

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

Mariluce Iraneyde Ribeiro da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS:** um estudo de caso da biblioteca da universidade federal rural da
Amazônia.

Belém
2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA

Mariluce Iraneyde Ribeiro da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS:** um estudo de caso da biblioteca da universidade federal rural da
Amazônia.

Belém
2017

Mariluce Iraneyde Ribeiro da Silva

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE BIBLIOTECAS

UNIVERSITÁRIAS: um estudo de caso da biblioteca da universidade federal rural da Amazônia.

Trabalho de conclusão de curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia, pela Universidade Federal do Pará. Orientador: Prof.^a. MSc. Williams Jorge C. Pinheiro.

Belém

2017

S586p

SILVA, Mariluce Iraneyde Ribeiro da

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA: um estudo de caso da biblioteca da universidade federal rural da Amazônia/ Mariluce Iraneyde Ribeiro da Silva; orientador Prof.^a. MSc Williams Jorge C. Pinheiro. –2017.

63 f. : il.

Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação) – Faculdade de biblioteconomia, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

1 Planejamento Estratégico – Biblioteca Universitária. I. Pinheiro. Williams, Jorge C. *orient.* II. Título.

CDD – 22. ed. 002

Mariluce Iraneyde Ribeiro da Silva

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE BIBLIOTECA
UNIVERSITÁRIA: um estudo de caso da biblioteca da universidade federal rural da
Amazônia.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Biblioteconomia, pela Universidade Federal do Pará. Orientador: Prof.^a MSc. Williams Jorge C. Pinheiro.

Banca examinadora:

_____ - Orientador

Prof.^a Williams Jorge C. Pinheiro.

Data da aprovação: ___/___/___

Conceito: _____

Obrigada, meu Deus!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela força de vontade e paciência fornecidas a mim nestes meses de trabalho e pesquisas árduas. Gostaria de agradecer também aos meus pais por todo apoio e confiança a mim depositados, Marineide e Lucivaldo, pela compreensão, apoio e cuidados dedicados a mim durante esses longos anos de vida. Obrigada as minhas irmãs Lucimare e Marluce que sempre me apoiaram e oraram para que eu concluísse a faculdade, obrigada pelas orações feitas e pelos pensamentos positivos a meu favor.

Meu avô Materno Raimundo Nonato da Silva, sei que tem muito orgulho.

Ao Paulo Baltazar pelos vários incentivos e palavras de apoio que sempre me deu, para que eu concluísse o curso e força para conseguir concluir essa fase final da minha graduação.

Meus agradecimentos em especial a Prof.^a. MSc. Williams Jorge C. Pinheiro, obrigada pelas dicas, conselhos, orientações e pela paciência de ter lido e participado deste trabalho do início ao fim. Muito obrigada.

Gostaria de agradecer aos demais professores da faculdade que em muito colaboraram para a realização desta pesquisa Maria Izabel Arruda, Lucivaldo Barros, Maurila Bentes, Telma Sobrinho, Rubens Ferreira, Hamilton Oliveira, Jane Veiga, Kátia Martins, Oderle Milhomem, Aureliano Guedes, Odaísa Oliveira, Raimunda Sampaio, Nazaré Corrêa, Luiz Otávio e de outros departamentos pelos maravilhosos anos de dedicação e aprendizado que vocês me proporcionaram na Faculdade de Biblioteconomia da Universidade Federal do Pará.

Gostaria de mandar abraços intermináveis aos meus colegas, amigos e pessoas incríveis que conheci na UFPA, como Michelli, Flavia, Lene, Laurimar pessoas de nobre coração, que conheci nos corredores da UFPA amigos de estágios que foram e são importantes para mim.

Agradeço também a Bibliotecária Nilzete Gomes pelas muitas conversas e bate-papo que tínhamos sobre o assunto planejamento e pelos materiais que me forneceu durante a pesquisa, muito obrigada. Também agradeço a Ana Cristina

Gomes bibliotecária da UFRA pela amizade, ensinamentos que foram passados a mim, durante dois anos na instituição, meu muito obrigada.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigada.

RESUMO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta para as organizações, pois, proporciona segurança e assertividade no desenvolvimento das atividades, e nas tomadas de decisões por seus gestores, passando pelos diversos setores da organização. Partindo dessa premissa, este trabalho tem o objetivo identificar os benefícios da aplicação dessa ferramenta na biblioteca da universidade federal rural da Amazônia, objetivando conhecer sua relação com o planejamento estratégico. A pesquisa realizada deu-se por meio de estudo de caso, de caráter exploratório, empregando-se as técnicas de coleta: pesquisa documental, entrevista estruturada com a equipe de gestores que são responsáveis pelo planejamento e observação participante, que foram feitas para coletar informações. Conclui-se que, a utilização do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias possibilita a visualização de onde a unidade quer chegar, estabelece as estratégias de gestão e permite o controle e acompanhamento dos resultados.

Palavras - chaves: Planejamento estratégico. Biblioteca Universitária. Universidade Federal Rural da Amazônia.

ABSTRACT

Strategic planning is an important tool that provides safety and assertiveness in the development of activities, and in decision making by their managers, passing by various sectors of the organization. Based on this premise, this study aims to identify the benefits of implementing this tool in the library of the Federal Rural University of Amazonia, aiming to understand its relationship with the strategic planning. The research carried out was performed by means of a case study, exploratory, using the techniques of collecting: documentary research, structured interview with the team of managers who are responsible for planning and participant observation, which were made to gather information. It is concluded that the use of strategic planning in university Libraries enables the visualization of where the unit wants to reach, establishes the management strategies and allows control and monitoring of results.

Key - words: Strategic planning. University Libraries. Federal Rural University of Amazonia.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO.....	15
3 OS TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	20
3.1 Planejamento Estratégico.....	22
3.2 Planejamento Tático.....	25
3.3 Planejamento Operacional.....	26
4 METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
5 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA	35
5.1 Perfil do profissional bibliotecário.....	39
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA.....	42
7 ESTUDO DE CASO DA BIBLIOTECA DA UFRA.....	44
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

Ao estudarmos as formas através das quais podemos compreender o planejamento estratégico como sua metodologia, etapas de elaboração e implementação, observamos a aplicação dessa ferramenta de gestão em biblioteca universitária, que propicia o desenvolvimento das atividades dessa Unidade de Informação, no universo da pesquisa, ensino e extensão.

O interesse por esse estudo surge a partir de observações pessoais e de experiências vividas como estagiária que foram feitas na Biblioteca Central da Universidade Federal Rural da Amazônia, no que diz respeito ao comportamento administrativo de seus funcionários perante as atividades exercidas de cunho tático e operacional.

O Problema da pesquisa procura responder a seguinte pergunta: **Como a ferramenta de gestão planejamento estratégico pode influenciar no desenvolvimento das atividades dentro da biblioteca universitária?** Nesse sentido, serão expostos diferentes conceitos de teóricos de diversas áreas, destacando-se as áreas da Biblioteconomia e da Administração, que darão embasamento para a proposta deste trabalho, que é demonstrar a importância da ferramenta planejamento estratégico nos centros informacionais administrados por bibliotecários.

O estudo delimita-se em colher informações sobre como o planejamento estratégico foi elaborado, desenvolvido e implantado na biblioteca da UFRA, e como as atividades de cunho tático e operacional desenvolvem suas atividades com a utilização dessa ferramenta.

Quanto a metodologia adotada na elaboração desta pesquisa consiste em um estudo de caso, pesquisa de caráter exploratório. Foram realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros, teses, dissertações, consulta à periódicos, além de visita à Biblioteca Central Lourenço José Tavares Vieira da Silva (UFRA) para coletar informações a respeito do planejamento estratégico dessa instituição.

A pesquisa tem como objetivo geral realizar estudo de caso em Biblioteca Universitária, identificando os benefícios da aplicação desta ferramenta na gestão da biblioteca da UFRA. Para alcançar o objetivo geral foram considerados os seguintes objetivos específicos: a) Conhecer se o planejamento estratégico é utilizado como instrumento de gestão em biblioteca universitária; b) Identificar elementos da cultura organizacional onde à biblioteca está inserida; c) Levantar dificuldades encontradas para implantação do planejamento estratégico na biblioteca universitária.

Tendo os objetivos gerais e específicos, a revisão de literatura dessa pesquisa baseia-se em teóricos como Maria Almeida, Celia Barbalho, Idalberto Chiavenato, Nidia Lubisco, Antonio Maximiano, Alba Maciel e dentre outros, que tratam de várias questões, dados os diversos aspectos envolvidos nesta pesquisa.

Trata-se não somente de contextualizar planejamento estratégico, mas também de levantar a importância da utilização dessa ferramenta no trabalho do Bibliotecário no atual momento vivido pelas instituições.

Assim, partindo dessa premissa de que o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

Desse modo, o planejamento estratégico assume papel fundamental no desenvolvimento das atividades e nas tomadas de decisões que envolvem riscos, organiza de forma sistemática as atividades necessárias à execução dessas decisões. Defini objetivos estratégicos de médio e longo prazo, elaborados de maneira integrada e articulada com os planos táticos e operacionais.

O processo que envolve o planejamento estratégico tem a finalidade de mapear o caminho que deve ser seguido até definir os resultados que serão obtidos. Nesse sentido a estratégia aponta o caminho, o planejamento estratégico indica como caminhar nele. Cada organização precisa ter domínio da intenção estratégica que representa todos os recursos internos, capacidades e competências da organização.

O planejamento estratégico organizacional constitui-se num excelente instrumento de gestão, ele é fundamental para a sobrevivência das organizações privadas e públicas, deve ser elaborado, implantado e avaliado, são inúmeros estudos e pesquisas que relatam sua definição, importância, benefícios e resultados.

Nos dias atuais surge um novo desafio para os bibliotecários/gestores, além de realizar atividades que competem ao profissional, eles veem-se diante de um novo desafio o de gerenciar as bibliotecas. No âmbito de Biblioteca Universitária, o bibliotecário trabalha em conformidade com a instituição no qual está vinculado, sabendo que as bibliotecas universitárias são organismos dinâmicos, e perante a sociedade de hoje, conectada e com oferta abundante de informação, a Biblioteca Universitária precisa se reinventar a cada dia, para manter-se como espaço privilegiado na busca do conhecimento.

Nos tempos atuais, com o advento de novas tecnologias de informação, sistemas de informação eletrônicos, a internet e questões de acesso, tem tornado o ambiente de transferência de informação mais complexo, especializam-se as atividades e configuram-se novas possibilidades de atuação para o bibliotecário.

Esta pesquisa apresenta os princípios da Biblioteca Universitária e a sua importância na sociedade da informação e tecnologia, abordando a temática específica de planejamento estratégico em biblioteca universitária, que é tema central desse trabalho.

