco no usuário. Comumente, ouvimos que a avaliação é algo difícil de ser realizado, mas imprescindível. Assim, em dois capítulos são abordados indicadores, normas e meios de realizar avaliação como estratégia para dar suporte à tomada de decisão.

Encerrando o livro, apresentamos dois capítulos sobre a gestão de redes sociais como estratégia de marketing em unidades de informação, em especial, no contexto digital. Os textos apresentam a relevância de unidades de informação estarem inseridas nas redes sociais, bem como os desafios e a necessidade de entender as finalidades, peculiaridades, formatos, linguagens e métricas de cada rede. Apresenta diretrizes para a inserção de bibliotecas em redes sociais e as competências e habilidades para lidar com essa nova ferramenta comunicacional e informacional.

Este livro destina-se a bibliotecários e estudantes de Biblioteconomia que querem entender a gestão de unidades de informação, peculiaridades, funções, ferramentas e metodologias que agregam valor ao cotidiano desses profissionais. Esperamos que desfrutem deste conhecimento e acrescentem suas experiências, compartilhando-as conosco, por meio de nossos contatos, para enriquecermos colaborativamente os estudos e práticas em torno da gestão.

Agradecemos à Pró-Reitoria de Graduação da Universidade Federal de Pernambuco pela oportunidade de publicar esta obra e contribuir para a área dos estudos de Biblioteconomia.

Edilene Maria da Silva

Professora Doutora do Departamento de Ciência da Informação  
Professora do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação  
Universidade Federal de Pernambuco



# 1. SOU GESTOR DE UNIDADE DE INFORMAÇÃO: E AGORA? METODOLOGIAS E FERRAMENTAS PARA DAR SUPORTE À GESTÃO

**Edilene Maria da Silva<sup>1</sup>**

A área de gestão de unidades de informação tem em seu arcabouço teórico e empírico diversas metodologias e ferramentas de gestão contemporâneas como, por exemplo: *design thinking*; mapa de empatia; matriz de SWOT; 5W2H; marketing digital; gestão de dados, informação e conhecimento; desenvolvimento de indicadores, dentre outros. Contudo, muitos bibliotecários gestores desconhecem tal arcabouço teórico-prático que pode melhorar a condução da unidade de informação sob sua gerência. Há uma profusão de conhecimentos teóricos e práticos dispersos em artigos que precisam ser evidenciados para promover sua visibilidade e uso. Diante dessa constatação, propõe-se como objetivo apresentar um conjunto de textos, experiências, ferramentas e metodologias que dão suporte à tomada de decisão dos bibliotecários, em especial daqueles no exercício do cargo de

---

1 Doutora em Ciência da Informação. Professora do Departamento de Ciência da Informação e do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco. Contato: [edilene.msilva@ufpe.br](mailto:edilene.msilva@ufpe.br)

gestor. Para tal empreitada, emprega-se como recurso metodológico o levantamento bibliográfico em livros e artigos, bases de dados como a Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci), eventos como o Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação (CBBDD) e o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) entre os anos de 2009 e 2021. Como resultado apresenta um arsenal instrumental de metodologias e tecnologias empregadas na condução de unidades de informação, que dão suporte à tomada de decisão e ao desenvolvimento de serviços, prezando pela qualidade.

## 1.1 INTRODUÇÃO

Há um crescimento considerável de publicações acerca da gestão de unidades de informação. Contudo, ainda há muito a ser produzido nessa seara que permita a reflexão e a sistematização de conteúdos que proporcionem aos estudantes e bibliotecários entendimentos sobre as práticas, técnicas e tecnologias empregadas na gestão, planejamento e avaliação de unidades de informação, de produtos e serviços informacionais.

Esta profusão de conhecimentos teóricos e práticos está dispersa em artigos que precisam ser evidenciados para promover sua visibilidade e uso. Diante dessa constatação, propõe-se como objetivo apresentar um conjunto de textos, experiências, ferramentas e metodologias que dão suporte à tomada de decisão dos bibliotecários, em especial dos que exercem o cargo de gestor.

Para tal empreitada, emprega-se como recurso metodológico o levantamento bibliográfico em livros e artigos, bases de dados como a Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci), eventos como o Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação (CBBDD) e o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU) entre os anos de 2009 e 2021. Os termos utilizados nas bases de dados foram: gestão de unidades de informação, planejamento de unidade de informação; marketing digital; avaliação de unidades de informação; gestão de projetos; *design thinking*.

Ao longo do tempo, a área da administração foi construindo um arcabouço de ferramentas usadas por outras áreas para sistematizar atividades de gestão em diferentes contextos. A Biblioteconomia utiliza conceitos e ferramentas oriundos da administração para dar conta das atividades gerenciais inerentes à condução de unidades de

informação (UI) e de seus produtos e serviços. É comum os profissionais recém-formados iniciarem sua carreira já exercendo o cargo de gestor/coordenador/diretor em unidades de informação e se perguntam: E agora, o que fazer?

A esse profissional interessa saber como conduzir uma equipe com o único objetivo de atender à demanda informacional de um público, compreender o contexto e cultura organizacional no qual a unidade de informação está inserida, quais os públicos atendidos, quais os serviços e produtos produzidos, quais os meios de comunicação com esse público, dentre outras dimensões que envolvem a gestão de UI. Essas dimensões precisam ser devidamente compreendidas.

Neste estudo mostramos as funções que o bibliotecário exerce como gestor e as ferramentas contemporâneas que auxiliam no desenvolvimento das atividades rotineiras de gestão e planejamento.

## 1.2 GESTÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

Nos textos consultados sobre gestão de unidades de informação, é observado o uso indiscriminado dos termos administração e gestão como sinônimos. No entanto, para fins deste estudo, far-se-á a distinção desses termos com base na revisão de literatura. Compreende-se, na perspectiva da Administração Clássica de Fayol, que administrar significa planejar, controlar e dirigir os recursos humanos, materiais e financeiros para a consecução de objetivos organizacionais.

Nessa concepção, a administração privilegia o aspecto técnico. Contudo, Mintzberg (1973) afirma que as atividades do gestor extrapolam as funções descritas por Fayol e que os indivíduos encarregados da gestão são responsáveis por outras atividades gerenciais não sistemáticas e desempenham diversos papéis.

A partir de observação direta, Mintzberg (1973) identificou 10 papéis gerenciais, subdivididos em 3 grupos, a seguir: a) papéis *interpessoais*: imagem do chefe, líder e contato; b) *informacionais*: monitor, disseminador e porta-voz; c) *decisionais*: empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador.

Para mais detalhes sobre esses papéis, recomenda-se a leitura de Mintzberg (1973), Branício e Castro Filho (2007) e Dias (1985). Todos esses papéis têm relação direta com os processos de gestão da informação, conforme demonstrado por Kumar (2015): o papel

interpessoal relaciona-se à provisão de informação; o informacional relaciona-se ao processamento da informação; e o decisional, ao uso.

Já o termo **gestão** significa “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p. 11). Tais funções são: técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração. O autor também faz referência aos conhecimentos oriundos das áreas da psicologia, antropologia, estatística, mercadológica, ambiental, etc.

Por entender a junção das funções da administração oriundas dos seus primórdios e dos conhecimentos multidisciplinares, Dias (2002) distingue gestão e administração como conceitos próximos e complementares, porém diferentes. O mesmo entendimento é adotado por este estudo para tratar das questões sobre as quais se debruça.

Em tempo, destaca-se que a gestão privilegia a questão gerencial com foco nos processos político-administrativos e vincula-se às ideias de liderança. Atualmente, há um discurso no Brasil de que a administração pública é muito burocrática e precisa ser modernizada, levando à adoção, desde 1995, do conceito e das ferramentas de gestão por resultados no setor público. Para mais detalhes sobre essa mudança das práticas de gestão pública, recomenda-se a leitura de Silva (2016, 2020).

Essa modernização na gestão do setor público também afeta as unidades de informação vinculadas às instituições governamentais as quais se veem pressionadas a demonstrar resultados, planejar serviços e produtos informacionais e captar recursos financeiros para se manter em funcionamento. Esse quadro também não difere nas organizações privadas.

García-Reyes (2007, p. 12) concebe a gestão de unidades de informação

como conjunto de funciones y técnicas integradas, de ejecución simultánea, que deben aplicar de forma necesaria los cuadros directivos, como responsables del trabajo de otros, para lograr que la organización a la que pertenecen funcione y pueda alcanzar los propósitos que persigue. Esta definición implica abordar la gestión de modo holístico, es decir, abarcando de forma simultánea e interdependiente los principales fundamentos conceptuales que el management conlleva.

Como bem destaca García-Reyes (2007), a gestão de unidades de informação integra funções e técnicas usadas simultaneamente, com base numa gestão holística. Essa definição se coaduna com o entendimento da prática de gestão deste estudo.

Mas, afinal, o que faz o gestor de unidade de informação? O gestor desenvolve um conjunto de funções que exigem flexibilidade; habilidades; jogo de cintura para lidar com a gestão de pessoas, materiais, infraestrutura, recursos financeiros, dados, informação e projetos, com eficiência e eficácia, a fim de alcançar efetividade e reconhecimento do público-alvo e do nível estratégico da instituição à qual está subordinado (Figura 1).



**FIGURA 1 – ATIVIDADES GERENCIAIS DO GESTOR DE UNIDADE DE INFORMAÇÃO**  
**FONTE:** A autora (2020).

Cada uma dessas funções exige do gestor lidar com diferentes estratégias, ferramentas e metodologias, o que torna a gestão de unidades de informação desafiante e até assustadora para alguns profissionais. Os cursos de graduação em Biblioteconomia preparam o estudante para enfrentar essa realidade? Parcialmente sim. Parcialmente, pois cada unidade tem seu contexto e cultura organizacionais próprios, que exigem do profissional diferentes papéis, tornando impossível para os cursos de Biblioteconomia tratar de todas as especificidades.

Gestão financeira envolve principalmente compra de acervos, solicitação de equipamentos e softwares, mobiliário, etc. A compra de materiais bibliográficos ou assinaturas de periódicos e base de artigos faz parte da rotina do gestor, guiada pela política de desenvolvimento de acervos a fim atender às demandas dos usuários com eficiência e eficácia.

Nas instituições públicas, essa demanda depende de recursos orçamentários públicos, conhecer minimamente o processo de aquisição por meio de licitações e conhecer os fornecedores e suas qualidades. No segmento das bibliotecas de instituições privadas, o processo de aquisição acontece de forma menos burocrática do ponto de vista legal, mas também segue trâmites que o gestor deve compreender.

Além da compra desses materiais, o gestor é responsável pela manutenção de acervos, equipamentos e mobiliários, zelando pelo uso e adequação ao espaço, e pelo acompanhamento dos períodos de vigência de assinaturas de periódicos e bases. Para esses procedimentos de compra e manutenção, o gestor deve recorrer a ferramentas que o ajudem a acompanhar prazos, demandas e normativas legais.

Neste sentido, o mapeamento de processos é uma ferramenta essencial para o gestor conhecer todas as atividades necessárias do início ao fim, pessoas e setores envolvidos e o produto final de cada ação. Manuais, tutoriais e treinamentos também fazem parte desse arcabouço de sistematização de serviços, produtos e processos existentes na unidade de informação.

Neste ponto, o bibliotecário já está pensando como desenvolver tantas atividades. Se você está trabalhando em uma unidade de informação com uma equipe, você já está em vantagem em relação a outros profissionais que trabalham no sistema “euquipe”, ou seja, ninguém mais além de si. A gestão compartilhada é uma boa estratégia para envolver os colaboradores na discussão dos problemas, causas, efeitos e possíveis soluções. Afinal, o bibliotecário trabalha com e para pessoas.

Alguns métodos úteis para auxiliar o bibliotecário gestor na condução de unidades de informação são: *benchmarking* para conhecer os concorrentes e estudar as melhores práticas de gestão; *design thinking*, que pode ser desenvolvido associado a outras metodologias e ferramentas, como o mapa de empatia, juntamente com os usuários para criar ou atualizar serviços e produtos; e *canvas* para auxiliar no planejamento de modelo de negócios (CÂNDIDO; BERTOTTI; BEDIN, 2017).

Quando ouvimos a palavra inovação geralmente associamos à tecnologia, contudo inovação também se refere a um fazer diferente com fins de proporcionar um benefício. O *design thinking* (DT) é uma ferramenta que auxilia bibliotecários a resolver problemas com

inovação. A IDEO produziu dois materiais sobre como usar *design thinking* em bibliotecas e apresenta as fases, as ferramentas e os benefícios do DT (IDEO, 2017a, 2017b).

Segundo a IDEO (2017a, p. 5):

Apesar de vitais, muitas bibliotecas permanecem subutilizadas e têm orçamentos e recursos limitados. Os desafios enfrentados pelos bibliotecários são reais, complexos e variados. Em face à rápida evolução no panorama da informação, bibliotecários precisam de novas respostas, que exigem novas perspectivas, ferramentas e abordagens.

No Brasil, já encontramos diversas bibliotecas lançando mão do DT para inovar, como nas experiências narradas por Ramírez e Zaninelli (2017) e Juliani, Cavaglieri e Machado (2015). Inovar depende mais de atitude do que de recurso financeiro.

Melo, Scarvada e Almeida (2015) apresentam outros modelos e ferramentas utilizados para dar suporte à gestão de unidades de informação (Quadro 1).

**QUADRO 1- RESUMO:** Modelo/Ferramentas e seus autores

Modelo/Ferramenta	Autor
LibQual+®	Melo e Sampaio (2010); Lubisco (2011); Brito e Vergueiro (2012); Kiran e Diljit (2012)
Balanced Scorecard (BSC)	Melo e Sampaio (2010)
Método de Avaliação Contingencial (MAC)	Melo e Sampaio (2010)
Benchmarking	Behr, Moro e Estabel (2010)
Sensemaking	Behr, Moro e Estabel (2010)
Bibliometria	Corrall, Kennan e Afzal (2013)
Gestão de Dados de Pesquisa	Corrall, Kennan e Afzal (2013)
Plan-Do-Check-Act (PDCA)	Alentejo, Baptista e Zattar (2013)
Software open source Koha	Lloret-Romero et al. (2013)

**FONTE:** Melo, Scarvada e Almeida (2015).

Recomenda-se outros autores que possam contribuir para o entendimento de práticas de gestão e seus desdobramentos (ANDRADE *et al.*, 1998; RAMOS, 1996) e também o estudo sobre *sensemaking*, *balanced scorecard* e ciclo de *Plan-Do-Check-Act* (PDCA).



O entendimento do marketing como uma estratégia inerente à gestão, com a finalidade de segmentar os tipos de usuários e suas respectivas demandas, tipos de materiais, produtos e serviços mais adequados para cada público é essencial. Assim como adotar tal estratégia com vistas a dar visibilidade aos serviços e produtos informacionais oferecidos pela unidade de informação é outra forma de se comunicar com os usuários.

As unidades de informação têm a oportunidade de praticar o marketing digital por meio da sua inserção em redes sociais. Contudo, essa decisão deve considerar em quais redes sociais a unidade atuará, entender suas linguagens, potencialidades e limitações. Ainda, verificar junto à instituição mantenedora da UI o uso institucional das redes sociais para não infringir regras.

Para atuar como gestor e curador de informação, Marques e outros autores (2018) apontam algumas competências necessárias. Já para entender o potencial dos websites de UI como ferramenta de marketing digital há os estudos de Giroto e Formentini (2017) e Amaral e Guimarães (2008).

### 1.3 PLANEJAMENTO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

O planejamento é um dos processos com que os bibliotecários têm se deparado com muita frequência nos últimos anos. Embora esse profissional não faça o planejamento no nível estratégico, ele tem a responsabilidade de pensar estrategicamente para agir tática e operacionalmente nas unidades de informação.

O planejamento é um “processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê recursos necessários à consecução desses objetivos” (ALMEIDA, 2000, p. 2).

Em geral, as unidades de informação situam-se no nível tático ou operacional de uma instituição. Sendo assim, essas unidades devem seguir as diretrizes organizacionais apresentadas na visão, na missão e nos valores institucionais. Muitas organizações incluem o bibliotecário na discussão do planejamento estratégico para que aquele setor possa contribuir para o cumprimento das metas escolhidas pela alta gerência. Outras vezes, tais metas são apenas comunicadas ao bibliotecário, que também é informado de suas responsabilidades.

Para Almeida (2005, p. 8),

isso não quer dizer que a unidade de informação não possa planejar de maneira estratégica, ou seja, levando em consideração as forças restritivas (problemas e limitações) e as forças propulsoras (vantagens) de seu ambiente e da instituição mantenedora, definindo objetivos, traçando prioridades, ou avaliando alternativas de curso de ação.

Todavia, independentemente da participação do bibliotecário no planejamento estratégico, esse profissional precisa elaborar um planejamento mínimo para acompanhar as mudanças ou exigências postas pela instituição à qual se vincula e para atender às demandas contemporâneas dos usuários.

Diante dessa constatação, este estudo apresenta, ainda que de forma sintética, alguns instrumentos que auxiliam o bibliotecário gestor na condução da unidade de informação sob sua responsabilidade. Para tanto, os dados e as informações necessárias para a tomada de decisão precisam estar disponíveis, acessíveis e organizados, a fim de proporcionar seu uso e reúso para orientar ou mudar o percurso estratégico escolhido ou a decisão tomada (Figura 2).



FIGURA 2 - DADOS, INFORMAÇÃO E DECISÕES

FONTE: A autora (2020).

Para efetuar diagnóstico em unidades de informação, o bibliotecário pode utilizar diversos instrumentos, tais como: matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) para a execução de uma análise interna e externa do ambiente; diagrama de Ishikawa para evidenciar causas e efeitos; e matriz de priorização GUT (gravidade,

urgência e tendência) como ferramenta consolidada na gestão da qualidade para definir prioridades.

Já para dar suporte à elaboração do planejamento, pode contar com a metodologia 5W2H para a organização de um plano de ação, por meio das perguntas: quem, o quê, onde, quando, por que, como e quanto custa. Pode utilizar, ainda, a matriz de Eisenhower ou matriz urgente/importante, que é uma estrutura simples para priorizar tarefas e gerenciar carga de trabalho para tomar decisões mais assertivas, dentre outras ferramentas disponíveis (CÂNDIDO; BERTOTTI; BEDIN, 2017; LIMA JÚNIOR; FREITAS, 2005; MASSARONI; SCAVARDA, 2015).

Além dos instrumentos mencionados, existem outras ferramentas rotineiras, como: relatórios, questionários, entrevistas, juntamente com estudos de usuários, serviços e produtos para coleta de dados que permitam a tomada de decisão baseada em dados. Os profissionais ainda contam com normas e metodologias que utilizam indicadores de desempenho e de qualidade para ajudar no monitoramento e avaliação das ações postas em prática. O planejamento em bibliotecas brasileiras pode ser estudado em textos nos quais os autores narram suas experiências ou proposições (DAMIAN; SILVA, 2016; QUARTIERO; CAMPOS, 2015).

O mais importante é que o bibliotecário gestor tome para si a responsabilidade de definir quais os dados são necessários para realizar uma gestão responsiva. O argumento de que há um sistema de gestão de coleções e serviços da biblioteca não invalida a responsabilidade do bibliotecário gestor de criar ou adotar outros meios e/ou sistemas de informação para coletar dados, por exemplo, sobre quantidade e custo de artigos obtidos por meio eletrônico e oferecidos sem custo para o usuário, por meio de convênios pagos pela instituição ou terceiros.

Após o levantamento dos dados necessários, um próximo passo pode ser a elaboração de projetos, seguido da execução, monitoramento e avaliação, feedback. Para isso, apresenta-se a gestão de projetos na próxima seção.

### 1.3.1 Gestão de projetos

A gestão de projetos é um conjunto de ferramentas gerenciais que permite que a empresa desenvolva uma série de habilidades, conhecimentos e “capacidades individuais, destinado ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidades pré-determinadas” (SPUDEIT; FERENHOF, 2017, p. 308).

Projeto é um esforço temporário a fim de desenvolver um produto, bem ou serviço exclusivo (PMI, 2013). Os cinco processos de gestão de projetos são: iniciação do projeto; planejamento do projeto; execução do projeto; monitoramento e controle do projeto; e encerramento do projeto.

A metodologia de gestão de projetos se caracteriza como um padrão que está relacionado à implantação, desenvolvimento e uso dos projetos para atingir as metas de uma organização. Esse conceito se baseia em três pilares:

- **Os processos:** o passo a passo da tarefa a ser efetuada;
- **As ferramentas de suporte:** a exemplo dos softwares;
- **Os padrões:** compostos por relatórios, formulários e controles.

Spudeit e Ferenhof (2017) apresentam um exemplo de aplicação do PMBOK na gestão de unidades de informação. Como resultados obtidos, apontam que as 10 áreas do PMBOK® são aplicáveis em unidades de informação e que cabe ao bibliotecário promover a execução, acompanhamento e finalização desses processos.

As autoras concluem que as unidades de informação têm como missão promover o acesso às fontes de informação e adoção das boas práticas do PMBOK® que aceleram o “lançamento de produtos e serviços, reduzem custos, melhoram os controles de qualidade e otimizam recursos e esforços” (SPUDEIT; FERENHOF, 2017, p. 306).

Destacam-se algumas tecnologias disponíveis que podem ser utilizadas por bibliotecários para o desenvolvimento de práticas em gestão de projetos. Há algumas versões pagas, como o Microsoft Project, e gratuitas, como: Trello, Asana, Basecamp, Artia, Podio e Jira.

## 1.4 AVALIAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO

A função basilar da avaliação “é produzir conhecimentos relativos à unidade de informação, à organização em que esta se situa e a seu ambiente, para servir de subsídio ao planejamento” nas fases de elaboração do plano, programa ou projeto e da implementação das ações (ALMEIDA, 2000, p. 11). A avaliação possibilita a correta definição dos objetivos no momento da concepção do plano.

A avaliação possibilita, por exemplo, entender como a infraestrutura está atendendo às demandas interna e externa de usuários,

como a acessibilidade está satisfazendo as necessidades do público e como o atendimento dos diversos serviços ofertados pela biblioteca causa impacto na comunidade servida. Todos esses exemplos servem como demonstração de que os atuais sistemas de gestão de bibliotecas não dão conta de fornecer tais dados, necessários para a tomada de decisão, elaboração de projetos e apresentação de relatórios para os gestores estratégicos das instituições mantenedoras com a finalidade de obter melhorias para as unidades de informação.

Para tal fim, o bibliotecário gestor pode utilizar-se do diagnóstico e de outras técnicas já mencionadas neste texto. Contudo, nesta seção ressalta-se a necessidade do entendimento do uso de indicadores, como mensurá-los e como coletar dados para alimentá-los. A International Standardization Organization (ISO) define indicador como uma expressão numérica, simbólica ou verbal usada para caracterizar atividades (eventos, objetos, pessoas) em termos quantitativos e qualitativos, a fim de avaliar o valor de atividades caracterizadas e os métodos associados (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2014).

A Norma ISO 11620/2014 apresenta um conjunto de indicadores de desempenho para avaliar a qualidade dos serviços em todos os tipos de bibliotecas. O principal propósito é estimular o uso de indicadores em bibliotecas, inclusive, para gerar conhecimento sobre a condução de aferição de desempenho.

Para aprofundamento do tema, recomenda-se os estudos referentes ao uso de indicadores em bibliotecas brasileiras, por exemplo: Lira, Vale e Barbalho (2013); Coletta e Rozenfeld (2007); Rozados (2004, 2005); e Lubisco (2008). No Brasil, algumas experiências com a adoção da Norma ISO 11620/2014 são registradas, por exemplo, nas bibliotecas da Fiocruz (GUIMARÃES et al., 2006).

Existem diversos métodos para avaliação do desempenho de unidades de informação. O *LibQual+*<sup>®</sup> é um instrumento de aferição da qualidade dos serviços em função das percepções e expectativas dos usuários. *LibQual+*<sup>™</sup> foi desenvolvido a partir do *SERVQUAL*, reconhecido como primeiro padrão desenvolvido para avaliar qualidade de serviço (GUIMARÃES et al., 2006).

## 1.5 GESTÃO DE DADOS E INFORMAÇÃO PRODUZIDOS PELAS UNIDADES DE INFORMAÇÃO PARA FINS DE TOMADA DE DECISÃO

Quais são os dados que as bibliotecas geram para dar suporte ao bibliotecário gestor no processo de tomada de decisão? Inicia-se com essa indagação para provocar a reflexão necessária aos bibliotecários. Geralmente esse profissional se concentra nas necessidades informacionais dos usuários, mas esquece que na condução de uma unidade de informação ele também deve desenvolver a gestão da informação para a tomada de decisão.

Outras questões permeiam, ou pelo menos deveriam permear, o pensamento dos bibliotecários gestores: De quais dados o gestor precisa? Como coletá-los? Com qual frequência? Em quais formatos? Para responder a quais questões? Existem padrões ou normas para avaliação? Como lidamos com os dados produzidos em nossas unidades de informação?

Um dos grandes desafios postos para o bibliotecário é como pensar estrategicamente quais dados são necessários para a tomada de decisão, elaboração e gestão de projetos e para a própria existência das unidades de informação, principalmente num contexto social em que a gestão de dados governamentais e de pesquisa para fins de preservação, uso e reúso encontra-se em franco desenvolvimento e envolta em diversas polêmicas e interesses comerciais.

