

XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias
SNBU 2014

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: dificuldades e desafios em uma
biblioteca universitária da Amazônia Setentrional**

CLIVEA FARIAS SOUTO

RESUMO

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta de gestão que proporciona maior segurança e assertividade nas tomadas de decisões dos gestores. Sua aplicação em Bibliotecas Universitárias pode favorecer à execução de tarefas de forma prática melhorando o desempenho dessas unidades de informação. Partindo dessa premissa, este trabalho tem o objetivo de analisar a percepção sobre a execução do Planejamento Estratégico dos idealizadores na Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima, tensionado para o período de 2010 – 2014. A pesquisa realizada deu-se por meio de Estudo de caso, com abordagem qualitativa, empregando as técnicas de coleta: pesquisa documental, entrevista estruturada, com a equipe gestora do Planejamento Estratégico na Biblioteca e observação participante; isso possibilitou realizar a triangulação dos dados. Evidenciou-se que os membros da Comissão do Planejamento Estratégico, os bibliotecários, em sua maioria, detinham apenas conceitos teóricos sobre o Planejamento Estratégico. Percebeu-se que o Planejamento Estratégico possibilitou a orquestração de ações, de objetivos a serem atendidos visando à eficiência e eficácia, no serviço público, os quais obtiveram êxito como o aumento do número dos bibliotecários, treinamento aos servidores, e aumento do número de exemplares na Biblioteca e desencadeou a inovação em ações que não tinham sido programadas oficialmente no plano, como é o caso do Projeto Cinema ao meio-dia na Biblioteca. Por outro lado verificou-se também, que uma das maiores dificuldades que os bibliotecários enfrentam para a execução plena do Planejamento Estratégico, concentra-se na falta de acompanhamento das ações propostas pelo planejamento para o atendimento dos objetivos do planejamento, somado à falta de recursos financeiros e burocracia. Tudo isso gerou novos desafios na gestão da Biblioteca no estudo em questão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Bibliotecas Universitárias. Bibliotecários.

ABSTRACT

The Strategic Planning is an important management tool that provides greater certainty and assertiveness in decision making of managers. Its application in University Libraries can facilitate the implementation of tasks in a practical way to improve the performance of these units of information. From this premise, this paper aims to analyze the perception on the implementation of the Strategic Planning creators of the Central Library of the Federal University of Roraima, tensioned for the period 2010 - 2014. The survey was made by through case study with a qualitative approach, employing the techniques of collection: desk research, structured interviews with the management team of Strategic Planning in Library and participant observation; it possible to perform data triangulation. It was evident that the members of the Committee of the Strategic Planning, librarians, mostly held only theoretical concepts about strategic planning. It was noticed that the Strategic Planning has enabled orchestration actions, the objectives to be reached aiming at efficiency and effectiveness in public service, which succeeded as the increase in the number of librarians, training for servers, and increasing the number of copies in library and triggered innovation in actions that had not been officially scheduled in the plan, such as the Cinema Project at noon in the Library. On the other hand it was also found that one of the biggest difficulties that librarians face in the full implementation of the Strategic Planning focuses on the lack of monitoring of the actions proposed by the planning to meet the goals of planning coupled with the lack of resources financial and bureaucracy. All this has created new challenges in the management of the library in the current study.

Keywords: Strategic Planning. University Libraries. Librarians.



1 INTRODUÇÃO

Partindo da ideia de que as organizações não devem apenas trabalhar na base da improvisação e que o planejamento é um processo, um conjunto de ações, nas quais há concentração de esforços para analisar o ambiente como um todo (CHIAVENATO, 1999), faz-se necessário entender os interesses e resultados na adoção do planejamento estratégico, tanto no setor público quanto no setor privado. Nesse sentido, o planejamento estratégico tornou-se dentre as técnicas gerenciais mais utilizadas, como uma das opções que melhor se adapta às novas exigências do ambiente. Isto é explicada pela precisão de se adotar uma gestão estratégica que enfatize uma constante avaliação das mudanças que estão acontecendo no ramo de atividade a qual está inserido.

No âmbito da Universidade Federal de Roraima – UFRR, desde 2004, a Biblioteca Central implantou o Planejamento Estratégico - PE para auxiliar seu processo de gestão. O processo de planejamento estratégico é uma experiência pioneira nesse setor em relação aos demais. O objetivo geral deste estudo é analisar a percepção sobre a execução do Planejamento Estratégico-PE dos idealizadores na Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima - UFRR, tencionado para o período de 2010 – 2014.

Esta pesquisa é a continuação do trabalho de especialização que abordou o tema Planejamento Estratégico, o Estudo de caso das Bibliotecas da UFRR, e tem também a intenção de identificar as dificuldades e, também, os benefícios provindos da implementação dessa ferramenta relevante à Instituição. A relevância social do estudo se justifica pelo fato de que as organizações tanto privadas quanto públicas, para a sua sobrevivência, devem lançar mão de ferramentas que favoreçam seu desempenho, levando em consideração as necessidades de seus usuários/clientes, com a preocupação de oferecer serviços de qualidade para essa população (REZENDE, 2011).

A relevância acadêmica é evidenciada em refletir os afazeres cotidianos dos Bibliotecários das Universidades Federais no desenvolvimento de suas tarefas, tendo como suporte ferramentas de gestão, analisando se ocorrem contribuições com essa prática e se elas são utilizadas em sua plenitude.