A estruturação deste estudo organizou-se da seguinte forma: na primeira seção tem-se a introdução ao tema estudado. O capítulo 2 apresenta com brevidade o conceito de planejamento. No capítulo 3 comenta-se sobre os tipos de planejamento, em seus diversos níveis. O capítulo 4 abordamos as metodologias do planejamento estratégico, que são aplicados na Biblioteca Universitária. No capítulo 5 comenta-se sobre a Biblioteca Universitária, e sua importância para a sociedade da Informação e Tecnologia, sobre seu acervo, serviços e produtos. No capítulo 6 exponho sobre planejamento estratégico em Biblioteca Universitária, e sua importância para a gestão da biblioteca. No capítulo 7 comenta-se sobre o estudo de caso na Biblioteca Universitária da UFRA, mostrando como a biblioteca utiliza a ferramenta planejamento estratégico nas tomadas de decisões e conseqüentemente

em suas atividades. O capítulo 8 consiste da análise dos resultados que abrangem o estudo de caso e a entrevista com suas respectivas interpretações acerca do tema abordado, buscando relacionar com as teorias. No capítulo 9 exponho o entendimento sobre o tema pesquisado, de modo a explorar todo o assunto consultado em literaturas, objetivando responder as questões levantadas no início da pesquisa e que foram motivadoras de seu desenvolvimento.

2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

Compreender os conceitos de planejamento, é importante para o entendimento e aplicabilidade nas organizações, são inúmeros os conceitos encontrados na literatura a respeito do planejamento. Será explicado cada conceito em seus diversos aspectos. Podemos observa-lo como um processo que pode ser desenvolvido em diversas áreas, podendo ser aplicado tanto na vida pessoal quanto na gestão de empresas.

Oliveira (2010), defini o planejamento como um processo.

“[...] o planejamento pode ser conceituado como um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa” (OLIVEIRA, 2010, p.4).

O Planejamento faz parte das funções administrativas como, planejar, organizar, direcionar e controlar. Pode-se dizer que o Planejamento é executado no presente e seu resultado é alcançado no futuro, e isso requer um prazo para que seja colocado em prática pois, com isso, busca-se realizar o que foi planejado obtendo resultados esperados.

Por constituir a primeira das funções administrativa, Chiavenato estabelece que. “Planejar significa interpretar a missão organizacional e estabelecer os objetivos da organização, bem como os meios necessários para a realização desses objetivos com o máximo de eficácia e eficiência” (CHIAVENATO, 2004, p. 209).

Esse processo estabelece um delineamento para um estado futuro desejado por meios efetivos para torná-lo realidade, justifica também que ele anteceda à decisão e à ação. Nesse sentido Barros (2005, p. 3) reforça o conceito de planejamento como um processo quando ele afirma:

Planejar é um processo. Um processo que se inicia por uma etapa de questionamento existencial. É quando a empresa pensa seu destino, revê suas entranhas e olha em volta. Exatamente como deve fazer cada ser humano de vez em quando.

Diante do exposto verifica-se que, o processo de planejar deve antes de tudo nos levar a pensar sobre a existência da organização, seu contexto, seus objetivos futuros.

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”. O autor, no entanto, destaca algumas dessas características:

- o planejamento antecede as operações;
- o planejamento sempre existe em uma empresa, mesmo que informal, e quando informal estará contido no cérebro do dirigente;
- o planejamento deve ser um processo flexível e dinâmico, o que permitirá adaptações às mudanças ambientais;
- o planejamento diminui riscos e incertezas quanto aos objetivos almejados pela empresa; e
- o planejamento, em sinergia com o controle, permite a avaliação de desempenho de áreas específicas e das empresas como um todo.

Observa-se, portanto que as características do planejamento, determinam que o mesmo deve ser flexível e dinâmico, e que seus planejadores estejam preparados para realizar adaptações em situações trabalhosas.

Nesse sentido Huertas (1996), acerca do planejamento comenta:

Planejar significa pensar antes de agir, pensar sistematicamente, com método; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens; propor-se objetivos. É projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do

que acontecer amanhã e do que não pode acontecer. O planejamento é a ferramenta para pensar e criar o futuro (...). Ou sabemos planejar ou estamos condenados à improvisação (...) (HUERTAS, 1996, p. 12).

Um planejamento bem elaborado é uma aposta estratégica, porque torna a funcionalidade da organização em um ambiente bem estruturado onde, as decisões não são tomadas de forma aleatória, mas sim coordenadas e articuladas com todos os diretores de cada setor.

Na construção do planejamento, os princípios teóricos, os procedimentos metodológicos e as técnicas de grupo são aplicados em organizações que têm um objetivo e que perseguem uma mudança futura. Pois, tomar decisões imediatistas sem visão holística, ou seja, de todos os seus elementos, estratégias e atividades, pode causar prejuízos.

Por vezes pensamos que somente organizações que visam ao lucro necessitam de planejamento. Porém, todos os setores da organização encontram-se envolvidos e a sobrevivência da organização depende do esforço de cada um. Assim como as empresas privadas, as organizações públicas estão em contato com diferentes tipos de mercado e público.

Segundo Maximiano (2004, p.131) “[...] planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento”.

Na visão de Santos (2009), a finalidade do planejamento é definir objetivos para o futuro e os meios para alcança-los de tal modo que, as transformações que ocorrem durante a elaboração do processo não sejam determinadas por situações casuais, mas pelo resultado de decisões e propósitos gerados por alguns ou todos os envolvidos no meio onde será implantado o planejamento.

Para que o plano seja politicamente viável, é preciso que obtenha certo grau de apoio da sociedade sobre a qual vai atuar. Para que seja implementado, é necessário apoio administrativo, envolvendo a alta administração e os níveis intermediário e executivo. Este apoio está relacionado aos interesses das forças políticas e ao controle que estas têm sobre os meios e mecanismos de tornar um plano viável, seja politicamente, seja na implementação. (SANTOS, 2009).

É dever de todos os membros da organização, participar do processo e etapas do planejamento. Conforme Almeida (2005, p.7).

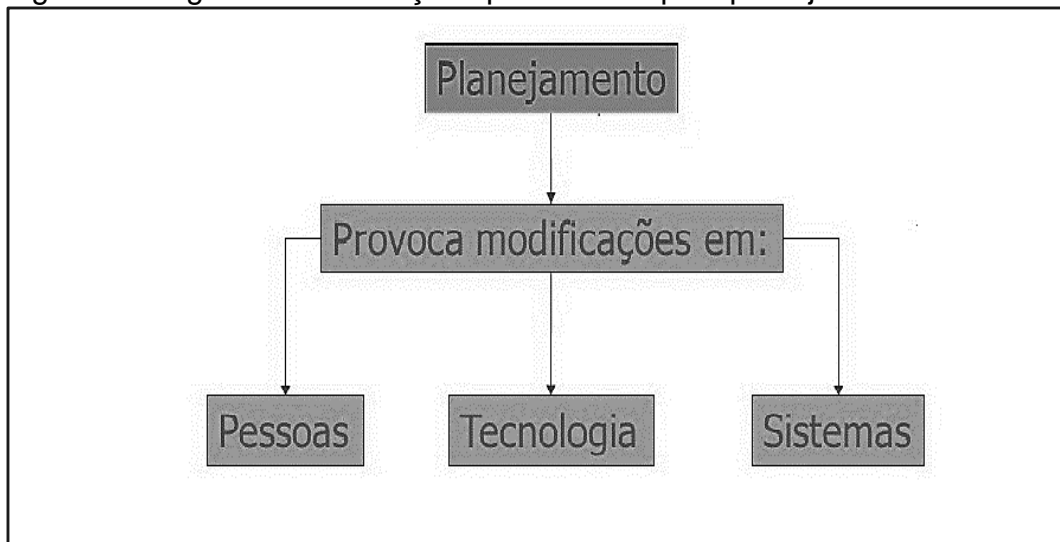
O planejamento é função de todos os membros de uma organização, podendo ser uma atividade mais ou menos complexa e abrangente, dependendo do nível da estrutura organizacional em que cada um está situado. Todos os níveis da organização estão envolvidos na implementação de meios para a execução de planos. (ALMEIDA, 2005, p.7).

Planejar pode tornar a rotina da organização mais eficiente e interessante, é algo que precisa ser despertado entre seus diretores, é de fundamental importância para a sobrevivência da organização.

São inúmeras as modificações que o planejamento pode provocar nas características e atividades da empresa, podendo ser nas pessoas, tecnologias e sistemas. De acordo com Oliveira (2002, p. 37-38), comenta:

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferência, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

Figura 1 – Algumas modificações provocadas pelo planejamento.



Modificações provocadas pelo planejamento. Fonte: Oliveira (2002, p.38).

Diversos são os autores e literaturas que tratam da temática sobre planejamento estratégico, onde verificamos diversos conceitos em diferentes anos descrevendo o processo de planejamento estratégico. O quadro a seguir, apresenta uma comparação dos modelos utilizados por vários autores para descrever o processo de planejamento.

3 OS TIPOS DE PLANEJAMENTO

Como vimos no capítulo anterior, planejamento é o ato de planejar, criar um plano para o alcance de um determinado objetivo. Vários são os conceitos e definições acerca do planejamento, teóricos o definem como um processo, e assume um caráter multidisciplinar.

São processos utilizados para atingir as metas de longo prazo, que são de grande importância para a organização, envolvendo o ambiente interno e externo no qual se insere. Sendo importante definir o que se deseja alcançar num prazo estabelecido, prever a situação interna e externa da organização, definindo as decisões que serão tomadas e os rumos a seguir.

Acerca dos tipos de planejamento, Barbalho e Beraquet (1995) observam em níveis de Bibliotecas Universitárias, que o nível estratégico se encarrega das decisões que orientam os rumos que a unidade de informação irá tomar, criando assim o plano estratégico, e indicando as estratégias que serão seguidas. Os objetivos desse nível acontecem a longo prazo.

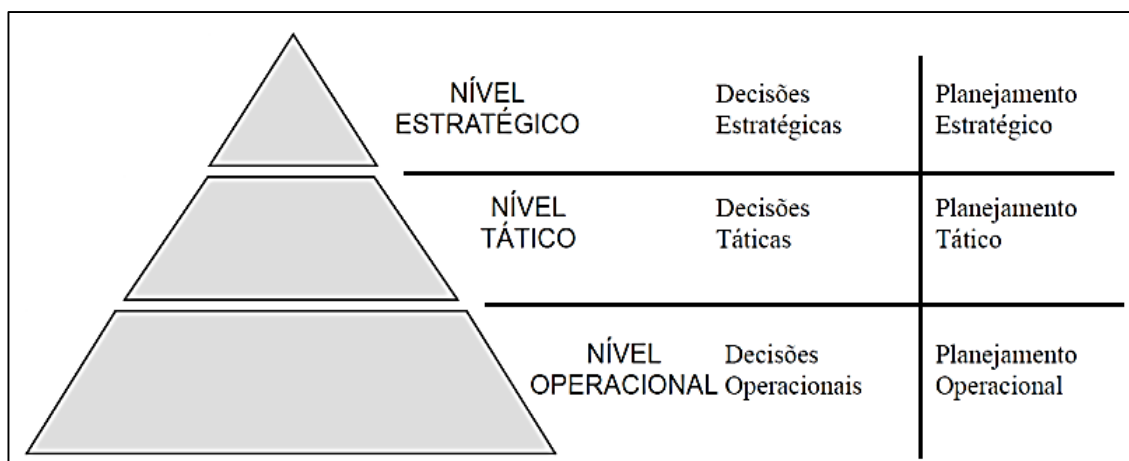
Observam também que no nível tático são elaborados os projetos e planos de ação que darão a direção para a unidade de informação atingir as estratégias propostas pelo nível estratégico, trata-se das decisões que serão implantadas em cada setor/departamento da biblioteca. Os objetivos desse nível acontecem a médio e curto prazo.

