LAF-2360

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Cecilia Maria Pereira do Nascimento
Diretora da Divisão de Bibliotecas
cecilia@ndc.uff.br

Marcia Maria Silvestre Bastos
Chefe do Serviço de Desenvolvimento de Coleções
silvestre@ndc.uff.br

Neide Maria da Graça
Chefe da Biblioteca de Pós-Graduação em Geoquímica
ndcgeoq@vm.uff.br

Siléa Carvalho de Castro
Chefe da Biblioteca de Pós-Graduação em Matemática
bpm@ndc.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Núcleo de Documentação
Rua Visconde do Rio Branco, s/n. – Campus do Gragoatá
Prédio da Biblioteca Central – térreo
24.240-006 – Niterói – RJ - BR

Resumo

Demonstra a importância do planejamento estratégico na implementação de projetos de qualidade na prestação de serviços em bibliotecas universitárias. O planejamento estratégico possibilita um diagnóstico preciso da realidade favorecendo a participação que é fundamental na implementação de ações que contribuem para a melhoria da qualidade. Constitui um excelente recurso para a tomada de decisões, programação, controle e avaliação de atividades. Descreve a aplicação do planejamento estratégico no Sistema de Bibliotecas e Arquivos do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense.

INFOBILA

1 INTRODUÇÃO

É inquestionável o valor e a importância do planejamento para a administração eficiente de qualquer organização. Devido, porém, às profundas e freqüentes transformações sociais e flutuações econômicas da atualidade o planejamento em sua forma tradicional foi substituído pelo planejamento estratégico, mais adequado a essa nova realidade.

As organizações estão em permanente interação com o meio ambiente, afetando-o e sendo por ele afetadas. Essas forças ambientais, influenciam todo o processo de formulação de objetivos e terminam por atingir todo o comportamento da organização.

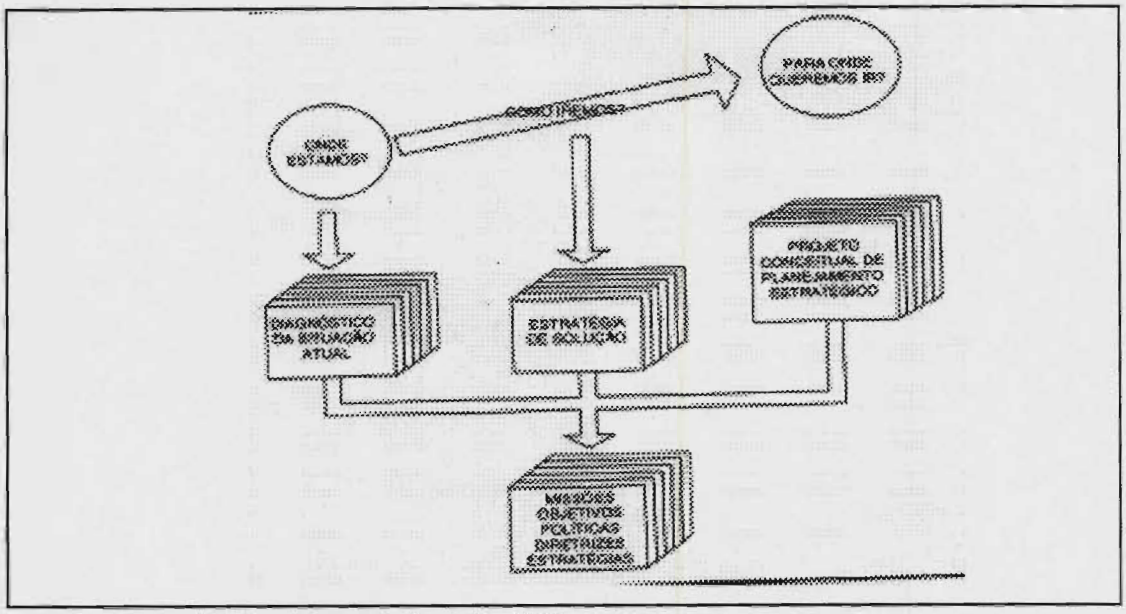
As universidades brasileiras e, consequentemente, suas bibliotecas, por estarem inseridas nesse contexto, vêem-se também atingidas por essas alterações e buscam a utilização do planejamento estratégico como instrumento para a solução dos inúmeros problemas com que se defrontam.

