



PROGRAMA DE RELACIONAMENTO PARA A GESTÃO DE COLEÇÕES: UMA PROPOSTA PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

LIAISON PROGRAM FOR MANAGEMENT COLLECTION: A PROPOSAL FOR ACADEMIC LIBRARIES

Ana Rosa dos Santos, Universidade Federal Fluminense - ana_rosa@id.uff.br
Thulio Pereira Dias Gomes, Universidade Federal Fluminense - thuliogomes@gmail.com

Eixo Temático 5: Gestão e liderança em movimento

INTRODUÇÃO

A gestão de coleções (*management collection*) é uma abordagem do trabalho com acervos em bibliotecas, proposta na década de 1980, que amplia a visão do desenvolvimento de coleções, dos anos 1960 e 1970, caracterizada pelo foco na coleção. A gestão de coleções propõe que o enfoque deste trabalho oriente-se pelas necessidades de informação do usuário, considerando os recursos disponíveis na instituição e fora desta, visto que o contexto econômico, social e tecnológico inibiu a ideia de construir grandes coleções, físicas e analógicas. Dito de modo mais prático, a gestão de coleções mantém as atividades tradicionais do desenvolvimento de coleções, tais como a seleção, a aquisição, a avaliação e o desbastamento, e inclui outras funções como a preservação, a gestão fiscal e o compartilhamento de recursos. A gestão de coleções busca a otimização de recursos e coloca, na base de seu trabalho, o relacionamento com o usuário da biblioteca (COGSWELL, 1987; SANTOS, 2018).

Cogswell (1987), em defesa da proposta da gestão de coleções, afirma que:

Seja qual for a terminologia, é claro que a moderna gestão de coleções de bibliotecas de pesquisa não pode ser vista como uma série de tarefas estreitamente definidas ou isoladas, reservadas a alguns especialistas. Em vez disso, deve ser reconhecida como um programa que permeia todas as áreas da biblioteca, e que deve ser justamente a preocupação de todos os profissionais da biblioteca acadêmica [...] (COGSWELL, 1987, p. 269, tradução nossa).



Nessa linha, a gestão de coleções não é entendida como uma incumbência de um setor ou outro, tampouco deste ou daquele profissional. A proposta é que a gestão de coleções seja um conjunto de tarefas coordenadas e partilhadas por diferentes agentes em torno das necessidades informacionais do usuário. Essa abordagem se demonstra especialmente pertinente por envolver o público na gestão de coleção, tornando-se apropriada na busca de uma maior aproximação da biblioteca com seus usuários. Uma perspectiva assentada nessa linha de trabalho é a proposta do bibliotecário de ligação e, por extensão, do programa de relacionamento.

BIBLIOTECÁRIO DE LIGAÇÃO

Entre os envolvidos com a gestão de coleções, destaca-se a figura do bibliotecário de ligação (*liaison librarian*¹), que, no contexto universitário, é um profissional designado para mediar o relacionamento entre as bibliotecas e as unidades acadêmicas. Miller (1977) define o trabalho de ligação, em uma biblioteca universitária, como uma atividade formal e estruturada na qual o pessoal da biblioteca reúne-se sistematicamente com o corpo docente para discutir estratégias de apoio às suas necessidades de informação dos professores e dos estudantes. O autor comenta que:

O trabalho de ligação é um dos poucos métodos potencialmente eficazes para causar impacto no problema de ausência de usuário. Ao mesmo tempo, pode ajudar a manter a viabilidade da biblioteca como a principal fonte de informação do *campus*. No entanto, é um método vulnerável que requer acompanhamento contínuo, excelente comunicação interna entre aqueles que estão envolvidos e aqueles que não estão, interesse e vontade de compartilhar e aprender com a experiência dentro de um dado ambiente acadêmico (MILLER, 1977, p. 213, tradução nossa).

Suresh, Ryans e Zhang (1995, tradução nossa, p. 7) sugerem que o trabalho de ligação una a biblioteca e o departamento de ensino para juntos construírem uma coleção forte e promoverem uma comunicação “melhor entre a biblioteca e a comunidade acadêmica”, visando à oferta de serviços orientados ao cliente da biblioteca. O *Online Dictionary for Library and Information Science*, ao definir ligação (*liaison*), diz que “as responsabilidades de ligação podem incluir orientações bibliográficas, desenvolvimento de coleções, disseminação seletiva da informação e treinamento de professores [e de estudantes] no uso de recursos da biblioteca”



(LIAISON, 1996, tradução nossa). A American Library Association (2010) indica diretrizes para um trabalho de ligação para diferentes tipos de biblioteca, das quais destacamos as sugestões de atividades para as bibliotecas acadêmicas:

6.3.1 Envolver os clientes nos serviços e assuntos da coleção tanto quanto possível, a fim de assegurar que os materiais atendam às suas necessidades e que estejam cientes dos produtos e serviços disponíveis.