Quanto ao nível operacional este é encarregado de adotar as decisões que implantarão as medidas definidas no plano estratégico e propostas pelos planos de ação. Os objetivos desse nível acontecem a curto prazo.

Cada planejamento possui características distintas, e isso nos ajuda a compreender sua aplicabilidade e os períodos para sua execução dentro da unidade de informação.

Podemos distinguir três tipos de planejamento, o planejamento estratégico, o tático e o operacional e relaciona-los aos níveis de decisão. Conforme apresentados por Oliveira (2002) na figura 2.

Figura 2 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.



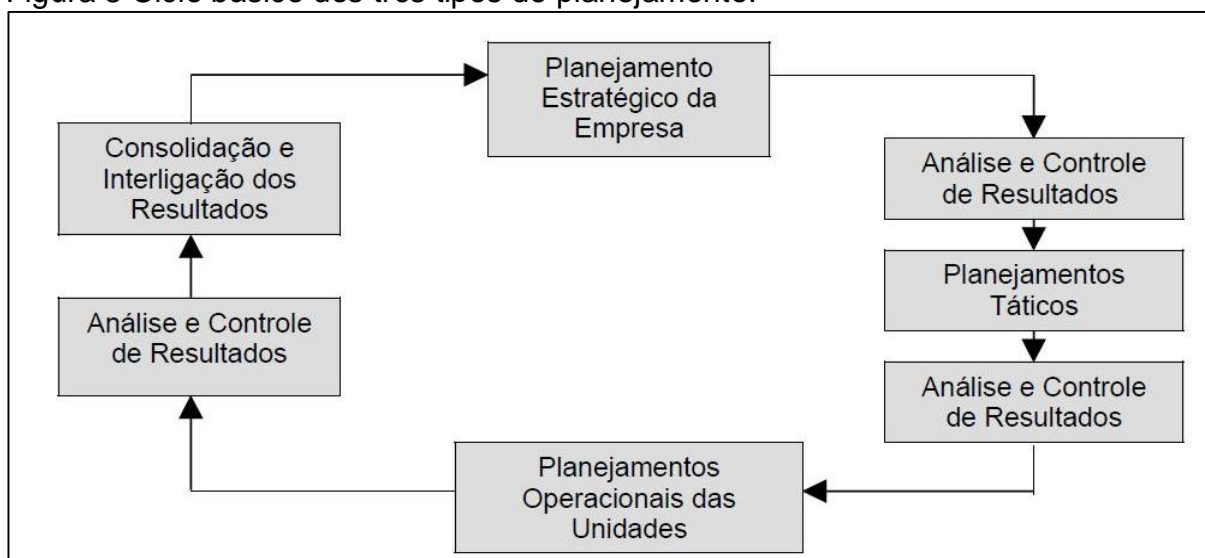
Níveis de planejamento. Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

O planejamento é cíclico, dinâmico e interativo, mas pensado de forma isolada é insuficiente, pois, uma vez que estabelece objetivos a longo prazo, necessitam dos planejamentos táticos e operacionais trabalhando em conformidade e dessa forma caracterizando o planejamento como um ciclo, onde todos os envolvidos participam.

Na figura 3, apresenta-se o ciclo básico dos três tipos de planejamento. Onde constatamos que cada nível de planejamento tem uma função específica dentro da organização, estabelecendo assim para os níveis estratégicos e táticos a análise e controle dos resultados, e para o operacional além de controlar e analisar os resultados também são responsáveis pela consolidação e interligação dos resultados dentro da organização.

Diante do exposto observamos que todos os níveis de planejamento devem trabalhar de forma conjunta buscando o envolvimento de todos, para que possam exercer suas atividades com competência e excelência, na busca por resultados satisfatórios dentro do seu campo de atuação.

Figura 3 Ciclo básico dos três tipos de planejamento.



Ciclo básico dos três tipos de planejamento. Fonte: Oliveira (2002, p. 47)

Constatamos através da figura 3, que o planejamento estratégico é insuficiente quando trabalha de forma isolada, uma vez que para estabelecer objetivos de longo prazo e alcançar resultados satisfatórios, necessita estar em harmonia com os planejamentos táticos e operacionais dentro da organização.

Para isso precisa saber coordenar os diferentes tipos de planejamento, onde o estratégico aborda a organização como um todo, o tático que aborda cada setor separadamente e o operacional que aborda cada operação separadamente. Cada um dentro de sua área de atuação e seu tempo necessário, visando sempre os objetivos da organização.

3.1 Planejamento Estratégico

No cenário atual nos deparamos com constantes transformações provenientes de diversas fontes, governamentais, tecnológicas ou econômicas, e dentre outras, e em virtude dessas mudanças as organizações devem equipar-se de ferramentas que darão subsídios para sua sobrevivência. A fim de prevenir-se de possíveis ameaças e obter resultados satisfatórios com possíveis oportunidades, faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações para alcançar os objetivos.

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

O planejamento estratégico é aquele que estabelece as estratégias de longo prazo da empresa. É através dele que seus gestores podem saber exatamente o que se quer e qual a direção a ser seguida. Por ser um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inclusão da organização e de sua missão no ambiente em que atua.

O planejamento é função de todos os membros de uma organização, podendo ser uma atividade mais ou menos complexa e abrangente, dependendo do nível da estrutura organizacional em que cada um está situado. (ALMEIDA, 2005, p.7).

Segundo Chiavenato planejamento estratégico pode ser conceituado como:

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p.202).

Ainda, segundo Chiavenato (2004), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança;
- b) é orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo;
- c) é compreensivo, pois envolve a organização como um todo;
- d) é um processo de construção de consenso; e
- e) é uma forma de aprendizagem organizacional.

É uma ferramenta de trabalho que ajuda as organizações a suportarem mudanças e a desenvolver suas atividades de forma satisfatória, é ainda um excelente instrumento de gestão fundamental para a sobrevivência da organização.

Consiste ainda em um processo contínuo de conhecimento do futuro, daquilo que se deseja alcançar, tomar decisões atuais, organizar as atividades necessárias à execução dessas decisões, medir o resultado dessas decisões de acordo com as expectativas da organização.

Rezende (2011, p. 7) defini que “o planejamento estratégico organizacional é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização[...]”.

Por estar relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo, o planejamento estratégico precisa estar em comum acordo, e trabalhar de forma integrada e articulada com os planos táticos e operacionais dentro da organização, pois, de forma isolada é insuficiente.

Observando a colocação de planejamento estratégico em uma empresa, Fischimann e Almeida (2009) afirmam que a administração das organizações é dividida em três níveis distintos:

- a) estratégico: que dá a direção à organização adaptando-a ao meio ambiente;
- b) administrativo: que cuida do relacionamento e integração interna da organização;
- c) operacional: que cuida das operações da organização.

Para os autores o planejamento estratégico é conceituado como uma técnica administrativa que analisa o ambiente organizacional, e cria a consciência de suas ameaças e oportunidades para o cumprimento de sua missão.

Com a utilização dessa ferramenta a organização, deve maximizar seus resultados e diminuir suas deficiências, para isso conta com os princípios de: eficiência, eficácia e efetividade, que são os principais critérios de avaliação.

Na figura abaixo é caracterizado cada princípio, conforme figura 4.

Figura 4 – Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisa da maneira adequada • Resolver problemas • Cumprir o dever • Reduzir custos 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas certas • Produzir alternativas Criativas • Maximizar a utilização dos recursos • Obter resultados • Aumentar o lucro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter-se sustentável no ambiente • Apresentar resultados globais ao longo do tempo • Coordenar esforços e energias sistematicamente

Princípios de eficiência, eficácia e efetividade. Fonte: Chiavenato (2003, p.40)

A utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade do ambiente onde atua ou irá atuar, possibilita controle das atividades realizadas nos diversos ambientes da organização, buscando sempre a satisfação de sua clientela.

São inúmeras as vantagens quando se planeja de forma estratégica, seja dentro de uma empresa ou de uma biblioteca, uma vez que, consegue-se identificar possíveis ameaças do ambiente externo, e utilizar de forma consciente os recursos disponíveis dentro da organização, sejam eles materiais, tecnológico, e recurso humano, dentre outros.

Contudo, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças repentinas do ambiente, estando em fase de elaboração.

3.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais, cada setor constrói seus próprios objetivos. De forma geral é ele que viabiliza as ações do planejamento estratégico sendo executadas dentro de cada setor da empresa, e sua função é controlar e integrar as operações na organização.

Desta forma, ao contrário do planejamento estratégico que visa a organização como um todo, o planejamento tático oferece para cada setor específico seus próprios objetivos, que pode variar desde a otimização de determinado resultado até utilizar de forma mais eficiente os recursos disponíveis.

De acordo com Oliveira (2006, p. 48) planejamento tático tem como objetivo:

“[...] o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico [...]”.

Tem como objetivo principal a utilização dos recursos disponíveis de cada setor e executa de maneira eficiente os objetivos que são fixados em fase de planejamento estratégico, de acordo com uma estratégia já determinada.

Direciona ações específicas, uma vez que desdobra os objetivos institucionais em objetivos departamentais, o planejamento tático possibilita conhecer aqueles setores que apresentam melhores desempenhos ou até mesmo aqueles que não atingem as metas estabelecidas, o que facilita no estabelecimento de estratégias e propostas de melhorias específicas, mas que visam o alcance dos melhores resultados como um todo.

No planejamento tático tem-se um nível menor de incertezas, uma vez que, são feitas as análises e as interpretações dos ambientes externos e internos pelo planejamento estratégico. As decisões que competem ao planejamento tático são de maior facilidade para serem revistas, pois sua abrangência é mais restrita quando comparado ao estratégico.

3.3 Planejamento Operacional

Para Oliveira (2006, p.49) “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

O planejamento operacional pode ser definido como a consolidação da realização dos objetivos definidos no planejamento estratégico. Nele estão estabelecidos as responsabilidades, os recursos humanos, os financeiros e os recursos materiais e ainda o cronograma de trabalho.

Normalmente o planejamento operacional é elaborado pelos níveis inferiores da organização, tendo como foco as atividades do dia-a-dia, criando condições favoráveis para sua execução.

Segundo Maximiano (2004, p.146) o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

- Identificação e análise dos objetivos.
- Elaboração de cronogramas.
- Elaboração de orçamentos.
- Identificação e avaliação de riscos.