O presente trabalho faz uma apresentação do planejamento estratégico e de sua importância para a biblioteca universitária descrevendo ainda, a experiência vivenciada no NDC – Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade Federal Fluminense,

2 CONCEITUAÇÃO

As decisões gerenciais necessitam estar fundamentadas em premissas bem próximas da realidade na qual se inserem. "É preciso saber então: o que somos? onde estamos? o que pretendemos ? como iremos atender nossas pretensões? " (ALMEIDA, 1999) (figura 1).

Figura 1: O Planejamento Estratégico



Fonte: Santos, 1985, p.46 apud Almeida, 1999

Assim, o planejamento estratégico é a ferramenta que permite o estabelecimento da missão, das políticas e das diretrizes que nortearão as atividades da organização à médio e longo prazo.

Para Meyer Junior (1988), planejamento estratégico é "um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, num determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo".

É um processo sistemático para que a organização possa atingir seus objetivos de maneira integrada e de modo a permitir que suas ações sejam consolidadas e sistematizadas tendo por base sua realidade sócio - organizacional. Esse processo e é expresso de acordo com a estrutura da organização, com a cultura, com a tecnologia disponível e com o ambiente.

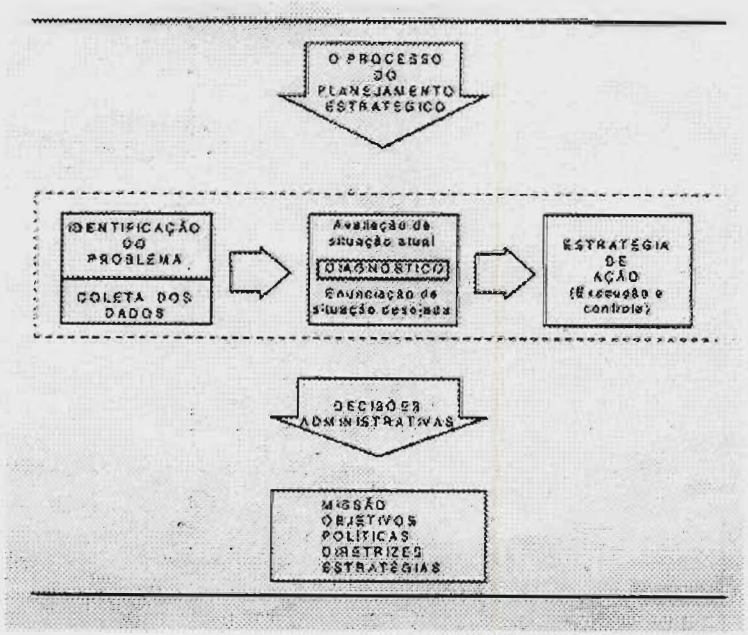
O planejamento estratégico impõe "a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a organização, de modo a possibilitar a consideração de implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente." Além disso, ao impor essa reflexão, o planejamento

estratégico gera "uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização capaz de dar suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias constituindo um instrumento gerencial de enorme significação." (ARAUJO, 1996).

3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

"O processo de elaboração do planejamento estratégico deve ser desenvolvido de forma interativa e participativa, de maneira a envolver os participantes, desde a identificação do problema, passando pelo diagnóstico situacional-estratégico, para concluir com o documento final estabelecendo a missão, o objetivo, as políticas e as diretrizes, bem como as estratégias de ação (ALMEIDA, 1999). (figura 2)

Figura 2: O processo do planejamento estratégico



Fonte: Almeida, 1999

Na elaboração do planejamento estratégico é necessário estabelecer os seguintes conceitos:

Missão institucional : define a razão de ser da instituição estabelecendo seu propósito e seu horizonte de atuação. É a partir do diagnóstico situacional que se estabelece a missão.

Objetivos estratégicos: representam a definição do caminho mais adequado para se alcançar uma situação desejada e constituem instrumentos para realizar as metas identificadas.

Metas: são a quantificação dos objetivos e permite melhor alocação de recursos na medida em que se constituem em um padrão de referência para o planejamento.

Políticas: são orientações de caráter geral que devem fornecer parâmetros para a tomada de decisão.

Diretrizes: são ações que devem ser implementadas para atendimento das políticas. Elas balizam o caminho a ser percorrido em um determinado período de tempo com o objetivo de atingir os resultados mais expressivos usados pela instituição.

Estratégias: permitem conduzir a instituição da posição que ocupa para uma outra que corresponda aos objetivos desejados; definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance das metas.