6.3.2 As atividades formais sugeridas incluem, mas não se limitam a pesquisas de usuários de bibliotecas para avaliar a satisfação com os recursos da biblioteca, reuniões regulares com o corpo docente para verificar os desenvolvimentos planejados curriculares e identificar novos recursos, comunicação de materiais e serviços disponíveis e estabelecimento de um processo pelo qual os usuários da biblioteca podem sugerir compras;

6.3.3 As atividades informais sugeridas incluem, mas não se limitam a participar de organizações e atividades do *campus*, monitorar os meios de comunicação da universidade para atividades e eventos que afetem as coleções e estimular o uso das bibliotecas (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 2010, p. 98).

O trabalho de ligação favorece a colaboração cada vez mais necessária entre bibliotecários e professores. Ferreira (2016) corrobora com esta afirmação, e apresenta evidências de que o distanciamento entre a equipe das bibliotecas e o corpo docente de uma universidade resultam em dificuldades para a gestão de coleções, como: a obtenção, pelas bibliotecas, das bibliografias adotadas nas disciplinas oferecidas na universidade; a distinção entre bibliografia básica e bibliografia complementar; e também no entendimento do que pode ser desbastado.

Em um contexto em que alguns questionam a pertinência da biblioteca na universidade, Kuchi (2022) defende o valor estratégico do trabalho de ligação para o engajamento dos usuários das bibliotecas. De acordo com a autora, os bibliotecários foram desafiados a voltarem-se para fora da biblioteca, assumindo papéis que interagem, colaboram e constroem relacionamentos com os usuários. O envolvimento ativo com a comunidade permanece na vanguarda das iniciativas das bibliotecas para fortalecer as instituições universitárias, de modo que as relações bem construídas e fortalecidas tornam-se benéficas, tanto para os usuários quanto para as bibliotecas. Para Kuchi (2022), em última análise, a qualidade do trabalho de ligação reflete o quanto a biblioteca valoriza sua clientela e quão bem seus recursos e serviços são integrados às atividades dos professores e dos estudantes na universidade.

Programa de Relacionamento

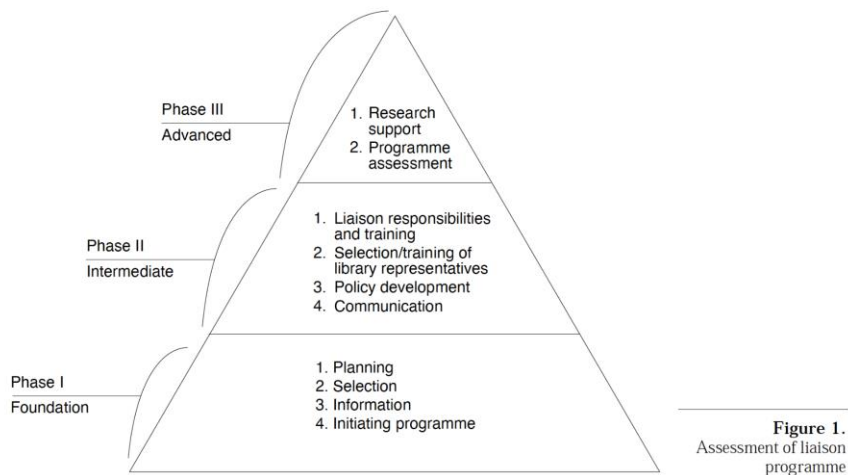


O trabalho de ligação deve compor um programa sistemático alinhado ao planejamento estratégico da instituição e contar com o apoio das instâncias superiores da administração. Um programa desse tipo está intimamente ligado à proposta de gestão de serviços para atender com excelência às necessidades de informação dos usuários. Daí, a proposta de traduzir o termo “*liaison program*”, em inglês, para a expressão “programa de relacionamento”, em português, foi baseada na literatura de marketing, considerando a similaridade com as propostas de gestão de serviços orientados ao cliente (SANTOS, 2018).