O processo operacional inicia-se com a identificação das atividades que devem ser executadas para que seus objetivos possam ser alcançados. Aborda cada operação, de maneira detalhada, sendo executado a curto prazo.

4 METODOLOGIAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste capítulo abordaremos as metodologias e etapas do planejamento em Biblioteca Universitária. Conforme ao que foi dito anteriormente a respeito do planejamento estratégico, o mesmo fornece elementos para que a empresa organize seus processos em diversos ambientes. Conforme Belluzzo apud Vital (2005, p.21), “no atual ambiente social em que as bibliotecas ou serviços de informação se inserem, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente”.

As organizações variam em “tamanho, forma, filosofia, cultura, valores e estilos gerenciais”. Conforme (BARBALHO; BERAQUET, 1997). Vários são os autores que apresentam perspectivas inovadoras para desenvolver o planejamento estratégico em Unidades de Informação. Porém o modelo que possui maior integração com o ambiente de uma unidade de informação é o de Bryson e, não existe uma metodologia universal para o planejamento estratégico comum a todos os tipos de organização.

A importância da elaboração e da implementação de uma metodologia para o planejamento estratégico assume papel fundamental na gestão de bens e serviços prestados. Assim, pode-se afirmar que uma metodologia de planejamento estratégico se constitui em uma ferramenta essencial, dando a organização subsídios de estruturação, sistematização e ação de suas atividades.

Quanto à formulação do planejamento estratégico, é necessário o envolvimento de todos os diretores de cada setor que conduzirão as ações e avaliações necessárias para o bom desempenho das decisões tomadas.

Para que seu desenvolvimento tenha êxito é preciso conhecer as reais necessidades e singularidades da organização, sendo que é preciso adotar uma metodologia que atenda a essas necessidades. Nesse processo a organização deve contar com uma equipe multidisciplinar, capaz de agrupar os objetivos do planejamento estratégico com as necessidades das unidades de informação.

Com base na metodologia de Bryson (1989 apud BARBALHO; BERAQUET, 1995) citada pelas autoras e por ser de fácil compreensão, podendo ser aplicado em Biblioteca Universitária, esta metodologia e suas etapas estão divididas em: “mandato, missão, análise do ambiente externo e interno, questões estratégicas, obstáculos, e, propostas estratégicas”. (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Mandato

É a descrição do que a biblioteca deve fazer em conformidade com as obrigações institucionais estabelecidas em documentos formalizados, que possibilitam o verdadeiro conhecimento de seu campo de atuação. A exemplo temos regimentos e estatutos

A Biblioteca Universitária precisa compreender suas funções dentro de uma organização o que favorece a criação do mandato e por fim atingir o ideal que a Universidade como um todo deseja.

Missão

Deve explicitar os principais serviços que deve realizar, conhecer seu público alvo e de que maneira realizará suas funções

É a razão de ser da Biblioteca Universitária, o seu papel na sociedade, tendo em vista que pertence a uma organização maior, o estabelecimento de sua missão deverá estar em sintonia com a missão dessa organização maior.

Para Maciel e Mendonça a missão de uma biblioteca compreende:

A redação de um documento que estabeleça a missão resumindo os valores-chave dos serviços prestados, ajudará a clarear 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 valores. (MACIEL; MENDONÇA, 2006, p.62).

As autoras consideram que a redação da missão orientará na criação de estratégias da biblioteca, passando por seus valores, assim como, dos valores da instituição a qual pertença.

Para Chiavenato (2003, p.41) “a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, delimitando o seu ambiente de atuação”.

Defini o propósito de ser da organização, à razão de ser da sua existência e o que ela quer se tornar. É com base nesses objetivos de ser e o que ela quer se tornar que a missão deve ser a essência, a alma do negócio e que, portanto, o planejamento não perca seu foco.

Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo sugere conhecimento e monitoramento das potencialidades, tendências e forças do mercado onde a biblioteca está inserida. Corresponde a diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações, identificando oportunidades e ameaças.

Para Barbalho e Beraquet (1995, p.16) “as oportunidades são as forças externas que favorecem e interagem positivamente com a unidade de informação”. Conhecendo antecipadamente essas oportunidades, permite a canalização de recursos que poderão contribuir para o desenvolvimento da biblioteca.

Afirmam ainda que as ameaças são “aquelas situações que podem trazer algum prejuízo ou malefício para a biblioteca, impedindo sua ação, seu crescimento ou ainda sua manutenção”. (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p.17).

Estar atento ao ambiente externo identificando oportunidades e ameaças é importante para que a biblioteca possa posicionar-se dentro desse contexto.

Análise do ambiente interno

Corresponde a análise da situação da organização, perante seus funcionários e usuários, consiste em uma avaliação minuciosa do desempenho da biblioteca, identificando seus pontos fortes e pontos fracos da organização. Atender as expectativas diante a comunidade acadêmica e satisfazer seus funcionários fornecendo uma estrutura de trabalho melhor e adequada, bem como equipamentos que auxiliem no desenvolvimento de suas atividades.

Para isso o gestor da unidade de informação precisa estar constantemente atento as reais necessidades de sua biblioteca, manter relação de cordialidade com seus funcionários, estar em contato com seus usuários para conhecer suas queixas seus elogios, enfim esse profissional precisa ter astúcia para perceber claramente os pontos fortes e fracos.

Identificar esses pontos fracos, segundo Barbalho e Beraquet (1995, p. 17) corresponde no “reconhecimento das atividades que são pouco expressivas no desempenho geral da biblioteca, ou seja, aquelas atividades que apresentam que apresentam falhas estruturais e constantes reclamações por partes dos usuários”.

Barbalho e Beraquet (1995, p.17), sintetizam oito situações de pontos fracos, em decorrência da não interação entre a biblioteca com os usuários.

- a. serviço de fotocopia inadequado;
- b. falhas ou falta de atualização na coleção de periódicos;
- c. falta de atualização tecnológica dos equipamentos;
- d. pouca utilização da capacidade do acervo;
- e. inadequação da distribuição do serviço de alerta ocasionando baixa utilização;
- f. alto índice de reclamações por parte do usuário com relação ao empréstimo domiciliar, em virtude do tempo inadequado, gerando indisponibilidade;
- g. falta de normas e padrões na unidade de informação; ou

h. imagem negativa que a unidade de informação possui na instituição.

Quanto aos pontos fortes da biblioteca, os mesmos são detectados por meio do conhecimento das atividades que a biblioteca melhor realiza com a comunidade de usuários, e com a integração e participação de seus funcionários pelo reconhecimento de seu apoio em todas as áreas da biblioteca, e de cada setor da organização.

Podemos citar alguns exemplos conforme Barbalho e Beraquet (1995, p. 17-18) acerca dessa temática:

- a. a eficiência do sistema de recuperação da informação;
- b. a perfeita adequação do ambiente físico da unidade de informação;
- c. presteza do atendimento;
- d. existência de um perfeito processo de comutação bibliográfica;
- e. grande capacidade de criação de novos produtos e serviços;
- f. bom clima organizacional, permitindo uma perfeita sinergia das ações desenvolvidas;
- g. plano de desenvolvimento dos recursos humanos;
- h. serviço eficiente de Disseminação Seletiva da Informação – DSI; ou
- i. adequada automação do acervo e dos processos administrativos.

Questões estratégicas

Nesta etapa do processo de elaboração do planejamento estratégico, são definidas as estratégias. “Elas representam um elo entre as análises realizadas anteriormente e os objetivos almejados pela biblioteca, o papel que ela irá representar no futuro” (MACIEL; MENDONÇA, 2006). Significam a harmonia das

etapas anteriores com os valores, políticas, e visão de futuro que a Biblioteca Universitária possui.

A finalidade da questão estratégica deve constar de três elementos conforme Barbalho e Beraquet (1995, p. 18), que comentam a respeito da questão estratégica:

“A questão deve ser descrita sucintamente, preferivelmente num único parágrafo, toda estratégia deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades, ao mesmo tempo que procurará minimizar as ameaças e pontos fracos e, a unidade de informação deve ter consciência das questões que não serão abordadas”.

Obstáculos

Nessa etapa da metodologia para elaboração do planejamento estratégico, é necessário que haja o conhecimento de tudo que poderá contestar as questões estratégicas, dificultando a execução da mesma.

Para isso é necessário que seja feito o levantamento criterioso de tudo que possa atrapalhar o direcionamento das questões estratégicas, por meio de soluções para cada estratégia formulada.

Por se tratar de unidade de informação, o profissional bibliotecário “deve ser criativo e inovador permitindo o surgimento de soluções autênticas no lugar de adaptações inadequadas” (BARBALHO; BERAQUET, 1997, p. 18).

Maciel e Mendonça (2006, p.65) reforçam que “deverão ser levantados todos os possíveis obstáculos para cada questão estratégica”.

Propostas estratégicas

As propostas estratégicas devem estar de acordo com a filosofia e valores adotados pela biblioteca. Para desenvolver propostas estratégicas a unidade de

informação deve seguir os seguintes passos. Conforme Barbalho; Beraquet (1997, p.18-19):

- a) definição de várias alternativas práticas, sem entretanto esquecer as visões de futuro;
- b) identificar as ações necessárias para colocar as propostas estratégicas em prática; e
- c) determinar os prazos a serem submetidas as propostas estratégicas, bem como a pessoa que ficará responsável pela implementação.

Identificadas as propostas estratégicas a biblioteca deverá definir os objetivos estratégicos para a unidade, e que consiste na elaboração de um projeto para cada proposta estratégica. Os passos da proposta estratégica levam ao estabelecimento de ações que serão implementadas por meio de planos de ações.

5 BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

A educação é premissa básica no desenvolvimento econômico e social do país, consolidada no atual momento. Nesse cenário a Universidade passa a desempenhar papel fundamental, buscando adequar-se às novas exigências da sociedade do conhecimento e corresponder às expectativas, utilizando instrumentos que auxiliam na sua missão, enquanto fornecedora de conhecimento. É necessária uma infraestrutura que proporcione acesso a informação técnica, científica e tecnológica de qualidade. Surge assim como instrumento básico do processo educativo, a Biblioteca Universitária.

As Bibliotecas Universitárias tem sua origem na idade média, embora no início seus acervos fossem bastante precários, nas cidades europeias no século XII já existiam as universidades. E essas universidades trouxeram mudanças para as bibliotecas, a exemplo da biblioteca da Sarbonne em Paris, onde tentavam organizar os livros pelo alfabeto.

No Brasil, as Bibliotecas Universitárias surgiram a partir dos acervos das bibliotecas de ordem religiosas, como é o caso das bibliotecas dos jesuítas que usavam seu acervo no apoio as suas atividades de ensino. De acordo com Carvalho (2004, p. 83), “entre o final do século XIX e início do XX, o aparecimento das escolas de nível superior alavanca o crescimento desse tipo de biblioteca”.