Análise ambiental: principal componente do processo de administração estratégica; é a análise do ambiente interno e externo que vai possibilitar o estabelecimento do rumo - estratégia - a ser seguido. A análise do ambiente externo, onde devem ser considerados os aspectos econômico, social, tecnológico, cultural e político, é enfocada através das oportunidades e ameaças, que são forças ambientais incontroláveis pela organização. A oportunidade constitui-se na força que pode favorecer a ação da instituição desde que conhecida e aproveitada de maneira satisfatória. Uma ameaça é uma força que obstaculiza a ação mas que, desde que conhecida em tempo hábil, poderá ser evitada ou transformada em oportunidade. A análise do ambiente interno compreende o estudo dos pontos forte e fracos da organização. Entende-se por ponto forte a característica diferencial que proporciona uma vantagem operacional no ambiente, sendo uma variável controlável. Ponto fraco é uma situação

inadequada da organização que se constitui em desvantagem operacional sendo, também, uma variável controlável.

Segundo Cláudio Porto (1998) o plano estratégico é necessário para que a organização alcance um equilíbrio viável entre seu ambiente externo e suas aptidões internas. É uma referência básica para que uma organização possa assegurar sua continuidade vital e, ao mesmo tempo, adaptar-se ao ambiente em mudança.

Apoiado nesses conceitos o plano estratégico deve estabelecer:

- As premissas a serem consideradas no processo
- As expectativas de situações almejadas
- Os caminhos a serem seguidos
- Os recursos a serem alocados.

O planejamento estratégico deve ser parte integrante das rotinas gerenciais e não algo eventual, constituindo-se em processo contínuo envolvendo todos os níveis hierárquicos da instituição.

Um fator importante a ser considerado na formulação e aplicação do planejamento estratégico é a adoção do pensamento estratégico. O planejamento estratégico em si é *análise* e o pensamento estratégico é *síntese*. O pensamento estratégico envolve a criatividade e resume o que os administradores apreendem de todas as fontes, sintetizando o aprendizado numa visão de direção que a atividade deve alcançar. É necessário haver uma conexão básica entre pensamento e ação.

O pensamento estratégico demanda um modo de pensar não linear, abertura para aceitação das diferentes situações que irão surgir, valorização da informação, flexibilidade nas respostas e atenção às pesquisas sobre o futuro. Como se depreende dessa afirmativa, o pensamento estratégico não pode ser imposto ou implantado apenas através de comitês, grupos ou do próprio plano estratégico. A adoção do pensamento estratégico implica numa

transformação do comportamento que necessita, para sua realização, uma mudança de postura pessoal que refletirá na organização como um todo.

ZAJDZENJDER, (1995) afirma que podem existir várias portas de entrada para o pensamento estratégico. Ele destaca, entretanto, a força do exemplo, ou seja, setores que absorvem de fato a postura estratégica costumam chamar a atenção dos demais pelos resultados que apresentam e servem como "vitrine" para exibir o valor do pensamento estratégico.

Para o sucesso do planejamento estratégico devem ser considerados os seguintes pontos:

Participação: ponto fundamental na formação do plano, a participação representa, o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas que trabalham na organização e o seu comprometimento com os destinos da instituição, sem o que sua aplicação poderá ficar comprometida.

Valorização do potencial humano: .é importante que o gerente seja capaz de perceber e explorar o potencial de cada indivíduo. A valorização do potencial humano deve ser enfatizada para que as pessoas possam desenvolver seu lado intuitivo e criativo, contribuindo assim para o progresso da instituição e seu próprio crescimento. Uma equipe incentivada e habituada a propor e a colocar em prática soluções vindas do próprio grupo é uma equipe inovadora e realizadora, capaz de atingir um alto nível de produtividade.

Conscientização do indivíduo: é necessário que o indivíduo se sinta útil e esteja consciente da sua importância como agente de mudança. Motivá-lo através de incentivos e reconhecimento pelo seu trabalho, irá contribuir para a integração da equipe.

Vencer a resistência e a acomodação: é preciso estimular criativamente a motivação natural humana e assim combater a acomodação e a resistência às mudanças no ambiente do trabalho. A acomodação às rotinas confortáveis do dia-a-dia são, na maioria das vezes,

responsáveis por sabotagens de projetos com o objetivo de desacreditar ou minar o trabalho daqueles que buscam a inovação.

Construção de rede de comunicação: a comunicação é fator importante para o sucesso do planejamento estratégico que deve tornar-se um fórum permanente de discussão à respeito dos rumos da instituição. A organização deve estar preparada para rever seus objetivos estratégicos em virtude das constantes mudanças e dos desafios inesperados, abrindo espaço para as estratégias emergentes e flexíveis, importantes ao desenvolvimento estratégico.