A proposta do trabalho de ligação pode ficar mais nítida para a compreensão a partir do esquema sugerido por Suresh, Ryans e Zhang (1995) de três fases para o programa de relacionamento: I) base (*foundation*); II) intermediário (*intermediate*); III) avançada (*advanced*). A base é a fase que envolve o planejamento, a seleção de público e de pessoal para implantar o programa de relacionamento. A fase intermediária é a etapa em que são traçadas as diretrizes e responsabilidades, é desenvolvido um treinamento dos bibliotecários de ligação e são selecionados representantes das bibliotecas nas unidades acadêmicas. Nesta etapa, são formuladas políticas de gestão de coleções e exploram-se diferentes métodos de comunicação. A fase avançada de um programa de relacionamento é alcançada quando é oferecido um vasto espectro de serviços especializados às unidades acadêmicas. A avaliação do programa de relacionamento também faz parte de sua etapa mais avançada, por ser fundamental para examinar a efetividade do trabalho de ligação (Figura 1).



Figura 1 - Fases do programa de relacionamento



Fonte: Suresh, Ryans e Zhang, 1995, p. 9.

PROGRAMA DE RELACIONAMENTO NA UFF

A Universidade Federal Fluminense (UFF) é uma instituição federal de ensino brasileira sediada em Niterói (RJ) que oferece cursos de nível superior em diversas áreas do conhecimento em *campi* em nove cidades do estado do Rio de Janeiro, além de contar com uma unidade avançada em Oriximiná (PA). A UFF conta com trinta bibliotecas, coordenadas por um órgão responsável pela gestão e assessoria dessas unidades de informação, a Coordenação de Bibliotecas (CBI), vinculada à Superintendência de Documentação (SDC). As bibliotecas da UFF são incumbidas de oferecer serviços e produtos que atendam às necessidades de informação dos diferentes tipos de usuários da universidade em suas diversas frentes de ação no tripé ensino, pesquisa e extensão.

Com o objetivo de contribuir com os objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e com a intenção de ampliar sua ação na graduação, a CBI propôs um programa de relacionamento para estimular parcerias entre as bibliotecas e as coordenações de cursos para a oferta de produtos e de serviços para a comunidade acadêmica da UFF. O Programa de Relacionamento da CBI é conduzido pelo Serviço de Planejamento e Desenvolvimento de Coleções (SPDC), setor responsável pela assessoria técnica nos assuntos que dizem respeito à gestão de coleções das



bibliotecas da UFF. O programa conta com a colaboração de outros setores da CBI e a participação efetiva dos profissionais da equipe das bibliotecas no trabalho de ligação.

O Programa de Relacionamento da Coordenação de Bibliotecas da UFF foi concebido com base na proposta pioneira de Miller (1977) que sugere que o trabalho de ligação seja uma atividade estruturada que promova reuniões da equipe da biblioteca com o corpo docente para discutir estratégias de atendimento às necessidades de informação de professores e de estudantes. Desse modo, o programa basicamente consiste em articular reuniões sistemáticas das bibliotecas com as coordenações de curso mediadas pela equipe da SPDC e nos encaminhamentos que se desdobram a partir desses encontros.

Miller (1977) usou cinco categorias gerais para discutir abordagens e problemas possíveis em um programa de relacionamento. As categorias usadas pelo autor foram: disponibilidade da equipe (*staff availability*); prioridade (*priority*); comunicação interna (*internal communication*); técnicas e experiência (*techniques and experience gap*); política organizacional (*organization politics*). É importante observar que Miller não demonstrou intenção conceitual ou esquemática com essas categorias. Seu objetivo pareceu mais próximo de desenvolver uma discussão sobre o trabalho de ligação em uma biblioteca acadêmica a partir de alguns tópicos. Por ter sido um artigo pioneiro, nos valeremos dessas categorias que chamaremos de questões para apresentar uma primeira discussão sobre os resultados preliminares do programa de relacionamento desenvolvido na UFF. Assim como Miller, não temos pretensão conceitual ou esquemática a partir dessas questões neste primeiro estudo.

A primeira questão é a disponibilidade de um bibliotecário ou de uma equipe com interesse e qualificação para realizar o trabalho de ligação, que deve contar com o apoio e a participação de outros setores da biblioteca, como o processamento técnico e a referência. Em bibliotecas menores, a seleção destes profissionais pode ser mais simples considerando que a equipe também seja menor. Em bibliotecas maiores, como foi o caso da Biblioteca Central do Gragoatá, é recomendado designar uma equipe para esse trabalho com representantes de diferentes setores da biblioteca. Seja um profissional ou seja uma equipe, é importante que este trabalho



conte com o apoio de outras áreas da biblioteca. Por exemplo, o setor de processamento técnico pode opinar sobre a quantidade de documentos a serem incorporados no acervo considerando os recursos disponíveis para catalogação, indexação e armazenamento. O setor de referência pode contribuir com propostas de estratégias para divulgação das fontes de informação e capacitação de usuários para o uso competente desses recursos. Os representantes desses setores podem ser convidados a participarem dessas reuniões para colaborar com encaminhamentos e soluções para os serviços das bibliotecas. Miller (1977) pontua que alguma bagagem de experiências anteriores é um diferencial forte em um trabalho de ligação, mas não é indispensável para a participação em um programa de relacionamento.