A Biblioteca Universitária tem como função apoiar o desenvolvimento das atividades acadêmicas, e seus serviços visam atender aos alunos, professores e funcionários das universidades, sendo sua coleção voltada para o ensino e a pesquisa, sendo mediadora do processo de ensino-aprendizado da Educação Superior, caracteriza-se por atender a estudos, consultas e pesquisas de alunos e professores universitários. Conforme ao que foi exposto acima Prado e Abreu, nos afirmam que:

[...] às bibliotecas universitárias, especificamente, compete fornecer informações em níveis compatíveis com as necessidades dos usuários, como apoio imprescindível às atividades de ensino, pesquisa e extensão”. (PRADO; ABREU, 2005, p.108).

A biblioteca constitui-se em um dos principais instrumentos que a universidade dispõe para responder as necessidades de ensino, pesquisa e extensão no país, uma vez que é primordial para o desenvolvimento social e econômico, fornecendo subsídios para que cada indivíduo construa suas ideias e descubra seu potencial.

Nesse contexto a Biblioteca Universitária desempenha duplo papel na tríade ensino, pesquisa e extensão, pois, além de promover acesso, disseminação, preservação, recuperação e socialização entre o indivíduo e a comunidade acadêmica e externa, também auxilia a cada indivíduo no desenvolvimento e descoberta de sua capacidade de realização, construindo suas próprias ideias, gerando novos conhecimentos para a sociedade da informação acadêmica.

Como o ensino vem evoluindo e tendo a rapidez com que as mudanças ocorrem em todos os níveis sendo no âmbito: tecnológico, social, econômico, cultural e ambiental crescem também as exigências para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e responsabilidade social das Bibliotecas Universitárias.

Contudo, para que a Biblioteca Universitária cumpra sua função com excelência e ofereça um adequado suporte informacional à Instituição de Ensino Superior e a comunidade é necessária uma administração eficaz. Nesse sentido a administração de Biblioteca Universitária torna-se responsável pelo sucesso tanto da biblioteca como da instituição à qual está inserida.

Ao entender a Biblioteca Universitária como uma organização, por oferecer serviços e produtos a uma determinada clientela (usuários), buscando satisfazer suas necessidades. A respeito disso, Chiavenato (1999, p. 8-9) comenta:

Uma organização é uma entidade social composta de pessoas que trabalham juntos e deliberadamente estruturada em uma divisão de trabalho para atingir um objetivo comum. [...] o propósito de toda organização é produzir um produto ou serviço para satisfazer necessidades dos clientes, que podem ser consumidores, usuários, associados ou contribuintes. Daí a ênfase na qualidade do produto ou do serviço ao cliente como as forças vitais de uma organização e as fontes das suas vantagens competitivas.

Por serem organizações sem fins lucrativos que procuram na sua gestão integrar procedimentos que melhorem os seus serviços e a qualidade da oferta aos usuários, sejam eles usuários potenciais ou usuários reais de uma biblioteca, se

comporta como tal, quando insere na sua estrutura organizacional, a divisão de tarefas por áreas de setor, baseando-se nos princípios de Taylor, teórico da teoria das organizações.

Enquanto organização as Bibliotecas Universitárias têm como desafio gerenciar dificuldades de ordem estrutural e financeira, como a falta de espaço para expansão de seu acervo impedindo novas aquisições, falta de recursos eletrônicos e atualização de softwares, importantes para a realização dos serviços biblioteconômicos, a falta de treinamento de seus colaboradores, principalmente no setor de referência, onde é notória a falta de preparo para lidar com certos tipos de usuários.

É indispensável que a Biblioteca Universitária, enquanto organização adote em sua gestão a valorização dos profissionais, sejam eles bibliotecários, técnicos administrativos ou até mesmo estagiários. Uma vez que estes são primordiais para o funcionamento, pois recursos tecnológicos, materiais, disponibilização de acervos, catalogação de itens, atendimento aos usuários e outras atividades próprias do serviço de informação, jamais teriam funcionalidade se não existissem pessoas com competências para executá-las.

A Biblioteca Universitária tem como principal objetivo satisfazer seus usuários atendendo as suas reais necessidades na busca do conhecimento, proporcionando acervo atualizado, oferecendo serviços e produtos levando em conta a segmentação de sua clientela (alunos de graduação e pós-graduação, professores, funcionários e pesquisadores).

Gondim e Siqueira (2004) apud Feldhaus (2005, p. 15) são enfáticos ao dizer que. “[...] a biblioteca universitária é o âmago da casa de Ensino Superior, por isso o ambiente em que se instala não pode significar somente o aspecto físico, estrutural e organizacional, mas também as condições ambientais de trabalho”.

No entanto, a biblioteca universitária necessita atentar para a inovação, atualização e qualidade de seus produtos e serviços oferecidos a comunidade, para apoiar satisfatoriamente as atividades acadêmicas e sociais desenvolvidas pela universidade.

Diante de um cenário de transformações na sociedade, com as tecnologias de informação e comunicação que tem modelado as relações sociais, econômicas e políticas de uma sociedade em constante evolução. Tais tecnologias interferem no desenvolvimento da sociedade, e a Biblioteca Universitária como parte e resultado dessas transformações é responsável pelo desenvolvimento social, uma vez que, o profissional bibliotecário precisa ter entendimento sobre o meio instável em que atua.

Sabemos da importância e do papel de fundamental importância que a Biblioteca Universitária exerce para a Instituição de Ensino Superior, por constituir-se num dos principais instrumentos de que a universidade dispõe para atingir seus objetivos. Mas cabe um questionamento: a Universidade tem dado o devido apoio com investimentos nas áreas de infraestrutura, apoio as atividades pedagógicas disponibilizando recursos tecnológicos, financeiros e até matérias para o desenvolvimento de suas atividades para ser um instrumento satisfatório no processo educativo?

A resposta é bem simples e objetiva, as literaturas encontradas a respeito desse tema e as observações que fazemos nas bibliotecas universitárias, principalmente nas federais comprovam o descaso, a falta de apoio e os investimentos financeiros, para o desenvolvimento de atividades dentro da biblioteca. Com a falta de recurso torna-se difícil o cumprimento de seu papel no desenvolvimento do ensino e da pesquisa, é nesse contexto que entra o profissional bibliotecário com uma postura de administrador disposto a alcançar a melhoria e sobrevivência da biblioteca.

Assim esse profissional precisa esforçar-se cada vez mais no reconhecimento e importância da Biblioteca Universitária para a Instituição de Ensino Superior e também para a comunidade acadêmica no intuito de estimular a geração de mais conhecimento. Dziekaniak (2003, p.45-46) comenta:

Pois é notório que o valor que se dá a Biblioteca Universitária depende muito da concepção que se tenha dela- fazendo-se notar perante as autoridades através da elaboração de projetos, do estabelecimento de objetivos, metas, planos de ação, treinamento e capacitação da equipe, gerenciamento dos recursos materiais, tecnológicos e financeiros, pois se as dificuldades e empecilhos para o desenvolvimento das Bibliotecas Universitárias já são grandes, com ausência de profissionais bibliotecários capacitados e sem uma administração eficaz, tornam-se ainda maiores.

Se a educação superior é primordial para o país, pois, forma indivíduos que ajudaram no desenvolvimento político, econômico e principalmente social do País. É preciso que haja conscientização por parte das autoridades responsáveis pela educação, da importância das Bibliotecas Universitárias e da qualidade de ensino.

Entretanto, vale ressaltar a devida importância ao profissional bibliotecário que atua nesses centros de informação, estando engajado a fim de, amenizar tal problemática contribuindo de forma ativa ou passiva dos processos, visando sempre a biblioteca e os benefícios que ela traz para a comunidade acadêmica.

5.1 O Perfil do profissional bibliotecário

Neste capítulo será abordada a temática acerca do profissional bibliotecário que atua em Biblioteca Universitária. Esse profissional bibliotecário tem como características atribuídas a sua atividade: organizar, catalogar, indexar dentre outros, é mais comum a esse profissional o serviço técnico que legitimam seu valor na sociedade. Porém vale ressaltar que esse profissional precisa reinventar-se a cada dia para ser um diferencial no seu campo de atuação.

A sociedade tem vivido inúmeras transformações sociais, econômicas e tecnológicas a nível mundial, e diante dessas transformações o bibliotecário precisa acompanhar de forma íntegra essas transformações, que são sentidas em seu ambiente de trabalho, e que tem aumentado as exigências do mercado de trabalho com relação a esses profissionais.

Diante deste cenário de inúmeras modificações que o mundo e nós como seres humanos temos vivenciado, o campo de atuação do profissional bibliotecário torna-se multidisciplinar, com destaque para a função de planejador, sendo responsável pelas atividades de coordenação, planejamento e controle de sua unidade de informação, devendo estar preparado não só para planejar as atividades decorrentes de cada setor, mas sim para administrar os novos canais de distribuição da informação.

Nesse sentido Silva (2012), define que:

“[O] bibliotecário-gestor que souber integrar habilidades, aprendizado coletivo, tecnologias e conhecimentos [...] poderão atuar efetivamente na satisfação de seus usuários/clientes, além de estarem investindo na sua própria carreira profissional.” (SILVA; SILVA, 2012).

O bibliotecário que conseguir exercer suas atividades, dominar os processos administrativos, gerenciar pessoas, produtos e serviços de informação será um diferencial na instituição onde ele atua. Para Almeida (2005), o bibliotecário atuante em Biblioteca Universitária deve ter como objetivo conforme a citação abaixo:

O primeiro objetivo do profissional de informação na função de planejador consiste, portanto, em interpretar corretamente a missão institucional e fixar objetivos para o serviço de informação que colaboram para o cumprimento daquela missão e ofereçam soluções adequadas aos problemas identificados. (ALMEIDA, 2005, p. 5).

Dentre as competências atribuídas ao novo perfil de bibliotecário, o mesmo deve ter habilidade para solucionar problemas, de conhecer e saber utilizar as tecnologias da informação e comunicação, capacidade para adaptar-se as mudanças e aplicar conhecimentos de forma crítica e reflexiva.

As influências e mudanças são sentidas em todas as bibliotecas, sejam elas: escolar, pública, privada, universitária e dentre outras. Mais vale atentar que nesse capítulo o nosso foco de estudo é voltado para o perfil do profissional atuante em Biblioteca Universitária.

Nesse âmbito, as Bibliotecas Universitárias também sofrem influências e mudanças que ocorrem na sociedade. E que necessitam de profissionais com capacidade de formar tais competências essenciais para desenvolver as atividades com excelência, em meio as mudanças que ocorrem.

O profissional da informação que atua na Biblioteca Universitária precisa acompanhar as contínuas mudanças da sociedade, buscando sempre atualizar-se profissionalmente, com o objetivo de tornar-se um diferencial para o mercado de trabalho e para a biblioteca onde atua.

Este profissional é um componente de ligação, entre o usuário e a informação. Porém com o advento da internet, cada vez mais o usuário é colocado em contato com a rede virtual, facilitadores de busca e acesso a informação, o universo de

mídias e informação está à disposição dos usuários, desta forma os bibliotecários são menos solicitados para conduzir o usuário no caminho da pesquisa.

