



Eixo 5 – Gestão e liderança em movimento

NPS como ferramenta de gestão e *advocacy*: o bibliotecário como defensor do usuário em bibliotecas universitárias.

Net Promoter Score as a management and advocacy tool: the librarian as a user advocate in academic libraries.

Lenon Castro – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO) – lenoncastro@edu.unirio.br

Resumo: Este artigo analisa o Net Promoter Score (NPS) como ferramenta de gestão e *advocacy* em bibliotecas universitárias. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem mista, realizada na Biblioteca Central da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), com base em 219 respostas de participantes das oficinas do programa “Biblio, descomplica!”. O método combinou cálculo do NPS e análise qualitativa dos comentários dos usuários. Os resultados indicaram NPS de 88,6, evidenciando elevado nível de satisfação e lealdade. Conclui-se que o NPS favorece a tomada de decisão baseada em evidências e fortalece a atuação do bibliotecário como mediador estratégico das demandas dos usuários.

Palavras-chave: Bibliotecas universitárias. Experiência do usuário. *Advocacy* em bibliotecas. Net Promoter Score.

Abstract: This article analyzes the Net Promoter Score (NPS) as a management and advocacy tool in academic libraries. It is applied research with a mixed-method approach, conducted at the Central Library of the Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR), based on 219 responses from participants in the “Biblio, descomplica!” workshops. The method combined NPS calculation with qualitative analysis of user comments. The results indicated an NPS of 88.6, demonstrating a high level of user satisfaction and loyalty. It is concluded that the NPS supports evidence-based decision-making and strengthens the librarian’s role as a strategic mediator of user demands.

Keywords: Academic libraries. User experience. Library advocacy. Net Promoter Score.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente informacional contemporâneo é marcado por um paradoxo crescente: a abundância de informação, longe de resolver as demandas dos usuários,



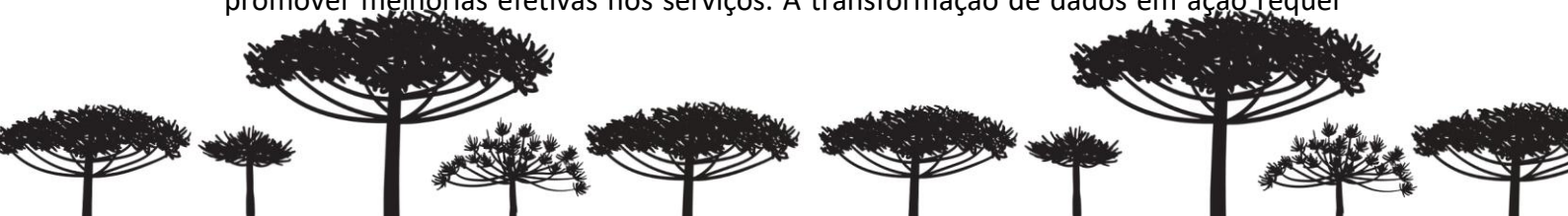
frequentemente intensifica sua desorientação. Esse fenômeno, conhecido como infociação ou sobrecarga informacional, impõe às bibliotecas universitárias um duplo desafio: ao mesmo tempo em que precisam se posicionar como espaços de curadoria e organização do conhecimento, devem fazê-lo em diálogo constante com comunidades acadêmicas cada vez mais exigentes e digitalmente conectadas.

Nesse contexto, as bibliotecas universitárias deixam de ser compreendidas exclusivamente como detentoras de acervos para se consolidar como centros dinâmicos de mediação do conhecimento e formação para a competência informacional. Tal reconfiguração institucional demanda que a gestão de serviços seja orientada não apenas por critérios técnicos, mas por uma escuta ativa e sistemática das necessidades dos usuários. Como observa Ranganathan (2009), em suas cinco leis da biblioteconomia, a biblioteca é um organismo vivo e, como tal, deve crescer e adaptar-se continuamente ao contexto em que está inserida.

A centralidade do usuário na gestão de serviços informacionais ganhou nova dimensão com a disseminação de frameworks de experiência do usuário (UX) provenientes do campo do design e do marketing de serviços. Através dessas ferramentas, entende-se que a percepção de valor em serviços está intrinsecamente ligada à experiência vivenciada durante o processo de interação e não apenas ao resultado entregue. No contexto das bibliotecas, essa perspectiva reafirma a necessidade de instrumentos capazes de capturar as percepções dos usuários de forma contínua e sistematizada.