A prioridade é outro ponto destacado por Miller (1977) para um programa de relacionamento. Para exemplificar possíveis impasses na questão da prioridade, o autor se vale da Lei de Gresham¹ para explicar que as tarefas e as atividades más podem sobressair-se sobre as tarefas mais criativas e menos tangíveis. No entanto, ele considera que é possível realizar um programa de relacionamento, se houver interesse e disponibilidade de algum tempo mínimo para dedicar-se ao trabalho de ligação. Para contornar os problemas dessa ordem no programa de relacionamento da UFF, tem sido importante engajar gradativamente a equipe designada para o trabalho de ligação, além de ser fundamental o programa de relacionamento compor as linhas de ação da gestão, alinhado ao planejamento estratégico da universidade e integrado ao plano de trabalho da Coordenação das Bibliotecas e de seus setores.

O terceiro aspecto abordado por Miller (1977) é a comunicação interna que pode representar um severo teste para a biblioteca. Miller indaga-se a partir de possíveis situações como a de um bibliotecário de referência que ficou sabendo de algum problema diretamente relacionado à aquisição. O autor se pergunta se tal bibliotecário de referência fará o encaminhamento da questão ao setor de aquisição. Em caso negativo, esta situação exemplifica uma falha nesse processo. O autor afirma

¹ A Lei de Gresham (Gresham's law) é a observação, na economia, que “o dinheiro mal expulsa o dinheiro ruim”. Mais exatamente, se moedas que contenham metais diferentes tiverem o mesmo valor no curso legal, as moedas compostas pelo metal mais barato serão usadas para pagamento, enquanto as feitas de metal mais caro serão acumuladas ou exportadas e, assim, tenderão a desaparecer de circulação (BRITTANICA, 2015).



ser difícil garantir que os bibliotecários de ligação sejam informados sobre as iniciativas de outros departamentos da biblioteca. É um desafio manter o pessoal de ligação sempre informado sobre as perguntas que já foram feitas ao corpo docente e as respostas recebidas, especialmente em uma grande biblioteca. Para Miller, esse problema pode ser superado com atenção persistente e manter um bom nível de comunicação traz benefícios à biblioteca para além do trabalho de ligação.

O programa de relacionamento da UFF é organizado a partir de uma programada comunicação por e-mails, reuniões e conversas informais. Além disso, os bibliotecários de ligação são incentivados a atuar transversalmente em prol da gestão da coleção. A participação de diferentes setores tem sido relevante para contornar impasses como os imaginados por Miller. Por exemplo, em uma das reuniões do programa foi identificado que uma bibliotecária não estava habilitada para o módulo de catalogação no sistema da biblioteca, embora a profissional já tivesse concluído os treinamentos necessários para catalogar. Uma das gestoras do sistema estava presente na reunião e no mesmo dia habilitou a permissão para a bibliotecária desenvolver catalogação. A dificuldade foi logo resolvida, sem a necessidade de outra reunião, e-mail ou ofício para solicitar uma solução. O resultado concreto foi que os livros das novas aquisições empacados no processamento técnico foram mais rapidamente catalogados e disponibilizados para os usuários da biblioteca.

A quarta questão está em torno de experiências e técnicas para condução de reuniões que pode ser um processo bastante complexo. Miller (1977) constatou que, naquela época, não havia nada publicado sobre a implementação de um programa de relacionamento. Algumas décadas depois, já existe hoje, em 2022, um conjunto consistente de publicações a respeito do trabalho de ligação que compartilham diferentes experiências e deixam preciosas sugestões para os programas de relacionamento. Apesar dessas contribuições, é razoável reconhecer que não há fórmula para uma atividade desse tipo. Miller traça algumas armadilhas sobre essa questão:

- (1) que tais visitas se tornem principalmente de natureza social, uma perda que não é diminuída pelo fato de que o membro do corpo docente sentir-se genuinamente lisonjeado pelo fato de o bibliotecário ter tido tempo para encontrá-lo em seu próprio espaço;
- (2) que a conversa seja dominada por um ou dois temas dos quais a biblioteca já tem conhecimento;
- (3) que as



solicitações geradas serão limitadas a encomendas de livros e compilação de bibliografias; e (4) que o bibliotecário ou o anfitrião falarão demais e ouvirão muito pouco (MILLER, 1977, p. 214, tradução nossa).