Para tanto, esse trabalho está estruturado em cinco sessões, sendo a primeira, Introdução, a qual apresenta a temática de estudo e o objetivo; a segunda sessão, o Referencial teórico, explicitando os pilares teóricos acerca da Estratégia, Planejamento Estratégico e



Bibliotecas Universitárias. A terceira sessão apresenta a metodologia, a qual abarca classificação da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados. Já na quarta sessão, tem-se a apresentação e análise dos dados, por fim, as Considerações finais seguida das Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos de planejamento

Compreender os conceitos de planejamento é importante para o seu entendimento e aplicabilidades nas organizações; pode-se aqui observá-lo como um processo que pode ser desenvolvido em diversas áreas, podendo ser aplicado tanto na vida pessoal quanto focado na gestão de empresas. Segundo Oliveira, (2004, p. 35) “o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva”. Para o autor, esse processo que estabelece um delineamento para um estado futuro desejado por meios efetivos para torná-lo realidade, justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Nesse sentido, Barros (2005, p.3) reforça o conceito de planejamento como um processo quando afirma que: “Planejar é um processo. Um processo que se inicia por uma etapa de questionamento existencial. É quando a empresa pensa seu destino, revê suas entradas e olha em volta. Exatamente como deve fazer cada ser humano de vez em quando”. Verifica-se então que o processo de planejar deva, antes de tudo, levar a refletir sobre a existência da empresa, seu contexto e seus objetivos futuros.

Para Leitão (1995, p.8) “planejamento é um processo intuitivo ou estruturado que visa especular sobre o futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões”. O autor indica observar aspectos da natureza do processo de planejamento, quais sejam: a) a antecipação dos acontecimentos; b) a preocupação com o futuro da organização; c) a tomada de decisões de uma forma organizada; d) a preocupação com a eficácia; e) a preocupação com as mudanças do ambiente externo; f) a correta utilização dos recursos internos; g) o fato de ser o planejamento um processo técnico, político e social; h) a preocupação com a cultura organizacional; i) a caracterização de um processo interno de mudanças; j) a identificação da necessidade de mudança de mentalidades; e k) a caracterização do processo de aprendizado institucional.

De acordo com Fernandes (2004, p.2) “o planejamento é caracterizado por decisões presentes tendo em vista um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-lo”. Corroborando o autor acima, acrescenta ainda que o planejamento gera sinergia com o



controle e, permite a avaliação de desempenho de áreas específicas e das empresas como um todo.

Conquanto, o planejamento leva a um pensar e repensar no futuro, baseados na flexibilidade e dinamismo. Isso porque se está envolto de variáveis, internas e externas, mutáveis (Sociais, Políticas, Econômicas, Legais, Tecnológicas, dentre outras). O planejamento antevê, prepara à realização de adaptações adversas. Mas, é fundamental se ter em mente o significado de estratégia, pois esta é que guiará as organizações no alcance aos seus objetivos.

2.2 Conceitos de estratégia

O termo estratégia tem origem na literatura militar europeia e quer dizer arte do general. No mundo empresarial a palavra estratégia foi introduzida por Von Neumann e Mongenstern no livro “*Theory of games and economic behavior*”, um livro sobre teoria dos jogos, onde se conceituou como estratégia medidas de médio e longo prazo para o desenvolvimento de produtos e mercados definidos e formas possíveis de alcançá-los (FERNANDES, 2004).

Contudo, somente na década de 1970 que o uso dos conceitos estratégicos pelas empresas obteve maior importância, com o surgimento do conceito de segmentação de empresas em negócios e com a criação das Unidades Estratégicas de Negócio (LEITÃO 1995). O autor ainda afirma que, a palavra estratégia tem amplo uso, não só na área militar, como também na gestão de empresas e, até mesmo, no dia a dia do cidadão comum. Dessa forma, não é de se admirar o grande número de significados diferentes para essa expressão.

Já para Almeida (2010, p.21), “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha uma interferência maior em toda a entidade”. Segundo Leitão (1995, p.60) “estratégias são caminhos alternativos escolhidos para se alcançar os objetivos”. Para o autor outro significado da palavra, em seu uso comum, é o de comportamento, utilizado por uma pessoa ou uma organização para alcançar seus objetivos. A estratégia se apresenta como um caminho, uma forma de pensar no futuro, para que dessa forma se alcance os objetivos estipulados pela organização (HUNGER; WHEELEN, 2002; OLIVEIRA, 2004; REZENDE, 2011). Ansoff e McDonnell (2009, p. 75) apresentam a estratégia como “[...] uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda



de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, [...] merece atenção como uma ferramenta de gestão [...]"

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p. 23) “[...] a formulação de estratégias não tem a ver apenas com valores e visão, competências e capacidades”, eles afirmam que a palavra estratégia é muito fluente e geralmente é definida de uma forma e usada de outra. Ela é um padrão, isto é, coerência em comportamento ao longo do tempo. Percebe-se que os autores coadunam o aspecto que transfigura a simples realização da estratégia; ela pode e deve ser incorporada aos procedimentos, à forma de ser das empresas, e com o passar do tempo, reajustada, mesmo padronizando-se.

2.3 O Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta de trabalho que facilita às organizações lidar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão. Ele é fundamental para a sobrevivência das organizações privadas ou públicas e, deve ser elaborado, implantado e avaliado a partir de estudos e pesquisas que relatam sua definição, importância, benefícios e resultados, os quais devem ser discutidos, adaptados, sedimentados e aceitos por todos na organização, por meio de uma metodologia adequada (REZENDE, 2008b apud REZENDE, 2011). O autor ressalta que para as organizações privadas, essas definições devem levar em conta o negócio e o sucesso de seus produtos ou serviços; já para as organizações públicas esses conceitos devem levar em conta a sua atividade e o êxito de seus serviços, considerando as legislações importantes, as questões sociais e a qualidade de vida dos cidadãos.

Encontra-se na literatura diversas definições de planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (2004) o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa e que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo, embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

Observando-se a alocação do planejamento estratégico em uma empresa, Fischimann e Almeida (2009) afirmam que a administração das organizações é dividida em três níveis distintos: a) o estratégico: que dá a direção à organização adaptando-a ao meio ambiente; b) o



administrativo: que cuida do relacionamento e integração interna da organização; e c) o operacional: que cuida das operações da organização. Entende-se então, o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente interno e externo de uma organização, toma a consciência de suas oportunidades e ameaças, forças e fraquezas para o cumprimento da sua missão.