Visão sistêmica da organização: É importante que a pessoa conheça a estrutura da instituição da qual faz parte e esteja atento às mudanças ocorridas no âmbito interno da organização, tendo em vista que tudo está interligado e qualquer mudança em qualquer ponto, poderá afetar as pessoas e seu trabalho, de forma muitas vezes inesperadas.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

"... a universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores; ou seja, uma estrutura de muitas complexidades." (ARAÚJO, 1996, p.75)

A adoção do planejamento estratégico em instituições universitárias é uma tarefa difícil devido as características da organização: alto nível profissional, descentralização das decisões, multiplicidade de concepções, dispersão e ambigüidade do poder, pouca coordenação das tarefas, diversidade de tecnologias, etc.

O planejamento praticado nas universidades não apresentava, anteriormente, um enfoque estratégico, porque concebia o sistema universitário como fechado às influências ambientais externas. Recentemente, algumas instituições educacionais já vem se preocupando em adotar o planejamento estratégico com a finalidade de identificar e buscar soluções para os problemas enfrentados por essas organizações.

Assim também as bibliotecas universitárias começaram a utilizar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta na solução das questões com que se defrontam na atualidade. A escassez de recursos humanos e financeiros aliada a um clima político instável dificultam a realização dos seus objetivos e ameaçam a manutenção e atualização de seus acervos.

Por outro lado, a geração das novas tecnologias, com o conseqüente surgimento do que se convencionou denominar como sociedade de informação, abriu um novo leque de oportunidades para as bibliotecas universitárias. Da mesma forma a globalização que, acirrando a concorrência, impulsionou as universidades na busca de novos mercados e no oferecimento de novos produtos e serviços.

Nesse contexto, o planejamento estratégico apresenta-se como um instrumento ideal para que a gerência da biblioteca possa estabelecer suas diretrizes e definir as políticas e metas a alcançar.

Na elaboração do Plano Estratégico devem ser consideradas as variáveis institucionais que permitirão visualizar as necessidades e abrangência da biblioteca universitária dentro de seu contexto maior, ou seja, a organização ou órgão a que se subordina.

Nas universidades em que exista em sua estrutura um sistema de bibliotecas, este deve buscar os meios necessários para que o pensamento estratégico penetre em todos os setores ou unidades de informação e desenvolver seu próprio planejamento estratégico tendo como base o planejamento da instituição. Observar e avaliar sua postura em função da estratégia da organização, o que significa que o sistema pode ter sua estratégia própria, desde que a mesma seja consistente e respeite a filosofia da instituição.

As bibliotecas universitárias devem estar atentas a reação às mudanças, já que toda mudança traz tanto ameaças como oportunidades e estas são desafios a serem vencidos. Nesse momento cabe acompanhar cuidadosamente o ambiente interno e externo, aproveitar as

oportunidades e afastar as ameaças, analisando se a mudança contempla a estratégia atual e se implica em modificações que trarão melhorias.

5 A EXPERIÊNCIA NO NÚCLEO DE DOCUMENTAÇÃO (NDC) DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

A Universidade Federal Fluminense está sediada em Niterói e expande sua atuação a vários municípios do Estado do Rio de Janeiro, além de possuir uma unidade avançada em Oriximiná, no Pará. Constitui-se de 4 (quatro) centros universitários e 20 (vinte) unidades de estudos básicos e profissionais.

O NDC é o órgão responsável pelo Sistema de Bibliotecas e Arquivos da Universidade e conta em sua estrutura formal com 3 (três) divisões: Bibliotecas (DBT), Desenvolvimento (DDS) e Arquivos (DARQ). Fazem parte do Sistema, 22 (vinte e duas) bibliotecas, um Centro de Memória Fluminense, um Arquivo Central, um Laboratório de Conservação e Restauração de Documentos e um Laboratório de Reprografia. Possui um acervo de 995.054 documentos dos quais 477.304 volumes de livros e 11.330 títulos de periódicos.

A necessidade de formulação do Planejamento Estratégico do Núcleo de Documentação foi detectada durante o Curso de Planejamento Estratégico promovido como parte do Projeto de Participação e Qualidade que vem sendo desenvolvido pelo NDC, desde 1994, em parceria com o Serviço de Psicologia Aplicada (SPA), também da Universidade. Esse curso teve como finalidade proporcionar o conhecimento das bases teóricas e dos principais conceitos de planejamento estratégico e, ao mesmo tempo, estimular o pensamento estratégico nas análises e formulações gerenciais.