A avaliação de serviços constitui um elemento estratégico indispensável para a melhoria contínua em bibliotecas universitárias. Nesse contexto, o Net Promoter Score (NPS) destaca-se como uma ferramenta complementar e estratégica. Desenvolvido por Reichheld (2003) e publicado na Harvard Business Review, o NPS propõe a mensuração da lealdade por meio de uma pergunta central: “Em uma escala de 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar este serviço a um amigo ou colega?”. Sua simplicidade metodológica não compromete a profundidade analítica, pois quando associado à análise qualitativa de comentários e ao contexto institucional, torna-se um instrumento robusto de gestão orientada a dados.

Entretanto, a mensuração da satisfação, por si só, não é suficiente para promover melhorias efetivas nos serviços. A transformação de dados em ação requer



um agente mediador capaz de interpretar os resultados, negociar prioridades e influenciar decisões institucionais. É nesse ponto que se insere o conceito de advocacy, compreendido, neste estudo, como a prática sistemática do bibliotecário na defesa das necessidades e interesses dos usuários dentro da organização, por meio do uso estratégico de evidências (SOBRAL; SOUSA, 2020). O advocacy não se restringe à dimensão política ou externa da profissão, mas manifesta-se nas práticas cotidianas de gestão, na argumentação baseada em dados e na mediação entre demandas dos usuários e decisões institucionais.

Este artigo analisa o uso do Net Promoter Score (NPS) como ferramenta de gestão estratégica e advocacy em bibliotecas universitárias, a partir dos dados coletados nas oficinas do programa “Biblio, descomplica!” da Biblioteca Central da PUCPR, no primeiro semestre de 2026. Busca-se compreender de que forma o NPS pode subsidiar a tomada de decisão baseada em evidências e fortalecer a atuação do bibliotecário como defensor das demandas dos usuários. A pesquisa justifica-se pela necessidade de ampliar estudos aplicados sobre instrumentos de avaliação que integrem mensuração de satisfação, gestão de serviços e protagonismo profissional na mediação entre usuários e instituição.

2 NPS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E ADVOCACY

A avaliação da qualidade em serviços informacionais é um dos temas centrais da Biblioteconomia e da Ciência da Informação. A necessidade de mensuração contínua da qualidade percebida em serviços bibliotecários tem sido amplamente reconhecida na literatura. Demonstrar o valor institucional das bibliotecas universitárias requer indicadores que vão além das métricas operacionais tradicionais, como número de empréstimos e acessos ao acervo, e incorporem métricas de impacto e percepção, capazes de revelar a relevância dos serviços para a vida acadêmica dos usuários.

A centralidade do usuário na gestão de serviços bibliotecários encontra respaldo tanto em abordagens teóricas quanto em recomendações de organismos internacionais. A *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA) orienta que as bibliotecas adotem práticas de gestão orientadas ao usuário, promovendo a escuta ativa e a personalização dos serviços (IFLA, 2019).



O Net Promoter Score surge nesse cenário como alternativa metodologicamente simples, operacionalmente viável e estrategicamente poderosa. Desenvolvido por Reichheld (2003), o NPS baseia-se em uma única pergunta quantitativa: "Qual a probabilidade de você nos recomendar?", complementada por uma questão aberta de justificativa. A simplicidade do instrumento favorece a adesão dos respondentes e a frequência de aplicação, permitindo que as organizações monitorem a experiência de forma contínua.

O cálculo do NPS é direto: os respondentes são classificados em promotores (notas 9 e 10), neutros (notas 7 e 8) e detratores (notas de 0 a 6). O índice final é obtido pela subtração do percentual de detratores do percentual de promotores, resultando em um valor entre -100 e +100.

O uso estratégico do NPS em bibliotecas universitárias transcende a função meramente avaliativa. Quando seus resultados são interpretados e mobilizados pelo bibliotecário, o instrumento transforma-se em ferramenta de advocacy, isto é, de defesa fundamentada das demandas dos usuários diante da gestão institucional. Nessa perspectiva, o bibliotecário deixa de ser apenas aplicador de instrumentos para tornar-se mediador estratégico: analisa padrões de insatisfação, prioriza melhorias com base em evidências, propõe inovações incrementais e apresenta dados que legitimam investimentos em serviços.

Essa prática está alinhada ao que Alire (2007) denomina "advocacy efetivo", caracterizado pela capacidade de influenciar decisões institucionais a partir de argumentos sustentados em evidências concretas e relevantes para os tomadores de decisão.