Para Rezende (2011, p.7) “o planejamento estratégico organizacional é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização [...]. Este planejamento é uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização, estando relacionado com o sucesso para as organizações privadas e com o êxito para as organizações públicas (REZENDE, 2011). Ansoff e McDonnell (2009, p. 38) acrescentam que “no Planejamento Estratégico não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado e tão pouco se acredita que seja extrapolável”.

De forma a organizar a realização e implementação da ferramenta de planejamento estratégico, tem-se algumas metodologias, as quais apresentam as etapas do planejamento. É importante ressaltar que para a formulação desse tipo de planejamento é relevante observar o negócio ou atividade da organização, sendo que a palavra negócio está mais direcionada para as organizações privadas, enquanto que, a palavra atividade está ligada às organizações públicas (REZENDE, 2011). O autor ressalta que para as organizações privadas o negócio é a atuação principal e diferenciada da mesma, é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente da organização, já para a organização pública a atividade é a sua atuação principal e diferenciada, definindo, validando ou revisando os serviços dessa organização, devendo resultar em ganhos sociais. Deve ser observado, também, o mercado-alvo da organização, o qual para a empresa privada diz respeito a quem quer vender seus produtos, e para as organizações públicas refere-se a quem quer prestar seus serviços.

A metodologia e as etapas de um planejamento estratégico não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações. Apresentar-se-á aqui, para um melhor entendimento e verificação da sua aplicação em bibliotecas universitárias, a metodologia de Bryson, (1989) apud Barbalho (1997). Esta metodologia e suas etapas estão divididas em: a) Mandato; b) Missão; c) Análise do ambiente externo e interno; d) Questões estratégicas; e) Obstáculos; e, f) Propostas estratégicas (BARBALHO; BERQUET, 1995; MACIEL;



MENDONÇA, 2006).

O Mandato, diz respeito à descrição do que a unidade de informação deveria fazer em conformidade com as obrigações institucionais estabelecidas nos documentos que a formalizam como, exemplo, regimentos e estatutos, devendo ser redigido de forma clara. Já a Missão, focando a questão das Bibliotecas Universitárias, como estas pertencem a uma organização maior, o estabelecimento de sua missão necessariamente deverá estar intimamente sintonizado com a missão dessa organização. A redação de um documento que estabeleça a missão sumarizando os valores-chave dos serviços prestados ajudará aclarear a posição da biblioteca em seu ambiente e servirá de base para a comissão encarregada do Planejamento Estratégico refletir sobre as possíveis estratégias para o alcance de seus objetivos (BARBALHO; BERQUET, 1995; MACIEL; MENDONÇA, 2006).

A Análise do ambiente externo ou macroambiente implica no conhecimento e monitoramento das potencialidades, tendências e forças do mercado no qual a biblioteca está inserida, identificando as oportunidades e ameaças com as quais ela poderá vir a se defrontar. Outrossim, a Análise do ambiente interno está relacionada aos pontos fortes e pontos fracos da organização; essa ação consiste em uma avaliação minuciosa do desempenho da própria biblioteca, observando os fatores que contribuem positivamente para o alcance da sua eficácia e as dificuldades que a impedem.

Já nas Questões estratégicas, estas representam um elo entre as análises realizadas anteriormente e os objetivos almejados pela biblioteca, o papel que ela irá representar no futuro (BARBALHO; BERQUET, 1995; MACIEL; MENDONÇA, 2006). No que diz respeito aos Obstáculos, é necessária a identificação de tudo o que possa contestar as questões estratégicas, para isso, é preciso que o profissional que atua nas bibliotecas, seja criativo e inovador, permitindo o surgimento de soluções autênticas no lugar das adaptações inadequadas.

Porquanto, as Propostas estratégicas devem estar de acordo com a filosofia e as políticas adotadas pela biblioteca devendo seguir os seguintes passos: a) definir alternativas de ação; b) identificar as ações necessárias para a sua implementação; e c) determinar prazos e responsáveis pelas ações a serem executadas. Os passos da Proposta estratégica levam ao estabelecimento de ações que serão implementadas por meio dos planos de ações, que traduzem as ações a serem implementadas, os responsáveis, os prazos, o custo da ação, assim como, os indicadores de controle.



Após a identificação das etapas do planejamento estratégico, é relevante saber que nesse documento, devem estar contidas as estratégias da organização, que estão relacionadas com a escolha do seu futuro e com o atendimento dos seus objetivos. A execução das estratégias da organização será realizada por meio de planos de ações, que são atividades para atender ou detalhar as estratégias formalizadas da organização (REZENDE, 2011). O autor ainda afirma que para alguns administradores, os planos de ações são chamados de planos de trabalho; esses devem ser formalizados com atividades para toda equipe multidisciplinar envolvida, definindo as ações, atividades ou tarefas a serem elaboradas, responsáveis pelas ações; período ou tempo para realizá-las e recursos necessários para a sua realização.

2.4 O Planejamento Estratégico em bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias possuem a missão de prover a infraestrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da universidade, centrando seus objetivos nas necessidades de informação do indivíduo, membro da comunidade universitária (TARAPANOFF, 1981 apud RUSSO, 2003). Compreende-se, portanto que esta infraestrutura deve estar organizada adequadamente, para satisfazer as necessidades dos usuários. Com relação a isso, Milanese (1988, p. 72) afirma que “uma medida da qualidade de uma instituição de ensino superior é a excelência de sua biblioteca”.