Durante o curso de planejamento estratégico os participantes foram convidados a comporem um grupo para formulação do plano estratégico para o Sistema NDC que, ao final, ficou constituído de um representante da direção do NDC, um arquivista, um museólogo e

quatro bibliotecários. Esse grupo contou com a contribuição esporádica de vários integrantes do Sistema NDC e de professores da áreas de Administração e Psicologia Aplicada da Universidade.

É importante ressaltar que alguns desses profissionais possuíam longa experiência na rede de bibliotecas e arquivos da Universidade e grande conhecimento da estrutura organizacional da instituição, o que contribuiu de forma decisiva para a elaboração do diagnóstico situacional estratégico.

A elaboração do Plano foi iniciada pela definição dos clientes, serviços e das premissas básicas do Sistema NDC. A próxima etapa constituiu-se na análise ambiental (interna e externa), com a finalidade de identificar os pontos fortes/fracos da organização, e as ameaças/oportunidades que afetariam negativamente ou impulsionariam a Universidade. Foi montado o cenário ambiental para o estabelecimento das estratégias básicas, dos objetivos e das estratégias funcionais, tendo como resultado a definição de projetos, medidas e metas.

Considerando que a formulação do plano foi efetuada durante o período de janeiro a setembro de 1998 e que, coincidentemente, em outubro desse mesmo ano encerrava-se a gestão do reitor, o plano foi preparado para aplicação a partir do exercício de 1999, ou seja, a partir da nova gestão que se iniciava na Universidade.

O Plano Estratégico foi divulgado através da realização de palestra e da distribuição de cópias para a nova Direção da Universidade e para todos os setores do Sistema.

Com a implantação do planejamento estratégico os participantes da equipe responsável pela sua elaboração passaram a atuar também, como elementos difusores do pensamento estratégico em seus setores de origem.

Com o objetivo de promover uma melhor compreensão do significado, abrangência e importância do Planejamento Estratégico, foram programados novos cursos visando atingir todos os servidores do Sistema NDC, tendo sido realizados 10 cursos e treinados 234 funcionários.

Foi constatado que, decorrido um ano de implantação do Plano Estratégico, em outubro de 1999, foram colocadas em prática 11 (onze) das 15 (quinze) medidas propostas. (Anexo1)

6 CONCLUSÃO

A adoção do planejamento estratégico pelas instituições tem demonstrado a importância dessa ferramenta no alcance de um equilíbrio viável entre seu ambiente externo e suas aptidões internas.

O planejamento estratégico, quando claramente formulado, permite estabelecer planos, reunir recursos e tomar decisões, controlando seu futuro sem eliminar riscos e incertezas.

Atualmente, levando-se em consideração as dificuldades vivenciadas pela bibliotecas universitárias o planejamento estratégico é uma forma de garantir sua sobrevivência e seu crescimento.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico somente se viabilizará se houver uma mudança comportamental fazendo com que as pessoas estejam abertas ao livre pensar e à aceitação de situações diversas.

É preciso pensar estratégicamente.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Francisco Alberto Severo de. Metodologia aplicada ao ensino do planejamento estratégico: experiências em cursos de treinamento. *Revista Brasileira de Administração Pública e de Empresas*. Brasília, UNB, v. 1, n.1,p. 61-81, 1999.

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*. v..30, n.4, p. 74-86, jul/ago, 1996.

ARGUIN, Gérard. *O planejamento estratégico no meio universitário*. Brasília: Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras, 1988. 132p. (Estudos e Debates, 16)

FERRAZ, Ana Angélica C.; MEIRELLES, Catharina M.; NASCIMENTO, Cecilia Maria P. do; GRAÇA, Neide Maria da; CASTRO, Siléa C.de. Participação: estratégia para desenvolvimento do capital humano. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10, 1998, Fortaleza. *Anais*...11p.

GURGEL, Cláudio Roberto. *Planejamento estratégico das atividades municipais*. Rio de Janeiro: FGV, 1987. 32f. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica do Município.

PORTO, Claudio. Uma introdução ao planejamento estratégico. *Boletim Técnico do SENAC*, v.24, n.2, p.3-9, maio/ago., 1998.

REZENDE, Yara ; MARCHIORI, Patricia Zeni. A gestão estratégica dos sistemas de informações bibliográficas. *Ciência da Informação*, v.22, n.3, p.254-257, maio/ago, 1994.