O profissional bibliotecário conduz o usuário na busca do conhecimento, proporciona ao mesmo uma pesquisa consciente daquilo que ele necessita para ter entendimento sobre o assunto pesquisado. As vantagens que se apresentam perante esse aluno são informações muitas vezes desconhecidas é nesse sentido que o bibliotecário atua na organização da informação.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA

Neste capítulo abordaremos com brevidade acerca do planejamento estratégico em biblioteca universitária, tendo em vista que o estudo aqui apresentado é especificamente sobre essa temática.

Por se tratar de Biblioteca Universitária com estrutura voltada para oferecer acesso à busca informacional à comunidade acadêmica, a Biblioteca Universitária precisa gerenciar mais do que o acervo. Precisa gerenciar conteúdos depositados em suas estantes, pois toda vez que um bibliotecário faz catálogos, classifica e distribui o acervo, ele está gerenciando conhecimentos, ampliando o acesso e agregando valor a instituição.

Acerca disso, 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”.

Dessa forma, tanto o acervo impresso quanto o gerenciamento virtual das bases de dados que são realizados pelos bibliotecários e técnicos de uma Biblioteca Universitária, precisam ser conduzidos de forma que atendam ao perfil da comunidade universitária, se tornando realmente úteis para seus usuários.

O acesso as novas tecnologias têm possibilitado ao usuário da Biblioteca Universitária facilidade na busca de conhecimento, porém vale ressaltar a importância de um profissional capacitado no direcionamento desse conhecimento, pois, a internet e a abertura de mercado editorial facilitam essa busca que nem sempre é satisfatória para esse usuário ocasionando frustração, por isso, o Bibliotecário torna-se essencial na biblioteca.

Sob esta perspectiva Silva (2006), comenta:

O valor da informação torna-se cada vez mais importante neste ambiente de processamento acelerado do conhecimento através da aquisição, tratamento e disseminação da informação aos usuários de uma biblioteca universitária. (SILVA, 2006, P.3)

Em uma biblioteca universitária o componente principal para a construção de uma estratégia é a definição de seu público alvo, ou seja, usuário alvo. Sendo que, a estratégia é fator de fundamental importância para o sucesso da organização, assim aplicado a Biblioteca Universitária deve ser orientado para os objetivos da organização.

Através do planejamento estratégico a biblioteca direciona-se conforme seu ambiente de atuação. Identificando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

As bibliotecas universitárias necessitam monitorar e aprimorar constantemente suas políticas de gestão, uma vez que fatores como satisfação dos usuários, qualidade em serviços, gerenciamento eficiente da produção entre outros, são fundamentais para o sucesso e sobrevivência em longo prazo. (SILVA, 2006, P.16)

Dessa forma exige-se dos bibliotecários habilidades gerenciais, conhecimento dos processos, domínio das funções administrativas das teorias e dos instrumentos de gestão. Esses gestores desempenham atividades gerenciais além das tradicionalmente exercidas como: catalogar, classificar, indexar, empréstimos dentre outros.

7 ESTUDO DE CASO DA BIBLIOTECA DA UFRA

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso que foi realizado na Biblioteca Universitária da UFRA, para conhecer como desenvolve seus processos utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão. Com o apoio da atual direção diagnosticamos os planos, as metas e os objetivos de curto a longo prazo, que a biblioteca alcançou e que ainda pretende alcançar com a atual gestão.

Foram três dias de compartilhamento, de observação participativa junto a diretora para que o estudo tomasse forma e fosse desenvolvido, assim sendo, identificamos que a unidade possui um planejamento estratégico consolidado que foi elaborado pela diretora e gestores da biblioteca, e posteriormente avaliado e aprovado pelo Reitor da Instituição.

A elaboração do planejamento estratégico surgiu com a ideia vinda de uma bibliotecária que participou de um evento sobre planejamento, e que trouxe essa proposta para as demais colegas e que depois foi repassado aos demais setores para posteriormente ser aprovado, primeiro pelo corpo técnico e em seguida foi apresentada ao conselho da UFRA, que avaliou e aprovou o então planejamento da biblioteca.

Porém o cenário de elaboração do planejamento foi marcado por dois momentos: a) a biblioteca passava por inúmeras transformações, novos campi são criados; b) a UFRA apontou a biblioteca como “a maior fraqueza para a formação dos alunos”. (UFRA, 2014, p.29). Esse último foi determinante para elaborar o planejamento estratégico da biblioteca.

Nesse sentido, em decorrência do citado acima, a biblioteca foi contemplada dentro do Planejamento Estratégico Institucional da UFRA (2014- 2024), em algumas metas e objetivos. Listados a seguir:

Objetivo 5.1.2.1a: Tornar a gestão superior participativa, compartilhada e transparente entre as pró-reitorias, diretorias de institutos, diretorias de campi, coordenadorias de curso e demais unidades de decisão internas e os grupos de interesse externos, para enfrentar os desafios da sustentabilidade institucional.

Meta 2: Gestão financeira do orçamento e dos gastos e das ações operacional de serviços gerais.

- Licitar em tempo todas as obras de construção civil infraestrutura nos campi (garagem, restaurante, biblioteca, moradias, ginásio poliesportivo, estacionamento, arquivo morto).

Meta 3: estruturar as matrizes curriculares e os conteúdos programáticos, e interagir com os grupos de interesse para a formação do profissional com valor social. Acompanhar o egresso na sua trajetória de vida profissional.

- Melhorar a gestão da biblioteca para atendimento ao público

Objetivo 5.1.2.1b: implantar e consolidar a trajetória de expansão multicampi da UFRA sustentável a partir da escolha adequada dos territórios, implantação de cursos com foco nas especialidades locais e formação de parcerias com outras instituições de ensino, pesquisa, extensão, fomento e políticas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Meta 2: Planejar a implantação de infraestrutura para viabilizar a funcionalidade dos campi, cursos e a gestão.

- Implantar infraestrutura de residência, restaurante, centro de vivencia, centro poliesportivo, biblioteca, tecnologia da informação, transporte.

Desse modo, amparada pelo Planejamento Estratégico Institucional da UFRA, a biblioteca Lourenço Jose Tavares Vieira da Silva elabora seu planejamento afim de contribuir para o alcance das estratégias relacionadas no planejamento da universidade.

Para tal missão, duas bibliotecárias foram designadas pela chefia da biblioteca para coordenar o planejamento estratégico e estabeleceram assim nove etapas pelas quais ele foi construído: apresentação do planejamento aos servidores da biblioteca, declaração da missão e visão da biblioteca em consonância ao da UFRA, análise SWOT, construção dos objetivos estratégicos, construção das estratégias, análise das estratégias, elaboração do plano de estratégias, implantação do plano e avaliação do plano.

Durante a elaboração foi feito o levantamento dos pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades pelas bibliotecárias, através de questionários entregues a usuários e funcionários, onde constataram as deficiências de cada setor e ouviram propostas de usuários e de funcionários, a partir de então as reuniões passaram a ser constantes de cunho participativo com o intuito de formalizar o planejamento, apresentando os resultados de toda a pesquisa de campo ao corpo técnico da biblioteca. Para posterior avaliação e efetivação.

Para facilitar a análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a atuação da biblioteca foi dividida em cinco eixos: serviços, acervo, pessoal, infraestrutura e políticas. Ainda em fase de elaboração a biblioteca alinhou seu planejamento pelas seguintes etapas:

- Declaração da missão e visão da UFRA e biblioteca;
- Diagnóstico estratégico interno e externo;
- Definição de objetivos estratégicos;
- Definição das estratégias para alcançar os objetivos estratégicos;
- Análise das estratégias;
- Definição de ações e prazos; e
- Formalização e apresentação do plano a serem executados;
- Implementação do plano;
- Acompanhamento e avaliação do planejamento.

A partir dessas etapas o planejamento estratégico da biblioteca entra em execução e seu ciclo termina em 2018. Verificamos também que a participação de todos da equipe técnica ocorre de forma íntegra, cada setor tem consciência de seu papel no desenvolvimento das atividades, e nas tomadas de decisões e exercem suas tarefas de acordo com o planejado.

Após um ano de execução o planejamento estratégico da biblioteca passou por sua primeira avaliação, foram analisadas apenas estratégias de médio prazo, onde

observou-se que dentro das áreas de serviços e políticas foram alcançadas mais estratégias, em relação as outras áreas (acervo, pessoal e infraestrutura). Conforme mostra o quadro 2.

Quadro 2: Ações de curto prazo realizadas

Dimensões	Ações realizadas (%)
Serviço	61,5%
Acervo	41,2%
Pessoal	40,1%
Infraestrutura	40,1%
Políticas	60,0%

Fonte: Gomes (2014, p. 7)

Observamos a partir do quadro que algumas estratégias não foram alcançadas. Essas estratégias passam por reformulação tendo em vista seu cumprimento.

Inicialmente, o planejamento da biblioteca foi pensado para um período de quatro anos 2016 – 2019, estruturado em três períodos: curto prazo, onde pretende-se atingir as estratégias até 2016, médio prazo até 2017 e longo prazo, no qual planeja-se alcançar as estratégias até 2019. Após o cumprimento desse período, pretende-se executar um novo ciclo de planejamento que atinja até 2024.

Partindo dessa premissa, temos o contexto histórico da biblioteca desde a sua criação, onde a biblioteca foi inaugurada em 23 de abril de 1976, como parte das comemorações do Jubileu de Prata, da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará (FCAP), construído com recursos advindos do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) em convênio com a Faculdade de Ciências Agrárias do

Pará (FCAP), tendo recebido o nome de Lourenço José Tavares Vieira da Silva, localizada no campus universitário de Belém.

A biblioteca objeto de nosso estudo possui cerca de 4.000 usuários cadastrados, seu acervo tem acesso restrito, o que ocasiona constantes reclamações por parte de seus usuários onde eles gostariam de ter acesso, seu acervo é composto por livros, periódicos, teses, dissertações e multimeios. Funciona por um período de doze horas ininterruptas de segunda a sexta-feira, como corpo técnico conta com o apoio de oito bibliotecárias, sete servidores de nível médio e sete estagiários. A UFRA possui atualmente 17 cursos de graduação em diferentes áreas do conhecimento, cursos de pós-graduação nas diversas áreas de conhecimento, no total de 9 cursos em sentido amplo.

Oferece a comunidade acadêmica sala de leitura totalmente climatizada, com cabines para estudo em grupo e ambientes para acesso à internet, tem por finalidade oferecer infraestrutura informacional às atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFRA, representa ainda um importante canal de disseminação de informações, atendendo à demanda dos cursos tanto ao nível de graduação como de pós-graduação.

A biblioteca ao longo dessas anos tem passado por inúmeras transformações mas foi só partir de 2007 que a biblioteca, passou então a usar o Software Gnuteca para automação de todos os processos da biblioteca, que tornou possível a modernização de alguns serviços de informação, dentre os quais destacamos: a instalação de um sistema eletromagnético de proteção antifurto, aperfeiçoamento do sistema de sinalização da Biblioteca, climatização das salas de estudo em grupo, aquisição de microcomputadores com acesso à internet, visando melhor atendimento à comunidade universitária, e que esses foram os objetivos alcançados pela administração anterior.