A literatura sobre bibliotecas universitárias tem ampliado a compreensão do advocacy para além de ações pontuais de promoção institucional, reconhecendo-o como uma competência estratégica associada à capacidade de demonstrar valor social, acadêmico e organizacional por meio de evidências. Para Cunha e Cavalcanti (2008), a atuação estratégica das bibliotecas universitárias depende cada vez mais da capacidade de evidenciar impactos concretos sobre ensino, pesquisa e aprendizagem, especialmente em ambientes marcados por restrições orçamentárias e crescente exigência por resultados.



Sob a perspectiva da gestão baseada em evidências, a tomada de decisão em bibliotecas deve articular dados quantitativos, percepção dos usuários e experiência profissional na formulação de melhorias e políticas institucionais. Booth (2002) argumenta que a utilização sistemática de evidências fortalece a capacidade de planejamento e amplia a legitimidade das ações bibliotecárias perante os diferentes públicos institucionais.

A relação entre experiência do usuário e advocacy também se manifesta na crescente valorização das abordagens de *user experience* (UX) em bibliotecas. Segundo Schmidt e Etches (2014), compreender a experiência do usuário implica reconhecer que a qualidade percebida dos serviços está diretamente relacionada às emoções, percepções e interações estabelecidas ao longo da jornada informacional. Dessa forma, a coleta estruturada de feedback deixa de representar apenas um mecanismo avaliativo e passa a constituir estratégia de escuta qualificada, permitindo que o bibliotecário identifique fragilidades, priorize melhorias e atue como representante das necessidades informacionais dos usuários nos espaços institucionais de decisão.

Além disso, autores como Oakleaf (2010) defendem que bibliotecas universitárias precisam desenvolver culturas organizacionais orientadas à demonstração de valor e impacto, utilizando indicadores capazes de evidenciar sua contribuição para os objetivos institucionais das universidades. Assim, o uso do NPS pode ser compreendido não apenas como prática operacional de avaliação, mas como instrumento de fortalecimento institucional, capaz de aproximar a biblioteca das demandas da comunidade acadêmica e qualificar processos de gestão baseados em evidências.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e de natureza aplicada, uma vez que visa contribuir para a melhoria de práticas de gestão em bibliotecas universitárias a partir da análise de um caso concreto (GIL, 2017). O estudo de caso foi desenvolvido na Biblioteca Central da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). O objeto empírico da investigação são as oficinas do programa “Biblio, descomplica!”, iniciativa



de formação para a competência informacional que oferece treinamentos temáticos sobre recursos e serviços da biblioteca à comunidade acadêmica.

Quanto à abordagem, adota-se método misto, combinando dimensões quantitativas e qualitativas de análise. A dimensão quantitativa envolve o cálculo e a interpretação do NPS, enquanto a dimensão qualitativa se volta para a análise dos comentários abertos fornecidos pelos usuários.

A coleta de dados foi realizada entre março e maio de 2026, durante o primeiro semestre letivo, acompanhando o calendário das oficinas do programa “Biblio, descomplica!”, ofertadas nas modalidades presencial, online e híbrida. O instrumento de coleta consistiu em um questionário estruturado em duas partes: a primeira reuniu informações de perfil dos participantes e avaliação das oficinas quanto ao conteúdo, carga horária, domínio e interação do instrutor, utilizando escala qualitativa de quatro pontos; a segunda contemplou a questão do Net Promoter Score (NPS), em escala de 0 a 10, acompanhada de campo aberto para justificativa da nota. O questionário foi disponibilizado digitalmente via QR Code ao final dos treinamentos, integrando-se ao fluxo operacional da biblioteca.

A análise dos dados envolveu três etapas complementares: (a) classificação dos respondentes em promotores, neutros e detratores, conforme os critérios do NPS, (b) cálculo do índice NPS e (c) análise qualitativa dos comentários abertos mediante categorização temática. Para esta última etapa, utilizou-se como suporte analítico a ferramenta de inteligência artificial Microsoft Copilot, empregada para identificação de padrões recorrentes nos comentários, categorização temática e extração de pontos fortes, sugestões de melhoria e expectativas não atendidas.

O uso de inteligência artificial como apoio à análise qualitativa acompanha tendências recentes das ciências sociais aplicadas, que reconhecem o potencial dessas ferramentas para ampliar a agilidade e a padronização dos processos de categorização. Ressalta-se que a ferramenta foi utilizada exclusivamente como apoio à categorização inicial dos comentários, sendo todas as interpretações, validações e inferências realizadas pelo pesquisador.