A gestão do conhecimento e da informação também faz parte das competências esperadas dos bibliotecários e vários profissionais se debruçaram sobre a temática (BAPTISTA, 2008; SANTA ANNA, 2016; SILVA; DUARTE, 2015). Essas competências auxiliam o bibliotecário em duas frentes de trabalho: entender as demandas dos usuários e o conhecimento e informação produzidos mediante a prestação de serviços e produtos da unidade de informação.

As unidades de informação podem e devem desenhar sua política de informação como um meio para definir todos os processos inerentes à gestão da informação: produção, armazenamento, tratamento, disseminação, acesso, segurança, uso e reúso, incluindo as responsabilidades de cada setor, promovendo a transparência, governança e responsividade.

Do ponto de vista pragmático, a política de informação é materializada por meio de um conjunto de leis, regulamentos, normas, tomadas de decisões e práticas que regulam criação, processamento, fluxo, distribuição, acesso e uso da informação. As unidades de informação precisam desenvolver e sistematizar as várias políticas de informação resultantes de suas atividades, a fim de tê-las como guias de ações.

## 1.6 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é um dos temas mais instigantes quando o bibliotecário assume o cargo de gestor. Como conduzir uma equipe para atingir objetivos e metas? Como equacionar as necessidades da UI e as competências da equipe? Como motivar pessoas para fazer o que elas, às vezes, não querem fazer?

Essas são questões que permeiam a cabeça de bibliotecários gestores e estudantes de Biblioteconomia. Primeiramente, destaca-se a diferença entre a figura do chefe e do líder. O chefe é aquele que assume o cargo formalmente com suas atribuições e responsabilidades. Líder é aquele indivíduo que tem a capacidade de mobilizar pessoas em torno de um objetivo comum independentemente de sua posição dentro da instituição.

Destarte, o chefe pode ter um perfil de líder ou não, ou seja, pode conduzir a equipe pelo lado formal do cargo ou por meio de liderança. O líder pode estar no cargo de chefe ou não, mas consegue mobilizar um grupo de pessoas independentemente do cargo que exerce. Essa distinção é interessante porque a temática liderança envolve variáveis como motivação, mobilização, empatia, colaboração, identificação de competências e exemplos pessoais.

O bibliotecário gestor pode ter em vista o desenvolvimento dos papéis interpessoais, sob a ótica de Mintzberg, a fim de conduzir a equipe, tomar decisões, buscar formas de melhorar o desempenho e alcançar objetivos e metas, estabelecer comunicação entre o nível estratégico e os subordinados e estimular atividades colaborativas.

Uma opção para o bibliotecário gestor é adotar a gestão participativa e colaborativa. Envolver a equipe da UI e de outros setores da organização (*stakeholders*) no processo de identificar o problema, propor soluções com várias perspectivas, escolher e pôr em prática a solução, monitorar, avaliar e dar feedback. Neste sentido, todos são responsáveis pela solução de problemas.

Belluzzo (2000) destaca aspectos que melhoram a gestão, tais como: ênfase no talento das pessoas e sinergia do trabalho em equipe; aprendizado organizacional relativo à educação corporativa ou pessoal contínua; e qualidade de vida (entender como harmonizar objetivos, pessoas/necessidades e espaços). A capacitação contínua pode ser uma das ferramentas para auxiliar a gestão de pessoas que estão em constante mudança, ajudando-as a enxergar onde podem melhorar e quais competências podem ser desenvolvidas.

A promoção de um ambiente apropriado para a criação, socialização e compartilhamento de conhecimento também constitui uma boa estratégia para promover a difusão de informações e experiências entre a equipe. O bibliotecário não precisa levar o mundo nas costas, o trabalho numa unidade de informação pode ser colaborativo ainda que a equipe tenha tamanho reduzido.

Formar parcerias com outros setores da organização para somar esforços em solucionar problemas é uma estratégia que agrega valor e ainda promove a unidade de informação. Em suma, gerenciar pessoas não é uma tarefa fácil, mas pode ser compartilhada e colocada em prática utilizando diversas ferramentas e estratégias, de acordo com Belluzo (2000), Alves (2004) e Santos, Silva e Ayres (2014).

Em suma, treinamentos, aprendizado contínuo, gestão e parcerias podem ser estratégias exitosas para a condução de equipes e unidades de informação. Lembrando que o bibliotecário precisa desenvolver autoliderança, ou seja, assumir o domínio e a responsabilidade sobre a sua trajetória, buscando motivação, capacidades e habilidades necessárias para atingir seus objetivos.

## 1.7 GESTÃO DE PROCESSOS

As unidades de informação atuam na área de prestação de serviços e à medida que a importância da informação se torna mais evidente para organizações e indivíduos, os processos geradores de produtos e serviços informacionais ganham atenção também. A gestão de processos das unidades de informação é imprescindível para a melhoria da produtividade e desempenho da equipe e da qualidade dos serviços.

A gestão de processos é um conjunto de tarefas e atividades interligadas que transformam entradas (insumos) em saídas (produtos e serviços) (GARVIN, 1998). Processo é uma sequência de atividades com seus respectivos procedimentos e etapas necessários para concluir a produção de produtos ou a prestação de serviços.

A gestão de serviços em unidades de informação é necessária para atender à demanda dos usuários em tempo hábil, com informações direcionadas e específicas para cada segmento (SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, 2003). A gestão de processos se torna mais um instrumento essencial para os bibliotecários ao ajudá-los a racionalizar e entender como acontece a transformação de insumos em



produtos e serviços informacionais. Permite mapear os processos, identificar responsabilidades, estabelecer prazos, entender os gargalos e mensurar o tempo total de cada atividade.

A gestão de processos ajuda também no planejamento, uma vez que o bibliotecário gestor sabe com antecedência a capacidade da equipe, tempo disponível para execução de novas tarefas, procedimentos necessários para execução, espaço e tecnologias disponíveis. Para entender um pouco mais sobre gestão de processos, recomenda-se as experiências de Garvin (1998), Blattmann e Reis (2004) e Santos, Fachin e Varvakis (2003).

## 1.8 ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Há uma variedade de métodos e técnicas disponíveis para a gestão de unidades de informação e cabe ao bibliotecário gestor identificar quais os mais adequados ao tipo de biblioteca que dirige, de acordo com o seu perfil de gestor, com o contexto no qual está inserido e o perfil da equipe que conduz.

A tarefa mais importante para qualquer profissional e, em especial, para o bibliotecário, é aprender a ler o cenário no qual está inserido, quer dizer, se a instituição mantenedora da unidade de informação é pública ou privada, qual o objetivo daquela instituição, quem toma as decisões e qual o seu olhar sobre a UI, e, por fim, qual o cenário político e econômico em que o país, estado ou cidade está mergulhado, o que pode influenciar positiva ou negativamente.

Diante dessa análise, o bibliotecário terá condições de prever ações ou de provocá-las em benefício da unidade de informação ou, pelo menos, defender a permanência de tal unidade. A partir de tal entendimento, o bibliotecário lançará mão daquela ou desta técnica, metodologia ou tecnologia para alcançar os objetivos da unidade da informação.

O bibliotecário deve estar atento às mudanças que afetarão diretamente o seu fazer. Destaca-se algumas destas que trazem desafios reais a esse profissional: a) Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD); b) big data e inteligência artificial usados para fins de pesquisa; c) governança de dados; d) transformação digital de serviços públicos; e) educação à distância e cursos on-line, dentre outros desafios.

As bibliotecas universitárias terão que se adequar para responder a estes desafios mais rapidamente do que outros tipos de bibliotecas que não são públicas e nem lidam com a comunidade científica. As demais bibliotecas terão um pouco mais de tempo para enfrentar estes desafios que chegarão para todas as unidades de informação. Os bibliotecários são gestores e curadores de informação e precisam de estratégias para incorporar novas competências rapidamente (REYES *et al.*, 2017).

Enfim, os bibliotecários e as bibliotecárias precisam ser eternos aprendizes para que os serviços sob sua coordenação estejam aptos a atender às necessidades informacionais de usuários cada vez mais exigentes e tecnológicos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2000.
- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2005.
- ALVES, R. C. V. A gestão de pessoas em unidades de informação: a importância da capacitação no uso de tecnologias. **Revista de Iniciação Científica da FFC**, Marília, v. 4, n. 2, p. 32-51, 2004.
- AMARAL, S. A.; GUIMARÃES, T. P. Websites de unidades de informação como ferramentas de comunicação com seus públicos. **Encontros Bibli, Florianópolis**, v. 13, n. 26, p. 147-161, 2008.
- ANDRADE, M. T. D. et al. Mudanças e inovações: novo modelo de organização e gestão de biblioteca acadêmica. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 27, n. 3, p. 311-318, set./dez. 1998.
- BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. **Biblos**, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123-136, 2008. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/23226>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- BELLUZZO, R. C. B. **Gerência de equipes multidisciplinares em sistemas de informação**. Marília: PPGCI/Unesp, 2000. (Apostila do Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação. Faculdade de Filosofia e Ciências – Unesp de Marília, 2º semestre de 2000).

- BLATTMANN, U.; REIS, M. M. O. Gestão de processos em bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2004.
- BRANÍCIO, S. A. R.; CASTRO FILHO, C. M. O trabalho do dirigente de unidades de informação sob diferentes perspectivas administrativas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, p. 142-155, 2007. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/47415>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- CÂNDIDO, A. C.; BERTOTTI, P. S. S.; BEDIN, J. O potencial das ferramentas atuais de gestão & negócios aplicados às unidades de informação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, p. 1165-1182, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/4573>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- COLETTA, T. G.; ROZENFELD, H. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: definições e aplicações sob o ponto de vista da literatura. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 3, dez. 2007.
- DAMIAN, I. P. M.; SILVA, M. R. Serviço de Referência Virtual: uma análise estratégica por meio da aplicação da matriz SWOT. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 7, n. 2, p. 118-135, 2016.
- DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 37-54, mar. 1985. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/71898>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- DIAS, E. P. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, Franca, v. 1, n. 1, jul./dez. 2002.
- FRANÇA, M. N.; CARVALHO, N. M. G. Novos cenários tecnológicos para gestores de bibliotecas universitárias públicas. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, João Pessoa, v. 12, n. 2, 2017. DOI: 10.22478/ufpb.1981-0695.2017v12n2.37136. Acesso em: 5 nov. 2019.
- GARCÍA-REYES, C. J. Gestión de unidades de información. In: VERGUEIRO, W.; MIRANDA, A. C. D. (org.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: Editora da FURG, 2007. p. 11-34.

- GARVIN, D. A. The processes of organization and management. **Sloan Management Review**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 33-50, Summer 1998.
- GIROTO, L.; FORMENTINI, R. Estratégia de marketing digital para unidades informacionais: estudo dos websites de arquivos e bibliotecas públicas estaduais. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 144-162, 2017.
- GUIMARÃES, M. C. S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas na Fiocruz: um caminho em construção. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 35, n. 3, p. 248-254, set./dez. 2006.
- IDEO. **Design thinking para bibliotecas**: um toolkit para design centrado no usuário. São Paulo: Instituto de Políticas Relacionais, FEBAB & IDEO, 2017a. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1537>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- IDEO. **Design thinking para bibliotecas**: manual de atividades. São Paulo: Instituto de Políticas Relacionais, FEBAB & IDEO, 2017b. Disponível em: <http://repositorio.febab.org.br/items/show/1537>. Acesso em: 29 abr. 2019.
- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO 11620/14 Information and documentation**: library performance indicators. Switzerland: ISO, 2014.
- JULIANI, J. P.; CAVAGLIERI, M.; MACHADO, R. B. Design thinking como ferramenta para geração de inovação: um estudo de caso da Biblioteca Universitária da UDESC. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 2, p. 66-83, 2015. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/100887/103945>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- KUMAR, P. An analytical study on Mintzberg's framework: managerial roles. **International Journal of Research in Management & Business Studies (IJRMBS 2015)**, v. 2, Issue 3, p. 13-19, July/Sept. 2015.
- LIMA JÚNIOR, O. P.; FREITAS, A. J. P. Estudo das disfunções do fluxo de informação do arquivo do departamento financeiro da empresa Z. S/A: aplicação da técnica 5W2H. **Biblionline**, João Pessoa, v. 1, n. 1, jan./jun. 2005.
- LIRA, R. A.; VALE, M. M.; BARBALHO, C. R. S. Indicadores de desempenho para bibliotecas universitárias: o caso do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas. In:

- CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 25., 2013, Florianópolis. **Anais [...]**. São Paulo: Febab, 2013. p. 4926-4941.
- LUBISCO, N. M. L. A biblioteca universitária brasileira: um modelo para avaliar seu desempenho. **Revista Ponto de Acesso**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 153-199, jun. 2008.
- MARQUES, B. et al. Marketing digital aplicado à gestão e curadoria da informação. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 80-88, dez. 2018.
- MASSARONI, I. F.; SCAVARDA, A. J. R. R. Gestão de serviços em bibliotecas públicas: aplicação do 5W2H na política de aquisição de acervo. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 6, n. 1, p. 4-16, 2015.
- MELO, E. S.; SCARVADA, A. J.; ALMEIDA, M. Gestão de serviços em bibliotecas e unidades de informação: revisão da literatura - 2010 a 2014. **Polêmica**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 39-51, 2015. Disponível em: [www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/16001/12043](http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/16001/12043). Acesso em: 20 mar. 2020.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.
- PMI. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. 5th ed. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2013.
- QUARTIERO, E.; CAMPOS, C. O. D. Proposta de estratégia de ação para a biblioteca Franklin Cascaes. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 11, n. especial, p. 513-527, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/2503>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- RAMÍREZ, D. M. B.; ZANINELLI, T. B. O uso do design thinking como ferramenta no processo de inovação em bibliotecas. **Encontros Bibli**, Florianópolis, v. 22, n. 49, p. 59-74, 2017.
- RAMOS, P. A. B. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 25, n. 1, 1996.
- REYES, A. et al. Gestor e curador da informação: tendências, perfis e estratégias de reconhecimento. **Páginas a&b: arquivos e bibliotecas**, s. 3, n. 7, p. 3-15, 2017.
- ROZADOS, H. B. F. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. 2004. Tese (Doutorado

em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

- ROZADOS, H. B. F. Uso de indicadores na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 2, p. 60-76, 2005. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2054>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- SANTA ANNA, J. Produção científica sobre a temática “gestão de bibliotecas” contemplada na base de periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI): reflexões à luz da literatura. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 27-45, dez./mar. 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1093>. Acesso em: 19 mar. 2020.
- SANTOS, F. E. P.; SILVA, A. K. P.; AYRES, M. T. L. O bibliotecário na gestão de pessoas: um estudo baseado na gestão do banco de dados do jornal O Povo. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 138-153, 2014.
- SANTOS, L. C.; FACHIN, G. R. B.; VARVAKIS, G. Gerenciando processos de serviços em bibliotecas. **Ciência da informação**, Brasília, DF, v. 32, n. 2, p. 85-94, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ci/v32n2/17037.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- SILVA, A. N.; DUARTE, E. N. Instrumento para diagnóstico da gestão da informação e do conhecimento (GIC) para bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 2, n. 2, p. 54-66, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/35268>. Acesso em: 28 mar. 2020.
- SILVA, E. M. **O Pacto pela Vida no estado de Pernambuco**: informação, política e poder. 2016. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.
- SILVA, E. M. **Dados e informação como ativos para gestão por resultados**. Curitiba: Appris, 2020.
- SPUDEIT, D.; FERENHOF, H. A. A aplicação do PMBOK® na gestão de projetos em unidades de informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 22, n. 1, p. 306-330, jan./abr. 2017. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/21357/21121>. Acesso em: 20 mar. 2020.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Projeto Pedagógico do curso de graduação em Biblioteconomia**. Recife: UFPE, 2018.



## 2. INDICADORES DE DESEMPENHO DA ISO 11620 PARA AVALIAÇÃO DE BIBLIOTECAS ESCOLARES

Natália Raposo da Fonseca<sup>1</sup>

O uso de indicadores de desempenho da Norma Internacional ISO 11620 para avaliação de bibliotecas escolares como parte de sua gestão. Apoia-se em referencial teórico que atualiza o contexto das bibliotecas escolares brasileiras, levando em consideração as legislações pertinentes, e discute sobre avaliação de bibliotecas escolares considerando que, embora vantajoso, é insuficiente usar somente a ISO 11620 para avaliar esse tipo de biblioteca.

### 2.1 INTRODUÇÃO

Em seu fazer diário, os bibliotecários trabalham com gerenciamento de atividades o tempo inteiro, mesmo quando não estão ocupando cargos de gestores. Para que a gestão de bibliotecas seja eficiente e

---

1 Mestra em Comunicação pela Universidade Federal de Pernambuco, jornalista pela Universidade Federal do Maranhão, graduanda em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Pernambuco. Contato: nataliaraposof@gmail.com

eficaz, parte importante do processo é mensurar e avaliar a qualidade dos serviços e produtos informacionais prestados e oferecidos ao usuário. Com base no planejamento e na política estabelecidos previamente, os dados obtidos nas avaliações de unidades de informação servem de parâmetros para a tomada de decisão dos gestores.

Nessa perspectiva, é imprescindível avaliar as bibliotecas escolares, dadas as suas especificidades que fazem delas equipamentos de cultura, informação e formação para a cidadania tão importantes. A biblioteca escolar é, não raro, o primeiro contato dos indivíduos com a instituição biblioteca. É ela que muitas vezes lhes apresenta o universo literário, despertando o prazer e o hábito da leitura. A biblioteca e a escola comungam o potencial de transformar a sociedade.

Apesar disso, as bibliotecas escolares vêm sendo subutilizadas, em grande parte, devido à falta de investimentos convenientemente justificados pelo desconhecimento acerca do papel e das potencialidades desses equipamentos. Nesse cenário, um importante passo para reverter esse quadro é uma acurada avaliação das bibliotecas, que permita obter um diagnóstico preciso da situação, demonstrando pontos fortes, fracos e potenciais de desenvolvimento, o que inevitavelmente passa pela questão orçamentária, sobretudo em um contexto político-econômico desfavorável para a educação e a biblioteconomia.

Contudo, tão importante quanto avaliar, é a forma de fazê-lo, afinal, são os dados obtidos nesse processo que embasam a tomada de decisão do bibliotecário. Nesse sentido, este estudo, com enfoque metodológico qualitativo, tem como objetivo propor o uso de indicadores de desempenho da Norma Internacional ISO 11620 para avaliação de bibliotecas escolares, refletindo sobre as possibilidades, vantagens e limitações do uso desses indicadores. Quanto aos fins, classifica-se como uma pesquisa descritiva; e quanto aos meios, como estudo de caso.

Para fundamentar este trabalho, contextualizou-se brevemente o cenário das bibliotecas escolares no Brasil, com foco em legislações, especificamente a Lei Federal nº 12.244/2010 e o Projeto de Lei nº 9.484/2018; abordou-se a questão da avaliação em bibliotecas escolares dentro de um contexto mais amplo de gestão de unidades de informação e procedeu-se à análise da norma. A partir dela, foram selecionados os indicadores mais apropriados para os propósitos da pesquisa e, posteriormente, sistematizados em quadros que baseiam as discussões de uma proposta inicial para avaliar esse tipo de biblioteca utilizando a ISO 11620.



## 2.2 BIBLIOTECA ESCOLAR NO BRASIL

A escola é um dos primeiros espaços de socialização da criança, é onde ela aprende não só os conteúdos curriculares, mas também a desenvolver pensamento crítico, habilidades sociais e outras qualificações que irão prepará-la para a vida. A biblioteca escolar é uma aliada da escola nessa missão. A Federação Internacional de Associações e Instituições Bibliotecárias (IFLA) assim a define: “é um espaço de aprendizagem físico e digital na escola onde a leitura, pesquisa, investigação, pensamento, imaginação e criatividade são fundamentais para o percurso dos alunos da informação ao conhecimento e para o seu crescimento pessoal, social e cultural” (IFLA, 2015, p. 19).

Nessa perspectiva, Hillesheim e Fachin (2003, p. 37) a definem como:

um espaço em que os alunos encontram material para complementar sua aprendizagem e desenvolver sua criatividade, imaginação e senso crítico. É na biblioteca que podem reconhecer a complexidade do mundo que os rodeia, descobrir seus próprios gostos, investigar aquilo que os interessa, adquirir conhecimentos novos, escolher livremente suas leituras preferidas e sonhar com mundos imaginários.

A biblioteca escolar oferece diversos serviços à comunidade, que podem ser prestados local ou remotamente. Esses serviços podem incluir formação para professores, programas de estímulo à leitura, desenvolvimento de letramento informacional, colaboração com outras bibliotecas, além dos tradicionais serviços de empréstimo de documentos e consulta ao acervo. “O valor acrescentado [pelas bibliotecas escolares à comunidade] resulta não só dos materiais das suas coleções, mas também dos serviços prestados através de um forte programa de biblioteca escolar e de um bibliotecário escolar qualificado” (IFLA, 2015, p. 23).

Segundo o Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), as bibliotecas escolares devem: dispor de espaço físico suficiente para o acervo, os usuários e os serviços; oferecer produtos informacionais que atendam às necessidades do usuário; ter um acervo organizado que facilite localizar os materiais; e disponibilizar acesso à internet. Precisam funcionar como espaço de aprendizagem, devendo, por isso, ser administradas por bibliotecários qualificados e ter um horário de atendimento adequado a toda a comunidade escolar (CFB, 2018).

Na prática, a realidade das bibliotecas escolares brasileiras segue em descompasso com o que preconizam os estudiosos da área, as entidades de classe, associações profissionais e mesmo as legislações municipais, estaduais e federal. Esse cenário levou o Conselho Federal a criar, em 2008, o Projeto Mobilizar, em defesa de melhorias nas bibliotecas brasileiras. Com esse projeto e a mobilização da classe política e sociedade civil, foi aprovada a Lei Federal nº 12.244/2010, que torna obrigatório haver biblioteca em todas as escolas do país, prevendo sua execução num prazo de dez anos, ou seja, até 2020 (CFB, 2019).

Segundo essa lei, a universalização das bibliotecas escolares deve respeitar a profissão de bibliotecário, disciplinada pelas Leis nº 4.084/1962 e nº 9.674/1998. Ambas estabelecem que o exercício da profissão é privativo de bacharéis em Biblioteconomia, portadores de diploma de graduação expedido por instituição de ensino superior oficialmente reconhecida e registrada nos órgãos competentes ou expedido por instituição estrangeira de ensino superior, reconhecida no país de origem, e revalidado no Brasil. A Lei nº 12.244/2010 reconhece a necessidade de bibliotecário formado à frente das bibliotecas e determina sua presença (BRASIL, 1962, 1998, 2010).

A IFLA, quando fala dos recursos humanos para bibliotecas escolares, também frisa a necessidade de que bibliotecários escolares tenham formação em Biblioteconomia. A entidade afirma que esses recursos variam de acordo com contexto local, legislações, infraestrutura disponível na instituição e desenvolvimento econômico, mas ressalta que, apesar disso, mais de 50 anos de pesquisas internacionais indicam que o bibliotecário precisa de formação para desenvolver as competências profissionais necessárias ao exercício das “funções complexas de ensino, leitura e desenvolvimento da literacia, gestão da biblioteca escolar, colaboração com os docentes e envolvimento com a comunidade educativa” (IFLA, 2015, p. 10).

Infelizmente, fora dos meios bibliotecários, há desconhecimento e desvalorização da importância do bibliotecário e da biblioteca escolar, implicando prejuízos para a formação dos alunos. Segundo o Censo Escolar de 2016, realizado pelo Ministério da Educação, apenas 21% das 217 mil escolas públicas do país têm biblioteca; entre as 61 mil escolas privadas, o índice é de 38%, ainda muito distante da universalização prevista pela Lei nº 12.244/2010.

Nesse contexto, a deputada Laura Carneiro, do partido Democratas (DEM-RJ), propôs o Projeto de Lei nº 9.484/2018 (BRASIL, 2018), que prorroga para 2024 o prazo para que todas as escolas

do país tenham biblioteca com um bibliotecário, propõe um novo conceito de biblioteca escolar e cria o Sistema Nacional de Biblioteca Escolar (SNBE).

Pela nova proposta, a biblioteca escolar passa a ser definida como um equipamento cultural obrigatório e necessário ao processo educativo, tendo como objetivos:

I – disponibilizar e democratizar a informação, ao conhecimento e às novas tecnologias, em seus diversos suportes; II – promover as habilidades, competências e atitudes que contribuam para a garantia dos direitos e objetivos de aprendizagem e desenvolvimento do(a)s aluno(a)s, em especial no campo da leitura e da escrita; III – constituir-se como espaço de recursos educativos indissociavelmente integrado ao processo de ensino-aprendizagem; IV – apresentar-se como espaço de estudo, encontro e lazer, destinado a servir de suporte para a comunidade em suas necessidades e anseios. (BRASIL, 2018, p. 1).