Dessa forma, organizar, preservar e disseminar a informação nas bibliotecas universitárias deve levar em consideração as necessidades de cada usuário em que produtos e serviços específicos devem ser disponibilizados de acordo com suas características, além da adequação do espaço físico, de forma a atrair usuários potenciais e manter condições ideais à motivação do seu uso (MATTOS; PINHEIRO, 2006). Por conta disso, organizar e gerenciar essa nova biblioteca universitária consiste em um desafio para o profissional bibliotecário, que deve buscar se qualificar de acordo com as necessidades desse novo ambiente informacional, de modo a tornar cada vez mais efetivo o desempenho das unidades de informação, ampliando e melhorando a imagem dessas organizações (RUSSO, 2003).

A função do planejamento é de determinar a direção a seguir, medindo os recursos disponíveis e os necessários, implicando na compreensão das mudanças provenientes do mercado, bem como, da sensibilidade para identificação e canalização dessas mudanças de forma positiva para as unidades de informação (BARBALHO; BERAQUET, 1995). As autoras ainda afirmam que essas funções devem apoiar o processo decisório, trazendo maior



racionalidade às decisões na organização, orientando suas ações, implicando, no entanto, que a unidade conheça sua área de eficiência e eficácia. Maciel e Mendonça (2006, p. 60) afirmam que “as bibliotecas contemporâneas têm que ser gerenciadas de acordo com as práticas modernas, considerando as forças do mercado e o atual ambiente econômico”. As autoras ainda afirmam que, se esses profissionais levarem a sério o futuro dos seus serviços e o planejarem estarão permitindo que novas tendências se estabeleçam, novos serviços sejam criados e novas oportunidades surjam, pois o ambiente da biblioteca muda e é melhor lidar com algo que já havia sido planejado do que com uma situação súbita e inesperada.

Maciel e Mendonça (2006, p.61) ainda acrescentam “o Planejamento Estratégico, enquanto metodologia de pensamento participativo, inicia-se com o envolvimento da alta administração e gerentes de setores, estendendo-se posteriormente a todas as áreas da organização”. Hayes (1994 apud RAMOS, 1999) ressalta que o planejamento oferece contribuições valiosas em aspectos como: análise das funções de gerência nos diversos níveis da biblioteca; visualização do futuro por meio da introdução de técnicas de previsão qualitativas e quantitativas; custos operacionais; serviços na biblioteca com a introdução de normas e medidas de avaliação das atividades da biblioteca.

Acredita-se, que o Planejamento Estratégico utilizado em Bibliotecas universitárias oferece subsídios que facilitarão a adequação desses setores às novas mudanças do mercado, com a melhoria dos seus serviços.

3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima (UFRR)

A UFRR possui duas bibliotecas universitárias, a Biblioteca Central e a Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias – CCA. A Biblioteca Central foi criada em 10 de Janeiro de 1992, através da Resolução 038/92 CUNI, e possui uma área total construída de 2.042 m², com vistas à expansão, funciona no Campus do Paricarana, e conta com um acervo de 34.000 títulos e cerca de 100.000 exemplares de materiais bibliográficos (UFRR, 2003, 2011). Por conta do crescimento da Instituição houve a necessidade de criação de uma biblioteca setorial junto aos cursos desenvolvidos em um dos campus do interior, seguindo as exigências do Ministério da Educação e Cultura – MEC, a Instituição cria em 2001, a Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias– CCA, que encontra-se localizada no Campus do Cauamé - Monte Cristo - Boa Vista-RR, dispõe de uma estrutura semelhante a da Biblioteca Central e comporta todo o acervo na área de Ciências Agrárias, visando atender



especificamente a comunidade acadêmica dos Cursos de Agronomia e Zootecnia.

A estrutura organizacional da Biblioteca Central é composta pela Direção da Biblioteca e bibliotecários responsáveis por setores. Fazem parte dela ao todo 14 servidores, dos quais sete ocupam cargos de gestão.

Em análise documental, identificou-se que o diagnóstico apresentado no primeiro Planejamento Estratégico da Biblioteca Central afirma que, até 2001, a biblioteca possuía apenas uma bibliotecária, o que gerou impactos negativos para toda a comunidade da universidade, visto que seus serviços se resumiam a: empréstimo domiciliar e consulta local, sendo que seu acervo não era catalogado, estava desatualizado e deteriorado, e a clientela estava excluída das mídias digitais de informação (UFRR, 2010).

Depois de alguns êxitos, foi elaborado um novo PE (2010-2014) no sentido de alcançar maior eficiência e eficácia nos serviços prestados à comunidade acadêmica. No Planejamento Estratégico que iniciou-se no ano de 2010, fizeram parte da Comissão oito bibliotecários dos setores: Direção da Biblioteca Central, Processamento técnico, Desenvolvimento de Coleções, Setor de Referência, Setor de Periódicos e Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias.

3.2 Dos procedimentos metodológicos

Tendo o objetivo geral de analisar a percepção sobre a execução do Planejamento Estratégico-PE dos idealizadores na Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima - UFRR, tencionado para o período de 2010 – 2014, realizou-se um estudo de caso, que para Gil (2010, p. 57) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos [...]. Quanto à abordagem de pesquisa, esta se classifica como qualitativa, configurando-se também, como pesquisa exploratória a qual segundo Gil (2010, p. 27) “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias [...]. Esta investigação se ajusta como um estudo descritivo que em algumas vezes vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação (GIL, 2010).