Continuam os avanços em trabalhos, dessa vez a biblioteca inicia seu processo de expansão de sua área física no ano de 2010, e que conta com auditório, sala própria para periódicos, e um maior e mais moderno laboratório de informática, sala de reunião e cabines para estudo individual. A biblioteca tem avançado e muito

ainda tem para ser feito, visando sempre atender o usuário de forma satisfatória e a qualidade no atendimento.

É notório que ao longo de 41 anos de existência a biblioteca vem sofrendo algum tipo de alteração tanto no seu espaço físico, quanto no seu quadro de funcionários e que, requer uma administração que tenha uma visão de futuro, para enfrentar turbulentas mudanças diante dos avanços que tem tomado o centro de informação.

Tendo o usuário como prioridade, a biblioteca busca oferecer a comunidade acadêmica acervo atualizado e de excelência em ciência e tecnologia, zelando por sua segurança, conservação, preservação e divulgação. E oferece também serviços e produtos informacionais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, sendo reconhecida como ponto de referência nas áreas de estudo sobre ciências agrárias, dos pesquisadores da UFRA e a comunidade em geral.

A biblioteca da UFRA oferece ainda a comunidade acadêmica os seguintes serviços e produtos, pesquisa no catálogo on-line (GNUTECA), empréstimo e devolução de obras, orientação quanto à normalização de trabalhos acadêmicos, elaboração de fichas catalográficas, centro de aprendizagem virtual, acesso ao portal de Periódicos da CAPES, comutação bibliográfica, treinamento de usuários, treinamento do portal da CAPES, Gráfica.

A Unidade de Informação procura adequar seu espaço físico para enfim abrir o acervo a comunidade, com o propósito de atender adequadamente os seus usuários, bem como renovar equipamentos de todas as bibliotecas de forma a permitir aos servidores ofertar de forma adequada os serviços e produtos, e aos usuários o acesso adequado aos catálogos, as bases de dados bibliográficos.

Promove continuamente a melhoria da qualidade de vida no trabalho para os servidores, pela melhoria na infraestrutura física das bibliotecas e pela oferta de eventos que motivem a integração profissional e o bom relacionamento interpessoal.

O organograma da biblioteca está em reformulação, mais a partir de observações pessoais e conversas com a diretora percebemos que a biblioteca

divide seus setores, e que cada um tem uma função específica, conforme listado abaixo.

De acordo com o sistema, a biblioteca possui a seguinte estrutura:

a) Diretoria

b) Divisão de Desenvolvimento das Coleções – com Seção de Seleção, Compra e Doação;

c) Divisão de Processos Técnicos – composta pelas Seções de Catalogação, Classificação e Manutenção do Patrimônio Documental;

d) Divisão de Serviços aos Usuários – com Seções de Referência, Periódicos, Multimeios e Seção de Informática.

e) Divisão de Secretária

A Instituição Universitária possui uma biblioteca central, e mais cinco setoriais que estão localizadas no interior do Pará nos municípios de Capanema, Paragominas, Tomé-açu, Parauapebas e Capitão-poço, sendo administradas pela central localizada em Belém.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para obter os seguintes resultados em decorrência do estudo de caso, também foi aplicada uma entrevista com roteiro predefinido junto a direção da biblioteca, para coletar as seguintes informações a respeito do planejamento estratégico, que é desenvolvido na biblioteca Lourenço Jose Tavares Vieira da Silva, a respeito da utilização dessa ferramenta, os benefícios e vantagens que traz para a unidade de informação. Conhecemos também o que motivou a implantação, quem participou da elaboração do planejamento estratégico.

A Universidade na qual a biblioteca, está vinculada, como dito anteriormente tem vivenciado profundas transformações, dados os investimentos na criação de novos campi e cursos, além da contratação de mais funcionários, o que, por conseguinte, tem gerado um aumento no número de usuários que passam a demandar não somente uma ampliação, mas também melhorias nos serviços prestados pela mesma.

Assim, a elaboração do planejamento estratégico surgiu a partir da preocupação dos bibliotecários da instituição, sobre o futuro da biblioteca diante desse cenário de mudanças, buscou integrar todos os colaboradores da biblioteca com o intuito de conscientizar o corpo técnico da necessidade de elaborar, implementar e executar o planejamento estratégico.

Para a análise dos resultados no decorrer da entrevista a então diretora da biblioteca respondeu a nove perguntas que são apresentados a seguir com suas respectivas análises.

1- O que motivou a implementação do planejamento estratégico na biblioteca da UFRA?

Segundo a diretora da biblioteca, o que motivou a implementação desse planejamento dentro da biblioteca, compreende três momentos pelos quais a biblioteca vem passando.

O primeiro compreende infraestrutura, onde são inúmeras as transformações de infraestrutura que a biblioteca já passou e ainda precisa passar e a criação de novos campi que foram criados no ano compreendido de 2014 em diante; o segundo foi quando uma das bibliotecárias que estavam assumindo a direção no ano de 2015, participou de um evento sobre Bibliotecas Universitárias e trouxe para a UFRA essa proposta para desenvolver junto aos seus colaboradores, tendo em vista que precisa contornar certas situações de ordem administrativas dentro da biblioteca.

E o terceiro momento que é o mais determinante, e o que impulsionou seus idealizadores e inclusive a direção, foi quando a diretoria da Instituição de ensino Superior apontou a biblioteca como a maior fraqueza no processo de aprendizagem dos alunos, após avaliações feitas pelo MEC naquele período, foram inúmeras as reclamações vindas de seus usuários, esse foi o ponto decisivo para que mudanças fossem tomadas, a começar pela estruturação da gestão da biblioteca.

2- A biblioteca possui planejamento estratégico consolidado?

Sim. Todos os colaboradores aprovaram a elaboração, foram apresentados a eles a necessidade de se trabalhar de forma estratégica, foi feito todo um estudo sobre planejamento, apresentando a metodologia de trabalho, mostrando as deficiências da biblioteca apontadas pelo MEC, que estimularam o envolvimento de todos os setores. Foram realizadas reuniões constantes para que todos tomassem consciência da importância da biblioteca para a comunidade acadêmica, tendo o usuário como prioridade. Para Maciel e Mendonça (2006, p. 61) “todos os participantes do processo devem entendê-lo antes para participar depois, ou seja, precisam ser minuciosamente esclarecidos sobre os estudos e propostas em cogitação”.

Ainda, segundo Barbalho e Beraquet (1995, p.45) comenta: “[...] o planejamento estratégico deve ser integrado em todos os setores da Unidade de Informação, sendo, portanto necessário que todos os funcionários conheçam e participem das estratégias estabelecidas”.

Após, muitas reuniões o planejamento estratégico foi avaliado e aprovado primeiro pelo corpo técnico da biblioteca e posteriormente pelo Reitor e está em execução e seu ciclo termina em 2018, sendo reformulado se caso alguma estratégia que foi proposta não se concretize.

3- De que forma a biblioteca administra suas atividades, e toma decisões importantes?

Com a participação de todos, assim como em todas as etapas do planejamento todas as opiniões foram ouvidas, sem perder o foco que é planejamento e anseios da biblioteca. As atividades e as decisões importantes também são de forma coletiva assim, os funcionários irão conhecer o que está acontecendo e se sentirem realmente participantes. O primeiro contato é feito com a equipe técnica (gestores de cada setor) com a alta administração onde o gestor apresenta por meio de relatório o desenvolvimento das atividades no período de um ano, quais as estratégias alcançaram nesse período e quais as sugestões para alcançar êxito nas que não forem concluídas e depois a direção reúne-se com o operacional também por meio de relatório onde deverá constar o que foi realizado com sucesso no período de um ano.

O envolvimento de todos é importante, pois, um gestor não planeja e nem trabalha sozinho, são necessários a participação e o compromisso para que a biblioteca alcance resultados satisfatórios.

O estudo realizado identificou que a unidade de informação prioriza o envolvimento de seus colaboradores em todos os processos que a biblioteca participa, assim entendem que para desenvolver atividades nos diversos setores como de referência, desenvolvimento de coleções, setor de periódicos e no setor de

informática. A biblioteca trata seus técnicos com cumplicidade para que executem com excelência suas tarefas.

4- De que forma a biblioteca trabalha o envolvimento dos servidores com o planejamento?

Mostrando no dia-a-dia a importância do planejamento estratégico para a biblioteca, enquanto parte integrante da universidade que tem como missão: formar profissionais qualificados, compartilhar conhecimentos com a sociedade e contribuir para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. É nesse propósito que a biblioteca estimula seu corpo técnico para trabalhar com o objetivo de atingir excelência na prestação de serviços.

Planejar é conhecer e entender o contexto, é saber o que se quer e como atingir os objetivos, é saber como se prevenir, é calcular os riscos e buscar minimizá-lo, é preparar-se taticamente. Nesse sentido a biblioteca trabalha o envolvimento de todos da organização.

5- Qual a missão e visão da biblioteca?

No processo de formulação do planejamento estratégico a biblioteca estabelece sua missão e visão em consonância ao da universidade. Sua missão compreende em: gerenciar e disseminar informação para apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da UFRA na formação de profissionais qualificados. Sua visão compreende em: ser reconhecida como um espaço dinâmico de informação científica e tecnológica na Amazônia até 2024.

A missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da biblioteca junto ao ambiente da organização e delimita seu campo de atuação.

Nesse sentido por ser uma Biblioteca Universitária, e está subordinada administrativa e sem autonomia, sua missão e visão estão sempre de acordo com os interesses da organização.

6- Como os servidores podem participar da execução do planejamento?

Para executar primeiro precisa conhecer, ouvir a respeito, explicar como funciona, e quais os benefícios que o planejamento trará para a biblioteca. Desse modo cada servidor participará executando uma ação destinada para determinado setor e posteriormente desenvolver suas atividades com competência e excelência. A Universidade e a biblioteca oferecem cursos de capacitação para que possam ter melhor entendimento da importância dessa ferramenta no desenvolvimento das suas atividades, oferecem também palestras, minicursos e dentre outros. Buscando sempre o envolvimento de todos, para que se tenha um ambiente equilibrado e produtivo.

De acordo com a diretora da biblioteca, um dos exemplos a ser citado com relação ao enunciado a cima: A reforma da biblioteca, e a criação do sistema de bibliotecas da UFRA, e a ampliação do prédio da biblioteca para que o acesso seja livre aos alunos, onde todos participam das reuniões ouvindo e aprendendo sobre a importância desses serviços para a instituição.

7- Como as metas são definidas e existem planos de ação para serem alcançadas?