4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No período analisado, foram registradas 219 respostas válidas, provenientes de participantes de 9 oficinas distintas do programa. O perfil predominante dos participantes é de estudantes de graduação presencial (95,4%), do campus Curitiba (99,1%), com destaque para os cursos de Direito, Engenharia Civil, Design, Teologia e Psicologia, evidenciando o alcance transversal do programa junto à comunidade acadêmica da PUCPR.

A classificação dos 219 respondentes, segundo a metodologia Net Promoter Score (NPS), revelou uma distribuição altamente favorável: 196 promotores (89,5%), 21 neutros (9,6%) e apenas 2 detratores (0,9%). O cálculo do NPS, obtido pela subtração do percentual de detratores do percentual de promotores, resultou em um índice de 88,6 pontos.

Esse resultado posiciona o programa “Biblio, descomplica!” na chamada “zona de excelência”, classificação atribuída a índices superiores a 75. O Quadro 1 apresenta a distribuição das notas atribuídas pelos respondentes na avaliação dos serviços da biblioteca.

Quadro 1 – Notas atribuídas pelos usuários

NOTA	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
QUANT.	1	0	0	0	0	1	0	5	16	23	173
%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	2,3%	7,3%	10,5%	79,0%

Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

A análise qualitativa dos comentários abertos revelou padrões temáticos consistentes, organizados em três grandes categorias: pontos fortes, sugestões de melhoria e oportunidades de inovação. Dentre os pontos fortes, destacaram-se com expressiva recorrência a qualidade didática e o domínio de conteúdo dos instrutores (frequentemente mencionados em elogios diretos), a clareza e objetividade das explicações, a relevância do conteúdo para o desempenho acadêmico, e a postura acolhedora e atenciosa das bibliotecárias. Comentários como "Orientadora extremamente preparada. Além do conteúdo ajudar muito no desenvolvimento do TCC" e "Os serviços da biblioteca da PUC são de excelência, mostrando além de um grande

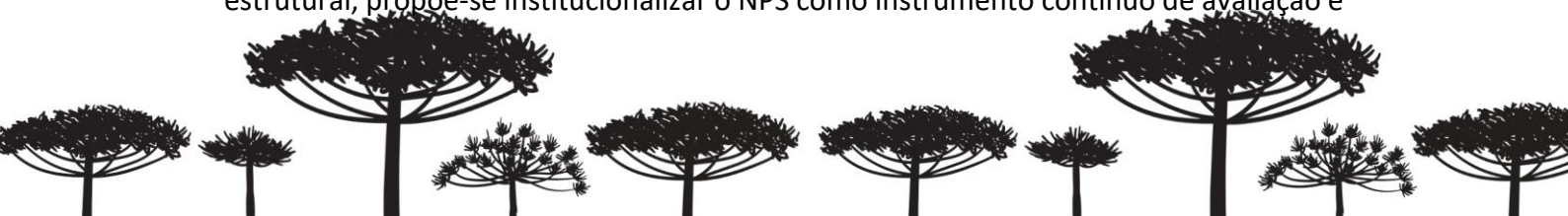


acervo de livros e arquivos, uma equipe de alto nível" ilustram a percepção dominante entre os promotores.

As sugestões de melhoria identificadas nos comentários concentraram-se em três aspectos principais. O primeiro refere-se ao ritmo e dinâmica das oficinas: alguns respondentes sinalizaram que determinadas partes foram conduzidas de forma acelerada, limitando a assimilação dos conteúdos mais complexos. Um comentário neutro expressou essa percepção de forma articulada: "Talvez dê pra deixar ainda mais envolvente trazendo mais momentos de interação entre o instrutor e os alunos [...] incluir perguntas ao longo da aula, introduzir histórias do próprio instrutor, propor pequenas atividades durante o processo". O segundo aspecto refere-se à carga horária: a única avaliação "Insatisfatório" nessa dimensão, aliada ao comentário "Tempo curto" de um promotor, sugere que determinadas oficinas, em especial as de maior densidade técnica, poderiam se beneficiar de ampliação do tempo de duração. O terceiro aspecto diz respeito à sequenciação dos conteúdos: um respondente sugeriu que as oficinas sobre gestores de referência deveriam ser precedidas por orientação sobre localização de fontes bibliográficas, para que os usuários pudessem exercitar as ferramentas com maior fluência.