No que diz respeito à técnica de coleta de dados fora realizada análise documental, observação participante e entrevista estruturada aos bibliotecários da Biblioteca Central da UFRR. Os documentos que foram analisados constituíram-se de: Planejamento Estratégico 2010-2014 e Relatórios Anuais da Biblioteca Central. Já as entrevistas, estas foram guiadas



por roteiros de perguntas abertas, que tem relação fixa de perguntas cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados (GIL, 2010). O total da população-alvo de bibliotecários da UFRR, participantes do Planejamento Estratégico é sete, em função de serem os elaboradores do documento. Mediante a utilização de três fontes de dados, fez-se a Triangulação dos mesmos (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Já no que se refere à técnica de análise de dados, por tratar-se de pesquisa qualitativa, utilizou-se da análise de conteúdo, a qual segundo Vieira e Zouain (2005, p. 102) indicam que “[...] a análise de conteúdo visa o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica etc., por meio de um processo de dedução com base em indicadores reconstruídos a partir de uma amostra de mensagens específicas”. Nesse estudo utilizou-se (BARDIN, 2011): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação, partindo de categorias de análise, a saber: Percepção e Perspectivas dos Bibliotecários acerca do Planejamento Estratégico e Resultados, Benefícios, dificuldades e Sugestões ao Planejamento Estratégico da UFRR. Os entrevistados, membros (bibliotecários) da Comissão de Elaboração do PE, foram identificados como Entrevistados A, B, C, D, E, F e G.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Planejamento Estratégico da Biblioteca Central da UFRR: alguns apontamentos

O cenário da elaboração do Planejamento Estratégico do ano de 2004 era bastante promissor, pois o Governo, a época, preparara ações específicas para as Universidades federais, o que proporcionava e estimulava a estruturação de Planejamento por meio de ações que visasse à qualidade na oferta dos serviços públicos. Pode-se observar a realidade em que se encontravam as bibliotecas no trecho a seguir:

Os desafios eram enormes, apesar do esforço diário, a grande demanda dos usuários por atendimento e o volume de atividades a serem efetivadas eram significativamente comprometidas, pois as duas Bibliotecas possuíam apenas duas bibliotecárias, sendo ambas contratadas (UFRR, 2010, p.6).

É natural que as dificuldades se apresentem no início de grandes empreendimentos, mas a determinação e a organização levam ao sucesso paulatinamente. Após a implementação do Planejamento Estratégico de 2004, com a elaboração de planos anuais, foram obtidos alguns resultados. De acordo com plano estratégico (UFRR, 2010), são eles:



- a) a Biblioteca Central possui seus setores divididos, conforme o padrão nacional de bibliotecas universitárias; cada setor com seus profissionais específicos, perfazendo o número de 12 (doze) bibliotecários assim distribuídos: Direção, Referência (atendimento ao usuário), Processamento técnico, Desenvolvimento de Coleções, Setor de periódicos, Biblioteca digital e Multimeios, além da Biblioteca Setorial do CCA. Todos esses bibliotecários são concursados;
- b) de acordo com as estatísticas de 2009, percebe-se que as duas bibliotecas quase dobraram o número de exemplares de livros de 29.000 em 2004 para mais de 50.000 atuais, além de também dobrarem o número de empréstimos de materiais de 300 unidades diárias em 2004 para 600 atuais;
- c) em 2005, a Biblioteca Central recebeu seu novo prédio, quatro vezes maior que o antigo. Os recursos para construção foram captados pelo Reitor (à época) junto ao MEC;
- d) a Biblioteca Central aumentou o número de treinamentos de usuários, o que levou a UFRR a atingir a marca de terceiro lugar na Amazônia em acessos ao Portal da CAPES, além de criar estreitos vínculos entre a Biblioteca e a comunidade universitária;
- e) houve adesão a novos convênios para disseminação de informações geradas pela UFRR, como a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e o Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas (CCN);
- f) a Biblioteca Central lançou o livro Normas para Apresentação de Trabalhos Técnico-científicos da UFRR, que facilitou as atividades de orientação dos trabalhos dos alunos e, ainda, cultivou o respeito da comunidade para com as bibliotecas; e
- g) realizaram atividades de relações públicas com a participação em eventos em Roraima e no Brasil, bem como a realização de eventos no Estado.

Tais ações fizeram com que a Biblioteca Central e a Setorial conquistassem o reconhecimento regional e nacional, enquanto biblioteca universitária ativa e eficiente. Avaliando-se o proposto pelo PE planejado em 2004 frente aos resultados alcançados em sua vigência, percebe-se êxito nas ações empreendidas. Isso demonstra a importância dos Planejamentos Estratégicos como instrumento de gestão, também na administração de



bibliotecas.

Todas as atividades realizadas nos últimos quatro anos fizeram com que as bibliotecas se envolvessem totalmente com o cotidiano acadêmico dos usuários, difundindo a noção de que, não é só a comunidade que vai à biblioteca, ela também ultrapassa seu espaço de atuação e vai à comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010). Isso ressoa nas palavras de Milanese (1988), o qual já pontuara que a qualidade das Instituições de Ensino Superior repousa, também, na excelência de sua biblioteca.

Por esse histórico pode-se observar os avanços que as bibliotecas da UFRR conquistaram por meio de uma gestão planejada e organizada, fazendo uso do Planejamento Estratégico. Partindo dessa realidade, deu-se a continuidade na elaboração do Planejamento Estratégico para os anos 2010 a 2014, objeto deste estudo.

A Biblioteca Central da UFRR já vinha adotando metodologias de planejamento desde 2004, visando traçar caminhos que pudessem garantir a qualidade de prestação dos seus serviços à comunidade. Na segunda versão do planejamento que fora pensado para os anos 2010-2014, as estratégias se diversificaram, mas as intenções são as mesmas da primeira versão: orientar as tomadas de decisão da Biblioteca, prover de forma antecipada a determinação dos objetivos e fornecer uma visão de futuro (UFRR, 2010).

Vale destacar que apesar dos serviços das bibliotecas da UFRR serem abertos à toda comunidade roraimense, o planejamento e o direcionamento dos recursos dessas bibliotecas são voltados totalmente para atender às necessidades da clientela primária composta por alunos, professores e funcionários da UFRR. Ao contrário do primeiro planejamento estratégico, este foi feito com a colaboração de todos os bibliotecários da Instituição e, por esse motivo, a missão e a visão das bibliotecas foram reconfiguradas. Juntos, os profissionais vislumbraram o que as bibliotecas da UFRR queriam ser, onde elas queriam chegar e o que elas deveriam fazer para chegar onde desejavam.