O conceito de biblioteca escolar apresentado pela Lei nº 12.244/2010 coincide com a definição apresentada na Resolução nº 199/2018, do Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), qual seja: “a coleção de livros, materiais videográficos e documentos registrados em qualquer suporte destinados a consulta, pesquisa, estudo ou leitura, sendo considerado um dispositivo informacional obrigatório em todas as instituições de ensino [...]” (CFB, 2018, p. 1). O PL nº 9.484/2018 expande esse conceito, deslocando o foco do acervo para o usuário e o uso social da biblioteca (BRASIL, 2018, p. 1).

Outra alteração proposta pelo projeto, o Sistema Nacional de Biblioteca Escolar (SNBE) seria um sistema criado para dar condições a estados e municípios de implantar efetivamente bibliotecas escolares em todas as escolas do país. A ideia é integrar essas bibliotecas em rede, inclusive conectando todas elas à internet, de modo a facilitar empréstimos, trocas de publicações e de experiências. Uma das funções do sistema também seria implementar uma política de acervo que prevê, ao invés de um título para cada aluno matriculado (como determina a Lei nº 12.244/2010), a proporção título/aluno considerando a quantidade de discentes matriculados e as especificidades de cada realidade local.

O PL nº 9.484/2018 foi apresentado em fevereiro de 2018<sup>2</sup> e seguiu para análise pelas comissões de Educação (CE) e de Constituição e Justiça e de Cidadania (CCJC). Chegou à CE em abril e em novembro

---

<sup>2</sup> Tramitação do PL nº 9.484/2018: <https://bit.ly/2X9McJU>. Acesso em: 3 maio 2020.

foi aprovado com emendas, segundo parecer da relatora, deputada Professora Dorinha Seabra Rezende (DEM-TO).

Uma dessas emendas estabelece que o órgão ou entidade do Poder Executivo responsável por gerir o SNBE fixe sanções aos entes que não cumprirem a lei. Outra emenda trata da destinação de parte de recursos federais do Custo Aluno-Qualidade<sup>3</sup> inicial e do Custo Aluno-Qualidade para que a União colabore com os entes federativos no esforço pela universalização das bibliotecas escolares até o término da vigência do Plano Nacional de Educação (PNE 2014-2024).

Ainda em novembro de 2018, o projeto de lei foi recebido na CCJC com relatoria da deputada Maria do Rosário, do Partido dos Trabalhadores (PT-RS). No mês seguinte, foi apresentado o voto da relatora, favorável ao PL e às respectivas emendas aprovadas pela CE. Também em dezembro, a deputada Carmen Zanotto (Cidadania-SC) requereu em plenário sua inclusão como coautora de diversas proposições da deputada Laura Carneiro, incluindo o PL nº 9.484/2018. O pedido foi deferido e hoje a parlamentar consta como coautora do projeto.

Porém, em janeiro de 2019, o documento foi arquivado pela mesa diretora nos termos do artigo 105 do regimento interno da Câmara dos Deputados, que determina o arquivamento das proposições ainda em tramitação no fim de legislatura (naquele mês, a deputada Maria do Rosário deixou de ser membro da CCJC). No mês seguinte, o projeto foi desarquivado, após requerimento de Zanotto, agora coautora da proposta.

O PL nº 9.484/2018 continuou em tramitação, e em junho de 2019 foi designado para ele um novo relator na CCJC, o parlamentar Rubens Bueno (Cidadania-PR). O prazo para emendas ao projeto foi reaberto, mas não foram apresentadas novas emendas. Posteriormente, o parecer do relator foi aprovado e seguiram-se os processos para apresentação e aprovação da redação final. Desde outubro de 2019, o PL aguarda apreciação pelo Senado Federal.

Rodrigues (2018) pontua que a biblioteca escolar ainda é um lugar de conflitos entre o bibliotecário e os professores da escola, sendo tratada como apoio, e não como protagonista. Ela ressalta que para mudar esse lugar ainda ocupado pela biblioteca escolar são necessárias não só mudanças nas leis, mas também no perfil e na postura do

---

3 O Custo Aluno-Qualidade inicial e o Custo Aluno-Qualidade são mecanismos criados pela Campanha Nacional pelo Direito à Educação que traduzem em valores quanto o Brasil precisa investir, anualmente, por aluno, para garantir o mínimo de qualidade no ensino. Disponível em: <https://campanha.org.br/caqi-caq/>. Acesso em: 3 maio 2020.

profissional bibliotecário, o que passa pela sua formação. Deve-se, portanto, exigir da academia que sejam incluídas no currículo disciplinas obrigatórias sobre biblioteca escolar e oferecidos cursos de especialização com enfoque na biblioteconomia social e pedagógica.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE BIBLIOTECA ESCOLAR

Assim como outros tipos de biblioteca, as bibliotecas escolares também demandam gestão para funcionar bem e apresentar bons resultados. Isso passa por um processo de planejamento (que inclui pesquisas, diagnóstico etc.), execução, controle e avaliação. É preciso controlar a implementação de medidas para garantir que sejam executadas conforme o planejado, bem como avaliar os resultados para verificar se as metas estabelecidas no planejamento foram atingidas. A partir daí, pode-se manter o que tiver dado certo e reformular o que não tenha funcionado. “Assim, no âmbito de um modelo estratégico, será essencial avaliar o trabalho passado, conhecer o presente com os seus pontos fortes e fracos e pensar o futuro, com visão retro/prospectiva, num processo continuamente cíclico” (ALMEIDA, 2017, p. 257).

Alguns autores que estudam a gestão na Biblioteconomia entendem que a biblioteca deve ser vista como uma empresa, onde o bibliotecário assume o papel de administrador; o usuário, o de cliente; e os serviços prestados, o de produtos (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008). Para Almeida (2017), os princípios desse raciocínio são válidos para as bibliotecas, pois elas precisam mostrar à sociedade a sua importância, o que nem sempre é fácil, uma vez que – diferentemente das empresas – elas não geram lucro; seus ganhos não são tangíveis, não podem ser medidos em termos de faturamento.

A gestão está entre os papéis-chave do bibliotecário escolar, juntamente com o ensino, a liderança, a colaboração e o envolvimento com a comunidade; as funções da gestão envolvem tanto a organização de sistemas e processos documentais quanto a gestão dos recursos humanos da biblioteca (IFLA, 2015). Administrar todas essas “áreas” requer do bibliotecário competências e habilidades específicas que nem sempre lhe são bem ensinadas na graduação, de modo que o aprendizado acontece na prática do dia a dia.

Sobral e outros (2019) vêm realizando um projeto de estudo das tendências relativas à gestão e inovação em unidades de informação

no Brasil. Os pesquisadores traçaram um panorama acerca da utilização profissional de ferramentas gerenciais por gestores de unidades de informação (arquivos, bibliotecas, museus, editoras, memoriais, centros de documentação e de informação), identificando as mais conhecidas e utilizadas por eles. As mais citadas foram: Matriz SWOT, Mapa Conceitual, Diagrama de Pareto, PDCA, 5W2H e Business Process Management (BPM). Concluíram que apesar de os gestores conhecerem muitas ferramentas, não costumam utilizá-las em seus ambientes de trabalho.

Na pesquisa, aproximadamente 39% dos gestores informaram nunca terem utilizado esses recursos em seus contextos profissionais, demonstrando haver ainda um longo caminho a percorrer no que se refere a práticas gerenciais. Contudo, da parte dos que disseram conhecer e utilizar as ferramentas em suas unidades de informação foram relatados ganhos na execução do trabalho, especialmente em relação à gestão de projetos.

Lannon e Holder (2018), em seu artigo *The next generation of library managers*, falam do surgimento do novo perfil de gestores de biblioteca, formado por jovens bibliotecários com trajetória profissional focada em gestão e inovação de bibliotecas. Elas explicam que no passado havia um caminho natural que conduzia os membros mais antigos das equipes para os cargos de gerenciamento, e que esse modelo ainda existe, mas não é mais a norma. Segundo as autoras, hoje é mais comum que bibliotecas contratem bibliotecários “externos” especificamente para cargos de gestores. Porém, deve-se ressaltar que elas se referem à realidade norte-americana. No Brasil, ainda prevalece o antigo modelo.

De qualquer forma, as autoras ressaltam que assumir a função de gerenciamento pode ser um desafio em qualquer estágio da vida ou da carreira. Por isso, parte importante do trabalho de gestão de unidades de informação é que o gestor consiga construir um relacionamento de confiança e respeito entre os membros da equipe, e que estes estejam comprometidos com a defesa da biblioteca perante a administração da instituição. Mudanças e inovações significativas requerem confiança e adesão, e isso leva tempo – o que a administração da instituição mantenedora precisa ser levada a entender.

“A gestão, em sua essência, implica em diagnosticar, planejar e controlar um sistema para que alcance resultados satisfatórios” (SOBRAL *et al*, 2019, p. 131). Ao se controlar um sistema, também se avalia seu funcionamento.

Acerca da avaliação de bibliotecas, Almeida (2017) explica que planejamento, desenvolvimento e controle são atividades exclusivas do

bibliotecário, mas que a avaliação é um campo compartilhado entre ele e o usuário. Isso porque o propósito das bibliotecas é atender às necessidades dos usuários, logo, são eles que devem avaliar se os serviços recebidos lhes satisfazem e em que medida isso é feito.

Nessa perspectiva, a avaliação de bibliotecas não se deve centrar somente nas quantificações tradicionais (quantidade de documentos, coleções, circulação de materiais, usuários cadastrados), devendo incluir novos modelos para quantificar serviços e produtos eletrônicos e, sobretudo, para avaliar a qualidade dos serviços prestados (ALMEIDA, 2017; MELO, 2004). A avaliação deve, portanto, “ser entendida como um instrumento de diagnóstico de extrema importância, pois afere a qualidade e alicerça a tomada de decisões” (ALMEIDA, 2017, p. 258).

De acordo com as Diretrizes da IFLA para Biblioteca Escolar (2015):

A avaliação é um aspecto crítico de um ciclo permanente de melhoria contínua. A avaliação ajuda a alinhar os programas e serviços da biblioteca com os objetivos da escola. Demonstra a alunos e professores, à equipa da biblioteca e à comunidade educativa mais ampla os benefícios derivados dos programas e serviços da biblioteca escolar.

A avaliação fornece as evidências necessárias para melhorar os programas e serviços e também contribui para que tanto os profissionais da biblioteca como os seus utilizadores compreendam e valorizem esses programas e serviços. Uma avaliação bem sucedida leva à reformulação dos programas e serviços existentes, bem como ao desenvolvimento de novos. (IFLA, 2015, p. 10-11).

Em Portugal existe a cultura de avaliar bibliotecas escolares devido à padronização implementada pelo Modelo de Avaliação da Biblioteca Escolar (MABE), da Rede de Bibliotecas Escolares, ligada ao Ministério da Educação português. O objetivo é que as bibliotecas possam, através de autodiagnóstico, avaliar sua ação e (re)definir estratégias de melhoria (ALMEIDA, 2017). Segundo a autora, apesar do mérito do MABE em instalar essa cultura, estimulando o foco na qualidade, a adoção de um modelo único, pouco flexível e não adaptável, limita a avaliação. Concorda-se que um modelo único tem vantagens, mas é imprescindível que seja customizável para atender ao contexto de cada biblioteca, sobretudo em um país diverso como o Brasil.

Nessa mesma direção, as diretrizes da IFLA destacam que tão importante quanto avaliar bibliotecas escolares é selecionar regras e

protocolos que sejam aplicáveis às situações pontuais em que serão utilizados. “Normas e diretrizes devem ‘fazer sentido’ para as pessoas que melhor conhecem a realidade local” (IFLA, 2015, p. 15).

No Brasil, as bibliotecas escolares não contam com instrumento único que permita avaliá-las a partir dos mesmos indicadores, tampouco há instituída uma cultura de avaliação. Contudo, a fim de sistematizar dados sobre as bibliotecas escolares dos sistemas públicos de ensino do país, o Ministério da Educação realizou em 2011 a pesquisa Avaliação de Bibliotecas Escolares no Brasil<sup>4</sup> (BRASIL, 2011). Os principais resultados apontam um baixo percentual de escolas com biblioteca em relação ao total de escolas públicas do país, sendo ainda menor o número de bibliotecas que têm à sua frente bibliotecários formados. Revelam também confusão conceitual no que se refere à biblioteca, além de seu descolamento em relação às atividades escolares como um todo, demonstrando pouca interação com o trabalho pedagógico.

A pesquisa indica, ainda, deficiências estruturais que vão desde espaços físicos até melhorias tecnológicas e de segurança nas escolas. Os acervos são satisfatórios, mas poucas bibliotecas contam com sistemas automatizados ou algum tipo de tratamento técnico dos acervos, o que dificulta torná-los conhecidos e utilizados pelos alunos. Além disso, algumas funções não são vistas como inerentes aos responsáveis pela biblioteca, como elaboração de planos de trabalho e gerenciamento de recursos financeiros, funções da gestão.

O processo avaliativo em questão incorporou sete dimensões, quais sejam: 1) a biblioteca na escola; 2) instalações, equipamentos e tecnologias; 3) coleções; 4) responsável pela biblioteca (funcionário); 5) gestão e funcionamento; 6) usos e usuários; e 7) valorização. Foram aplicados critérios específicos de avaliação para cada uma dessas áreas.

O modelo usado foi adaptado do estudo espanhol *Estudio de las Bibliotecas Escolares en España*, realizado naquele país para diagnosticar a situação das bibliotecas das escolas. Por legislação, toda biblioteca, para assim ser denominada, deveria ter a presença de um bibliotecário, o que pouco ocorre na realidade brasileira, na qual é comum encontrar professores afastados de sala de aula à frente das bibliotecas. Além disso, o que se encontra muitas vezes são as chamadas “salas de leitura” ou “cantinhos de leitura/de livros”, localizadas até dentro das próprias salas de aula.

---

4 Faz parte de uma avaliação comparativa sobre bibliotecas escolares de quatro países (Brasil, Argentina, Chile e México), desenvolvida pela Organização de Estados Ibero-americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura (OEI).



A IFLA defende que os serviços bibliotecários sejam continuamente supervisionados e avaliados, a fim de assegurar que as estratégias adotadas sejam suficientes para atender aos objetivos e finalidades da biblioteca, do programa escolar e da escola e às necessidades da comunidade escolar.

As bibliotecas e os bibliotecários escolares raramente são avaliados de uma forma consistente e sistemática, mas a avaliação ajuda a garantir que os programas e serviços da biblioteca apoiem os objetivos da escola. A avaliação pode indicar a percepção que alunos e professores têm acerca dos benefícios que retiram desses programas e serviços. Pode também ajudar a desenhar esses programas e serviços e a melhorar a compreensão e o envolvimento por parte do pessoal da biblioteca e dos seus utilizadores. (IFLA, 2015, p. 55).

Para isso, a IFLA indica a prática baseada em evidências, uma abordagem contínua de avaliação que se concentra em recolher e analisar dados com vistas a melhorias na prática. É normalmente conduzida pelo próprio bibliotecário escolar e utiliza dados de fontes como: registros de circulação e empréstimos de materiais e questionários aplicados com alunos, professores e pais relacionados a suas percepções acerca de produtos e serviços (IFLA, 2015).

A entidade apresenta, ainda, um modelo de checklist de avaliação de bibliotecas escolares utilizado nas escolas canadenses, com foco em seis pontos relativos às seguintes áreas: ensino da competência informacional e promoção de leitura; recursos humanos e processos administrativos; orçamento e financiamento; recursos de aprendizagem; tecnologias; e instalações físicas. No total, o modelo conta com cerca de 50 pontos para que o bibliotecário, a partir da avaliação, possa ter um panorama da situação da biblioteca.

## **2.4 PADRÃO INTERNACIONAL PARA AVALIAR BIBLIOTECAS: A ISO 11620 APLICADA À BIBLIOTECA ESCOLAR**

Tão importante quanto avaliar bibliotecas é a forma de avaliá-las, logo, de obter dados para a tomada de decisão do bibliotecário. Este trabalho objetiva, portanto, propor o uso de indicadores de desempenho da Norma Internacional ISO 11620 para avaliar bibliotecas escolares. Um indicador é “uma expressão (que pode ser numérica, simbólica ou verbal) usada para caracterizar atividades (eventos,

objetos, pessoas) tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, a fim de avaliar o valor das atividades caracterizadas e o método associado” (ISO, 2014, p. 7, tradução nossa).

Assim, toma-se como objeto a ISO 11620 para explicar como seus indicadores podem ser usados para avaliar bibliotecas escolares, refletir sobre esse uso, compreender em que medida isso pode ser feito e quais são as vantagens desse uso para a biblioteca. Com enfoque metodológico qualitativo, este estudo classifica-se, quanto aos fins, como pesquisa descritiva; e quanto aos meios, como estudo de caso.

De acordo com Vergara (2003, p. 45), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno; “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Já o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem o caráter de profundidade e detalhamento.

A primeira versão da Norma Internacional ISO 11620 – *Informação e documentação – indicadores de desempenho de bibliotecas* foi publicada pela International Organization for Standardization (ISO) em 1998, com atualizações em 2008 e 2014. Diz respeito à avaliação de bibliotecas de todos os tipos (incluindo as escolares) em todos os países, e seu principal objetivo é incentivar o uso de indicadores de desempenho padronizados para avaliar a qualidade dos serviços bibliotecários.

Cada indicador recebe um nome exclusivo que pode diferir do nome usado na literatura que o embasa. Todos os indicadores foram testados e validados e são amplamente utilizados e documentados na literatura. O método de implantação de cada indicador é explicado detalhadamente no texto. Naturalmente, a norma não abarca todos os serviços e atividades bibliotecários nem tem essa pretensão. Ressalta-se os indicadores relativos a serviços/produtos eletrônicos, que são continuamente monitorados e novos podem ser adicionados à proporção que forem testados e validados.

Embora os indicadores sejam aplicados a todos os tipos de biblioteca, isso não implica que devam ser usados indistintamente. Há limitações que dependem de fatores locais, como a infraestrutura tecnológica da biblioteca e a comunidade atendida. Os resultados dos indicadores sempre devem ser interpretados em relação aos fatores locais (ISO, 2014).

A própria norma também ressalta que seus indicadores de desempenho não refletem todas as possíveis técnicas de mensuração e avaliação. Por isso, não exclui o uso de indicadores “externos”. Outra ressalva importante é que ela não inclui indicadores

para avaliação do impacto dos serviços da biblioteca em indivíduos e comunidades; para avaliar esse impacto existe uma norma específica, a ISO 16439.

Desse modo, deve-se observar atentamente o contexto da biblioteca, bem como o objetivo do gestor ao avaliar sua unidade. A partir daí, pode-se tanto utilizar os indicadores de desempenho da ISO 11620, com eventuais adaptações, quanto combiná-los com outros externos à norma. “A avaliação das bibliotecas deve basear-se em várias estratégias simultaneamente, dependendo das necessidades que o bibliotecário sente de obter determinados dados, para a elaboração dos seus relatórios de planejamento, gestão e organização dos serviços” (MELO, 2004, p. 3).

Segundo a ISO 11620, *avaliação* é um processo no qual se afere a eficácia, eficiência, utilidade e relevância de um serviço/instalação. *Êficácia* compreende a qualidade de alcançar objetivos traçados: “uma atividade é eficaz se consegue maximizar os resultados estabelecidos para serem produzidos” (ISO, 2014, p. 4, tradução nossa); *eficiência* mede a utilização de recursos para realizar um dado objetivo: “uma atividade é eficiente se minimizar o uso de recursos ou produzir um melhor desempenho com os mesmos recursos” (p. 4).

A ISO 11620 utiliza a abordagem do *Balanced Scorecard* (BSC)<sup>5</sup> e agrupa os indicadores de desempenho por atividades/serviços relacionados. As áreas apresentadas na norma são: 1) recursos, acesso e infraestrutura; 2) uso; 3) eficiência; e 4) potenciais e desenvolvimento. Cada uma contempla as seguintes subáreas, com variações: coleção; acesso; instalações; funcionários; e geral. Cada subárea<sup>6</sup> contém os indicadores, com número de identificação e objetivo. A própria ISO, no escopo do indicador, aponta para qual tipo de biblioteca ele é mais indicado.

Nos quadros 1, 2, 3 e 4 são apresentados os indicadores selecionados, com adaptações consideradas adequadas para avaliação de bibliotecas escolares. Trata-se de uma proposta inicial para refletir sobre o uso desses marcadores de qualidade em bibliotecas dessa natureza e em que medida isso é possível e vantajoso.

---

5 Metodologia que visa integração e balanceamento dos principais indicadores de desempenho de uma organização. Tem quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Permite visualizar desempenho atual e futuro.

6 A nomenclatura subárea foi criada pela autora por razões meramente didáticas.

**QUADRO 1 - INDICADORES DE DESEMPENHO DA ISO 11620:2014**, na área de recursos, acesso e infraestrutura, propostos para avaliar bibliotecas escolares

ÁREA: RECURSOS, ACESSO E INFRAESTRUTURA	
INDICADOR DE DESEMPENHO (ID)	OBJETIVO
<b>COLEÇÃO</b>	
Disponibilidade de títulos solicitados.	Avaliar se os títulos da biblioteca, quando demandados pelos usuários, estão realmente disponíveis.
Porcentagem de títulos solicitados na coleção.	Avaliar se os títulos demandados pelos usuários estão na coleção da biblioteca, se ela atende às demandas.
<b>ACESSO</b>	
Precisão das prateleiras.	Avaliar se os documentos do catálogo estão no lugar correto nas prateleiras, logo, disponíveis para uso.
Tempo de recuperação do documento.	Avaliar se os processos de recuperação são eficazes.
Velocidade de resposta no serviço de referência.	Avaliar se as respostas no serviço de referência são fornecidas em tempo hábil; analisar a eficácia dos processos nesse serviço.
Porcentagem de materiais que passaram por conservação e/ou restauração.	Avaliar as atividades da biblioteca na conservação e restauração de materiais.
<b>INSTALAÇÕES</b>	
Área de usuário por pessoa.	Avaliar a importância da biblioteca como um local para estudo, reunião e centro de aprendizagem, e indicar o apoio da instituição para essas tarefas.
Lugares de usuário por pessoa.	Avaliar a disponibilidade de lugares para os usuários na biblioteca.
Horário de funcionamento x demanda.	Avaliar se o horário de funcionamento de uma biblioteca corresponde às necessidades dos usuários.
Porcentagem de espaço adequado para armazenamento.	Avaliar se o local de armazenamento protege adequadamente a coleção.
<b>FUNCIÓNÁRIOS</b>	
Funcionários por pessoa.	Avaliar o número de funcionários da biblioteca por 1.000 usuários. Esse número pode ser proporcional à realidade local.

**FONTE:** A autora (2019), adaptado da ISO 11620 (2014).

Na primeira área – *Recursos, acesso e infraestrutura* – estão os indicadores que medem a adequação e a disponibilidade de recursos e serviços da biblioteca. Nela, todos os indicadores, de alguma forma, focam no usuário. Há marcadores relativos às coleções, ao acesso, às instalações e aos funcionários. Em *coleção*, por exemplo, avalia-se a disponibilidade de títulos requisitados pelo usuário, assim, pode-se aferir se estão sendo demandados títulos que não fazem parte do acervo ou que existem em pouca quantidade, possibilitando planejar o desenvolvimento da coleção.

Em *acesso*, vale destacar que a precisão das prateleiras, em se tratando de biblioteca escolar, deve considerar também a localização dos documentos de acordo com a faixa etária, e, conseqüentemente, a altura do público. Destaca-se, ainda, a adaptação do indicador relativo aos materiais que precisam de conservação/restauração. No original, a norma se refere a obras raras, que são pouco encontradas em acervos escolares, por isso optou-se por adaptar o indicador para a realidade das bibliotecas escolares.

Outros indicadores relativos ao acesso dos usuários aos materiais avaliam o tempo de recuperação de documentos e de resposta do serviço de referência, ou seja, o quão rápido o usuário consegue localizar um documento de que necessite e ser atendido pelos profissionais de referência da biblioteca visando ter suas necessidades informacionais satisfeitas. São dois indicadores muito importantes para avaliar a qualidade do atendimento ao usuário.

Em relação às instalações, os indicadores buscam avaliar se o espaço físico da biblioteca e os lugares que ela disponibiliza são suficientes para a quantidade de usuários, se o horário de funcionamento também satisfaz suas necessidades e se o espaço de armazenamento do acervo é adequado. Há, ainda, um indicador para avaliar se a quantidade de funcionários é suficiente para suprir a demanda de serviço na biblioteca.

**QUADRO 2 - INDICADORES DE DESEMPENHO DA ISO 11620:2014**, na área de uso, propostos para avaliar bibliotecas escolares

ÁREA: USO	
INDICADOR DE DESEMPENHO (ID)	OBJETIVO
<b>COLEÇÃO</b>	
Rotatividade da coleção.	Avaliar a taxa geral de uso de uma coleção de empréstimos.
Empréstimos por pessoa.	Avaliar a taxa de uso de coleções de bibliotecas pelo público e a capacidade da biblioteca de promover o uso das coleções.
Porcentagem de estoque não utilizado.	Avaliar a quantidade de coleções não utilizadas durante um período; aferir o ajuste da coleção à necessidade do público.
<b>ACESSO</b>	
Porcentagem de usuários.	Avaliar a porcentagem de usuários em relação ao total de alunos, professores e funcionários da escola, e, portanto, a importância da biblioteca para o aprendizado e a cultura, seu impacto e atração para a comunidade escolar.
Atendimento ao usuário em atividades da biblioteca.	Estimar a atração de atividades da biblioteca para a população atendida.
<b>INSTALAÇÕES</b>	
Taxa de ocupação do usuário.	Avaliar a taxa de uso geral dos locais destinados aos usuários para leitura e trabalho na biblioteca.
<b>GERAL</b>	
Porcentagem da população-alvo alcançada.	Avaliar o sucesso da biblioteca em atingir uma população-alvo.
Satisfação do usuário.	Avaliar o grau de satisfação dos usuários com os serviços da biblioteca como um todo ou com serviços específicos.
Vontade de retornar.	Avaliar a eficácia do serviço de referência da biblioteca pela disponibilidade do usuário de retornar.