Os dois registros de detratores evidenciam uma fragilidade metodológica na aplicação do instrumento, caracterizada pelo desalinhamento entre as notas atribuídas e os comentários registrados. Um respondente atribuiu nota 0, mas descreveu a experiência como "Excelente", enquanto outro, com nota 5, afirmou ter tido todas as dúvidas sanadas, indicando possível erro de preenchimento ou interpretação invertida da escala. Esse padrão sugere que a ausência de legenda explícita nos extremos da escala NPS pode induzir erros de resposta, especialmente em aplicações digitais sem mediação presencial, reforçando a necessidade de orientação mais clara sobre o significado das notas no momento da coleta.

A análise dos resultados permitiu identificar propostas de melhoria em três níveis. No nível imediato, recomenda-se explicitar a escala do NPS, ampliar a interatividade nas oficinas e padronizar a sequência dos conteúdos. No médio prazo, sugere-se revisar a carga horária de oficinas mais complexas, expandir a oferta em formatos online e híbridos e disponibilizar materiais de apoio aos participantes. No nível estrutural, propõe-se institucionalizar o NPS como instrumento contínuo de avaliação e



utilizá-lo como subsídio para a tomada de decisão e o fortalecimento do advocacy do bibliotecário.

Do ponto de vista da inovação em gestão, a adoção sistemática do NPS no “Biblio, descomplica!” demonstra que a avaliação pode ser incorporada à rotina operacional da biblioteca sem gerar sobrecarga às equipes. O uso de uma plataforma integrada de coleta favorece a adesão dos participantes e a continuidade do processo avaliativo, contribuindo para a consolidação da avaliação como prática institucional de melhoria contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidenciou que o Net Promoter Score (NPS) constitui uma ferramenta eficaz de gestão estratégica e inovação em bibliotecas universitárias ao articular mensuração de satisfação, análise qualitativa e tomada de decisão baseada em evidências.

Aplicado às oficinas do programa “Biblio, descomplica!”, o instrumento revelou elevado nível de satisfação e lealdade dos usuários, posicionando o serviço na zona de excelência. Mais do que o índice numérico, a análise dos comentários permitiu identificar melhorias concretas, como a ampliação da interatividade, ajustes na carga horária de conteúdos mais densos e maior clareza na aplicação da escala, evidenciando o valor analítico dos dados qualitativos.

Os resultados demonstram que o NPS pode ser integrado à rotina operacional sem sobrecarga adicional, favorecendo a institucionalização da avaliação contínua e o aprimoramento dos serviços. Nesse processo, o bibliotecário assume papel central ao interpretar dados, priorizar ações e transformar evidências em propostas de melhoria, consolidando sua atuação como agente de advocacy. Essa mediação fortalece o posicionamento da biblioteca como parceira estratégica da missão acadêmica, ao alinhar serviços às demandas reais dos usuários e sustentar decisões com base em dados.

Como limitações, destaca-se o recorte específico da amostra, composta por participantes voluntários das oficinas, o que pode introduzir viés de maior engajamento e inflar os índices de satisfação, além da ausência de acompanhamento longitudinal dos



efeitos das formações. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a análise para diferentes contextos institucionais, utilizem séries históricas do NPS, integrem o instrumento a outras metodologias de avaliação e realizem investigações de acompanhamento para aferir o impacto das ações formativas na competência informacional dos usuários ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ALIRE, Camila A. **Advocacy for libraries: a toolkit**. Chicago: American Library Association, 2007.

BOOTH, Andrew. From EBM to EBL: two steps forward or one step back? **Medical Reference Services Quarterly**, Philadelphia, v. 21, n. 3, p. 51–64, 2002. DOI: https://doi.org/10.1300/J115v21n03_06.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de biblioteconomia e arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA). **IFLA Library Reference Model: a conceptual model for bibliographic information**. The Hague: IFLA, 2019.

OAKLEAF, Megan. **The value of academic libraries: a comprehensive research review and report**. Chicago: Association of College and Research Libraries, 2010.

RANGANATHAN, Shiyali Ramamrita. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2009.

REICHHELD, Frederick F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 81, n. 12, p. 46–55, 2003. Disponível em: <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>. Acesso em: 3 maio 2025.

SCHMIDT, Aaron; ETCHES, Amanda. **Useful, usable, desirable: applying user experience design to your library**. Chicago: American Library Association, 2014.

SOBRAL, Natália; SOUSA, Márcia. Advocacy em bibliotecas: estratégias para fortalecimento institucional. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 1–15, 2020.