Na construção desse novo ciclo de realizações, ressalta-se a importância da Administração Superior que, durante os últimos dez anos, vem apoiando de forma irrestrita os planos e projetos das Bibliotecas da Instituição (UFRR, 2010).

Dentre as estratégias a serem alcançadas pode-se citar:

Contribuir para a obtenção e difusão do conhecimento entre os usuários, bem como promover a educação permanente acerca da utilização eficiente dos recursos informacionais, contribuindo assim para sua formação profissional e cidadã; promover serviços que disponibilizem informações científicas e tecnológicas atualizadas e retrospectivas, de forma ágil, processada tecnicamente, pertinente e segmentada de acordo com as especificidades da clientela; disponibilizar um espaço



físico e virtual que promova a utilização efetiva dos serviços da Biblioteca, com mobiliário e equipamentos funcionais, esteticamente agradáveis e que sigam as normas e padrões nacionais; manter um quadro de pessoal necessário à manutenção dos serviços, com alto nível de eficiência e de comprometimento com os trabalhos [...] (UFRR, 2010, p.13).

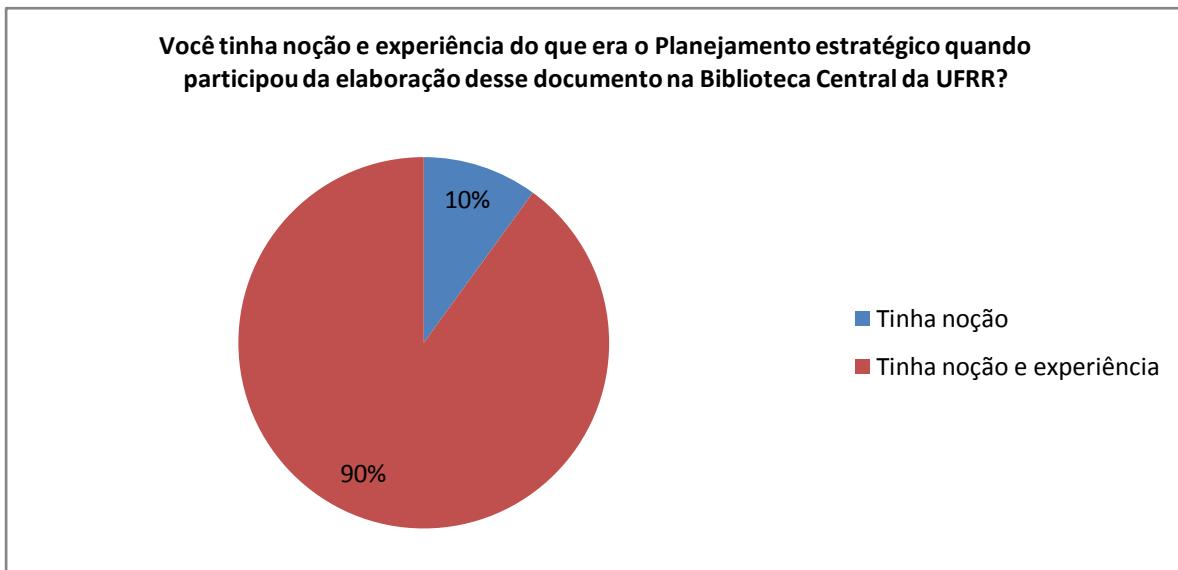
Desta forma, o Planejamento foi orquestrado, está sendo executado e a Comunidade acadêmica, a Instituição e a Sociedade como um todo, está colhendo os frutos de sua implantação de maneira satisfatória, pois a maioria das suas ações já foram implementadas.

4.2 Percepção e Perspectivas dos Bibliotecários acerca do Planejamento Estratégico

Para a consecução da pesquisa foram entrevistados sete bibliotecários identificados como entrevistados A, B, C, D, E, F e G. Pode-se observar que os entrevistados em sua maioria são do gênero feminino, estão na faixa etária entre 28 a 43 anos, trabalham no serviço público, em média de 3 a 14 anos e na Biblioteca Central, em média de 4 a 14 anos. No que se refere à escolaridade, todos são pós-graduados. Esses dados refletem que os membros da Comissão conheciam a realidade da Biblioteca e fizeram parte desse processo de transição antes e depois da implementação do Planejamento Estratégico.

O roteiro que guiou as entrevistas fora composto de seis questões, dentre as quais, duas fizeram menção à percepção e as perspectivas dos bibliotecários acerca do Planejamento Estratégico. Como já mencionado na seção 3, esta pesquisa possui abordagem qualitativa, mas decidiu-se por compilar gráficos para uma melhor apresentação do conteúdo das entrevistas. Apresenta-se em gráficos, a porcentagem de cada resposta dada pelo público estudado. Na primeira questão procurou-se saber se os entrevistados tinham noção e experiência do que fosse o Planejamento estratégico quando participaram da elaboração desse documento na Biblioteca Central da UFRR. Verificou-se que seis dos entrevistados tinham a noção do que fosse um Planejamento Estratégico em função de suas graduações. Apenas uma entrevistada já trabalhou com o planejamento, conforme pode ser verificado no Gráfico 1:

Gráfico 1: Percepção do Planejamento Estratégico

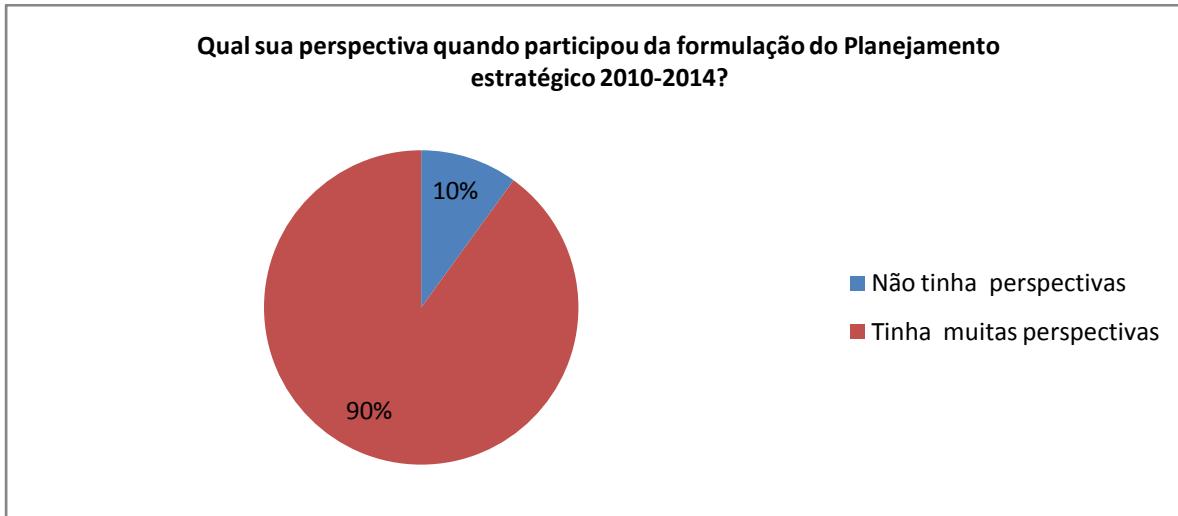


Fonte: Elaboração própria (2014).

Tais resultados comprovam-se nas falas dos entrevistados: Entrevistado A, “noção sim, não sabia de sua efetividade”; entrevistada B, “antes de trabalhar na UFRR, eu sempre trabalhei com planejamento”. A entrevistada G, “sim, eu vi numa disciplina na faculdade, mas só a parte teórica”. Nota-se que nem todos possuíam experiência na elaboração de um PE, mas uma noção do que seria essa estratégia; isso não inviabiliza a operacionalização do mesmo, mas indica à organização que tenha um cuidado maior na formatação da equipe que elabora o Planejamento. Isso vem ao encontro do exposto na literatura, a qual indica que a ferramenta de Planejamento Estratégico pode e deve ser utilizada em qualquer empresa, seja pública ou privada, mas deve primar pelo conhecimento profundo de sua metodologia (MACIEL; MENDONÇA, 2006; OLIVEIRA, 2004; REZENDE, 2011).

No que tange às perspectivas ao Planejamento Estratégico, procurou-se saber quais perspectivas os bibliotecários possuíam, quando participaram da formulação do Planejamento estratégico 2010-2014. Viu-se que dos sete entrevistados, seis deles sinalizaram que tinham uma perspectiva de futuro quanto à utilização da ferramenta (Entrevistados B; C; D; E; F e G). Apenas o entrevistado A respondera que não vislumbrava perspectivas, em um primeiro momento; até se deparar com os resultados proporcionados pela ferramenta. Observe Gráfico 2 a seguir.

Gráfico 2: Perspectivas ao Planejamento Estratégico



Fonte: Elaboração própria (2014).

No tocante aos resultados e benefícios da aplicação do Planejamento Estratégico na Biblioteca Central, conforme mencionado por todos os entrevistados tem-se: a contratação de novos profissionais para atuarem nos setores previstos no planejamento, como o Setor de Multimeios, Setor de Desenvolvimento de Coleções, Biblioteca Digital, Setor de Referência e a ampliação do prédio e do acervo. Isso se soma, por exemplo, ao projeto Cinema ao meio dia, o qual fora estruturado no Plano de ação, mesmo não constando no Planejamento Estratégico.

Os benefícios são claros quando se observa não só a criação dos setores, mas a criação, consequentemente, de novos serviços que passaram a ser oferecidos à comunidade acadêmica. A previsão que se tem quando se cria um Planejamento Estratégico é a de resultados satisfatórios; ele é um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização, estando relacionado com o sucesso das mesmas, independente se privadas ou públicas (REZENDE, 2011). Nesse ínterim, vê-se que o PE é uma ferramenta de gestão que não apenas executa o previsto, mas estimula a iniciativa à reflexão da criação de novas ações. Antes de tudo, o PE é uma ferramenta que possui caráter dinâmico, se assim seus gestores a tomarem, por meio de uma postura de reflexividade e criticidade; isso encontra amparo nas palavras de Hayes (1994 apud RAMOS, 1999) o qual pontua que o PE oferece contribuições de grande valia ao proporcionar uma análise das várias funções de gerência nos diversos níveis da biblioteca, assim como a visualização do futuro por meio de técnicas de previsão qualitativa e quantitativa.

No que tange às dificuldades, foi destacado por todos os entrevistados a falta de



avaliação e controle, como posto na fala da entrevistada B “[...] nós não podemos criar o planejamento, virar um documento e a gente não olhar mais [...].” Outra questão tratada é a necessidade de uma boa articulação por parte dos gestores com a administração superior para se conseguir verbas para o alcance do que é previsto no Planejamento conforme destacado pela entrevistada F “de nada adianta fazer o Planejamento Estratégico se não tiver né (sic) o apoio financeiro”. O controle, a avaliação é parte essencial de todo Planejamento estratégico (HAYES, 1994 apud RAMOS, 1999), assim como o suporte para sua implementação, o que para isso é fundamental a participação da Alta administração (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Foi destacado também a necessidade de recursos humanos e materiais, necessários para o desenvolvimento das ações e cumprimento das metas. Aquisição de equipamentos de trabalho que possam auxiliar na eficácia dos serviços, como *software* de qualidade conforme a realidade e a necessidade da biblioteca e de seus usuários.