SANTOS, José Roberto Ribeiro dos. *Planejamento estratégico e tático da informação*. 2. ed., Rio de Janeiro: SCI, 1985.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Núcleo de Documentação. *Planejamento estratégico 1998/1999*. Niterói, 1998. 18f.

ZAJDSZNAJDER, Luciano. Gerência pública e pensamento estratégico em situações de alto risco. *RAP* , Rio de Janeiro, v.29, n.1, p.78-87, jan./mar., 1995.

INFOBILA

ÁREA	PROJETOS	MEDIDAS	METAS
GERENCIAL	Integração do Sistema NDC	Determinar que os setores elaborem programação de atividades de integração do Sistema	Apresentar a programação de atividades até 30 de março de 1999
	Reestruturação do Sistema NDC	Compor grupo de trabalho de reestruturação formado por, no mínimo, 1 (um) representante de biblioteca de cada área do conhecimento; 1 (um) representante de cada Divisão e 1 (um) representante da Direção	Divulgar a composição do grupo até 30 de outubro de 1998 Apresentar a proposta de reestruturação do sistema até 30 de novembro de 1998
	Projeto de Informatização	Compor grupo de trabalho para diagnosticar a situação atual do processo de informatização do Sistema com o objetivo de elaborar proposta para sua continuidade.	Divulgar a composição do grupo até novembro de 1998 Apresentar proposta de informatização até maio de 1999
		Distribuir o Plano Estratégico do Sistema NDC solicitando a elaboração dos planos setoriais	Entrega dos Planos Estratégicos setoriais para o ano de 1999 até 30 dezembro de 1998
		Ampliar a tiragem do INFORME NDC e incentivar a circulação de outros impressos	Ampliar a tiragem do INFORME NDC de 500 para 1000 unidades, até 30 de dezembro de 1998
		Determinar que a DAD, SD e Gerência de Arquivos elaborem um manual de procedimentos básicos de comunicação para o funcionamento dos serviços de transporte, telefonia, fax, correio eletrônico, comunicação administrativa e correspondência	Entrega do manual de comunicação até 30 de dezembro de 1998
		Preparar calendário de visitas mensais da Direção do NDC aos setores para o ano de 1999	Divulgar o calendário de visitas da Direção aos setores até 30 de dezembro de 1998
		Estabelecer calendário de reuniões gerais e de reuniões por áreas do conhecimento	Apresentar calendário de reuniões para o ano de 1999 até 30 de dezembro de 1998

Executado ▒ Não executado □

ANEXO 1: Projetos, Medidas e Metas do Planejamento Estratégico de 1998/1999 do Sistema NDC/UFF

RECURSOS HUMANOS	Critérios para distribuição e movimentação de pessoal	Determinar que a DAD estude e proponha critérios para distribuição e movimentação de pessoal	Apresentar critérios até 30 de março de 1999
	Programa de treinamento para os servidores do NDC	Promover cursos e outros eventos	Realizar 1 (um) curso de Micro-Isis básico e 1 (um) de Micro-Isis avançado até junho de 1999 e, no mínimo, 2 (duas) palestras até dezembro de 1998
	Projeto de Participação e Qualidade	Manter o programa de treinamento que vem sendo desenvolvido pelo SPA	Estender o curso de Atendimento ao Cliente a todos os setores ainda não contemplados, até 30 de dezembro de 1999
		Estender as atividades do programa de treinamento do SPA às bibliotecas do interior	Realizar o Programa de Treinamento até 30 de dezembro de 1999
FINANÇAS	Sistema interno de controle financeiro		Apresentar proposta de controle sistemático de arrecadação e distribuição de recursos até 30 de junho de 1999
		Identificar possíveis setores da universidade para desenvolvimento de projetos e captação de recursos	Apresentar, no mínimo, 2 (dois) projetos a agências de fomento e a instituições públicas e privadas, passíveis de parcerias e captação de recursos, até 30 de dezembro de 1999
MARKETING	Projeto de Participação e Qualidade	Realizar a segunda fase da pesquisa de satisfação do usuário por setor de atendimento	Realizar a pesquisa até 30 de março de 1999 (final do segundo semestre letivo de 1998)
		Identificar as necessidades dos usuários, traçando o seu perfil por setor de atendimento	Definir o perfil dos usuários que utilizam os serviços do NDC até 30 de junho de 1999

Executado ▒ Não executado □

Anexo 1 continuação