**FONTE:** A autora (2019), adaptado da ISO 11620 (2014).

Na segunda área – a de *Uso* – estão reunidos os indicadores que medem a utilização de recursos e serviços bibliotecários; há indicadores relativos às coleções, ao acesso, às instalações e aspectos gerais. No que se refere à coleção, avalia-se o quanto o acervo está sendo utilizado, por meio de indicadores para avaliar a rotatividade da coleção, as taxas de empréstimo e, em consequência, verificar os materiais que não estão sendo utilizados.

Isso permite obter resultados que subsidiem ações para movimentar o acervo e incentivar seu uso, considerando que muitas vezes os usuários não utilizam os materiais disponíveis nas bibliotecas por sequer saber da existência deles. Em bibliotecas escolares, há formas lúdicas de tornar o acervo conhecido e atraente para os alunos, seu público principal.

Os dois indicadores relacionados ao *acesso* listados na área de *Uso* foram adaptados. Na norma, há indicadores para avaliar a atração de visitantes e de usuários externos. Como bibliotecas escolares não costumam ser abertas à comunidade externa, optou-se por adaptar o marcador para “porcentagem de usuários”, com o objetivo de avaliar o percentual de usuários em relação ao total da comunidade escolar (alunos, professores e funcionários).

O indicador “atendimento ao usuário em atividades da biblioteca” foi adaptado para os objetivos da pesquisa, pensando as atividades especificamente voltadas para o público escolar; no original, o foco são os eventos de bibliotecas públicas, conforme sugerido pela ISO 11620.

No que se refere às instalações, há um indicador para avaliar se os usuários estão de fato utilizando todas as áreas destinadas a eles na biblioteca. A partir de dados desse indicador, pode-se pensar melhorias e mudanças no espaço físico da unidade. Há também indicadores gerais para aferir a satisfação do usuário e sua intenção de retornar à biblioteca.

**QUADRO 3 - INDICADORES DE DESEMPENHO DA ISO 11620:2014**, na área de eficiência, propostos para avaliar bibliotecas escolares

ÁREA: EFICIÊNCIA	
INDICADOR DE DESEMPENHO (ID)	OBJETIVO
COLEÇÃO	
Custo por uso de coleção.	Avaliar os custos da biblioteca por uso de coleção e, com isso, o custo-eficiência dos serviços de biblioteca.
Custo de aquisição por uso de coleção.	Avaliar o custo de aquisição por uso de coleção, logo, a eficácia da política de desenvolvimento de coleções.
ACESSO	
Tempo médio de aquisição do documento.	Avaliar a eficácia dos fornecedores de materiais da biblioteca em termos de velocidade.
Tempo médio de processamento do documento.	Avaliar se o processamento é eficaz quanto à velocidade.

### CONTINUAÇÃO QUADRO 3

FUNCIONÁRIOS	
Porcentagem de funcionários dos serviços ao usuário em relação ao total de funcionários.	Determinar o esforço da biblioteca dedicado aos serviços ao público em relação aos serviços de segundo plano.
Produtividade dos funcionários no processamento técnico.	Medir a média de documentos processados por funcionário em um período.
Produtividade dos funcionários nos serviços de empréstimo e entrega.	Avaliar a eficiência dos serviços de empréstimo e entrega da biblioteca.
GERAL	
Custo por usuário.	Avaliar o custo do serviço da biblioteca por número de usuários.

**FONTE:** A autora (2019), adaptado da ISO 11620 (2014).

Na área seguinte – *Eficiência* – encontram-se indicadores que medem quão eficientes são os recursos e serviços da biblioteca, ou seja, o quanto se consegue alcançar os objetivos propostos gastando menos recursos. Nesse sentido, quanto à coleção, os indicadores buscam avaliar, em relação ao exercício financeiro (gastos em um período de 12 meses), qual o custo de cada item da coleção usado e adquirido. Assim, pode-se identificar se os recursos destinados para o acervo estão sendo bem utilizados e como otimizá-los.

No que tange ao acesso, os indicadores concentram-se no tempo de aquisição e de processamento técnico de um documento; e no que refere aos funcionários, concentram-se em avaliar sua produtividade e o quanto eles são dedicados à prestação de serviços diretamente para o público. Há, ainda, outro indicador para avaliar o custo por usuário, obtido pelo cálculo do custo total para manter os serviços da biblioteca dividido pelo número de usuários.

Por último, na área de *Potenciais e Desenvolvimento*, a ISO 11620 reúne indicadores que medem a contribuição da biblioteca em áreas emergentes de serviços e recursos e sua capacidade de obter financiamento suficiente para o desenvolvimento. Considerou-se que a maior parte dos indicadores listados na norma não se enquadrava na avaliação de bibliotecas escolares.



**QUADRO 4 - INDICADORES DE DESEMPENHO DA ISO 11620:** 2014, na área de potenciais e desenvolvimento, propostos para avaliar bibliotecas escolares

ÁREA: POTENCIAIS E DESENVOLVIMENTO	
INDICADOR DE DESEMPENHO (ID)	OBJETIVO
COLEÇÃO	
Porcentagem de gastos com coleção eletrônica.	Avaliar se a biblioteca está comprometida em construir uma coleção eletrônica.
FUNCIONÁRIOS	
Número de horas de presença em aulas de treinamento formal por funcionário.	Avaliar a melhoria das habilidades da equipe da biblioteca participando de aulas de treinamento.
Porcentagem de tempo gasto com pessoal em treinamento.	Avaliar o tempo gasto pela equipe em treinamentos para melhorar habilidades.

**FONTE:** A autora (2019), adaptado da ISO 11620 (2014).

Vale destacar que foi mantido o único indicador relativo a coleções eletrônicas: “porcentagem de gastos com coleção eletrônica”, cujo objetivo é “avaliar até que ponto a biblioteca está comprometida em construir uma coleção eletrônica”. Isso porque aferindo que a biblioteca não investe, ou não investe o suficiente, em documentos eletrônicos, e constatando a necessidade e a demanda dos usuários por esse tipo de documento, é possível utilizar os dados para provocar justificadamente investimentos nessa área.

No que se refere aos funcionários, há dois indicadores relativos à qualificação da equipe. Ambos avaliam a quantidade de tempo que a equipe da biblioteca passa em treinamento formal e o impacto dessas horas na melhoria dos serviços prestados e executados na unidade de informação.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A biblioteca escolar é um espaço de múltiplas potencialidades, muitas delas subestimadas pela escola e pelos próprios bibliotecários. Nesse sentido, avaliar as bibliotecas a partir de indicadores reconhecidos permite conhecer as principais atividades e serviços que podem/ devem ser oferecidos por elas e aferir se e até que ponto a unidade avaliada os oferece. Frisando que a avaliação, assim como todas as outras etapas da gestão e do funcionamento de uma biblioteca, deve estar prevista em uma política clara e estruturada, definida em função

de políticas superiores (diretrizes do MEC para biblioteca escolar, por exemplo) e das necessidades da comunidade atendida.

Assim, neste estudo refletiu-se sobre a avaliação de bibliotecas escolares, propondo o uso de indicadores de desempenho da norma ISO 11620 para avaliá-las. É possível? É vantajoso? Como pode ser feito? Foram algumas das questões que guiaram esse percurso. A partir da leitura da norma, da análise dos indicadores, da seleção e adaptação dos marcadores mais adequados para o propósito da pesquisa, entendeu-se que é possível usar tais indicadores, mas que eles são insuficientes, mesmo sendo possível fazer adaptações.

Os fatores locais que influenciam o indicador, previstos pela própria norma, têm um peso maior se for considerada a realidade brasileira, um país grande, diverso, que pouco investe em bibliotecas – sobretudo escolares – e muito desigual. Esses indicadores devem, portanto, ser combinados com outros, externos à norma, tais como os recomendados pela IFLA ou indicadores utilizados em estudos reconhecidos sobre avaliação de bibliotecas.

Ainda que insuficientes, utilizar indicadores da ISO 11620 para avaliar bibliotecas escolares, dada a relevância da instituição elaboradora dessa norma internacional, contribui para institucionalizar e fortalecer a cultura de avaliação, pois mesmo sem se autodenominar uma empresa e sem gerar lucro, a biblioteca, em seu funcionamento, realiza processos gerenciais. Além disso, os dados extraídos da avaliação, entre outros fins, subsidiam a tomada de decisão, medem o impacto das melhorias implantadas e justificam a importância da biblioteca, inclusive para captação de recursos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P. Avaliação de bibliotecas escolares: a qualidade está nos olhos de quem a vê. **Revista Ibero-americana de Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 10, n. 2, p. 256-274, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2xcmsNz>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- BEHR, A.; MORO, E.; ESTABEL, L. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 37, n. 2, p. 32-42, mar./ago. 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2YaTCJ8>. Acesso em: 25 jun. 2019.

- BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei nº 9.484, de 2018**. Altera a Lei nº 12.244, de 24 de maio de 2010, que dispõe sobre a universalização das bibliotecas escolares nas instituições de ensino do País. [Brasília, DF: Câmara dos Deputados], 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2LhGChj>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962**. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. Brasília, DF: Presidência da República, 1962. Disponível em: <https://bit.ly/2WZuK5H>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 9.674, de 25 de junho de 1998**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Bibliotecário e determina outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: <https://bit.ly/2UgcpEW>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 12.244, de 24 de maio de 2010**. Dispõe sobre a universalização das bibliotecas nas instituições de ensino do país. Brasília, DF: Presidência da República, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/KsY2oo>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Avaliação de bibliotecas escolares no Brasil**. Brasília, DF: Secretaria de Educação Básica, 2011.
- CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **Resolução CFB nº 199/2018, de 3 de julho de 2018**. Dispõe sobre os parâmetros a serem adotados para a estruturação e o funcionamento das Bibliotecas Escolares. Brasília, DF: CFB, 2018. Disponível em: <http://www.cfb.org.br/wp-content/uploads/2018/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-199-Par%C3%A2metros-para-a-Biblioteca-Escolar.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. **#Somostodosbibliotecaescolar**: as políticas públicas e as bibliotecas escolares. [S.l.]: Sistema CFB/CRB, 2019. Disponível em: <http://www.cfb.org.br/wp-content/uploads/2019/05/Please-help-us.-We-are-looking-for.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- HILLESHEIM, A. I. A.; FACHIN, G. R. B. Biblioteca escolar e a leitura. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 35-45, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/2LkZxrF>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS. **Diretrizes da IFLA para a biblioteca escolar**. 2. ed. [S.l.]: IFLA, 2015. Disponível em: <https://www.ifla.org/files/assets/school-libraries-resource-centers/publications/ifla-school-library-guidelines-pt.pdf>. Acesso em: 4 maio 2020.

- INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION. **ISO 11620**. Information and Documentation – Library performance indicators. 3. ed. Switzerland: ISO, 2014.
- LANNON, A.; HOLDER, S. The next generation of library managers. **Library Conect**. San Diego: Elsevier, 2018. Disponível em: <https://libraryconnect.elsevier.com/articles/next-generation-library-managers>. Acesso em: 6 maio 2020.
- MELO, L. Estatísticas e avaliação da qualidade e do desempenho em bibliotecas e serviços de informação: investigações recentes e novos projectos. In: CONGRESSO NACIONAL DE BIBLIOTECÁRIOS ARQUIVISTAS E DOCUMENTALISTAS, 8., Estoril. **Anais eletrônicos** [...]. [Lisboa]: [Congresso BAD], 2004. Disponível em: <https://bit.ly/2ZINXKG>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- RODRIGUES, L. Reflexões sobre biblioteca escolar. **Revista Biblioo**, Rio de Janeiro, abr. 2018. Disponível em: <https://biblioo.cartacapital.com.br/reflexoes-sobre-biblioteca-escolar/>. Acesso em: 4 maio 2020.
- SOBRAL, N. V. et al. A utilização das ferramentas de gestão aplicadas às unidades de informação (UI): percepções dos gestores. **Revista Ponto de Acesso**, Salvador, v. 13, n. 3, p. 128-139, dez. 2019. Disponível em: <https://cienciasmedicasbiologicas.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/35229/20742>. Acesso em: 7 maio 2020.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



### 3. AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: CAMINHO EM CONSTRUÇÃO

Cíntia Marques dos Santos<sup>1</sup>

Paula Alessandra Gonçalves de Oliveira<sup>2</sup>

Apresenta a revisão bibliográfica sobre a avaliação de serviços em três tipos de unidades de informação: biblioteca universitária, museu e arquivo, pontuando a aplicação e particularidades das avaliações realizadas nessas unidades. Indica que as bibliotecas universitárias possuem instrumentos exclusivos para avaliar o seu serviço, principalmente seu acervo e coleção, diferindo das outras unidades; e que os museus e arquivos realizam sua avaliação por meio de métodos diferentes, que contam com a opinião dos usuários como apoio principal.

---

1 Graduada em Licenciatura em História pela Universidade Federal de Pernambuco. Graduanda do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco. Contato: cintiamarques7@gmail.com

2 Graduanda do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco. Contato: paulaalexandra.star@gmail.com

### 3.1 INTRODUÇÃO

As unidades de informação são organizações que oferecem serviços e produtos, gerenciando fluxos informacionais e de conhecimentos, tratando a informação desde a organização até a disseminação, criando condições necessárias para que a geração de novos conhecimentos e inovações ocorra (VERGUEIRO; MIRANDA, 2007).

Para que sejam oferecidos serviços de qualidade, é necessário que a gestão das unidades de informação conheça bem aquilo que fornece, assim como a opinião de seus usuários, para entender seu nível de satisfação com os serviços prestados pela unidade. Por isso, é indispensável que as unidades de informação avaliem periodicamente seus serviços.

Segundo Almeida (2005, p. 11), a principal função da avaliação é produzir “[...] conhecimentos relativos à unidade de informação [...], para servir de subsídio ao planejamento tanto na parte de elaboração do plano, programa ou projeto, quanto na fase de implantação das ações”. Dessa forma, a avaliação fornece informações atualizadas que vão auxiliar as unidades de informação no seu planejamento e melhoria do serviço prestado.

Para Lancaster (2004), existem diferentes razões para que os gestores de unidades de informação queiram realizar a avaliação. Além de ajudar no planejamento e melhoria dos serviços, a avaliação também pode ser utilizada para justificar a existência dos serviços oferecidos, sendo constituída por análise dos benefícios do serviço ou da relação entre os benefícios e o custo (LANCASTER, 2004). Assim, a partir da avaliação, as unidades de informação podem encontrar possíveis problemas, ou até mesmo pontos positivos que tendem a crescer na organização.

Neste sentido, o presente artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica sobre a avaliação dos serviços em unidades de informação, pontuando a aplicação e particularidades das avaliações realizadas em diferentes tipos de unidades. Desse modo, foram selecionadas as seguintes tipologias de unidades de informação: bibliotecas, mais especificamente as bibliotecas universitárias, museus e arquivos.

O estudo é caracterizado como pesquisa bibliográfica, isto é, “pesquisa desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Essa metodologia oferece a base para a revisão bibliográfica, com o intuito de “expor resumidamente as principais ideias já discutidas

por outros autores que trataram do problema, levantando críticas e dúvidas” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 66).

Dessa forma, foi realizada a revisão bibliográfica sobre a temática avaliação de serviços em unidades de informação, com embasamento teórico oriundo da literatura nacional e internacional, em trabalhos publicados entre os anos de 2009 e 2020. A busca foi realizada em repositórios institucionais e bases de dados, como: Portal Capes, Plataforma Sucupira, Spell, Scielo, Banco de Teses e Dissertações (BDTD), Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci), Google Acadêmico e periódicos e revistas relacionados à biblioteconomia, arquivologia, museologia e turismo, durante o período de março a junho de 2020.

Foram pesquisados nos campos de palavras-chave, resumo e título, descritores como avaliação de serviços, avaliação de qualidade de serviços, avaliação de unidades de informação, avaliação de bibliotecas, avaliação de museus, avaliação de arquivos, avaliação de serviços em bibliotecas, avaliação de serviços em unidades de informação, avaliação de qualidade, service quality, Servqual, Histoqual.

### **3.2 AVALIAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

A avaliação é uma atividade que visa analisar os serviços oferecidos por unidades de informação, identificando seus pontos fortes e fracos, de modo que seus resultados ajudem no planejamento de atividades e melhorias nos serviços, além da estrutura física da instituição. Desse modo, a avaliação se apresenta como uma ferramenta auxiliar que ajuda o gestor na tomada de decisão. Essa tarefa permite que as unidades de informação conheçam o que estão oferecendo aos seus usuários, suas necessidades e satisfação com os serviços, o que torna essa atividade tão necessária para a gestão.

Segundo Igami e Vergueiro (2003, p. 2), “a avaliação focaliza alguns aspectos positivos ou negativos de uma atividade ou serviço; relacionar estes resultados ao planejamento, acrescidos da percepção do administrador, pode garantir o bom desempenho da unidade de informação”. Assim, é comum que haja um questionamento sobre como essa avaliação está sendo ou como deve ser realizada nas unidades de informação. É importante que a avaliação abarque as características individuais de cada tipo de unidade de informação e principalmente dos seus usuários, o que torna fundamental conhecer os instrumentos

e metodologias usados nas três tipologias de unidades de informação selecionadas: bibliotecas universitárias, museus e arquivos.

Para cada uma dessas unidades de informação, foram encontradas diferentes metodologias. No caso das bibliotecas universitárias, a avaliação pode ser realizada com o uso do Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação e da própria Avaliação dos Cursos de Graduação, além da ISO 11620 e do manual *Measuring quality: performance measurement in libraries*. Nos museus, a avaliação acontece por meio das perspectivas dos usuários, com o uso dos instrumentos Histoqual e Servqual. Algo semelhante ocorre na avaliação de serviços de arquivos, pois é a partir da aplicação de estudos de usuários e do uso da metodologia UserServqual que os gestores de arquivos avaliam sua unidade de informação.

### 3.2.1 Avaliação de bibliotecas universitárias

Quando se trata do desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão, as bibliotecas universitárias representam a base de informação indispensável. Desse modo, essas unidades de informação devem fornecer serviços e produtos que atendam às necessidades da comunidade acadêmica e devem estar alinhadas com os objetivos institucionais.

Dentre os diversos produtos e serviços disponibilizados pela biblioteca universitária e passíveis de serem avaliados (como espaço físico, quantidade de computadores, climatização, quantidade de cabines para estudo individual e em grupo, atendimento aos usuários, entre outros), o acervo e o acesso a ele representam objeto fundamental de avaliação, sendo o principal indicador da satisfação da comunidade universitária. De acordo com Lancaster (2004, p. 2),

pode-se, então, considerar a biblioteca como uma interface entre os recursos de informação disponíveis e a comunidade de usuários a ser servida. Portanto, qualquer avaliação a que a biblioteca seja submetida deve se preocupar em determinar em que medida ela desempenha com êxito essa função de interface.

Para disponibilizar acervos com qualidade e atender com eficácia às necessidades informacionais do usuário, é fundamental que a biblioteca universitária defina sua política de desenvolvimento de coleções, destacando que a avaliação deve ser feita de forma constante nas unidades de informação. Segundo Vergueiro (1989, p. 81),



torna-se cada vez mais urgente que os bibliotecários – principalmente os brasileiros – descubram uma maneira de inserir as atividades de avaliação de coleções na rotina de suas bibliotecas, de modo a poderem verificar até que ponto a política de desenvolvimento da coleção, por eles adotada, está sendo eficiente.

Vergueiro faz dura crítica à não realização da etapa de avaliação por parte dos bibliotecários. Segundo o autor, essa etapa é a menos executada em bibliotecas e diversas desculpas são dadas pelos profissionais para justificar tal fato, como a falta de tempo, por exemplo.

A avaliação é fundamental, pois é por meio dela que informações atualizadas são obtidas, contribuindo para a consecução de todo o trabalho de planejamento e definição do método a ser adotado, visando sempre melhorar as ações da biblioteca.

Deve-se pontuar a existência de uma norma internacional, a ISO 11620, desenvolvida pela International Organization for Standardization em 1998 e atualizada em 2014, que tem por princípio básico estabelecer que a avaliação deve ser feita a partir de indicadores. O que, inevitavelmente, resulta no estabelecimento e utilização de indicadores de gestão que propiciem o monitoramento da execução e do desempenho de planos e programas de serviços, trabalhos e produtos informacionais. Essa norma tem por objetivo especificar um conjunto de indicadores de desempenho da coleção, instalações físicas da biblioteca e corpo de funcionários.

Há ainda o manual *Measuring quality: performance measurement in libraries*, de Poll e Boekhors, publicado pela primeira vez em 1996, com uma segunda edição de 2007, ambas publicadas pela International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). Além de apresentar indicadores de desempenho, o manual é um instrumento prático para a avaliação dos serviços da biblioteca. Apesar de sua primeira edição ser voltada apenas para bibliotecas universitárias, a segunda amplia o foco para bibliotecas públicas, podendo ser utilizado também nas demais tipologias de bibliotecas.

Na atualidade, os indicadores de desempenho têm sido importantes ferramentas utilizadas pelos gestores de unidades de informação para auxiliar na avaliação da qualidade do serviço prestado, assim como no seu planejamento. Em meados de 1990, emergiu a preocupação com a qualidade em biblioteconomia, o que ocorreu quando as unidades de informação começaram a buscar a implementação da qualidade em seus processos de trabalho, tendo como principal foco satisfazer os seus usuários e atingir a excelência na atuação.

Apesar de haver essa preocupação com a qualidade do serviço prestado, no Brasil o uso de indicadores de desempenho para avaliar serviços de informação ainda é muito inexpressivo, indo na contramão de países desenvolvidos, como os Estados Unidos e alguns países europeus, que fazem uso desses indicadores de forma mais frequente. Conforme demonstra o levantamento bibliográfico, há poucos trabalhos publicados sobre o uso desses indicadores no Brasil.

Cabe frisar que além da avaliação interna que os bibliotecários devem realizar nas bibliotecas levando em conta fatores como acervo, mobiliário, controle de temperatura e atendimento ao usuário em suas diversas necessidades, a biblioteca universitária também é submetida a diversas avaliações de caráter externo. Essas avaliações visam garantir que a instituição mantenedora esteja apta a realizar sua função, ou seja, proporcionar ensino, pesquisa e extensão ao seu público.

O Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), apresenta indicadores e respectivos padrões de avaliação dos cursos, para fins de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento (INEP, 2015). Já na Avaliação dos Cursos de Graduação (ACG), o acervo é avaliado tendo em vista as bibliografias indicadas na matriz curricular, no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e nos planos de ensino das disciplinas. O principal objetivo dessas instituições é assegurar que os acervos se adequem às exigências regulatórias do Estado.

Os esforços somados entre os órgãos ligados ao Estado e os bibliotecários visam atender, de modo satisfatório, à comunidade acadêmica, sem esquecer que a biblioteca também é constantemente avaliada pelos seus usuários sempre que eles utilizam seus serviços e produtos. Contudo, essa avaliação precisa ser sistemática e periódica. Com base nas exigências do Estado, é importante considerar outras metodologias para avaliar as bibliotecas, de modo que elas alcancem o que é exigido.

Considerando isso, Passos e outros (2013) propuseram a QualiServ 1.0 (Qualidade em Serviços de Informação), uma metodologia de avaliação de serviços de unidade de informação com intuito de auxiliar os profissionais da informação na gestão dos serviços, análise e interpretação dos processos desempenhados em suas atividades de trabalho (PASSOS et al., 2013).

A partir de estudos realizados sobre qualidade de serviços em gestão de unidades de informação, a QualiServ 1.0 foi elaborada considerando seis etapas, conforme a Figura 1, permitindo uma avaliação bem específica da unidade de informação estudada.

<b>Etapa 1: Caracterização da UI</b>	
Etapa 1a: identificação da UI	
Etapa 1b: definição da missão, visão, usuários, valores	
Etapa 1c: definição da função principal e da secundária	
Etapa 1d: análise do macro ambiente	
Etapa 1e: análise SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)	
<b>Etapa 2: Definição dos serviços</b>	
Etapa 2a: definição do pacote de serviços	
Etapa 2b: ciclo de serviços	
Etapa 2c: identificação dos objetivos das estratégias de operações e dos critérios competitivos	
Etapa 2d: identificação dos critérios competitivos	
<b>Etapa 3: Identificação das necessidades dos usuários</b>	
Etapa 3a: tipos de usuários	
Etapa 3b: processo de formação das expectativas, necessidades e percepção	
<b>Etapa 4: Avaliação dos processos</b>	
Etapa 4a: avaliar as operações a partir de questões como: Por que? O que? Onde? Quando? Quem? Como?	
Etapa 4b: capacidade e demanda	
Etapa 4c: incrementos na capacidade e gestão da demanda	
<b>Etapa 5: Divulgação dos serviços</b>	
Etapa 5a: Comunicação com o usuário / Marketing	
<b>Etapa 6: Melhoria contínua</b>	
Etapa 6a: Avaliar os processos buscando identificar o que pode ser melhorado	

FIGURA 1 – ETAPAS DA METODOLOGIA QUALISERVI 1.0

FONTE: Passos et al. (2013).