Para Miller (1977), a principal solução para não cair nessas armadilhas são reuniões frequentes de todos os envolvidos no processo de ligação para o franco compartilhamento de experiências, discussão dos problemas encontrados e formulação de soluções em conjunto. Há, dentro da estrutura acima, espaço mais do que suficiente para estilos e diferenças individuais. Todavia, o desenvolvimento de estratégias apropriadas para entrevistar professores é uma tarefa subestimada que pode ser aprimorada através de estudo de técnicas de entrevista e de compartilhamento de experiências.

A última questão é a política organizacional, que está menos para um regime de informação do que para uma urbanidade na biblioteca. Miller (1977) admite que é inevitável que o bibliotecário que desempenha uma função de ligação passe algum tempo ouvindo e respondendo a reclamações. Em grande parte dos casos, essas críticas não chegariam ao conhecimento da biblioteca se não fosse o programa de relacionamento. De acordo com o autor, tais situações exigem elevado grau de profissionalismo, disposição para ser apologista (e saber quando essa postura é adequada e quando não é) e uma rápida comunicação do problema em termos que atraia atenção solidária dos colegas.

CONCLUSÃO

Como foi pontuado, o trabalho de ligação pode contribuir positivamente na gestão de coleções na universidade, pois sua proposta favorece que o acervo se mantenha adequado às necessidades de informação da comunidade acadêmica, através da promoção do relacionamento entre a biblioteca e os usuários. Deste modo, a implementação de um programa de relacionamento é benéfica neste contexto em que a situação econômica, social e tecnológica influenciam mais fortemente o trabalho de gestão de coleções, além do fato de que, cada vez mais, a tecnologia oferece alternativas à biblioteca. O Programa de Relacionamento da UFF vem identificando falhas, propondo soluções e trazendo o reconhecimento da equipe das bibliotecas.



Assim, o programa tem contribuído para o alcance dos objetivos estratégicos da coordenação de bibliotecas e, por consequência, também da universidade.

REFERÊNCIAS

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Reference & User Services Association. Guidelines for Liaison Work in Managing Collections and Services. **Reference & User Services Quarterly**, v. 50, n. 1, p. 97-98, Aug. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5860/rusq.50n1.97>. Acesso em: 19 jul. 2022.

BRITTANICA, Encyclopaedia (Ed.). Gresham's law. **Encyclopedia Britannica**. 2015. Disponível em: <https://www.britannica.com/topic/Greshams-law>. Acesso: 20 jul. 2022.

COGSWELL, James A. The organization of collection management functions in academic research libraries. **Journal of Academic Librarianship**, v. 13, n. 5, p. 268-276, 1987.

FERREIRA, Sheila Paula da Silva. **Impactos da avaliação do INEP sobre o desenvolvimento de coleções das bibliotecas da UFRJ**. 2016. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/unirio/11155>. Acesso: 20 jul. 2022.

KUCHI, Triveni. The strategic value of the liaison librarian's personal approach to client engagement. **Libraries and the Academy**, v. 22, n. 3, p. 651-679, 2022. Disponível em: <https://preprint.press.jhu.edu/portal/sites/ajm/files/kuchi.pdf>. Acesso: 20 jul. 2022.

LIAISON. In: REITZ, Joan M. **ODLIS: Online dictionary for library and information science**. Libraries Unlimited, 1996. Disponível em: http://www.abc-clio.com/ODLIS/odlis_A.aspx. Acesso: 20 jul. 2022.

MILLER, Laurence. Liaison work in the academic library. **RQ**, v. 16, n. 3, p. 213-215, Spring 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25825827.pdf>. Acesso: 19 jul. 2022.



SANTOS, Ana Rosa dos. **Subsídios para a elaboração de políticas de gestão de coleções de livros eletrônicos:** uma proposta para as bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2018. 218 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Biblioteconomia) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/7114>. Acesso em: 26 jun. 2022.

SURESH, Raghini S.; RYANS, Cynthia C.; ZHANG, Wei-Ping. The library-faculty connection: starting a liaison programme in an academic setting. **Library Review**, v. 44, n. 1, p. 7-13, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00242539510076952>. Acesso: 20 jul. 2022.