As metas são definidas em grupo, onde elaboram projeto para cada ação, as metas estão dentro de cada ação. A divisão é feita dessa seguinte forma, os objetivos estratégicos da biblioteca são divididas em cinco eixos: serviços, acervo, pessoal, infraestrutura, políticas. A partir disso a biblioteca elabora estratégias para alcançar os objetivos e defini prazo de execução. Exemplificamos em dois eixos: serviços e pessoal, estratégias de curto prazo da biblioteca:

Estratégias – área: serviços

- 1- Intensificar a divulgação dos serviços e produtos da biblioteca;
- 2- melhorar os serviços automatizados da biblioteca, por meio da implantação do módulo biblioteca do SIGAA;
- 3- padronizar a apresentação dos trabalhos acadêmicos da graduação e pós-graduação.

Ações – área: serviços

- 1.1- designar um servidor para a atualização e divulgação do site periodicamente;
- 2.1- discutir com o STIC uma agenda para a conclusão da implantação do módulo biblioteca do SIGAA;
- 3.1- construir um guia de normalização dos trabalhos acadêmicos da UFRA para os cursos de graduação.

Estratégia – área: pessoal

- 4- planejar a capacitação e qualificação dos servidores da biblioteca;
- 5- melhorar a comunicação interna;
- 6- aumentar o quadro de pessoal.

Ações – área: pessoal

- 4.1- instituir cronograma de participação dos bibliotecários em eventos específicos da área de biblioteconomia;
- 5.1- realizar reuniões periódicas para promover uma maior divulgação das informações internas e para coletar opiniões entre os servidores da biblioteca;
- 6.1- contratar servidor e estagiário para funcionar ininterruptamente, de 8 às 20h, os setores: multimídia, laboratório de informática e periódicos, justificando com os dados do atendimento.

Essas são as estratégias de curto prazo da biblioteca, e dentro de cada ação estão as metas. Quanto as estratégias de longo prazo bem como suas ações, ainda

não foram contempladas, pois, requer uma demanda de recursos maior, e como a biblioteca não tem autonomia e não possui recursos próprios, algumas ações serão contempladas posteriormente como: a ampliação e reforma completa do prédio da biblioteca.

8- Quais as vantagens na utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão?

São inúmeras as vantagens citadas pela então diretora da biblioteca onde o estudo foi realizado, dentre as quais podemos citar: maior flexibilidade, agilidade nas tomadas de decisões, melhor comunicação entre os funcionários inclusive os de níveis inferiores, orientação maior nos comportamentos de funcionários, motivação e comprometimento dos envolvidos, consciência coletiva, melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham. Além de possibilitar a biblioteca visualizar o cenário no qual está inserido, organizar as tarefas, visão de futuro, e dentre outras.

Observamos que o planejamento estratégico não é característico de organizações lucrativas, e que suas filosofias, seus instrumentos e suas metodologias podem ser aplicados a uma organização que não visa lucro como é o caso da Biblioteca Universitária, onde seu “negócio” é o “compartilhamento de conhecimento” que é compartilhado com a comunidade acadêmica.

9- Quais as dificuldades encontradas na elaboração do planejamento estratégico? Os servidores envolvidos aceitaram de forma passiva ou houve resistência na elaboração?

Segundo a diretora da biblioteca não houve dificuldades em sua elaboração, muito embora um pequeno número de funcionários se opuseram, por diversas vezes sem ter conhecimento ainda sobre o planejamento, e os benefícios que essa ferramenta traria para a biblioteca, entretanto, após muita conversa, reuniões, e

explicações sobre os problemas que a biblioteca estava enfrentando, aceitaram e concordaram com sua elaboração. Quanto aos recursos dispensados a biblioteca também não houve resistência por parte da reitoria da instituição, tendo em vista que a biblioteca foi contemplada dentro planejamento estratégico institucional da UFRA (2014-2024), em algumas metas e objetivos.

Desse modo, fica nítido o interesse da instituição em ajudar a biblioteca a ser referencial na tríade: ensino, pesquisa e extensão. Possibilitando a biblioteca oferecer serviços e produtos com qualidade a comunidade acadêmica, dando todo suporte informacional a seus usuários, e a seus colaboradores incentivo no exercício das atividades dando infraestrutura de qualidade.

O propósito da biblioteca conforme consta na sua visão de futuro é ser conhecida como um espaço dinâmico de informação científica e tecnológica na Amazônia até 2024, é nesse propósito que a biblioteca estabelece seus objetivos e procura alcançar suas metas.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade de realizar um planejamento estratégico surge mediante mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, como foi o caso da Biblioteca Universitária objeto de nosso estudo, que tem vivenciado constantes transformações na área estrutural e organizacional dentro do seu ambiente de atuação, e que precisa estar preparada para enfrentar essas mudanças.

A biblioteca da UFRA viu-se diante de uma problemática que motivou a elaboração do planejamento estratégico, como a expansão do seu quadro de funcionários e novos campi que tem sido criados pela gestão da universidade, com o objetivo de atender de forma satisfatória seus usuários, é nesse contexto que a biblioteca exerce suas atividades em conformidade com a instituição alinhando seus objetivos e metas ao da universidade.

Assim, a elaboração do planejamento estratégico surgiu a partir da preocupação dos bibliotecários da instituição, sobre o futuro da biblioteca diante desse cenário de mudanças, buscou integrar todos os colaboradores da biblioteca com o intuito de conscientizar o corpo técnico da necessidade de elaborar, implementar e executar o planejamento estratégico.

Conforme alguns teóricos o planejamento estratégico é considerado, uma importante ferramenta de gestão que possibilita a organização tomar decisões importantes, bem como desenvolver as atividades de forma estruturada onde todos da organização participam. Como a Biblioteca Universitária é considerada uma organização ela se enquadra no contexto comportando-se como tal.

Assume características multidisciplinares, podendo ser aplicado na organização, em biblioteca sem fins lucrativos e na vida pessoal, onde direciona o ser humano no caminho em que deve andar, para alcançar êxitos e obter resultados satisfatórios.

Com o estudo percebemos a necessidade que a Biblioteca Universitária tem de se organizar de forma estratégica, uma vez que a mesma administra não apenas conhecimento mais todo o corpo técnico que compõe a biblioteca, precisa conhecer

as necessidades e dificuldades de cada setor, buscando sempre o envolvimento de todos da organização.

Nesse contexto, o planejamento estratégico é fundamental pois possibilita a organização visualizar o ambiente em que ela se encontra. Possibilita também conhecer seus pontos fortes e fracos, bem como suas ameaças e oportunidades, o que favorece a biblioteca entendimento para alcançar excelência no atendimento e consequentemente resultados satisfatórios. A partir dessa análise é possível traçar os seus objetivos, selecionando as ações a serem seguidas e alocar os recursos necessários para alcançar os objetivos desejados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2.ed. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005.

BARBALHO, Celia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**, Londrina, v.2, n.1, p.29-44, 1997. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informação/>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

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

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARVALHO, Lidiane. Informação e comunicação na administração das bibliotecas universitárias: entre as metáforas de Morgan e a visão de Luhmann. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4REY.pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, Murilo Bastos. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010., 16., 2010, Rio de Janeiro. **Trabalhos aprovados...** Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

CURY, Maria Catarina; RIBEIRO, Maria Solange Pereira; OLIVEIRA, Nirlei Maria. Bibliotecário universitário: representações sociais da profissão. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 11, n. 1, 2001. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/documento.php?dd0=0000001133&dd1=6db2d>>. Acesso em: 20 ago 2017.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). Santa Maria,RS, 2003. Originalmente apresentado como dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Maria, 2003.

FELDHAUS, Solange Ines. O clima organizacional no quadro de pessoal atuante nas bibliotecas da Universidade do Contestado. Florianópolis: UDESC, 2005.

Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade de Brasília, Disponível em: <<http://www.pergamumweb.udesc.br/dados-bu/000000/000000000001/000001C3.pdf>>. Acesso em: 21 ago 2017.

FONSECA, D. L.; FROTA, C. D. A gestão da qualidade total e a aplicabilidade ferramentas da tqm em bibliotecas universitárias: abordagem atual e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v.11, 2015. Disponível em:<<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/20741>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

GOMES, Nilzete Ferreira; GAMA, Merabe Carvalho de. Planejamento estratégico em biblioteca universitária: relato de experiência. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 18., 2014, Belo horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: 2014. Disponível em: <http://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/485-2320.pdf>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

GOMES, Henriette Ferreira; LION, Samir Elias Kalil. As práticas gestoras na Biblioteca Universitária. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...**Porto Alegre: 2012. Disponível em:<<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4RAE.pdf>>. Acesso em: 15 ago 2017.

LACOMBE, Francisco Jose Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUBISCO, Nidia M. L. (Org.). **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão**. Salvador: EDUFBA, 2011.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert (Org.). A biblioteca universitária brasileira: um modelo para avaliar seu desempenho. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 2, n. 1, p. 153-199, 2008. Disponível em:<<http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/1189>>. Acesso em: 16 ago 2017.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Fundamentos de administração. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Ana Cristina Azevedo Ursulino; PINTO, Virginia Bentes. O perfil dos gestores das bibliotecas universitárias da UFC na percepção dos usuários. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: 2012. Disponível em:<http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/9890/1/2012_eve_vbpintoacaumelo.pdf>. Acesso em: 16 ago 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, praticas**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRADO, Noêmia Schoffen; ABREU, Juliana de. Modelos de organização e gestão das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina. **Revista ACB:**

Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 107-123, 2005. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/8098>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia & Ciência da Informação**, Campinas, v. 2, n. 1, p. 71-79, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10760/6456>>. Acesso em: 16 ago 2017.

RIGOTTO, Márcia Elisa; SOUZA, Nali de Jesus de. Evolução da educação superior no Brasil, 1970-2003. **Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 2, p. 351-375, 2005. Disponível em: <<http://www.file:///C:/Users/LABILC04/Downloads/278-1033-2-PB.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

SANTOS, Marivaldina Bulcão dos. Biblioteca Universitária: acesso à informação e conhecimento. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 17, 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QHV.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

SILVA, Karol Almeida da; SILVA, Luciana Candida da. Competências essenciais demandadas aos bibliotecários-gestores que atuam em bibliotecas universitárias: um estudo dos profissionais de Goiânia–GO. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 17., 2012, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: 2012. Disponível em: <<http://www.snbu2012.com.br/anais/pdf/4QYJ.pdf>>. Acesso em: 16 ago 2017.

UFRA. Pró-reitoria de ensino. Superintendência da Biblioteca. **Site da biblioteca**. Belém, 2017. Disponível em: <www.portalbiblioteca.ufra.edu.br>. Acesso em: 23 ago 2017.

UFRA. Pró-reitoria de ensino. Superintendência da Biblioteca. **Planejamento da biblioteca Lourenço Jose Tavares Vieira da Silva**: 2016-2019. Belém, 2015.

VITAL, Paula Luciane; FLORIANI, Vivian Mengard. Metodologia para planejamento estratégico e gestão de serviços em unidades de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.6, n. 2, p. 24-44, 2009. Disponível em: <<http://www.periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1987/2108>>. Acesso em 16 ago 2017.