Apesar de ser apenas uma proposta de metodologia, o estudo se mostra como uma opção para os gestores e pesquisadores da área que buscam um método de avaliação exclusivo, além de apresentar etapas que levarão as bibliotecas universitárias a outro patamar.

### 3.2.2 Avaliação de museus

Segundo Bezerra, Almeida e Mota (2017), os museus apresentam-se como instrumento de preservação da memória cultural da sociedade, sendo responsáveis pelo patrimônio natural, cultural, material ou imaterial, onde a identidade da sociedade, assim como sua memória, transmite “informações que permitem que os valores culturais e educacionais de um povo não se percam com as transformações do tempo e espaço” (BEZERRA; ALMEIDA; MOTA, 2017, p. 99).

Por ser um espaço que ganhou novos sentidos ao longo do tempo, disseminando informação através de exposições e atividades culturais, quando a princípio tinha apenas função de salvaguarda, o museu passou, então, a ser percebido como uma unidade de informação, além de espaço turístico. Considerando essa nova perspectiva, compreender a qualidade dos serviços oferecidos pelos museus torna-se fundamental para a sua melhoria, sendo necessário, para isso, criar sistemas eficazes de avaliação de museus.

De acordo com Melo (2009, p. 94), “a partir do momento em que os museus realizam a existência de clientes [...] reconhecem o seu direito a uma prestação de serviço, que vá ao encontro das suas necessidades e se possível transcenda as suas expectativas”. Assim, passa a ter o dever

de averiguar quando, como e quais são os serviços verdadeiramente desejados e necessários, lançando mão de ferramentas de avaliação e de autoavaliação que desempenham papel decisivo nesse contexto.

A avaliação não é novidade no âmbito museológico, é uma atividade que vem recebendo adaptações de acordo com as necessidades. Guba e Lincoln (1989 apud KÖPTCKE, 2002, p. 6) descrevem quatro gerações de avaliações em museus, cada uma enfatizando um aspecto diferente. A primeira geração enfatiza a medida, a quantidade de visitantes ou visitas; a segunda enfatiza a descrição, que seria a observação dos comportamentos; a terceira focaliza o julgamento, no caso, a percepção e a opinião do visitante; e a quarta concentra sua área de interesse nas respostas, aprendizagem adquirida.

Dentre as avaliações mais comuns realizadas em museus e que se enquadram nessas gerações, Figurelli (2014, p. 151) destaca:

Os relatórios de atividades gerados a partir de documentos relacionados ao funcionamento geral do museu (propostos no século XVIII, na Inglaterra); os registros fotográficos sobre os comportamentos do público durante visita a museu (em 1916, nos Estados Unidos); os estudos de públicos desenvolvidos por psicólogos que analisam os comportamentos dos visitantes das exposições (nas décadas de 1920 e 1930, nos Estados Unidos); as práticas avaliativas baseadas no modelo escolar de avaliação de competências e conhecimentos (década de 1960); os processos de acreditação motivados pela busca por subsídios (final da década de 1960, nos Estados Unidos); os estudos de públicos que buscam identificar preferências e expectativas dos visitantes (final da década de 1970); as avaliações econômicas relacionadas aos proventos financeiros trazidos pela atividade museal; além das avaliações baseadas em indicadores de performance, direcionadas aos processos desenvolvidos e aos resultados obtidos (final do século XX).

Apesar disso, Figurelli (2014) aponta a existência de uma lacuna na definição de critérios para a avaliação dos serviços museológicos, o que tem contribuído para que a contagem de público sirva como aval legitimador da qualidade do serviço museal prestado. Para a autora, é urgente a criação de instrumentos de avaliação baseados em fatores como planejamento, critérios e indicadores, de modo que eles ajudem na percepção sobre o trabalho desenvolvido e apontem direcionamentos para a atuação dos museus em suas diferentes responsabilidades museológicas (preservacionista, comunicativa, educativa, investigativa).

Contudo, com base no levantamento realizado, foi possível perceber que a avaliação da qualidade dos serviços museológicos

atualmente é feita pela perspectiva do usuário, revelando suas opiniões, expectativas e percepções. São utilizados instrumentos de avaliação da qualidade, como o Servqual, e sua adaptação voltada para patrimônios históricos, o Histoqual.

O Servqual (*Service Quality Gap Analysis*) foi desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry. De acordo com Miguel e Freire (2016, p. 108), essa metodologia “considera as expectativas dos clientes em relação a um determinado serviço frente à percepção de qualidade do serviço recebido”. A escala tem base em diversos estudos, principalmente um realizado pelos seus desenvolvedores anteriormente. Os autores buscaram desenvolver um modelo de qualidade de serviço, baseados nos resultados obtidos em uma pesquisa exploratória com um grupo de empresas e em estudos anteriores sobre a temática (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 41).

Eles concluíram que a percepção de qualidade dos clientes é influenciada por uma série de lacunas (gaps) geradas pelas diferenças entre a expectativa desses usuários e a do serviço que lhes é oferecido, e ao notarem a utilização de critérios semelhantes para avaliação de serviços pelos clientes, foram definidos 10 fatores determinantes para avaliar a qualidade (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985).

Para a concepção do Servqual, esses 10 fatores foram reduzidos a 5 dimensões utilizadas para mensurar a qualidade: tangibilidade (*tangibility*), confiabilidade (*reliability*), sensibilidade/receptividade (responsiveness), segurança/garantia (*assurance*) e empatia (*empathy*). Apesar de em menor quantidade, essas dimensões não deixaram de representar bem os fatores originais (MIGUEL; FREIRE, 2016; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Devido a esse modo de mensuração, o Servqual permite adaptações para segmentos diversos, e foi, a partir disso, que Frochot e Hughes (2000) desenvolveram o Histoqual, uma metodologia criada para avaliar a qualidade do serviço oferecido em patrimônios históricos, o que inclui também os museus. Os autores realizaram um estudo de caso de três patrimônios históricos gerenciados por organizações diferentes, mas que ofereciam serviços similares; todos eram abertos ao público e contavam com jardins e restaurantes (FROCHOT; HUGHES, 2000, p. 159-160).

Para a realização do estudo, a escala Servqual foi aplicada com o intuito de verificar quais os pontos fortes e as limitações da metodologia para esses locais. Os resultados mostraram que o Servqual não tem eficácia ao ser aplicado nesses espaços históricos, o que contribuiu para a elaboração do modelo Histoqual.

O modelo de Frochot e Hughes tem cinco dimensões: receptividade (*responsiveness*), tangibilidade (*tangibility*), comunicação (*communication*), consumíveis (*consumables*), empatia (*empathy*). No Histoqual, os autores apresentam as descrições de cada dimensão, auxiliando, assim, o gestor a elaborar a avaliação de sua unidade de informação (FROCHOT; HUGHES, 2000; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

Todavia, ainda é possível encontrar outros estudos e metodologias voltados para a avaliação de serviços em museus, assim como a realização desta atividade com base nos dois modelos citados, o que mostra que o tema é objeto de constantes estudos na área. Gosling, Coelho e Resende (2014, p. 661), por exemplo, propõem um “modelo que integre as relações entre antecedentes de satisfação, de aprendizado e de recomendação de visitantes de museus”.

Ademais, é importante lembrar que a avaliação deve “ser pensada e concebida em coerência com a identidade organizacional do museu que, constituída pela missão, a visão e os valores da instituição, é o princípio que direciona o seu funcionamento” (FIGURELLI, 2014, p. 155), ajudando a gestão do museu a definir seus objetivos e orientar a tomada de decisão, baseada nas diretrizes estabelecidas pela instituição.

### 3.2.3 Avaliação de arquivos

A avaliação de arquivos inicialmente pode causar certa confusão quanto ao seu conceito e sua finalidade, uma vez que o próprio termo arquivo comporta diferentes definições. O Arquivo Nacional (2005, p. 27) define arquivo como “o conjunto de documentos [...] produzidos ou recebidos por pessoas físicas e jurídicas, de direito público ou privado no desempenho de suas atividades”. Entretanto, arquivo também é definido como “instituição ou serviço que tem por finalidade a custódia, o processamento técnico, a conservação e o acesso a documentos” (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 27), sendo esta definição a mais adequada ao propósito desta revisão, visto que trata o arquivo como unidade de informação.

Assim como nas unidades de informação anteriormente mencionadas, a avaliação de serviços também é algo indispensável aos arquivos. Este tipo de avaliação se distingue totalmente da que é feita nos arquivos (documentos), denominada avaliação documental, que é o processo de análise de documentos, onde são estabelecidos os prazos de guarda e a destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 41).

No que tange à avaliação dos serviços em arquivos, Soares (2012) indica que é necessário conhecer plenamente as funções e os processos do arquivo, o que é fundamental para estabelecer os critérios de avaliação. A autora ainda diz que a avaliação dos serviços deve ser feita sob a ótica do usuário, considerando sua percepção quanto à qualidade dos serviços e sua expectativa em relação a eles; e sob a ótica do arquivista, “identificando sua percepção quanto ao que este considera ser a expectativa do seu usuário, bem como o que este acredita ser importante para o mesmo” (SOARES, 2012, p. 22).

Desse modo, arquivistas e demais funcionários do arquivo precisam estar motivados, atualizados e informados sobre as questões pertinentes ao setor em que eles atuam, como aponta Costa (2014, p. 25), pois assim serão capazes de lidar com os recursos informacionais e tecnológicos disponíveis e com a própria informação, consequentemente, conseguindo prestar um serviço excelente aos seus usuários.

Contudo, o campo de pesquisa sobre a avaliação de serviços ainda é pouco explorado no âmbito arquivístico, sendo uma temática mais enfatizada na Biblioteconomia, principalmente no contexto de bibliotecas, onde existem instrumentos e indicadores específicos para avaliar seus serviços. Todavia, as pesquisas publicadas acerca desse tema evidenciam que a avaliação de arquivos pode adotar metodologias de qualidade já existentes – como o Servqual, adaptando-o tal como fazem os museus –, e os estudos de usuários.

Além de a avaliação de serviços em unidades de informação como arquivos ser fundamental, os estudos de usuários se mostram igualmente importantes, pois é através deles que os usuários são encorajados a externar suas necessidades informacionais. Dessa forma, há dupla responsabilidade: do usuário, ao tornar conhecidas as suas necessidades; e dos gestores da informação, que devem trabalhar para que essas necessidades sejam supridas.

De acordo com Da Purificação Custódio Garcia e Dorado Santana (2018, p. 4), o estudo de usuários pode ser considerado um dos instrumentos mais adequados para a avaliação da qualidade dos serviços e gestão da informação, visto que o usuário é a razão de existir dos sistemas de informação.

As autoras ressaltam que os usuários de arquivos apresentam comportamento peculiar, diferente dos demais usuários, de modo que “estudar os usuários de arquivos compreende identificar um universo de indivíduos que têm uma busca informacional direcionada, uma busca por informações únicas, tendo em vista que os documentos arquivísticos possuem em suas especificidades a unicidade” (DA PURIFICAÇÃO CUSTÓDIO GARCIA; DORADO SANTANA, 2018, p. 11).

É necessário destacar que esses usuários têm uma demanda diferenciada e que buscam documentos para fins práticos, o que torna o estudo de usuário ainda mais essencial para avaliar os serviços de arquivos. Com base nisso e com o intuito de realizar estudo de usuário no Arquivo Nacional de Angola (ANA), Da Purificação Custódio Garcia e Dorado Santana (2018) elaboraram a metodologia UserServqual.

A partir de análises da metodologia Amiga, voltada aos estudos de usuários, e da metodologia Qualiservi 1.0, voltada à avaliação de serviços em unidades de informação, a UserServqual foi proposta para ser uma maneira de avaliar a interação entre arquivo e usuário, tornando-se uma ferramenta gerencial para o desenvolvimento de uma gestão mais eficaz, voltada para os usuários da organização.

Desse modo, apesar de não ser um instrumento tão específico para sua avaliação, foi possível observar que os arquivistas e gestores ainda podem encontrar um modo de realizar essa atividade tão essencial para qualquer unidade de informação.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

Considerando o que aqui foi abordado, a revisão bibliográfica permitiu analisar como a avaliação é realizada nas unidades de informação enfocadas neste trabalho. Assim, foi feita uma sinopse dos instrumentos e metodologias utilizados pelos gestores de cada tipologia, como demonstra o Quadro 2, elaborado para melhor entendimento.

**QUADRO 2 – AVALIAÇÃO DE SERVIÇOS EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO**

AVALIAÇÃO DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO	
Unidades de Informação	Instrumentos e metodologias
Bibliotecas Universitárias	ISO 11620
	Manual <i>Measuring quality: Performance measurement in libraries</i>
	Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação - INEP
	Avaliação dos Cursos de Graduação - INEP
Museus	Contagem do público
	Servqual
	Histoqual
Arquivos	Estudos de usuários
	UserServqual

FONTE: As autoras (2020).



Percebe-se que as bibliotecas universitárias têm instrumentos e metodologias bem específicos para avaliar seus serviços, diferentemente dos museus e arquivos. Além disso, pode-se inferir que as metodologias utilizadas nesses dois tipos de unidades de informação também podem ser utilizadas em bibliotecas universitárias, com as alterações adequadas. Porém, entende-se que o inverso não é possível, devido às especificidades das metodologias e instrumentos voltados para a avaliação de bibliotecas universitárias.

Ademais, vale destacar a proposta de metodologia voltada exclusivamente para a avaliação de serviços em unidades de informação, a QualiServi 1.0, que mostra que, além das metodologias citadas anteriormente, ainda existe outra opção para gestores de outros tipos de unidades de informação que não os tipos analisados neste estudo.

### 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica revelou que a avaliação dos serviços em unidades de informação é uma prática fundamental para que os profissionais da área possam tomar decisões de modo mais acertado, evitando desperdício de tempo e recursos.

Diante do exposto, notou-se que as unidades de informação escolhidas compreendem bem como a avaliação é necessária para a própria instituição e para seus usuários. Infelizmente, percebeu-se que muitos profissionais relutam em realizar a avaliação, por fatores diversos como falta de tempo e de instrumentos adequados.

Contudo, foi notório que o tema tem maior desenvolvimento no âmbito das bibliotecas e museus do que em arquivos. As bibliotecas universitárias apresentam, inclusive, instrumentos e métodos específicos, como a ISO 11620 e o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação, do INEP, além de pesquisas científicas e livros sobre o assunto, o que não ocorre com os museus e arquivos de maneira tão expressiva. Nas demais unidades de informação, os gestores usam modelos genéricos de avaliação, como o Servqual, já que não existem modelos específicos para essas áreas.

No caso dos museus, o critério de avaliação, na maioria das vezes, está relacionado à contagem do público visitante, e, apesar de este ser um indicador importante, ele não abrange todos os serviços que devem ser avaliados nesse tipo de unidade de informação.

Entretanto, foi notado que a opinião dos usuários permitiu o uso de outro método de avaliação. Para isso, autores das áreas utilizaram

as escalas Servqual e Histoqual, sendo esta última uma variação da primeira escala, porém específica para patrimônios históricos, logo, abrangendo também os museus. Apesar disso, ainda é necessário que haja critérios e instrumentos de avaliação para os museus de modo mais específico, pois só assim essa etapa alcançará seu propósito e os museus prestarão melhor serviço.

No caso dos arquivos, existe maior cobertura em relação à avaliação documental do que em relação à avaliação de serviços, o que demonstra que esse tema precisa ser mais explorado no campo arquivístico. Todavia, os estudos de usuários se mostram bem eficazes para a avaliação de serviços de arquivos, visto que não há instrumentos e metodologias próprios para esse tipo de unidade de informação. Os próprios estudos de usuários contribuíram para a proposta metodológica UserServqual, que analisa a relação entre a unidade de informação e o usuário, permitindo assim um modo de avaliar os arquivos. Apesar disso, cabe aos profissionais da área se unirem no intuito de criar instrumentos mais adequados para avaliar os serviços prestados pelos arquivos.

É imprescindível enfatizar que antes de realizar qualquer avaliação, as unidades de informação precisam desenvolver uma política de avaliação que abarque suas especificidades. Essa política deve nortear as tomadas de decisão visando à eficiência, eficácia e efetividade dos serviços oferecidos e determinar a alocação assertiva dos recursos das unidades de informação.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. B. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Lemos Informação e Comunicação, 2005.
- ARQUIVO NACIONAL (Brasil). **Dicionário brasileiro de terminologia arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. (Publicações Técnicas, 41). Disponível em: [http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion\\_Term\\_Arquiv.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/images/pdf/Dicion_Term_Arquiv.pdf). Acesso em: 12 jun. 2020.
- BARREY, B. V.; VIERA, E. V. Museologia e turismo: um estudo sobre qualidade, expectativas e percepções. **Fólio**: Revista Científica Digital - Jornalismo, Publicidade e Turismo, Porto Alegre, v. 4, n. 2, p. 178-192, 2018. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/folio/article/view/609/517>. Acesso em: 7 jun. 2020.

- BEZERRA, A. M. C. S.; ALMEIDA, G. B. C.; MOTA, D. A. R. Museu como unidade de informação e preservação da memória: uma análise na Fundação Memorial Padre Cícero em Juazeiro do Norte. **Revista Folha de Rosto**, Juazeiro do Norte, v. 3, n. esp., p. 96-104, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderosto/article/view/256/175>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- COSTA, J. H. L. **Gestão de arquivo na visão dos usuários internos**: qualidade dos serviços do arquivo do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes/UFPB. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Arquivologia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/1245>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- DA PURIFICAÇÃO CUSTÓDIO GARCIA, G.; DORADO SANTANA, M. Y. Os usuários da informação no arquivo: perspectivas de aproximação e aplicação no âmbito dos estudos da Ciência da Informação. **E-Ciencias de la Información**, San Pedro de Montes de Oca, v. 8, n. 2, p. 39-63, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/eci/v8n2/1659-4142-eci-8-02-39.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2020.
- FIGUEIREDO, R. A. **Investigação do uso do SERVQUAL em uma biblioteca**: um estudo longitudinal. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, Sorocaba, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10855>. Acesso em: 29 maio 2020.
- FIGURELLI, G. R. A relevância das práticas avaliativas na rotina dos museus. **Revista Musas**, Brasília, DF, ano 7, n. 6, p.148-165, 2014. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2015/01/Revista-Musas-6.pdf>. Acesso em: 7 maio 2020.
- FROCHOT, I.; HUGHES, H. Histoqual: the development of a historic houses assessment scale. **Tourism Management**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 157-167, 2000. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/247230758\\_HISTOQUAL\\_The\\_development\\_of\\_a\\_historic\\_houses\\_assessment\\_scale](https://www.researchgate.net/publication/247230758_HISTOQUAL_The_development_of_a_historic_houses_assessment_scale). Acesso em: 7 maio 2020.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/52806>. Acesso em: 7 maio 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- GOSLING, M. S. et al. Avaliando a qualidade de serviços em museu: validação e teste de escala. **Revista Rosa dos Ventos: Turismo e Hospitalidade**, Caxias do Sul, v. 8, n. 2, p. 162-176, 2016. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosa-dosventos/article/view/4061/pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.
- GOSLING, M.; COELHO, M.; RESENDE, M. P. D. L. Qualidade percebida e intenções comportamentais de visitantes em museus: uma proposta de modelo. **Revista Turismo: visão e ação**, Itajaí, v. 16, n. 3, p. 656-689, dez. 2014. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/7745>. Acesso em: 29 maio 2020.
- IGAMI, M. P. Z.; VERGUEIRO, W. C. S. A importância da avaliação no desempenho das bibliotecas especializadas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 5., 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/venancib/paper/viewFile/2113/1248>. Acesso em: 10 set. 2020.
- INEP. **Avaliação dos cursos de graduação**. Brasília, DF: Inep, 2015. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/avaliacao-dos-cursos-de-graduacao>. Acesso em: 12 jun. 2020.
- INEP. **Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância**: autorização. Brasília, DF: Inep, 2017. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_autorizacao.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_autorizacao.pdf). Acesso em: 12 jun. 2020.
- INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION. **ISO 11620:2014**. Information and Documentation – Library performance indicators. 3. ed. Switzerland: ISO, 2014.
- KÖPTCKE, L. Observar a experiência museal: uma prática dialógica? Reflexões sobre a interferência das práticas avaliativas na percepção da experiência museal e na (re) composição do papel do visitante. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2002, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2002. Disponível em: <https://bit.ly/3xjwYQK>. Acesso em: 29 maio 2020.
- LANCASTER, F. W. **Avaliação de serviços de bibliotecas**. Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2004.
- MELO, I. M. O museu inspirador: exercício de aplicação da ferramenta de autoavaliação Inspiring learning for All em quatro

- serviços educativos de museus portugueses. **Cadernos de Sociomuseologia**, Lisboa, n. 32, p. 9-278, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/4482>. Acesso em: 28 maio 2020.
- MEDEIROS, I. F. **Avaliação e melhoria da qualidade no serviço público**: um estudo de caso em uma biblioteca universitária por meio do modelo Servqual. 2015. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/4607>. Acesso em: 29 maio 2020.
- MIGUEL, M. C.; FREIRE, V. F. Avaliação da qualidade orientada ao usuário do Museu Capixaba do Negro: aplicação da abordagem teórico-metodológica Servqual em um espaço museológico de Vitória-ES. **Revista Guará**, Vitória, n. 5, p. 103-116, jul. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/guara/article/view/14350>. Acesso em: 29 maio 2020.
- MIGUEL, M. C.; CAMPOS, A. C. B. Qualidade de serviços em espaços privilegiados da construção da memória: a percepção dos visitantes do Museu de Arte Moderna Murilo Mendes de Juiz de Fora, MG. **ConCi: Convergências em Ciência da Informação**, São Cristóvão, SE, v. 1, n. 3, p. 87-109, 2018. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/conci/article/view/10656>. Acesso em: 29 maio 2020.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **The Journal of Marketing**, [s. l.], v. 49, n. 4, p. 41- 50, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/1251430>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 12- 40, 1988. Disponível em: <https://bit.ly/2Pn8lvU>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- PASSOS, K. G. F. et al. Avaliação da qualidade dos serviços em unidades de informação: proposição de uma metodologia. **Informação & Informação**, Londrina, v. 18, n. 3, p. 154-174, dez. 2013. Disponível em: [http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/10236/pdf\\_9](http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/10236/pdf_9). Acesso em: 30 maio 2020.
- PAULA, M. A.; VERGUEIRO, W. C. S. Avaliação de desempenho em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de indicadores. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 28, n. 1, p. 269-284, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38263/19709>. Acesso em: 12 jun. 2020.

POLL, R.; BOEKHORST, P. **Measuring quality**: performance measurement in libraries. 2nd. revised edition. München: K. G. Saur, 2007. (IFLA Publications, 127). Disponível em: <https://www.degruyter.com/view/title/19736>. Acesso em: 1 jun. 2020.

SOARES, A. P. A. **Avaliação da qualidade em serviços de arquivos**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/99234>. Acesso em: 11 jun. 2020.

VERGUEIRO, W. **Desenvolvimento de coleções**. São Paulo: Polis: APB, 1989.

VERGUEIRO, W.; MIRANDA, A. C. D. (org.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: Editora da FURG, 2007.



## 4. DIRETRIZES PARA USO DAS REDES SOCIAIS EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

**Talita Morgana Arruda Tavares<sup>1</sup>**

**Vanessa Ribeiro de Moura Lima<sup>2</sup>**

O estudo tem como objetivo analisar como a biblioteca universitária pode alcançar mais usuários por meio das redes sociais. Considera-se a revisão de literatura que aponta a importância da presença digital das unidades de informação. Apresenta a análise das redes sociais em que a unidade está inserida a fim de embasar a criação do documento proposto, baseado no modelo de Prado e Correa (2016). Tem como resultado a proposição de um manual para uso de redes sociais por uma biblioteca universitária pública, objeto de estudo desta pesquisa, localizada na cidade do Recife. Os resultados também podem ser empregados por outras unidades de informação.

---

1 Especialista em Marketing e Assessoria Política pela Escola Superior de Relações Públicas. Graduada em Jornalismo pela Universidade Católica de Pernambuco. Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Pernambuco. Contato: talita.mat@gmail.com

2 Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Pernambuco. Contato: vanslima040791@gmail.com

## 4.1 INTRODUÇÃO

Tão enraizada na vida cotidiana, a presença digital de pessoas e instituições nas redes sociais se tornou natural e, por assim dizer, mandatória para quem quer se fazer existir e se conectar no atual contexto social. Para entender a relevância dessa inserção no mundo digital, pode-se observar, primeiramente, o que Castells, em 2005, denomina “sociedade em rede” para definir a conjuntura que estava sendo estabelecida na época. Para ele, esta é “uma estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microelectrónica e em redes digitais de computadores” (CASTELLS, 2005, p. 20).