Como sugestões os entrevistados apontaram, resgatar o acompanhamento e controle participativo; que os planos de ações e relatórios anuais sejam executados e apresentados regularmente para que a análise final do Planejamento Estratégico possa ser realizada sem maiores problemas relativo à falta de informações, desejo este ressaltado na fala da entrevistada F “quero a continuidade dele, porque de nada adianta você começar um Planejamento e abandonar”.

Destaca-se na questão das sugestões, a necessidade de se criar o planejamento, cumprir suas etapas e avaliá-lo regularmente. Sua execução se dará por meio dos planos contidos nas propostas estratégicas, as quais os passos dessas propostas levam ao estabelecimento de ações que serão implementadas por meio dos planos de ações, que traduzem as ações a serem implementadas, os responsáveis, os prazos, o custo da ação, assim como, os indicadores de controle (BARBALHO; BERQUET, 1995; MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Percebe-se que mesmo uma empresa pública precisa estar ciente de que a captação de recursos nem sempre atende satisfatoriamente o que está previsto no PE, em função da burocracia e a limitação desses recursos. Mas, mesmo assim, as organizações públicas podem implementar ferramentas de gestão de forma à alcançar eficiência e eficácia na prestação de serviços à sociedade.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação desse estudo realizou-se com o intuito de analisar a execução do Planejamento Estratégico na Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima – UFRR no período de 2010-2014, acerca das perspectivas, dificuldades e sugestões na percepção dos idealizadores, e resultados alcançados pelo PE.

A compreensão acerca do Planejamento Estratégico para a maioria dos entrevistados era apenas teórica, após a construção do documento e sua aplicação é que se percebeu sua importância; observou-se, também, a grande satisfação dos profissionais com o uso dessa ferramenta, na qual se constataram excelentes resultados. Como resultado atingido, identificou-se que o PE, permite que o direcionamento das atividades sejam conduzidas por um plano e não decididas de maneira aleatória; no entanto, a falta de acompanhamento e avaliação foi colocado como a grande dificuldade encontrada.

Concluiu-se que, embora se tenha dificuldades para executar de maneira plena o Planejamento Estratégico, pois se deparam com problemas como: o excesso de burocracia, a falta de recursos humanos e a disponibilidade de verbas, o planejamento traz benefícios a longo prazo, e se bem executado pode atingir seu objetivo de forma completa e satisfatória. Por isso, a importância dos bibliotecários conhecerem esse tipo de ferramenta de gestão, sua aplicabilidade e formas de avaliação.

Em suma, ficou evidente que as formas e os instrumentos de gerenciamento atuais como o PE exigem controles e investimentos em novas tecnologias, e que sua consecução em bibliotecas universitárias requer mudanças. No que se refere à importância da aplicação dessa pesquisa particularizada sobre o tema ficou notório que o uso do PE vem dando suporte para a tomada de decisão aos gestores dentro das unidades e seu uso apresentou resultados satisfatórios, embora nem sempre em sua totalidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas Excel. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2009.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Planejamento Estratégico: uma análise metodológica.



Informação & Informação. Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/>>. Acesso em: 30 out. 2013.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERQUET, Vera Silva Marão. Planejamento Estratégico para unidades de informação. São Paulo: POLIS/APB, 1995

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, Ageu. Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas. Rio de janeiro: Ciência moderna, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. Rio de janeiro: Campus, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: Um guia prática para alunos de graduação e pós-graduação. 2^aed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FERNANDES, José Luiz Nunes O modelo de mensuração do sistema de gestão econômica – GECON como efetiva resposta para a área de controladoria. **Adcontar.** Belém, v 5, n 1, p. 15-34, jun. 2004. Disponível em:<http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/260.pdf>. Acesso em 30 out. 2013.

FISCHIMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Planejamento Estratégico na prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNGER, J. David; WHEELEN, Thomas L. Gestão estratégica: princípios e práticas. 2. ed. Rio de janeiro: Reichmann & Afonso editores: 2002.

LEITÃO, Dorame Moura. Administração estratégica: abordagem conceitual e atitudinal. Rio de janeiro: SENAI/DN, PETROBRÁS, 1995.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. Bibliotecas como organizações. Rio de janeiro: Interciênciia; Niterói: Intertexto, 2006.

MATTOS, Ana Luiza de Oliveira; PINHEIRO, Michelle. O perfil das novas bibliotecas escolares-universitárias (bibliotecas mistas) nas instituições de ensino privado no Estado de Santa Catarina. **Revista ACB:** Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.11, n.1, p. 171-184, jan./jul., 2006. Disponível em:<<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/viewArticle/474/601>>. Acesso em: 06 nov. 2013.

MILANESE, Luiz. O que é biblioteca. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do Planejamento Estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo (org.). **Tecnologia e novas formas de gestão em bibliotecas universitárias.** Ponta grossa, PR: Editora UEPG, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento de sistemas de informação e informática:** guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao Planejamento Estratégico das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas 2011.

RUSSO, Mariza. **A biblioteca universitária no cenário brasileiro.** Repositório institucional do sistema CFB/CRB. Artigos. Fev. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/387>>. Acesso em: 06 nov. 2013.

UFRR- UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. Biblioteca Central. **Planejamento Estratégico:** 2010/2014. Boa Vista, 2010.

_____. Biblioteca Central. **Relatório de 2010.** Boa Vista, 2011.

_____. **Relatório de gestão 2003.** Disponível em: <http://ufrr.br/antigo/prads/arquivos/relatorio_gestao_2003.pdf> Acesso em: 05 nov. 2013.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de janeiro: FGV, 2005. Disponível em :<http://books.google.com.br/books?id=Yv0GLs_cA14C&pg=PA102&dq=j%C3%A1+a+an%C3%A1lise+de+conte%C3%BAdo&hl=ptBR&sa=X&ei=C6Z6Us7mOY7qk_QeE74DYCw&ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&q=j%C3%A1%20a%20an%C3%A1lise%20de%20conte%C3%BAdo&f=false>. Acesso em: 06 nov. 2013.