Ainda nesse texto, Castells observa que surge um novo paradigma na forma de comunicação entre as pessoas:

A comunicação entre computadores criou um novo sistema de redes de comunicação global e horizontal que, pela primeira vez na história, permite que as pessoas se comuniquem umas com as outras sem utilizar os canais criados pelas instituições da sociedade para a comunicação socializante. (CASTELLS, 2005, p. 24)

Mesmo datadas do início da década de 2000, quando as tecnologias de comunicação virtual ainda começavam a se firmar na sociedade, as observações do autor não se desgastaram, apesar das constantes transformações, readaptações e atualizações tecnológicas. Elas permaneceram e, sobretudo, se solidificaram. Em 1999, ele já havia observado que o paradigma da tecnologia da informação não se fecha como sistema, mas evolui para uma “rede de acessos múltiplos”. “É forte e impositivo em sua materialidade, mas adaptável e aberto em seu desenvolvimento histórico” (CASTELLS, 1999, p. 113).

As redes sociais na internet, aqui consideradas como sites que conectam usuários com interesses em comum, estabelecendo relações entre si, consolidam-se na segunda revolução da internet, definida como Web 2.0, que, de acordo com Dias, Castro e Silva (2015, p. 6), é um “ambiente que diz respeito ao aspecto evolutivo e gradativo da fase preliminar na perspectiva da participação coletiva, na produção de informação, em redes de relacionamento”. As tecnologias dessa fase da web são propositalmente intuitivas e interativas, admitindo maior independência dos usuários, interesse pela navegação e descoberta de conteúdos, favorecendo o surgimento de novas formas de produção e uso de informação (DIAS; CASTRO; SILVA, 2015).



A conexão no âmbito digital, dessa forma, se mostra importante para as mais diversas áreas, entre elas, claro, a Biblioteconomia. Na onda da Web 2.0 surgiu, também, o que se chamou de Biblioteca 2.0, tomando para si as mesmas características dessa revolução digital que passou a se apresentar ao usuário como colaborativa, interativa e dinâmica, onde quem consome a informação também a produz. Dessa forma, Maness (2007) compreende a Biblioteca 2.0 como a própria experiência de rede social:

Não requer muita imaginação começar a ver uma biblioteca como uma rede social em si. De fato, muitas das funções das bibliotecas ao longo da história tem sido como um lugar de reunião comum, um lugar de compartilhar identidade, comunicação e ação. [...] Redes sociais, em vários sentidos, é Biblioteca 2.0. A face da presença da biblioteca na web no futuro pode parecer muito mais com uma interface de rede social. (MANESS, 2007, p. 48).

Levando em consideração o que já foi apresentado, e, ainda, tomando por base o que o mais destacado pesquisador da Biblioteconomia, Ranganathan, apontou ainda em 1931, as unidades de informação não devem ser tratadas como locais estáticos e limitados, mas vivos ou como “organismo em crescimento”. Gestores de bibliotecas devem, então, estar atentos e implantar as inovações que estão ao seu alcance, devendo ultrapassar o limite das estantes e buscando meios de estarem mais presentes no dia a dia dos seus usuários, dentro e fora do local físico em que se encontram.

As redes sociais na internet podem, nesse sentido, proporcionar informações e serviços em plataformas de fácil compreensão e acesso, auxiliando de maneira igualitária a comunidade acadêmica e o público em geral. O bibliotecário gestor pode encontrar nessas redes os meios para impulsionar atividades e serviços, lançando mão do marketing digital.

O presente estudo, compreendendo a relevância da presença on-line das bibliotecas, parte da problemática: Como a biblioteca setorial de uma universidade pública situada no Recife pode melhorar o alcance digital e a participação nas mídias sociais? O objetivo é estudar como essa biblioteca universitária pode atingir mais usuários por meio das redes sociais e apresentar um manual para o uso dessas redes na instituição. Para alcançar essa finalidade, utilizou-se o modelo proposto por Correa e Prado (2016) no artigo *Bibliotecas universitárias e presença digital: estabelecimento de diretrizes para o uso de*

*mídias sociais*, adaptando o que foi necessário para adequar à realidade do objeto de estudo, visando viabilizar sua implementação.

Como metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória, quanto aos fins, e bibliográfica e estudo de caso quanto aos meios. As redes sociais em que a biblioteca está inserida (Facebook e Instagram) foram analisadas no período de 10 a 19 de junho de 2019 (e entre 28 de julho e 10 de agosto de 2020 para verificar as postagens referentes à covid-19), averiguando todo o histórico de postagens até aquele momento para que fosse possível pontuar as principais características encontradas nos perfis e como a execução da proposta do manual poderia beneficiar a consolidação da unidade de informação no âmbito digital.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na primeira quinzena de junho do mesmo ano, e retomada nos meses de abril, maio e junho de 2020, a partir das palavras-chave: redes sociais, bibliotecas universitárias, sociedade em rede, uso de redes sociais por bibliotecas. O portal da Base de Dados em Ciência da Informação (Brapci) foi o local de coleta de grande parte da bibliografia, além do Google como ferramenta de busca.

## **4.2 PRESENÇA DIGITAL NAS REDES SOCIAIS, MARKETING DIGITAL E GESTÃO DE BIBLIOTECAS**

Os novos contextos informacionais e comunicacionais da vida social contemporânea têm tornado cada vez mais frequentes e naturais as conexões pessoais mediadas por aparatos tecnológicos de comunicação. O que ocorre, hoje, é o que Castells (2005) chama de redes horizontais, onde existe a comunicação de massa, já que é acessível por toda a internet, e autocomandada, ou seja, sem a mediação dos sistemas de mídia tradicionais.

A internet vem ganhando importância na comunicação entre pessoas e, conseqüentemente, esse fator reverbera na comunicação entre indivíduos e empresas, instituições públicas e prestadores de serviços. Para existir e se destacar no contexto atual, é quase necessário que se faça isso também no ambiente digital, logo, nas redes sociais.

Recuero (2009), que estuda a interação mediada pelo computador, aponta que essa comunicação é geradora e mantenedora de relações complexas e de valores que constroem e mantêm as redes

sociais na internet. Essa interação motiva relações sociais que, por sua vez, vão gerar laços sociais. Para a autora, as redes sociais se desenham como propagadoras de discursos, ao mesmo tempo, individuais e coletivos; ela afirma que o que chama de comunicação mediada pelo computador está redefinindo formas de organização e mobilização social.

Wasserman e Faust (1994) e Degenne e Forse (1999), citados por Recuero (2009, p. 24), conceituam esses locais de comunicação como “conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)” (RECUERO, 2009, p. 24).

A consolidação das redes sociais como as percebemos hoje é consequência da chamada Web 2.0. Primo (2007, p. 1) a compreende como a segunda geração de serviços on-line, a qual potencializa “as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo”.

Desse modo, as redes, importantes em muitos contextos sociais, inserem-se na comunicação de empresas e instituições com clientes e usuários. A internet, de acordo com Nesta e Mi (2011, p. 87, tradução nossa), caracteriza-se atualmente como “global, barata e baseada no consumidor”<sup>3</sup>. “Smartphones habilitados para a internet como o iPhone, o 3G e o serviço de Wi-Fi adicionam uma outra dimensão de conveniência: a Web não está apenas disponível sempre, como está sempre com você” (NESTA; MI, 2011, p. 87, tradução nossa)<sup>4</sup>, ou seja, a sociedade em rede no contexto da Web 2.0 possui ferramentas para que os usuários possam se comunicar o tempo todo e de qualquer lugar.

É refletindo sobre os aspectos dessa comunicação, pautada na horizontalidade e colaboração entre os usuários que emergiu o conceito de Biblioteca 2.0. Miller (2005) observa como relevante que as bibliotecas se beneficiem do que foi trazido pela segunda geração da internet:

A alavancagem das abordagens tipificadas pelos princípios e tecnologia da Web 2.0 oferece às bibliotecas muitas oportunidades para atender melhor o público existente e estender-se além dos muros e sites da instituição para alcançar potenciais beneficiários onde

---

3 No original: “global, cheap, and consumer-based” (NESTA; MI, 2011, p. 87).

4 No original: “Web-enabled smartphones like the iPhone, 3G and wi-fi service add another dimension of convenience: the Web is not only always on but always with you as well” (NESTA; MI, 2011, p. 87).

eles estão e em associação com a tarefa que eles estão realizando. (MILLER, 2005, p. 4, tradução nossa)<sup>5</sup>.

Maness (2007, p. 44) define essa Biblioteca 2.0 como “a aplicação de interação, colaboração, e tecnologias multimídia baseadas em web para serviços e coleções de bibliotecas baseados em web”. O autor ressalta que esse novo conceito de biblioteca deve apresentar quatro elementos essenciais: ser centrada no usuário, que também passa a ser criador de conteúdo e serviços; oferecer experiência multimídia, incluindo vídeos, textos e áudios, por exemplo; ser socialmente rica, para que os usuários se comuniquem entre si e com os funcionários da unidade de informação; e, por fim, ser comunitariamente inovadora, proporcionando trocas entre os usuários e a biblioteca, permitindo que um ator transforme o outro e as instituições possam evoluir.

A disponibilidade de compartilhar e trocar informações entre usuários, e, no caso do presente estudo, entre usuários e bibliotecários, para Tomaél e Marteleto (2006, p. 74), “asseguram ganhos, porque cada participante melhora, valendo-se das informações às quais passa a ter acesso e que poderão reduzir as incertezas e promover o crescimento mútuo”. Assim presume-se que há resultados positivos para ambos os lados dessa interação.

A utilização das redes sociais está incluída no contexto da Biblioteca 2.0 como uma das ferramentas possíveis para que o bibliotecário se insira nesse novo universo, a fim de que as unidades de informação se readaptem, se atualizem e continuem a ser instituições relevantes à sociedade. A partir disso, o que os gestores de unidades de informação podem fazer para alcançar os usuários além dos muros das instituições, para garantir e manter a relevância e sobrevivência dos trabalhos desenvolvidos pela unidade de informação?

A resposta pode estar na inserção das instituições nas redes sociais, na interação eficaz com a comunidade acadêmica (alunos, servidores, professores e funcionários) e, para além dela, com a sociedade como um todo. Para Prado e Correa (2016), o mundo digital permite que as bibliotecas se tornem conhecidas e manter essas redes amplia a presença na sociedade. “Por isso, faz-se necessário reunir esforços para trazer conteúdos digitais relevantes para a sua comunidade” (PRADO; CORREA, 2016, p. 169).

---

5 No original: “Leveraging the approaches typified by Web 2.0’s principles and technology offers libraries many opportunities to serve their existing audiences better, and to reach out beyond the walls and Web sites of the institution to reach potential beneficiaries where they happen to be, and in association with the task that they happen to be undertaking” (MILLER, 2005, p. 4).

Os bibliotecários gestores das unidades de informação podem (ou devem?) assumir e absorver essa nova aptidão profissional que está posta. Murphy e Moulaison (2009) sugerem que os profissionais da informação desenvolvam competências como compreender e articular as redes sociais e os papéis que elas detêm, criar conteúdo, avaliar a informação e ajudar os clientes ou usuários a avaliá-las e usar a informação de forma ética e legal, respeitando direitos autorais e de *copyright* e questões culturais mais amplas.

Além disso, seriam necessárias as seguintes habilidades: realizar buscas e navegação, compreendendo as ferramentas e o que pode ser pesquisado; interagir com os usuários; ensinar as habilidades a clientes e demais profissionais; prover serviços para a biblioteca, ou seja, compreender a presença da instituição em determinada rede social; e, por fim, a flexibilidade para acompanhar as mudanças das redes. Os autores observam ainda que “a mais importante, e possivelmente a mais difícil de desenvolver, é a habilidade de olhar pra frente, visualizar, criar e administrar serviços robustos de bibliotecas levando em consideração e estando nas redes sociais”<sup>6</sup> (MURPHY; MOULAISON, 2009, p. 4, tradução nossa).

Os gestores das unidades de informação podem utilizar o marketing, em especial o digital, como ferramenta na gestão de bibliotecas. Como afirmam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing digital considera consumidores não mais como indivíduos isolados, mas conectados uns com os outros, consumidores ativos que oferecem feedback relevante às empresas. A adoção de ferramentas de marketing nas bibliotecas pode, assim, “ajudar os gestores de bibliotecas a avaliar o seu ambiente, seus produtos e serviços e a melhorar a imagem das unidades de informação”, de acordo com Guerra e Mousinho (2018, p. 90), e é isso que propõe o modelo apresentado a seguir.

### 4.3 O MODELO PROPOSTO POR PRADO E CORREA (2016) PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Este trabalho, a partir da compreensão da relevância do uso de redes sociais como aliadas da gestão das bibliotecas, baseou-se em Prado e Correa (2016), em seu artigo *Bibliotecas universitárias e presença*

---

6 No original: “the most important, and possibly hardest to develop, skill is the ability to look ahead, visualize, create, and manage robust library services in full consideration of and within social networking sites” (MURPHY; MOULAISON, 2009, p. 4).

*digital: estabelecimento de diretrizes para o uso de mídias sociais*, para elaboração de um manual de uso dessas redes para uma biblioteca universitária de uma instituição de ensino pública, localizada no Recife. A fim de aprofundar o entendimento acerca do que propõe o material, explanaremos a seguir os pontos contidos na proposta.

São sete as diretrizes que, quando elaboradas e postas em prática, norteiam a atuação dessas instituições nas mídias sociais a fim de que se ofereça um serviço contínuo, coerente e eficaz nos meios digitais. Os autores justificam a elaboração dos procedimentos pela necessidade de que haja um documento teórico-metodológico cujo foco sejam as bibliotecas, já que o contexto da sociedade em rede e do crescente uso de mídias sociais pode se constituir em importante variável na construção de um novo panorama para as bibliotecas do século XXI (PRADO; CORREA, 2016).

Prado e Correa (2016) ressaltam que bibliotecas universitárias com forte presença digital podem apresentar resultados mais eficazes nas comunidades onde estão inseridas. O encaminhamento produzido pelos autores foi resultado de uma pesquisa realizada em 141 bibliotecas universitárias, analisando a presença dessas bibliotecas em redes sociais e a existência ou não de diretrizes para orientar o uso dessas mídias. O resultado foi que apenas cinco dessas instituições, todas internacionais, tinham algum manual para nortear as ações dos profissionais.

Diante desse cenário, e baseados em documentos, os autores estabeleceram que as diretrizes para compor o manual voltado para bibliotecas universitárias seriam: planejamento; aspectos sociais e comportamentais; aspectos éticos e jurídicos; linguagens e tipos de conteúdo; monitoramento e métricas; gestão de crises e cronograma avaliativo.

A primeira diretriz, o *Planejamento*, é o ponto de partida, é quando os responsáveis pela biblioteca devem traçar os objetivos que querem alcançar com o uso das mídias sociais, apontar o responsável pela atividade e quais recursos financeiros a unidade de informação detém. Para os autores, é necessário elaborar um texto breve e claro que responderia as seguintes perguntas: Onde? (tipo de biblioteca, público, objetivo, missão e valores); Por que? (objetivos e metas da presença digital da biblioteca, desde aumentar o engajamento até a possibilidade de oferecer produtos e serviços); Como? (quais mídias usar, respeitando as características de cada uma delas, e periodicidade de postagens); Quando? (período de atualização dessas diretrizes); Quem? (o responsável pela atividade).

*Aspectos sociais e comportamentais* dizem respeito à segunda diretriz; nesse ponto, propõe-se a realização de estudo de usuário para conhecer o público da instituição quanto aos hábitos nas redes sociais ou análise da interação dos usuários nas redes. Prado e Correa (2016) sugerem que, no caso de estudo de usuários, sejam feitas perguntas como: “quanto tempo passa on-line?”, “que tipo de informação busca nas mídias sociais?”, “em qual horário costuma acessar as mídias sociais?”. Com essas respostas em mãos, ou a partir da análise do público, pode-se traçar as maneiras mais eficazes de atingir os usuários.

A terceira diretriz se refere aos *Aspectos éticos e jurídicos*, quando o profissional deve analisar os termos e condições de uso de cada mídia em que a unidade de informação estiver inserida, a fim de não cometer nenhum crime na esfera digital, além de estudar a legislação brasileira sobre internet. Esse conhecimento deve ser sempre revisitado, visto que os termos e condições de uso dessas redes passam por constantes atualizações.

A quarta diretriz compreende *Linguagens e tipos de conteúdo*. Ter conhecimento sobre qual linguagem utilizar nas redes faz parte do trabalho de quem fica responsável pela atividade; é importante porque ajuda a construir e consolidar a imagem digital da unidade de informação. Já o conteúdo é relevante porque garante o engajamento do público por meio das informações veiculadas. Nesse ponto, os autores reforçam que os títulos podem ser mais chamativos e que as postagens devem ser, visualmente, mais criativas e atrativas, atentando para o que o público-alvo deseja obter na rede.

*Monitoramento e métricas* compõem a quinta diretriz. O modelo propõe que se acompanhe a percepção do público, por *software* ou manualmente, para que, dessa forma, se obtenha uma melhora contínua no uso das ferramentas escolhidas pela biblioteca. Sugere o uso de três métricas: de abrangência, de conversão e por afinidade. Elas devem responder questionamentos como: quantas novas curtidas e seguidores, quantas pessoas interagiram com as publicações, quantas falam bem ou mal, como a biblioteca é mencionada. A partir desses dados, o gestor ou bibliotecário responsável pode realizar análises e ter as ferramentas para traçar os rumos digitais da instituição. “Acompanhar a percepção do público é peça-chave para entender melhor seus aspectos comportamentais em rede. Além disso, o monitoramento é a principal ferramenta para avaliar o uso das mídias sociais conforme o planejamento proposto” (PRADO; CORREA, 2016, p. 177).

A sexta orientação é a *Gestão de crises* e trata da necessidade de entender como tratar danos ou ameaças à biblioteca. Os autores

apontam que uma das formas de afastar uma possível crise é manter a clareza nos textos das postagens para evitar interpretações errôneas por parte do público. A última diretriz é a que trata do Cronograma avaliativo, quando se vai analisar se o que foi traçado e planejado foi alcançado, bem como planejar novas ações.

Para colocar em prática essas orientações, os autores sugerem a criação de um manual nas bibliotecas universitárias contendo o planejamento. O manual deve levar em conta quatro fases: existência, atração, relacionamento e engajamento. No quadro a seguir se pode entender melhor o que acontece em cada fase e como elas se relacionam com as diretrizes.

Fases	O que acontece nessa fase?	Diretrizes que se relacionam
Existência	Fase introdutória, quando é necessária a ambientação dos profissionais da biblioteca com as redes e recursos que serão utilizados.	Todas, porém com destaque para o planejamento.
Atração	A unidade de informação garante a fidelidade da audiência.	Aspectos comportamentais e sociais e linguagens e tipos de conteúdo.
Relacionamento	É preciso uma atuação nas mídias com conteúdo ético, constância no tipo de linguagem e monitoramento contínuo para não só conquistar, mas fidelizar os usuários.	Aspectos comportamentais e sociais; aspectos éticos e jurídicos; linguagens e tipos de conteúdo; monitoramento e métricas.
Engajamento	Garante a continuidade da primeira fase.	Todas as diretrizes.

**FONTE:** Adaptado de Prado e Correa (2016).

#### 4.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, quanto aos fins, e como pesquisa bibliográfica e estudo de caso quanto aos meios. Adotou-se o modelo proposto por Prado e Correa (2016) por ser uma literatura recente e propor ações que se adequam às bibliotecas universitárias brasileiras. A pesquisa visa, ainda, propor a aplicação do modelo para as redes sociais de uma biblioteca universitária pública localizada no Recife.

Para tal fim, foi feita uma análise das mídias sociais dessa biblioteca no período de 10 a 19 de junho de 2019 (e entre 28 de julho e



10 de agosto de 2020 para verificar as postagens referentes à covid-19). Além disso, foram coletadas informações com a então gestora da unidade de informação, em uma entrevista feita por e-mail em 19 de junho de 2019, para embasar a proposta do manual com as diretrizes apontadas pelos autores.

As redes sociais em que a biblioteca está inserida são o Facebook e Instagram. Foi analisado todo o histórico de postagens até as datas em que a pesquisa foi feita para que fosse possível pontuar as principais características encontradas nos perfis e como a execução da proposta do manual poderia contribuir para consolidar a unidade de informação no âmbito digital.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na primeira quinzena de junho de 2019 e retomada nos meses de abril, maio e junho de 2020. As palavras-chave utilizadas para a busca foram: redes sociais, bibliotecas universitárias, sociedade em rede, uso de redes sociais por bibliotecas. O portal da Brapci foi o local de coleta de grande parte da bibliografia, além do Google.

#### **4.5 ANÁLISE DAS REDES SOCIAIS DA BIBLIOTECA**

Em primeiro lugar, é necessário contextualizar a unidade de informação objeto de estudo deste trabalho. A referida biblioteca faz parte do sistema de bibliotecas de uma universidade pública localizada na cidade do Recife. A presença digital dessa unidade de informação se dá inicialmente no website da universidade, porém no espaço não há links das redes sociais, nem menção de que elas existem. Isso já pode ser apontado como falha na divulgação dos contatos da biblioteca.

A unidade setorial está presente nas redes sociais Facebook e Instagram. A conta do Instagram foi criada em fevereiro de 2019 e, basicamente, informa aos usuários os eventos que acontecem na biblioteca. Às vezes, quando a instituição promove algum evento, há transmissão on-line ao vivo. No geral, há pouca interação nas postagens, com dois ou três comentários, no máximo, em cada imagem.

No Facebook há um perfil da instituição, o que não é permitido pelas regras da rede social, porém a migração para a página profissional estaria ocorrendo, de acordo com a direção da instituição. O perfil publica o mesmo conteúdo do Instagram, o que demonstra desconhecimento da linguagem e dos conteúdos próprios para cada rede social, porém apresenta maior interação, com bastantes curtidas (chegando a 68 likes em uma delas) em comparação com o

Instagram. Há um número significativo de respostas às publicações, mas não há continuidade do contato por parte da biblioteca.

A seguir são apresentados exemplos com imagens de uma mesma publicação nas duas redes sociais (as informações que identificam a biblioteca foram suprimidas):

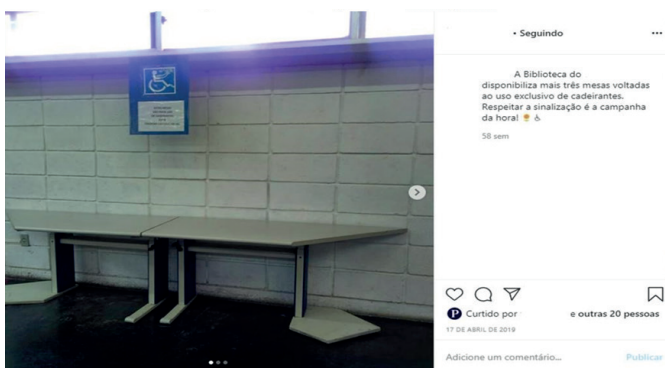


FIGURA 1 – POSTAGEM NO INSTAGRAM

FONTE: instagram.com



FIGURA 2 – POSTAGEM NO FACEBOOK

FONTE: facebook.com

Outro ponto negativo referente às duas redes sociais é que os perfis apresentam logotipos e nomes diferentes, o que pode confundir o usuário que está procurando pela biblioteca nas redes. A observação resultou no entendimento de que as publicações nessas mídias são meramente informativas. A gestão da biblioteca não oferece conteúdo que resulte em engajamento orgânico por parte de quem segue as redes e, quando há o retorno dos usuários por meio de comentários, eles, no geral, não são respondidos.

## 4.6 PROPOSTA DE MODELO DE GESTÃO DE REDES SOCIAIS

A partir dessa análise sintética e de entrevista com a então gestora da unidade de informação, o estudo buscou traçar as diretrizes sugeridas no modelo de Prado e Correa (2016). Abaixo, apresenta-se ponto a ponto do que foi entendido como relevante para a atuação da biblioteca universitária nas redes sociais utilizadas e para a construção do manual.

### 4.6.1 Planejamento

A biblioteca é uma unidade de informação pública com acesso livre não só para a comunidade, mas para o público em geral. O acervo é composto de materiais bibliográficos físicos e digitais para atender aos diversos cursos de graduação e de pós-graduação do Centro.

A maior motivação para a presença digital da biblioteca nas redes sociais é trazer o usuário para mais perto da instituição, a partir da divulgação das atividades promovidas no espaço e da postagem de conteúdos relevantes para os usuários. Procura-se mostrar ao público que a biblioteca é mais do que um espaço para empréstimo de livros, é, também, ambiente de produção de conhecimento onde o usuário pode interagir e dar seu feedback com críticas e sugestões que serão consideradas no planejamento das ações da instituição.

Assim, a sugestão inicial é que as diretrizes sejam revisadas mensalmente. A profissional responsável pela gestão das mídias sociais, postagens e interação com os usuários é uma assistente administrativa com formação na área de Comunicação Social; para esse trabalho, ela conta com o apoio da coordenação da biblioteca.

#### 4.6.2 Aspectos comportamentais e sociais

Para o acompanhamento inicial do que o público gostaria de ver nas redes sociais, deve ser executado um estudo de usuário para servir de base para as revisões do manual. Sugere-se algumas perguntas a serem feitas em questionário on-line e presencial:

- Quanto tempo você costuma passar on-line?;
- Qual rede social você mais acessa? (a pergunta permite compreender onde está o público on-line da biblioteca);
- Você conhece as redes sociais da biblioteca? (se o usuário não conhecer, é preciso planejar a divulgação das redes em outros meios, seja presencial ou nas mídias da universidade);
- Qual tipo de conteúdo você gostaria de ver nas nossas redes? (a pergunta pode ser aberta para que o usuário exponha, em específico, em qual tipo de postagem ele teria interesse e, provavelmente, se engajaria);
- Em qual o horário você costuma acessar as redes sociais? (a profissional que administra as redes pode programar as postagens para os horários que possivelmente terão mais visualizações e interações);
- Você gostaria de acompanhar eventos da biblioteca por meio de transmissões ao vivo? (o questionamento visa planejar o engajamento desse tipo de transmissão e verificar se ela é necessária ou não, pois isso já ocorre atualmente).

Após traçar esse perfil inicial, o acompanhamento do público será feito a partir das análises realizadas observando os comentários deixados nas publicações, sejam positivos ou negativos, e quais tipos de postagem recebem mais atenção dos seguidores das redes.

#### 4.6.3 Aspectos éticos e jurídicos

Os profissionais da biblioteca à frente da gestão das redes devem ter conhecimento das regras de uso de cada mídia com a qual trabalham (no caso, Facebook e Instagram). Sugere-se que sejam impressos os termos e condições de uso das redes e destacados os trechos mais importantes, a fim de que esse documento possa ser acessado facilmente no local de trabalho em caso de dúvidas e que se tenha domínio das possibilidades de publicações.

Estar atento às mudanças e atualizações nos termos das redes sociais é um ponto importante. Essas mudanças, quando acontecem, são sempre informadas aos usuários, dessa forma, a responsável pelas redes deve ficar atenta e pontuar as modificações. Além disso, deve-se compreender, da mesma forma, a legislação brasileira relacionada à internet (Marco Civil da Internet, Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014) e a Lei de Direitos Autorais (Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998), além de outras normas que versem sobre questões mais amplas, como injúria racial, difamação, calúnia, entre outras, a fim de que não se pratique nenhum ato ilícito por parte da instituição.

#### 4.6.4 Linguagens e tipos de conteúdo

É preciso conhecer o tipo de linguagem de cada rede. No Facebook, pode-se usar textos mais longos, somente texto e somente imagem; já no Instagram é ideal que se use uma imagem que prenda a atenção e uma legenda com texto curto. Pode-se criar uma identidade visual para as postagens, utilizando o símbolo da biblioteca e cores que permaneçam as mesmas nas postagens, por exemplo.

Quanto ao conteúdo, além dos eventos que já são publicados, sugere-se postagem de novas aquisições, quais materiais o acervo possui, quais coleções, as regras de uso da biblioteca, informes sobre o funcionamento e sobre os serviços prestados pela instituição. Outro tipo de publicação que pode engajar mais usuários é a indicação de materiais para leitura dentre os disponíveis no acervo ou encontrados gratuitamente na internet, por exemplo. Nesse caso, pode-se, inclusive, pedir que os seguidores sejam os autores desse tipo de postagem, ou seja, um usuário poderia ser o escolhido para indicar algum material.

#### 4.6.5 Monitoramento e métricas

O modelo sugere usar três tipos de métricas. A primeira, métrica de abrangência, deve quantificar novas curtidas, novos seguidores e usuários alcançados com as publicações. A segunda métrica é a de conversão e deve apontar quantas pessoas interagiram com a unidade de informação nas redes sociais. A última métrica é a de afinidade e deve quantificar as interações que falem bem ou mal da instituição e em quais contextos a biblioteca é mencionada.

Esse monitoramento pode ser realizado ao final de cada semana a fim de se conhecer e traçar o perfil do público e das postagens nas plataformas. Desse modo, a funcionária responsável pelas redes sociais poderá adequar as novas ideias ao tipo/formato de conteúdo que reconhecidamente gera retorno positivo; bem como aprimorar o que não venha obtendo o resultado esperado.

#### 4.6.6 Gestão de crises

Até o momento da pesquisa nas redes da biblioteca, a instituição não havia passado por nenhum tipo de crise de imagem. Ainda assim, mesmo antes de o problema acontecer, a profissional responsável deve estar sempre monitorando a rede, montar equipe com o propósito de gerenciar o problema, respondendo aos seguidores de forma rápida e concisa, além de ser clara e reconhecer erros.

Em casos de crise, é necessário, ainda, manter os funcionários da biblioteca cientes do ocorrido para que, caso essa conversa surja com algum usuário presencial da instituição, todos saibam lidar com a questão. Essas pontuações são orientações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016).

#### 4.6.7 Cronograma avaliativo

O manual deve ser revisto mensalmente para planejamento de novas ações e análise do que foi feito. Posteriormente, a avaliação pode ser realizada a cada três meses ou conforme necessidades apontadas pela profissional à frente da atividade, em concordância e com a participação integral da gestão da biblioteca setorial.

### 4.7 COVID-19 E AS REDES SOCIAIS DE BIBLIOTECAS

No percurso de desenvolvimento do presente estudo, o mundo se deparou com a pandemia de covid-19. Dessa forma, entre todas as consequências e novos protocolos decorrentes do avanço da doença nas mais diversas áreas, é importante pontuar aqui como as unidades de informação abordaram o tema nas redes sociais, seja em relação às medidas tomadas pelas instituições em virtude do isolamento social e posterior retomada das atividades, seja em relação às orientações para os usuários acerca do uso da biblioteca durante

a pandemia, incluindo a prestação de serviços. Por isso, a análise da presença digital da instituição aqui estudada precisou ser retomada entre os dias 28 de julho e 10 de agosto de 2020.

Desde que a biblioteca foi fechada, em decorrência da pandemia (em 16 de março de 2020), até o dia 10 de agosto, foram feitas 11 postagens no Instagram. Desse total, 5 postagens abordaram a questão da pandemia: 2 informando sobre o fechamento do local, 2 sobre cuidados gerais com a doença e apenas um dos posts (um *repost* de publicação da Biblioteca Central à qual está subordinada) sobre cuidados para evitar contaminação dos materiais emprestados da biblioteca para os usuários. Já no Facebook não foi feita nenhuma atualização desde novembro de 2019, ou seja, os usuários dessa rede não foram informados pela instituição sobre nada relacionado à covid-19.

É possível observar, assim, que a unidade de informação não orientou (ou não tem orientado) seus usuários de forma eficaz no ambiente digital, e as redes sociais não estão cumprindo suas funções nem de manter a população informada sobre o local e nem de criar um canal de diálogo e troca. Num contexto de crise como o que o mundo enfrenta é ainda mais necessário que as mídias sociais sejam vetores de informação e cuidado com os usuários, já que se informar pessoalmente nos locais não é uma opção devido ao isolamento, e grande parte das instituições realizam, nesse momento, trabalhos remotos, sem funcionários nos locais.

Importante, então, registrar unidades de informação que apostam nas redes sociais para informar e manter o relacionamento com os usuários mesmo diante de um momento adverso. Um exemplo de gestão de redes sociais é a Biblioteca Mário de Andrade, localizada na cidade de São Paulo e subordinada à gestão municipal, que, desde o seu fechamento até o momento desta pesquisa, postou mais de 190 publicações, entre elas: promoção de eventos on-line, resenhas de livros, indicação de leituras e filmes, indicação de acervo de outras bibliotecas que estão disponíveis na internet. Abaixo, as figuras 3 e 4 mostram a prestação de serviços em âmbito digital.



FIGURA 3 – INSTAGRAM DA BIBLIOTECA MÁRIO DE ANDRADE  
 FONTE: instagram.com

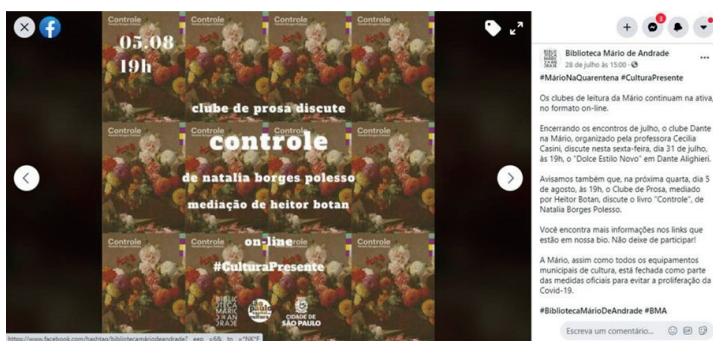


FIGURA 4 – FACEBOOK DA BIBLIOTECA MÁRIO DE ANDRADE  
 FONTE: facebook.com

Outro exemplo positivo de uso das redes sociais é o Instagram da Biblioteca da Câmara dos Deputados. Durante o período analisado, foram mais de 80 publicações. Entre elas, a promoção de um clube do livro virtual, indicação de livros e filmes e postagens com conteúdo mais descontraído, promovendo grande interação dos usuários, como mostra a Figura 5 abaixo.





FIGURA 5 – INSTAGRAM DA BIBLIOTECA DA CÂMARA DOS DEPUTADOS  
 FONTE: instagram.com

## 4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da revisão de literatura e da análise do modelo de Prado e Correa (2016), entende-se o quão relevante e necessário é, hoje, para as bibliotecas, em especial as universitárias, estarem conectadas com os usuários na esfera digital. É importante que as bibliotecas se dispam dos modos dos estereótipos de locais engessados, burocráticos e, possivelmente, lentos ou que estão presos ao passado.

Miller (2005, p. 4, tradução nossa) reforça que as bibliotecas devem aproveitar as oportunidades para desfazer essas impressões e levar “conteúdos, serviços e conhecimentos genuinamente valiosos para lugares onde as pessoas possam se beneficiar delas; locais onde um usuário raramente consideraria recorrer a uma biblioteca para obter suporte”<sup>7</sup>.

Além disso, os cortes e contingenciamentos financeiros que atingem constantemente essas unidades de informação no Brasil, em grande maioria mantidas com recursos públicos, revelam a necessidade de se impor no cenário universitário e de fazer conexões com os usuários para que eles compreendam e também se engajem na ação pela manutenção e sobrevivência desses locais, responsáveis

7 No original: “Libraries should be seizing every opportunity to challenge these perceptions, and to push their genuinely valuable content, services and expertise out to places where people might stand to benefit from them; places where a user would rarely consider drawing upon a library for support” (MILLER, 2005, p. 4).

não só por abrigar, mas também por difundir conhecimento. As redes sociais podem, então, se tornar o canal para que isso aconteça de forma espontânea, fácil e atual.

Em outra perspectiva, gestores de bibliotecas devem ter em mente a necessidade de buscar a excelência na gestão, assim como qualquer outra instituição, seja pública ou particular, compreendendo a necessidade de readaptação constante, principalmente a partir dos avanços tecnológicos que surgem com grande velocidade e podem ser aliados das instituições bibliotecárias.

A prestação de serviço para a sociedade deve ser colocada em destaque e pode-se entender que as redes sociais sejam aliadas nesse quesito. A adoção do manual proposto objetiva auxiliar a condução da gestão, sobretudo sendo um meio para melhor organização da biblioteca no mundo digital, obtendo maior engajamento dos usuários nas redes sociais.

Outro fator não menos importante, mas que merece destaque dada a urgência de as unidades de informação ocuparem o espaço digital, é a necessidade de que os cursos de graduação em Biblioteconomia preparem os profissionais para esse ambiente que, afinal, não representa mais o futuro, e sim o presente das instituições. A inclusão da transformação digital nos currículos de Biblioteconomia é urgente.

## REFERÊNCIAS

- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, v. 1)
- CASTELLS, M.; CARDOSO, G. (org.). **A sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Belém, Portugal: Imprensa Nacional, 2005.
- DIAS, L. G.; CASTRO, H. P. L.; SILVA, M. B. Categorização de serviços da web 2.0: uma proposta de apoio aos bibliotecários. **Revista Folha de Rosto**, Juazeiro do Norte, v. 1, n. 2, p. 5-16, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/39486>. Acesso em: 17 abr. 2020.
- GUERRA, M. D. G. G. V.; MOUSINHO, R. S. S. Marketing em gestão: um estudo na biblioteca central da UFPB. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 87-110, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/2654>. Acesso em: 2 jun. 2020.

- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- MANESS, J. M. Teoria da biblioteca 2.0: web 2.0 e suas implicações para as bibliotecas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 17, n. 1, p. 43-51, jan./abr. 2007.
- MILLER, P. Web 2.0: Building the New Library. **Ariadne**, Inglaterra, v. 45, out. 2005. Disponível em: <http://www.ariadne.ac.uk/issue/45/miller/>. Acesso em: 26 mai. 2020.
- MURPHY, J.; MOULAISON, H. Social networking literacy competencies for librarians: exploring considerations and engaging participation. In: NATIONAL CONFERENCE OF THE ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES, 14., 2009, Seattle, Washington, **Proceedings** [...]. Seattle, Washington, 2009. Disponível em: [http://eprints.rclis.org/13142/1/Social\\_networking\\_Literacy\\_for\\_librarians.pdf](http://eprints.rclis.org/13142/1/Social_networking_Literacy_for_librarians.pdf). Acesso em: 1 jun. 2020.
- NESTA, F.; MI, J. Library 2.0 or library III: returning to leadership. **Library Management**, [s. l.], v. 32, n. 1/2, p. 85-97, 2011. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/47870093\\_Library\\_20\\_or\\_Library\\_III\\_Returning\\_to\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/47870093_Library_20_or_Library_III_Returning_to_leadership). Acesso em: 26 maio 2020.
- PRADO, J. M. K.; CORREA, E. C. D. Bibliotecas universitárias e presença digital: estabelecimento de diretrizes para o uso de mídias sociais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p.165-181, jul./set. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v21n3/1981-5344-pci-21-03-00165.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2019.
- PRIMO, A. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **E-Compós**, Brasília, DF, v. 9, p. 1-21, 2007. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/153>. Acesso em: 1 jun. 2020.
- RANGANATHAN, S. R. **The five laws of library science**. Madras: The Madras Library Association, 1931.
- RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.
- SEBRAE. Gerenciamento de crise nas mídias. In: SEBRAE. **Portal Sebrae**. Brasília, DF, 14 abr. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gerenciamento-de-crise-nas-midias-sociais,fcc99e665b182410VgnVCM-100000b272010aRCRD>. Acesso em: 2 jun. 2020.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posições dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli**, Florianópolis, n. esp., 2006. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/342/387>. Acesso em: 27 maio 2020.



## 5. MARKETING DIGITAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE DUAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

**João Vitor Carvalho Silva<sup>1</sup>**

**Maria Valquíria Monteiro da Cruz Jacob<sup>2</sup>**

Este capítulo examina o marketing digital em redes sociais por meio de um estudo de caso que compara duas bibliotecas de uma instituição de ensino superior federal e a forma como elas gerenciam suas redes sociais. Por meio da abordagem indutiva e metodológica, as postagens de ambas as bibliotecas foram analisadas, a fim de verificar qual a finalidade a que cada uma delas se propõe. Com essa análise, foi possível chegar a considerações sobre a qualidade e eficácia do gerenciamento das mídias sociais das duas unidades de informação e, conseqüentemente, do marketing digital de seu centro informacional.

---

1 Graduando do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco. Contato: joaoempa@gmail.com

2 Especialista em Educação Especial com ênfase em libras. Graduanda do curso de Biblioteconomia da Universidade Federal de Pernambuco. Contato: valmonteirodacruz@gmail.com

## 5.1 INTRODUÇÃO

A sociedade encontra-se em um novo paradigma devido às inovações tecnológicas que estão ocorrendo, com impactos em questões econômicas, políticas e sociais. Dentre esses aspectos, destaca-se o uso e produção da informação que, ao ganhar novos contornos a partir do surgimento de outros meios, como as redes sociais, levanta questionamentos sobre a atuação das unidades de informação, o papel dos seus gestores nesse atual contexto e quais ferramentas são usadas para promover maior envolvimento das bibliotecas nesses novos espaços.

Entre tais ferramentas, o marketing digital tem bastante relevância, por estar diretamente ligado ao surgimento das novas tecnologias e meios de comunicação, sendo próprio de um contexto cada vez mais marcado pelo uso das redes sociais e pelo compartilhamento de informações por meio da web.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em pesquisa realizada no ano de 2017, 69,9% dos 181,1 milhões de brasileiros com idade a partir de 10 anos utilizam a internet, comprovando que o ambiente digital tem um amplo público e já é considerado a principal fonte de informação no país.

Por conta disso, é determinante que os gestores pensem no uso dos meios digitais como necessidade do nosso tempo, não como um ponto que possa ser negligenciado, para que as instituições sob sua responsabilidade consigam cumprir seu papel perante a sociedade.

Desta forma, podemos ver o marketing digital como essencial para toda e qualquer instituição atualmente, inclusive as unidades de informação, servindo como apoio à disseminação dos seus serviços para o seu público-alvo. Destarte, o marketing digital é “um incentivo à promoção das instituições, agregando fatores estratégicos para a exploração e o aprimoramento da atuação de arquivos, bibliotecas e museus na conjuntura digital” (GIROTO; FORMENTINI, 2017, p. 145).

Dada a importância do marketing digital para a gestão de unidades de informação, o presente trabalho tem como problemática questionar as instituições quanto ao uso de suas plataformas digitais e sua eficácia, baseando-se inicialmente em modelos bem-sucedidos de instituições nacionais e internacionais.

O objetivo geral é apresentar uma análise, ainda que superficial, do uso das redes sociais como forma de marketing e, mais especificamente, analisar como algumas bibliotecas de instituições de ensino superior colocam em prática o marketing digital em suas

comunidades. Para compor o estudo de caso, foram escolhidas duas bibliotecas. Verificamos a presença dessas instituições nas redes sociais, quais seriam as suas estratégias de marketing e como elas estariam sendo postas em prática diariamente.

## 5.2 ESBOÇO TEÓRICO

O marketing pode ser entendido como a atividade que possibilita o contato entre a comunidade e uma determinada instituição, tendo como principal objetivo, de acordo com Oliveira (1985), uma mudança no comportamento do público-alvo dessa instituição, por exemplo: aumento de vendas, maior interação com o mercado ou ampliação do alcance dos seus produtos. Já de acordo com Kotler (1978, p. 20), o marketing funciona por meio da “oferta de valor a alguém, em troca de valor”, assim o caracterizando como a relação em que tanto o cliente quanto a empresa recebem algo valioso.

No caso de organizações sem fins lucrativos, onde o valor central não é o monetário, caso das bibliotecas e arquivos, o conceito de marketing continua o mesmo, no entanto é necessário repensar a prática do marketing voltada para tais organizações, passando pela formulação de metas e estratégias que não tenham como propósito o rendimento financeiro, já que esse não é o intuito de uma unidade de informação.

A estratégia de marketing de uma biblioteca teria como foco a disseminação da informação, a divulgação dos seus serviços e a aproximação com os usuários.

No âmbito da Biblioteconomia e da Ciência da Informação, é preciso pensar o marketing voltado às instituições sem fins lucrativos e, mais especificamente, a bens intangíveis. Dessa forma, a biblioteca deveria considerar seu planejamento com foco nos interagentes e no desenvolvimento de produtos e serviços de forma inovadora, melhorando a estrutura organizacional e facilitando os fluxos de informações. (GULKA; LUCAS; CORREA, 2018, p. 63).

Assim, por meio do marketing, bibliotecas visam aumentar a frequência de usuários em seu espaço físico, promover os serviços oferecidos e novas formas de atuação para a disseminação da informação, dentre outras metas. É importante também o contato com os

usuários, valendo-se do marketing como ferramenta valiosa para aproximar a biblioteca dos sujeitos que utilizam seus serviços ou até mesmo para atrair novos públicos. Já pelo lado do bibliotecário, a prática do marketing seria uma competência pertinente a ser desenvolvida em meio a um cenário de redimensionamento das funções da biblioteca, por trazer vantagens evidentes.

O profissional que atua em unidades de informação precisa estar preparado para enfrentar essa realidade, percebendo que a disseminação das técnicas mercadológicas poderá contribuir para a efetiva mudança de atitude profissional, pois representa uma oportunidade de inovação. A opção pela orientação de marketing na administração das unidades de informação propiciará que os recursos sejam melhor aproveitados, incluindo-se, nesse contexto, o aproveitamento máximo da potencialidade das novas tecnologias disponíveis para a captação e recuperação da informação. (FERREIRA; GUERRA, 2018, p. 92).

Historicamente o conceito de marketing passa por transformações, a partir das mudanças de comportamento da sociedade, novas formas de consumo e uso das tecnologias. De tal forma que durante 60 anos observou-se o foco do marketing passar do produto para o consumidor e, atualmente, dentro do chamado marketing 3.0, apresentar uma “abordagem centrada no ser humano, e na qual a lucratividade tem como contrapeso a responsabilidade corporativa” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 3).

Em outras palavras, atualmente é por meio da defesa e manutenção de valores próprios que uma empresa seria capaz de projetar a sua importância para a comunidade, conseqüentemente, criando valor para as pessoas, ampliando seu alcance e efetividade na promoção de seus produtos e serviços.

Assim, o atual paradigma do marketing complementa o conceito de marketing de relacionamento, descrito por McKenna (1992). A principal preocupação, nesse caso, é a fidelização dos clientes, motivada por um cenário altamente competitivo, com alta oferta de produtos e serviços. A exemplo das bibliotecas, atualmente há diversas outras organizações capazes de oferecer produtos e serviços informacionais, o que amplia as alternativas para a escolha do usuário. Dessa forma, do ponto de vista do marketing do relacionamento, o que definirá a escolha do usuário é a sua fidelidade, desenvolvida com base na qualidade dos produtos e serviços da empresa, sendo crucial, para isso, o auxílio do marketing focado no usuário.



Na prática, o marketing tradicionalmente atuaria em campanhas a longo prazo, em um contato unilateral com os clientes e a partir de suportes como papel, telefone e e-mail. Devido às novidades tecnológicas, atualmente o marketing passa a utilizar os novos meios de comunicação, como blogs e mídias sociais, objetivando maior interação com os clientes e criando campanhas de maneira mais frequente e a curto prazo.

Porém cabe observar que essas duas maneiras de atuação não são excludentes entre si. De fato, há mais chances de crescimento do alcance de uma empresa se utilizadas todas as ferramentas à sua disposição. Massis (2014) observa que ainda é necessário que a biblioteca forneça as suas mensagens de marketing por meio de diversas técnicas tradicionais e tecnologia de ponta, tanto para atender à ampla faixa de idade do seu público, quanto para reafirmar a sua relevância na comunidade da qual faz parte. Entre tais técnicas, destaca-se o marketing digital por ser um modelo baseado na web, ferramenta valiosa que permite um alcance massivo.

Estando inserido no contexto do marketing 3.0, focado no indivíduo, o marketing digital direciona a publicidade individualmente, de modo personalizado, considerando o comportamento de cada usuário na forma como utiliza as mídias sociais. A partir de dados como gostos pessoais do usuário e perfis com os quais ele interage, a empresa desenvolve sua estratégia de marketing, pensando no seu público-alvo específico e em suas demandas.

[...] há um processo de análise dos perfis dos possíveis clientes: as suas preferências, o que lhes interessa e/ou o que lhes poderá vir a interessar. É tudo minuciosamente construído para que a primeira impressão que o anúncio cause seja perfeita, para que o cliente, quando quiser comprar o produto se lembre da publicidade e escolha X (o produto da publicidade) em detrimento de Y (o que não apareceu na publicidade). (MARQUES et al., 2018, p. 82).

Porém, quando as bibliotecas decidem usar o marketing digital para promover as atividades que desenvolvem, elas devem fazer mais do que analisar os gostos pessoais de seus usuários. Na verdade, quando uma biblioteca decide fazer uso das redes sociais, ela passa a oferecer um serviço de informação pré-demanda, ou seja, que não é requerido pelo usuário (pós-demanda), e sim que está sendo ofertado a ele, informando-o sobre produtos e serviços da biblioteca.

É preciso que haja um gerenciamento constante e focado por parte da instituição, construindo assim a presença on-line e estimulando o engajamento do público. Caso contrário, o perfil não será nada mais do que uma página “morta” que não cumpre a função a que se propôs.

Para que esse gerenciamento constante das mídias sociais seja possível e eficiente, é necessário que a instituição elabore um plano de marketing de acordo com os seus objetivos, definindo assim as suas metas, o público-alvo e as estratégias que serão aplicadas para cada um de seus produtos e serviços.

O plano de marketing está fundamentalmente ligado ao planejamento estratégico da instituição, sendo responsável pela identificação dos objetivos e desenvolvimento das oportunidades de crescimento, adaptando a atuação de acordo com as mudanças no contexto (KOTLER; ARMSTRONG, 2018).

Alguns estudos demonstram que o marketing se torna ainda mais eficiente ao incorporar a equipe da instituição em seus processos, realizando treinamentos e conscientização sobre o planejamento estratégico (BISHOP; ROWLEY, 2013). Além do mais, cabe considerar que, devido às suas peculiaridades, o marketing em redes sociais exige que seja estabelecido um processo de avaliação contínuo, por parte da própria instituição. A avaliação deve incluir a criação de indicadores previamente definidos no planejamento estratégico e a mensuração dos resultados obtidos.

Neste contexto de promover a biblioteca com o uso das mídias sociais, todo seu conteúdo publicado e ações podem ser avaliados por meio de indicadores de valores que podem ser percebidos nas funcionalidades de interações disponíveis nesses ambientes que ajudam a avaliar se o conteúdo divulgado está apresentando resultados por meio da mensuração, ou seja, a análise do capital social gerado. De tal modo, saber se o uso das mídias sociais como estratégia de marketing, está sendo eficaz. (ARAÚJO, R.; ARAÚJO, J., 2018, p. 180).

As métricas utilizadas no marketing para avaliar cada indicador são diversas, sendo necessário, por isso, que o gestor observe quais indicadores são mais adequados para o contexto e o objetivo da sua instituição. Segundo Macedo (2014), o uso de indicadores para avaliar a instituição pode gerar informações sobre retorno financeiro, impacto da marca, audiência das postagens, interação com os clientes, dentre outras.

No caso das bibliotecas, como indicado por Araújo, R. e Araújo, J. (2018), interessam, sobretudo, as métricas que evidenciam o engajamento dos usuários, a audiência obtida pelos *posts* e a influência e a conversão das

metas obtidas a partir das ações de marketing. Todos esses resultados têm como ponto de partida um bom planejamento. González Fernández-Villavicencio (2015) define sete etapas para a execução eficiente de um plano de marketing digital, conforme Quadro 1 abaixo.

**QUADRO 1 – PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING COM ÊNFASE NAS REDES SOCIAIS**

1. Estabeleça os objetivos que deseja alcançar. “Não deixe sua biblioteca estar nas redes sociais sem um objetivo” (Solomon, 2013).
2. Segmente o público-alvo para os quais esse objetivo foi estabelecido e para o qual um ou mais aplicativos devem ser implantados na mídia social. A customização de serviços hoje representa um dos maiores desafios e oportunidades para negócios e leva a oferecer informações personalizadas e adaptadas a cada tipo de usuário, quando o usuário precisa (Kesselman, 2014).
3. Selecione o canal. Thomsett-Scott (2014) oferece uma seleção variada de aplicativos e serviços sociais na web, os quais as bibliotecas estão usando como canais de marketing específicos e como eles estão usando.
4. Desenhe um plano de ação especificando: ações a serem realizadas; conteúdos a serem discutidos e de onde poderão extrair ou servir como inspiração, fontes, periodicidade ou frequência de publicação; quem irá criá-los; e técnicas para obter engajamento com os usuários.
5. Estabeleça um sistema de avaliação com base nos indicadores de monitoramento das métricas utilizadas. Esses indicadores permitirão um diagnóstico da situação para a tomada de decisão. Isso requer métricas e indicadores, KPIs (key performance indicators ou indicadores-chave de rendimento), que ilustram a eficácia da ação em relação ao objetivo. Uma lista de métricas úteis para bibliotecas e serviços de informação podem ser encontradas no trabalho de González Fernández-Villavicencio (2014b). A coleta de dados pode ser mensal – embora seja recomendado que seja semanal, devendo ser comparado com outros períodos de tempo em que essas campanhas ainda não haviam sido realizadas nas redes sociais. Também é aconselhável comparar os dados com os da “concorrência”, como os de outras bibliotecas com características semelhantes. Muitos aplicativos na web permitem que você tome o controle das ferramentas das mídias sociais, como as que aparecem no mapa mental das ferramentas de monitoramento.
6. Crie uma política para o uso de mídias sociais. Margaix-Arnal (2013) propõe diretrizes de conteúdo para o preparo de guias de uso e estilo projetados para bibliotecas universitárias, mas aplicáveis a qualquer organização.
7. Comunique os resultados com frequência. Planos de ação táticos que incluem campanhas de promoção fazem parte do plano de marketing digital. No campo das bibliotecas, foi demonstrado que após uma campanha promocional bem orquestrada usando mídia social, o uso do produto e os serviços de biblioteca aumentam, ou seja, sua lucratividade aumenta. As campanhas da Biblioteca Pública de Nova York são um bom exemplo. Nelas, não apenas aumentam o número de interações de seus usuários nas redes sociais, mas também, por exemplo, o número de cartões de biblioteca. Outro exemplo são as campanhas da Biblioteca da Montana State University (MSU), com o Facebook e um pequeno orçamento para promover determinadas postagens, razão pela qual se consegue maior visibilidade nas linhas do tempo dos seguidores que são o público-alvo da campanha (Young et al., 2014).

**FONTE:** González Fernández-Villavicencio (2015, p. 24, tradução nossa).

Podemos entender que o marketing digital de uma organização não se resume à sua presença nas redes sociais e postagens ocasionais sobre diversos assuntos. O marketing digital é caracterizado por um posicionamento estratégico deliberado, apoiado tanto na missão e nos valores da biblioteca quanto nos objetivos a serem alcançados. Isso é feito por meio do plano de marketing digital, inserido no planejamento estratégico da própria empresa, capaz de desenhar as ações de marketing de forma efetiva para um contexto altamente competitivo.

Não há como atingir relevância e presença nas redes sociais sem ter a clareza do resultado que se quer atingir e do que será feito para atingi-lo. Para as bibliotecas, organizações que muitas vezes têm um orçamento pequeno para atender a todas as suas necessidades, é fundamental reconhecer a importância do posicionamento estratégico e da elaboração de planos que abordam ações específicas e eficientes para os objetivos propostos, reduzindo a necessidade de investir parte do orçamento em atividades que não trazem retorno algum.

Sob outra perspectiva, a alta oferta de serviços informacionais, principalmente na web, faz com que a biblioteca precise gerenciar sua relevância para os usuários, em meio a diferentes outras instituições, daí sendo necessário o uso estratégico do marketing.

### 5.3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso. Segundo Costa et al. (2013, p. 52), o estudo de caso “refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso”. Já de acordo com Gil (2007, p. 12), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Deste modo, adotamos como objeto de estudo duas bibliotecas (referidas no decorrer do artigo como Biblioteca A e Biblioteca B) de uma mesma universidade.

A escolha dessas duas bibliotecas se deu devido às suas similaridades, sendo duas bibliotecas universitárias e públicas, localizadas na mesma região e compartilhando entre si um grupo de usuários de perfis semelhantes. Além disso, ambas têm perfis no Facebook, que ainda é a rede social mais utilizada, inclusive como forma de comunicação acadêmica. Portanto, parece-nos frutífero uma análise comparativa entre a atuação das duas bibliotecas no que se refere ao marketing digital.

Para o levantamento bibliográfico, procuramos focar, sobretudo, em livros e artigos mais recentes, publicados a partir de 2010, que refletissem sobre as conjunturas atuais do marketing digital. Utilizamos o Google Scholar para buscar artigos internacionais e a plataforma Brapci para artigos nacionais na área da Ciência da Informação.

Os dados foram coletados nos perfis ativos dessas bibliotecas, desde a primeira publicação dos perfis até o dia 27 de junho de 2019. Por não haver outra forma conhecida de coleta de dados, essa atividade foi feita de forma “rudimentar”, verificando-se cada uma das postagens e iniciando a contagem desde a primeira publicação até a última, dentro do período estipulado para a coleta. É importante frisar que os perfis inativos/desatualizados da Biblioteca A também foram analisados; os dados foram computados, mas não foram usados na comparação final entre as duas instituições, levando em consideração apenas o perfil 3, devidamente ativo.

Para a análise, foram considerados: a quantidade e a frequência de postagens, o número de seguidores, as avaliações e os comentários dos usuários e a existência ou não de um planejamento de postagens. Por fim, realizamos a tabulação dos dados dos perfis ativos, com o objetivo de analisar comparativamente a atuação das duas bibliotecas em suas redes sociais, usando como critérios os indicadores de marketing anteriormente explicitados.

A análise realizada foi quantitativa e periódica, a fim de verificar a frequência e o padrão das postagens (caso houvesse), a interatividade entre a instituição e os usuários através da página e a relevância das informações publicadas para o seu público.

## **5.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS DUAS BIBLIOTECAS**

Primeiramente, procuramos analisar qual foi a seleção dos canais utilizados pelas bibliotecas na sua atuação em redes sociais, sendo essa a etapa número 3 em um planejamento estratégico. Porém, ao buscar o perfil da Biblioteca A no Facebook, nos deparamos com um primeiro problema: a biblioteca tem três contas nessa rede social, o que confunde os usuários e facilita a perda de informação. Além disso, dos três perfis encontrados no Facebook, dois estão no formato de perfil pessoal, o que impossibilita o uso de certas ferramentas disponibilizadas pelo próprio Facebook.

O Perfil 1 encontra-se desatualizado e sua última postagem foi uma matéria sobre o site “Cazadores de Biblioteca”. Os perfis 2 e 3 estão atualizados, com publicações em 13 e 14 de junho de 2019, respectivamente. Desses dois perfis, aquele que se propõe a desempenhar melhor o marketing digital da instituição é o Perfil 3, que inclui publicações sobre eventos ocorridos na biblioteca, notificações sobre expediente e outras informações importantes para os usuários, além de usar a página como meio de comunicação entre equipe e discentes. Para fins de comparação, temos o perfil do Facebook da Biblioteca B, um perfil comercial, ideal para instituições e empresas, pois traz ferramentas de impulsionamento e análise das métricas.

Já analisando pela etapa de definição das ações do plano estratégico, podemos reconhecer que a página da Biblioteca B é alimentada diariamente e segue calendário de postagens (Quadro 2). Observa-se que em cada dia há um tema específico, que tem relação com os objetivos da instituição e com o perfil do público-alvo que a biblioteca busca atingir. Por exemplo, há postagens sobre ciência voltadas para a comunidade científica da universidade, outras postagens auxiliando no desenvolvimento de trabalhos acadêmicos, já pensando nos alunos de graduação e pós-graduação.

**QUADRO 2 – CRONOGRAMA DE POSTAGENS DO PERFIL DO FACEBOOK DA BIBLIOTECA B**

Segunda-feira	Postagens sobre periódicos da CAPES.
Terça-feira	Indicação de leitura do repositório de teses e dissertações da universidade.
Quarta-feira	Informativos sobre construção de trabalhos acadêmicos.
Quinta-feira	Notícias sobre ciência retiradas da BBC.
Sexta-feira	Divulgação de eventos que estejam acontecendo na universidade e região metropolitana.

**FONTE:** Os autores (2019).

No caso da Biblioteca A, dentre as publicações do perfil encontramos sugestões de leitura e divulgação de ações diversas realizadas no espaço da biblioteca, desde recepção dos calouros do curso de Biblioteconomia até intervenções artísticas e celebração do Dia dos Namorados.

Destacamos que não há postagens sobre os serviços prestados pela Biblioteca A, tais como empréstimo, uso de computadores ou normalização de trabalhos acadêmicos. É uma falha cometida pelo gestor da página, que poderia utilizar as redes sociais para informar os seguidores sobre as diversas áreas de atuação da biblioteca, tão importantes quanto os eventos culturais realizados.

No que se refere à política de uso das redes sociais, a Biblioteca B demonstra mais uma vez o posicionamento necessário para um bom marketing. Os seus posts no Facebook possuem padrão bem estabelecido, além de contar com uma identidade visual e estilo próprio. Também é característica da página da Biblioteca B responder questionamentos dos usuários, como serviços oferecidos e dúvidas sobre livros. Desta forma, a Biblioteca B une o engajamento dos usuários à divulgação das suas atividades.

A Biblioteca A não indicou contar com uma política de uso, não só por não seguir um cronograma de postagens, mas também pelo seu conteúdo e estilo, que permanecem sem padrão definido ao longo de toda a sua atuação na rede. Também não há interação perceptível com os usuários da biblioteca.

Na questão da avaliação de métricas e indicadores, podemos verificar os “seguidores” das páginas da Biblioteca B e do Perfil 3 da Biblioteca A. Entende-se por “seguidores” os usuários que têm interesse nas informações das páginas e as recebem em seus perfis pessoais na rede social em questão.

Para esse estudo de caso, é importante fazer a distinção entre “amigos” e “seguidores”, já que nem sempre os “amigos” seguem efetivamente a página. Ou seja, ser “amigo” de um perfil social no Facebook não garante que a pessoa esteja recebendo as informações publicadas pela página. Sendo assim, analisamos apenas o número de seguidores, conforme Tabela 1.

**TABELA 1 – COMPARAÇÃO DO QUANTITATIVO DE SEGUIDORES**

Biblioteca	Seguidores
Biblioteca B	339
Biblioteca A	38

**FONTE:** Elaborado pelos autores (2019).

Podemos associar a ampla interação digital da Biblioteca B, mais diversificada e programada, com a maior quantidade de seguidores que seu perfil possui ao compararmos as duas bibliotecas. Porém, devemos levar em consideração também que o perfil da Biblioteca A não é do tipo comercial, como o da Biblioteca B, o que pode se tornar uma desvantagem, visto que em um perfil pessoal os usuários podem ser “amigos”, mas não “seguidores”. Além disso, a Biblioteca A possui três perfis na mesma rede, o que divide os “seguidores” entre eles.

Na Tabela 2, temos um comparativo entre a média das postagens dos perfis analisados, desde a primeira até a última postagem feita até o dia 27 de junho de 2019, onde fica claro que a estratégia de programação e cronograma da Biblioteca B resulta em uma média mais alta. Já no caso da Biblioteca A, mesmo mantendo o perfil desde setembro de 2014, constatamos uma menor média de postagens. Sendo assim, a Biblioteca B tem a política mais eficaz de marketing digital, considerando fatores como número de usuários atingidos, tipo de perfil e informações divulgadas.

**TABELA 2 – COMPARAÇÃO ENTRE AS POSTAGENS DOS PERFIS DAS BIBLIOTECAS A E B**

Biblioteca	Primeira publicação	Última publicação	Publicações	Publicações	Média de postagens
A	22/09/2014	14/06/2019	244	1195	0,204
B	01/11/2017	14/06/2019	295	416	0,709

**FONTE:** Elaborado pelos autores (2019).

Baseando-se em algumas etapas propostas por González Fernández-Villavicencio (2015) para o planejamento estratégico de marketing digital, desenvolvemos um quadro com os principais pontos aqui discutidos, o que permite uma síntese da análise comparativa entre as bibliotecas (Quadro 3). Também deixa evidente que as abordagens escolhidas por cada biblioteca ao lidar com as redes sociais trazem efeitos bastante distintos, mesmo com duas bibliotecas semelhantes e que partilham um público-alvo similar.

**QUADRO 3 – ANÁLISE COMPARATIVA DAS ETAPAS**

	Biblioteca A	Biblioteca B
Público-alvo	Alunos, professores e comunidade acadêmica do centro em que a biblioteca está localizada.	Alunos, professores e comunidade acadêmica da universidade em geral.
Seleção dos canais	Possui três perfis na rede social (um deles está desatualizado). Os dois perfis atualizados são páginas pessoais, e apenas um deles atua de acordo com uma proposta ao menos compatível com o marketing digital.	Possui um perfil comercial, facilmente encontrado e identificável.



**CONTIN. QUADRO 3**

Definição das ações	Não possui uma definição das ações a serem feitas. O perfil divulga eventos que acontecem na biblioteca. Não há posts sobre os serviços prestados.	Atua de acordo com um cronograma desenvolvido pela instituição, com postagens temáticas pensadas para cada dia útil da semana.
Criação de política de uso das mídias sociais	Não possui identidade visual e padronização nas postagens; não apresenta consistência na interação com os seus usuários na rede social.	Possui identidade visual e estilo de postagem próprios. Há noção de engajamento com seus usuários, utilizando os comentários dos posts para responder as dúvidas dos seguidores ou divulgar os serviços da biblioteca.
Avaliação das métricas e dos resultados	Por ser um perfil pessoal, há dificuldade para mensurar alguns indicadores, como o número de seguidores. Baixa média de postagens e poucos seguidores, mesmo com um perfil criado há cinco anos na rede social.	Maior número de seguidores, além de maior média de postagens em um menor espaço de tempo.

**FONTE:** Os autores (2019).

Acreditamos que a Biblioteca B possui um planejamento de marketing bem estabelecido. Podemos verificar que existe uma estratégia de marketing construída pela instituição, marcada pela preocupação com a atualização constante da página nas redes sociais, com uma série de postagens que buscam informar aos seguidores os tipos de serviços que a Biblioteca B oferece, além de divulgar o resultado do trabalho da própria comunidade acadêmica.

No caso da Biblioteca A, temos o exemplo de uma instituição que atua nas redes sociais sem objetivo específico e plano de ação, o que acarreta uma série de falhas na sua forma de agir. Sua própria presença nas redes sociais torna-se um fator considerado negativo, a exemplo da confusão causada pelos inúmeros perfis da biblioteca em uma mesma rede social, ou da preferência pela divulgação de eventos em vez de serviços oferecidos pela biblioteca.

Por último, é cabível afirmar, perante o relatado, que não apenas os pontos negativos aqui destacados seriam corrigidos e melhorados, como igualmente o tempo e o esforço para a manutenção desses perfis seriam melhor aproveitados com o desenvolvimento de um planejamento estratégico, a partir do uso do marketing digital

para bibliotecas. Em outras palavras, o correto entendimento do conceito de marketing digital geraria benefícios não só para as redes sociais de uma biblioteca, mas também traria maior eficiência para os processos organizacionais de uma instituição.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As redes sociais são, atualmente, a forma mais prática e econômica de divulgar um negócio ou instituição, atingindo em pouco tempo um grande número de pessoas, num ambiente virtualmente sem barreiras. Usadas com regularidade e seguindo um planejamento baseado no produto que se quer “vender” e nas necessidades dos usuários, as redes sociais podem se tornar grandes aliadas na divulgação de unidades de informação, como as bibliotecas.

No entanto, observamos que um uso indiscriminado das redes sociais pode não trazer benefícios para a instituição, ou pior, pode acarretar uma comunicação confusa com o seu público-alvo, pondo todos os esforços por água abaixo. É por isso que para atuar nas redes sociais o marketing digital é uma ferramenta essencial.

Durante este trabalho, perguntamo-nos o que seria essa ferramenta, como e por que usá-la. Consideramos que o marketing digital é um posicionamento estratégico, com valores e objetivos bem definidos pela instituição. Por meio desse posicionamento, a biblioteca é capaz de compor um planejamento, de identificar os gostos e comportamentos dos usuários, consegue definir objetivos e métodos de atuação com alto grau de eficiência para alcançá-los e, também, melhorar os serviços e produtos fornecidos ao observar o feedback dos usuários, proporcionado pelas redes sociais.

O marketing digital só se torna eficiente aliado a um bom planejamento estratégico, dando-se bastante atenção a cada etapa de execução. É por meio dele que a biblioteca pode realmente gerenciar as redes sociais em torno dos seus objetivos e usuários, construindo a sua presença e relevância no mundo digital a partir de ações previamente pensadas, e não atuando de forma aleatória e sem um direcionamento que traga o maior retorno possível dos seus investimentos.

Na análise dos dados, comparamos os perfis no Facebook de duas bibliotecas universitárias, a Biblioteca A e a Biblioteca B. Consideramos que o perfil da Biblioteca A está atualmente mais direcionado para a divulgação dos eventos que acontecem no local e nem

tanto para os serviços disponibilizados (estes, em menor número). Também não há plano de ação bem definido pela Biblioteca A, apresentando postagens de forma irregular e havendo pouco engajamento com o seu público.

Em contrapartida, a Biblioteca B desenvolve um trabalho mais planejado, voltado para o serviço de informação pré-demanda, de forma metódica e programada, o que faz com que seu serviço seja mais eficiente nesse meio de comunicação. Há também mais interação com os seguidores da página e, por consequência, maior engajamento. O resultado disso é refletido no número de usuários que seguem essas duas páginas, sendo o número de seguidores da Biblioteca B proporcionalmente maior que o da Biblioteca A.

Por fim, a análise dos dados nos mostra que apesar de estarem cada vez mais presentes nas redes sociais, parte das bibliotecas ainda não utilizam o marketing digital com eficiência. Carecem da realização de um real planejamento estratégico, com todas as suas etapas bem resolvidas. Desse modo, acreditamos ser pertinente para a área de Biblioteconomia que se desenvolvam estudos com foco no processo de utilização do marketing digital e no desenvolvimento de planejamento estratégico.

Além disso, enfatizamos a necessidade de que tais estudos estejam situados no contexto atual, pensando na avalanche de mudanças por que passa a internet a cada momento, e que também abarque o marketing digital em outras plataformas, como WhatsApp, Instagram, Twitter, etc. Isso porque cada uma dessas plataformas tem públicos e interações distintos, oferecendo desafios singulares para as bibliotecas e outras unidades de informação.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, R. F.; ARAÚJO, J. O. O uso de redes sociais como estratégia de marketing em unidades de informação: estudo de caso da Biblioteca Pública Estadual Graciliano Ramos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 176-196, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/738>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- BISHOP, T.; ROWLEY, J. Digital marketing in independent libraries in the United Kingdom. **Journal of Librarianship and Information Science**, [s. l.], v. 45, n. 4, p. 323-334, 2013.

- COSTA, A. S. et. al. O uso do método estudo de caso na Ciência da Informação no Brasil. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 4 n. 1, n. 1, p. 49-69, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/59101>. Acesso em: 21 fev. 2021.
- FERREIRA, J. G. S.; GUERRA, M. A. M. A. Gestão e marketing em unidade de informação: competências do profissional da informação. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 3, n. 1, p. 81-96, jan./jun. 2018. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/32436>. Acesso em: 20 ago. 2020.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIROTO, L.; FORMENTINI, R. Estratégia de marketing digital para unidades informacionais: estudo dos websites de arquivos e bibliotecas públicas estaduais. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 2, p. 144-162, 2017. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/incid/article/view/128998>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- GONZALEZ FERNÁNDEZ-VILLAVICENCIO, N. ROI en medios sociales: campañas de marketing en bibliotecas. **El profesional de la información**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 22-30, 2015. Disponível em: <https://idus.us.es/handle/11441/57219>. Acesso em: 6 ago. 2020.
- GULKA, J. A.; LUCAS, E. R. O.; CORREA, E. C. D. O uso de marketing digital em bibliotecas. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 5, n. 1, p. 59-68, jan./abr. 2018. Disponível em: [www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/4104](http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/4104). Acesso em: 30 jun. 2020.
- IBGE. **Acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal**: 2017. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631_informativo.pdf). Acesso em: 20 jun. 2019.
- KESSELMAN, M. On the horizon: customer engagement technology world conference in NYC: parallels with community engagement in libraries. **Library Hi Tech News**, [s. l.], v. 31, n. 2, p. 1-4, 1 abr. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/lhtn-02-2014-0013>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 17. ed. Nova Iorque: Pearson, 2018.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MACEDO, T. **Métricas de marketing digital sua aplicação nas ações de marketing das organizações**: estudo de caso múltiplos. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <http://lume.ufrgs.br/handle/10183/101499>. Acesso em: 25 jun. 2019.
- MARQUES, B. et al. Marketing digital aplicado à gestão e curadoria da informação. **Rebecin**: Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 80-88, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/109378>. Acesso em: 17 jun. 2019.
- MASSIS, B. E. Library marketing: moving between traditional and digital strategies. **New Library World**, [s. l.], v. 115, n. 7/8, p. 405-408, jul. 2014.
- MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- OLIVEIRA, S. M. Marketing e sua aplicação em bibliotecas: uma abordagem preliminar. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 14, n. 2, 1985. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/218/218>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- PIRES, T. Você sabe diferenciar mídias sociais e redes sociais? In: AGÊNCIA GOUP. **Agência GoUp Marketing Digital**. São Bernardo do Campo, 13 ago. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3eyG1oj>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- REARDON, M. Libraries lean Twitter, Facebook and Instagram to reel you in. In: CNET. **Portal Cnet**. [S. l.], 11 abr. 2019. Disponível em: <https://www.cnet.com/news/libraries-lean-on-twitter-facebook-and-instagram-to-reel-you-in/>. Acesso em: 26 abr. 2020.
- TARGINO, R. Como as bibliotecas têm utilizado as redes sociais: iniciativas procuram divulgar e potencializar os serviços disponibilizados ao público. **Revista Biblioo**, Rio de Janeiro, 8 mar. 2019. Disponível em: <https://biblioo.cartacapital.com.br/como-as-bibliotecas-tem-utilizado-as-redes-sociais/>. Acesso em: 26 abr. 2020.

*Título* Gestão de unidades de informação na atualidade  
*Organização* Edilene Maria da Silva  
*Formato* E-book (PDF)  
*Tipografia* Open Sans  
*Desenvolvimento* Editora UFPE



Rua Acadêmico Hélio Ramos, 20 | Várzea, Recife-PE  
CEP: 50740-530 | Fone: (81) 2126.8397  
E-mail: [editora@ufpe.br](mailto:editora@ufpe.br) | Site: [www.editora.ufpe.br](http://www.editora.ufpe.br)



**PROGRAD**  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO