



O planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras à luz do modelo de Bryson

The strategic planning in brazilian university libraries in the light of the Bryson model

Raimundo Silva Júnior *
Hamilton Vieira de Oliveira
Luiza de Marillac Pompeu Braga Gonçalves
Leonardo André Freire de Lima

*Autor Correspondente: silvajuniorraimundo617@gmail.com

RESUMO: Apresenta o modelo do estudioso do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, John M. Bryson, como ferramenta de apoio na tomada de decisão. Demonstra como esse modelo pode viabilizar a elaboração do Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias. Explica como o planejamento pode favorecer que as bibliotecas universitárias apresentem bons resultados como integrantes do sistema de ensino superior. Enfatiza o planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias, pelo desenvolvimento de análises: de pontos fortes e fracos; do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI; do ambiente externo e interno; das questões estratégicas; da identificação dos obstáculos e da definição de propostas estratégicas. Apresenta referencial teórico sobre o tema. Como conclusão aponta que o Planejamento Estratégico auxilia o gestor na tomada de decisão de maneira inteligente e concentra esforços para que a biblioteca, pela sua contribuição para a qualidade dos processos universitários que integra, seja reconhecida na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento Estratégico; Bibliotecas Universitárias; Modelo de Bryson; Gestão de Bibliotecas; Inteligência Organizacional.

ABSTRACT: It presents the model of the scholar of strategic planning in non-profit organizations, John M. Bryson, as a tool to support decision making. It demonstrates how this model can enable the elaboration of Strategic Planning in University Libraries. It explains how planning can favor university libraries to present good results as members of the higher education system. Emphasizes the strategic planning in University Libraries, by the development of analyses: of strengths and weaknesses; institutional development plan - PDI; external and internal environment; strategic issues; identifying obstacles and defining strategic proposals. It presents theoretical reference on the theme. As a conclusion, it points out that Strategic Planning assists the manager in making decisions intelligently and concentrates efforts so that the library, for its contribution to the quality of the university processes it integrates, is recognized in the institution.

KEYWORDS: Strategic Planning; University Libraries; Bryson model; Management of Libraries; Organizational Intelligence.

1 Introdução

As organizações vêm passando por um processo de mudanças de forma gradual em vários segmentos, de modo que o sucesso e a permanência de grandes empresas estão baseados na aplicação de medidas sistemáticas que visem uma leitura de sua estrutura organizacional, observando seus ambientes internos e externos para tornarem-se mais eficazes e competitivas. Nesse sentido o planejamento estratégico (PE) é a etapa inicial na qual são traçados os propósitos básicos para se implantar produtos e serviços que deem apoio à tomada de decisão, estabelecendo objetivos e metas.

Com os usuários cada vez mais exigentes, as bibliotecas universitárias buscam estratégias para permanecerem atuantes, competitivas e em conformidade com as novas formas de disseminação da informação. A gestão de bibliotecas universitárias é uma atividade que requer grande atenção por parte do bibliotecário, afinal é nesse espaço que vários tipos de usuários buscam a informação para as suas tarefas acadêmicas e o êxito dessa busca pode ser determinante para a qualidade desses trabalhos.

O objetivo deste estudo é demonstrar como a biblioteca universitária utiliza o planejamento estratégico, segundo o Modelo de Bryson, para atender às novas formas de diversificar seus serviços e produtos e, adicionalmente, identificar e analisar como elas participam do Plano de Desenvolvimento Institucional de três universidades.

Tornar mais ampla a oferta de produtos e serviços, bem como a satisfação dos usuários, torna-se preocupante quando a maneira pela qual é feita a gestão não segue a mesma direção das mudanças. Assim, justifica-se analisar o processo de implantação do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras conforme o Modelo proposto.

Para a elaboração do referencial teórico deste estudo foi feito um levantamento da literatura em relação à aplicação do planejamento estratégico em biblioteca. Também foi realizada uma pesquisa descritiva nos sites das bibliotecas universitárias nacionais, de onde foram coletadas informações para análise dos planejamentos estratégicos em algumas dessas bibliotecas, que estão inseridas nos Planos de Desenvolvimento Institucional das universidades que integram.

2 Revisão de Literatura

2.1 Planejamento estratégico

Não existe uma metodologia universal para o planejamento estratégico porque as organizações variam de tamanho, forma, filosofia, cultura, valores e estilos gerenciais. Entretanto, as metodologias existentes envolvem pontos básicos como o conhecimento da missão e a análise externa e interna das organizações (BARBALHO, 1997).

Trabalhar com planejamento significa acatar mudanças e estudar o ambiente da organização. Nesse patamar, informação e planejamento são elementos indispensáveis para o sucesso de qualquer empresa. A informação é considerada uma vantagem competitiva que agrega valor aos produtos e serviços oferecidos e pode ser um diferencial, se usado como instrumento de aceleração de mudanças na organização.

Para Koontz e O'donnel (1974), é um processo intelectual, a determinação consciente de cursos de ação, a tomada de decisão com base em objetivos, fatos e estimativas submetidas a análise. Oliveira *et al.* (2005), afirma que o planejamento estratégico faz com que a organização observe o futuro a médio e longo prazo, de forma que adote medidas que proporcionem melhores serviços aos seus usuários e clientes. Almeida (2005), acrescenta que o planejamento é um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivo, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários à consecução desses objetivos.

Vasconcellos Filho (1979), define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Esclarece ainda que o âmbito de atuação da organização refere-se aos seus limites físicos e psicológicos em torno dos quais pode influenciar e ser influenciada pelo ambiente.

Drucker (1986), afirma que planejamento estratégico é “[...] o processo contínuo de, com o maior conhecimento possível do futuro considerado, tomar decisões atuais que envolvem riscos futuros aos resultados esperados”. Para esse conceituado autor norte americano, o processo ainda inclui a organização das tarefas necessárias à execução das decisões, e a mensuração dos resultados alcançados em sua relação com os pretendidos por meio de um acompanhamento sistemático.

Nascimento *et al.* (2000) declara que “O planejamento estratégico possibilita um diagnóstico preciso da realidade, favorecendo a participação que é fundamental na implementação de ações que contribuem para a melhoria da qualidade”. O mesmo autor também destaca a utilidade do conhecimento da realidade como recurso para a tomada de decisão e destaca a necessidade de controle e avaliação de atividades desenvolvidas.

Segundo Barbalho e Beraquet (1995), o papel das bibliotecas nas organizações é imprescindível, exigindo que sejam agressivas e acompanhem a organização em seu crescimento. Por meio do PE, as bibliotecas podem traçar suas metas e objetivos, para assim contribuírem para o sucesso da organização. nesse sentido Maciel e Mendonça (2006) destacam que:

Os bibliotecários não podem viver do passado e, mesmo que alguns ainda o façam, os profissionais precisam olhar para o futuro e antecipar o que a outra década pode trazer. As bibliotecas contemporâneas têm que ser gerenciadas de acordo com as práticas modernas, considerando as forças do mercado e o atual ambiente econômico.

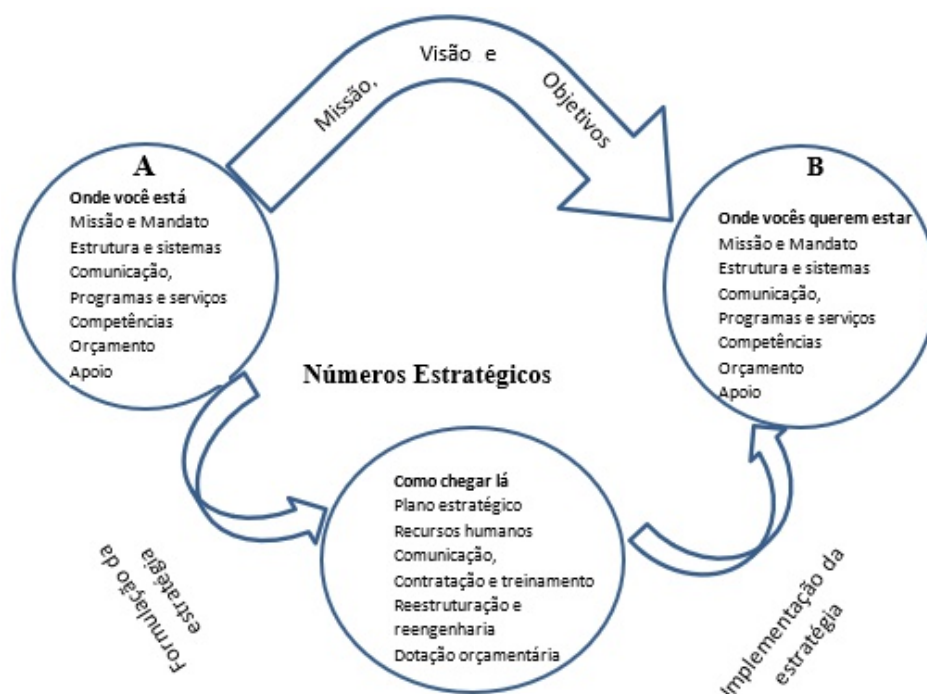
Drucker (1986) argumenta que, em primeiro lugar, no planejamento estratégico é fundamental que o trabalho sistemático e intencional sobre os objetivos atingidos tenha se concretizado; segundo, que o planejamento começa eliminando o ontem, planejando a tentativa sistemática para atingir o amanhã; terceiro, que procuram maneiras novas e diferentes para alcançar objetivos ao invés de acreditar que se está fazendo o suficiente; e, finalmente, o que pensamos através das dimensões de tempo e perguntar: "Quando é que vamos ter que começar a trabalhar para obter resultados quando precisamos deles?" Drucker (1986) completa afirmando que a essência do planejamento é tomar no presente decisões com conhecimento de sua futuridade.

Segundo Bryson (2011), autor cuja teoria norteia este artigo, PE é um esforço disciplinado por originar decisões fundamentais que deem forma e guiem uma organização. Destina-se a ajudar as organizações públicas e sem fins lucrativos na criação de valor público, por

meio de reuniões, de seus mandatos e do cumprimento de sua missão (BRYSON; CROSBY, BRYSON, 2009).

Bryson (2011) afirma ainda que o PE pode auxiliar as organizações sem fins lucrativos a definir algumas necessidades descritas a seguir: pensar estrategicamente e desenvolver estratégias; vislumbrar direcionamentos; estabelecer prioridades; dimensionar as consequências futuras das ações presentes; desenvolver uma base coerente e defensável para a tomada de decisão; controlar suas atividades; tomar decisões em diferentes níveis e funções; otimizar a performance; responder a situações de mudança; desenvolver expertise. Para esse autor, muitas organizações (em especial as pequenas e sem fins lucrativos) preferem confiar na percepção do acontecimento de seus gestores, bem como em uma visão global dos seus líderes, agregando talentos interpessoais e técnicos. A figura 1, a seguir, demonstra como o PE pode ajudar líderes e gestores no sucesso nessa empreitada

Figura 1. O ABC do Planejamento Estratégico.



Fonte: Bryson (2011).

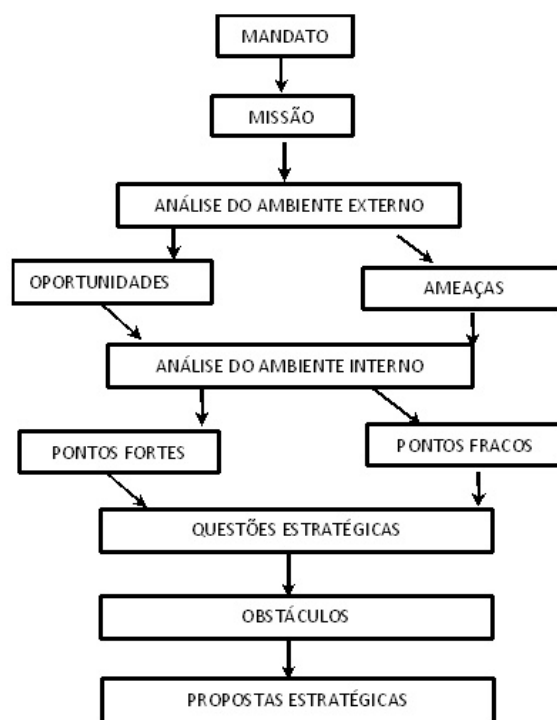
2.2. Etapas do planejamento

Assunto estudado por diversos autores como Peter Drucker, Idalberto Chiavenato, Djalma de Oliveira entre outros tem várias metodologias, abordando diferentes etapas a serem traçadas conforme a figura abaixo.

2.2.1 Mandato

Segundo Bryson *et al.* (2009), as organizações devem produzir decisões e ações fundamentais de forma a orientar o que fazer e por que fazer. Produzir essas decisões requer um conjunto articulado de atividades que

organizam a participação, criam ação estratégica, construindo uma coalizão vencedora e implementando essas estratégias. Implica em uma prática preocupada com a compreensão, criando e sustentando os aspectos dos contextos gerais e específicos para a ação. Inclui vários tipos de análises e os seus resultados (por exemplo, legislação, estudos, mapas estratégicos, planos estratégicos, resoluções, comunicação, relatórios, regulamentos, estatutos, contratos ou quaisquer outros documentos).

Figura 2. Síntese das etapas do planejamento estratégico.

Fonte: Barbalho e Beraquet (1995).

2.2.2 Missão

A missão é uma declaração ampla e duradoura de propósitos, que individualiza a organização e distingue o seu negócio, impondo a delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios (HARRERA, 2012). Para Furlan (1991), trata-se da declaração única que representa a sua identidade, estabelecendo o seu propósito mais amplo. A discussão da missão pode definir ou até mesmo redefinir o rumo de uma instituição. A missão é, na sua essência, o propósito da organização.

Na biblioteca, a missão deve contribuir para tipificar os usuários, produtos, serviços e mercado, orientando e delimitando as ações e definindo a que ela se propõe. Está diretamente relacionada às necessidades dos usuários, voltada para a sociedade, cumprindo a função social que a biblioteca possui perante a comunidade. (BARBALHO, 1995).

Missão da biblioteca Universitária

Segundo o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Paraná (SiBi/UFPR) a missão da biblioteca é ofertar para a comunidade universitária, e para a comunidade em geral, acesso adequados a informações em ciência e tecnologia, reconhecidos como essenciais para as atividades universitárias, de cunho acadêmico e administrativo, para o pleno exercício da cidadania, mediante o fortalecimento do compromisso dos servidores com o Sistema de Bibliotecas, a Universidade e os usuários.

Devem ser levados em conta pelo menos alguns pontos numa boa descrição da missão: satisfação das necessidades e expectativas dos clientes; os serviços que

serão oferecidos; os clientes que serão atendidos; a maneira como os clientes serão atendidos; identificação das tecnologias utilizadas; comprometimento com a sobrevivência, o crescimento e a rentabilidade; declaração da filosofia da organização; importância dos colaboradores; identificação da imagem pública desejada pela organização; e em que a empresa se destaca das concorrentes. Enfim, na definição da missão, as seguintes questões devem estar respondidas: O que a organização faz? Para quem a organização faz? Como a organização faz o que faz?

2.2.3 Diagnóstico do ambiente externo

O estudo e a compreensão do ambiente externo favorecem o conhecimento e monitoramento das potencialidades, tendências e forças do mercado no qual a biblioteca está inserida, identificando oportunidades e ameaças com as quais poderá vir a se defrontar (BARBALHO; BERAQUET, 1995). O ambiente externo é um dos principais fatores em que se baseia o planejamento estratégico. A análise desse ambiente é a identificação das oportunidades e ameaças com as quais se defronta. As oportunidades são aspectos externos que podem oferecer de algum modo uma vantagem. As ameaças são aspectos externos que podem impedir ou limitar a implantação de uma estratégia, reduzir mercado/clientes ou rentabilidade.

2.2.4 Diagnóstico do ambiente interno

O diagnóstico dá condições para o gestor verificar se os aspectos internos e externos podem favorecer a adoção

Figura 3. Síntese da Metodologia do Planejamento Estratégico segundo Bryson.

Fonte: Barbalho e (1997).

Tabela 1. Ambiente

Análise Interna	Análise Externa
Produtos; novos produtos; promoções; comercialização; sistema de informação; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; recursos humanos; estilo de administração; resultados obtidos; recursos financeiros; controle; imagem institucional, etc.	Mercado regional, nacional e internacional; evolução tecnológica; fornecedores; aspectos econômico-financeiros; aspectos socioeconômicos e culturais; entidades de classe; órgãos governamentais; mercado de mão de obra; concorrentes, etc.

Fonte: Barbalho e (1997).

de novos objetivos, metas e estratégias. A análise interna identifica os pontos fortes e fracos da instituição. Nada mais é do que a análise criteriosa do seu desempenho. Essa análise deverá abranger as instalações físicas, os recursos humanos, os suprimentos utilizados, o desempenho alcançado, etc. A análise desse ambiente corresponde à identificação dos pontos fortes e fracos, feita por meio da análise das áreas funcionais da biblioteca, e a comparação do desempenho dessas áreas entre si.

Nesse sentido, os pontos fracos são características negativas, que prejudicam o cumprimento do propósito organizacional. São as atividades pouco expressivas, ou seja, as que apresentam falhas na estrutura e provocam constantes reclamações por parte dos usuários. Identificar os pontos fracos não significa ter soluções imediatas, entretanto possibilita o reconhecimento e o estudo de prováveis opções para solução. Pontos fortes, por sua vez, são características positivas de destaque, que favorecem o cumprimento do seu propósito. São as atividades desempenhadas, as que possuem maior índice de aceitação pelos usuários e funcionários.

2.2.5 Questões estratégicas

Ao analisar o que foi apresentado na missão, no mandato e na análise dos ambientes externo e interno, o próximo passo a ser tomado é a busca de soluções para transformar o que está errado e melhorar o que está certo. Nesse sentido as questões estratégicas delinearão as políticas fundamentais e estarão relacionadas ao mandato, à missão, aos valores, aos níveis de produtos e serviços oferecidos, aos “stakeholders” e aos custos institucionais, possibilitando maior congruência com o ambiente existente (BARBALHO, 1997).

Conforme Barbalho e Beraquet (1995), a elaboração dessas questões deve contar com três elementos: a questão deverá ser escrita sucintamente, preferencialmente em um único parágrafo; toda estratégia deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades, procurando ao mesmo tempo minimizar as ameaças e os pontos fracos; a cada questão deverão ser levantadas as consequências dos fracassos de não abordá-la. Questões estratégicas, portanto, são baseadas diretamente nos recursos de competências distintas dentro da organização (BRYSON

et al., 2007). A exploração de competências é de suma importância para a execução de um plano estratégico de sucesso.

2.2.6 Propostas estratégicas

Segundo Barbalho e Beraquet (1995), as propostas estratégicas devem ser tecnicamente viáveis, politicamente aceitáveis e devem estar de acordo com a filosofia e com os valores da instituição, além de tratar das questões estratégicas para as quais foram elaboradas considerando os seguintes passos: definição de várias alternativas práticas, sem esquecer as visões de futuro; identificação das ações necessárias para colocar as propostas estratégicas em práticas; determinação dos prazos a serem submetidas as propostas estratégicas, bem como a pessoa (ou cargo) que ficará responsável pela sua implementação.

Para desempenhar um papel na melhoria dos serviços, é necessário levantar as habilidades e competências de gestão e do quadro de pessoal, a força de trabalho, o apoio à melhoria e as mudanças das organizações; desenvolver continuamente uma equipe altamente qualificada e dinâmica para fornecer uma gestão inovadora e de alta qualidade à educação e ao apoio organizacional; desafiar e melhorar os processos internos, primar para que os programas e serviços sejam relevantes para a atual necessidade dos clientes e oferecer o que eles necessitam; não desviar o foco da declaração de missão e estratégia empresarial por meio da consolidação do mercado (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007).

2.3 Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias

As bibliotecas universitárias desempenham uma importante função nas instituições de ensino superior no Brasil, são responsáveis pela disseminação de informações, proporcionando apoio no campo acadêmico/científico aos cursos de graduação, pós-graduação e extensão e comunidade em geral (GURGEL; RODRIGUES, 2011). Tarapanoff (1981, p. 10) salienta que:

A biblioteca universitária é uma organização sem autonomia própria, sendo dependente da universidade à qual pertence. O seu relacionamento com a sociedade se faz através da universidade e não diretamente. Este relacionamento é mutável no tempo e no espaço.

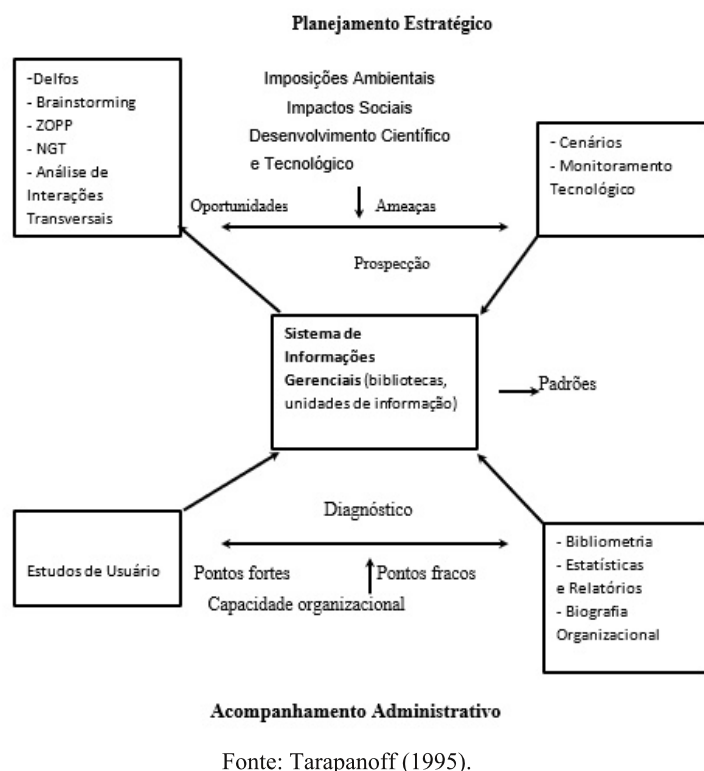
Em relação a essa tipologia de bibliotecas, Dib (2006, p. 22) argumenta que:

[...] é necessário examinar as enormes possibilidades do futuro e entender que o desafio mais crítico é remover os obstáculos que a impedem de responder às necessidades de uma clientela em mudança, transformar os processos e estrutura administrativas que caducaram e questionar premissas existentes. Aquela biblioteca que der um passo nesse processo de mudança irá renascer...

Para Tarapanoff (1995), o processo decisório no planejamento estratégico necessita de acompanhamento administrativo, estruturado com informações sobre a organização, que proporcionem a otimização do processo decisório na sua interligação com fatores ambientais externos e internos, preparados para coletar e fornecer informações de gestão. Tarapanoff (1995) afirma ainda que o PE auxilia os gestores a consolidar o tripé básico de sustentação organizacional: qualidade, produtividade e participação.

Para a coleta de dados que subsidiam a gestão, a organização vale-se de técnicas e métodos que diferem quanto ao uso para a decisão estratégica vinculada com o ambiente externo, ou para a decisão interna, relacionada ao acompanhamento administrativo. Assim, a organização deve se preocupar com a prospecção (estratégica) e o diagnóstico (administrativo). Tanto para a ação estratégica como para a administrativa, o usuário é sempre a principal medida de eficácia e efetividade da biblioteca e/ou unidade de informação. (TARAPANOFF, 1995). A interação estruturada de informações sobre a organização e sua vinculação com algumas técnicas de prospecção e de acompanhamento pode ser vista no diagrama que segue:

Figura 4. Planejamento Estratégico em Biblioteca



Fonte: Tarapanoff (1995).

3 Materiais e Métodos

O presente trabalho, com uma abordagem quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, pautou-se em procedimentos como busca e análise bibliográfica sobre o tema examinado e na análise documental materializada no exame dos Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI, das universidades federais de São Carlos, do Paraná e da Universidade de São Paulo, com o objetivo de identificar a forma como foram, ou não, contempladas nos mesmos, as suas bibliotecas ou sistemas de bibliotecas universitárias, as quais doravante denominaremos de Biblioteca A, Biblioteca B e Biblioteca C. Por meio do levantamento bibliográfico em bases de dados bibliográficos nacionais e internacionais da área da Ciência da Informação, bem como de sites de bibliotecas universitárias, foram localizados conteúdos sobre planejamento estratégico em bibliotecas universitárias brasileiras.

Para a elaboração do referencial teórico deste estudo, foi feito um levantamento da literatura em relação à aplicação do planejamento estratégico por bibliotecas, sendo que esse referencial serviu de parâmetro para a análise do resultado da pesquisa documental nos PDI das universidades examinadas. Outros dados utilizados foram os resultantes de levantamento realizado nos sites das bibliotecas universitárias, de onde se coletou informações para análise do planejamento estratégico, que é utilizado como recurso de gestão estratégica.

Também se recuperou o assunto planejamento estratégico em bibliotecas universitárias, bases de dados, catálogos de bibliotecas on-line e periódicos on-line. As fontes utilizadas foram: BDPA – Base de Dados da Pesquisa Agropecuária; Portal Capes; Scielo; SEER – Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas; ERIC, PROQUEST Periodical Abstracts Research e PROQUEST ABI INFORM GLOBAL, LISA e SCIENCE DIRECT, em todas com base nos termos: planejamento; planejamento estratégico; inteligência organizacional. Como estratégias de busca foram utilizados operadores booleanos e o truncamento, este último por permitir a recuperação de expressões com o mesmo radical.

As expressões de busca utilizadas foram: planejamento estratégico AND bibliotecas AND Brasil; planejamento estratégico AND serviços AND informação AND Brasil. As estratégias de busca da pesquisa foram adequadas aos recursos oferecidos em cada plataforma das bases utilizadas (*). Esses mesmos termos foram utilizados para buscas com a devida tradução para a língua inglesa.

4 Resultados e Discussão

A metodologia aplicada é a pesquisa exploratória sobre planejamento estratégico universitário e como contemplam as bibliotecas universitárias e seus sistemas, tendo como parâmetro a aplicabilidade e comparação dos elementos com o método de John M. Bryson.

4.1 Planejamento de desenvolvimento institucional - PDI

De acordo com o SPIEnS (BRASIL, 2010), nas Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional consta:

“Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, é elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. A elaboração do PDI deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes”.

Ainda segundo as Instruções para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional (BRASIL, 2010), é imprescindível, na elaboração do PDI, considerar como princípios a clareza e a objetividade do texto, bem como a coerência, de forma a expressar a adequação entre todos os seus elementos, e a factibilidade, de forma a demonstrar a viabilidade do seu cumprimento integral. No item que versa sobre a infraestrutura física, é descrito que deve ser detalhado espaço como a biblioteca (BRASIL, 2010). Na biblioteca deverá conter indicação do acervo, formas de sua atualização e expansão, identificando a sua correlação pedagógica com os cursos e programas existentes ou previstos.

4.1.1 Biblioteca A

Mandato

Dar suporte aos programas de ensino, pesquisa e extensão; definir a política de desenvolvimento dos diferentes acervos que compõem as bibliotecas da Universidade; possibilitar à comunidade universitária e à comunidade científica o acesso à informação armazenada e gerada na Instituição; promover intercâmbio de experiências e acervos.

Missão

Transmitir, produzir e conservar o conhecimento racional de mais alto grau com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico.

Biblioteca

A Universidade A tem como objetivo definir e cumprir linhas de ação concretas, criando uma cultura de acompanhamento e projeção do desenvolvimento institucional. Em um de seus capítulos, referente à infraestrutura, há o item de Melhoria da Infraestrutura Bibliográfica, totalmente voltado para a expansão do acervo.

Em outro item do PDI, há o regimento interno do Sistema de Bibliotecas do órgão e o regulamento de circulação de material bibliográfico devidamente aprovado. É também observada a notável expansão da

biblioteca digital.

4.1.2 Biblioteca B

Missão

Tornar-se uma universidade de classe mundial, fortemente enraizada em nossa história, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do país e respondendo de maneira crescentemente qualificada e inovadora aos anseios da sociedade contemporânea, comprometida com o avanço da ciência, da tecnologia e da cultura para a melhoria da qualidade de vida.

Biblioteca

A Universidade da Biblioteca B, em seu último PDI, descreve seu histórico buscando diagnosticar esforços da instituição em contribuir com um olhar crítico à sua história, diagnosticar o presente e seus desafios, projetando, numa perspectiva estratégica, o seu futuro próximo, em consonância com o movimento da sociedade brasileira e da civilização atual, de maneira a mobilizar as forças atuantes e responsáveis pela instituição em direção a novas superações e a dar publicidade às ações desenvolvidas.

Relata no item infraestrutura, em relação à Biblioteca a construção de um prédio. Não há outros dados exigidos seguindo os critérios do MEC, o que pode ocorrer em consequência de a Universidade ser um sistema distribuído em vários campi.

4.1.3 Biblioteca C

Missão

Promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma ética e produtiva com a comunidade para o desenvolvimento social e tecnológico.

Biblioteca

A Biblioteca C constitui suporte essencial para o cumprimento dos princípios, finalidades e objetivos, provendo a infraestrutura bibliográfica, documentária e informacional necessária. Nessa instituição, a biblioteca é apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O PDI da Universidade C prevê demandas por novos serviços e produtos, ampliação no horário de atendimento, ampliação do espaço físico, expansão do acervo superior aos recursos pré-fixados pela Universidade e também aos captados junto aos órgãos de fomento por meio de projetos. A cada mudança de gestão, o Sistema de Bibliotecas recebe as demandas e consolida-as em forma de projetos e ações. Estes comporão o planejamento estratégico que, por sua vez, tem como base o Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, da gestão anterior.

Essas bibliotecas possuem Política de Infraestrutura

Física e Instalações Acadêmicas e Políticas de Conservação, Segurança e Adequação dos Espaços Existentes. A atualização do acervo tem caráter permanente e crescente.

4.2 Análise

As bibliotecas, de maneira geral, costumam analisar os resultados de seus serviços recorrendo a ferramentas de caráter quantitativo, pois são estes que demonstram o uso da coleção, frequência do número de usuários, quanto e quais os materiais mais emprestados, empréstimo entre bibliotecas, pesquisas locais, empréstimos, renovações, número de documentos processados, etc. (LEITÃO, 2005).

Para haver qualidade, é fundamental na análise e avaliação a busca de mecanismos que permitam comparar dados e ouvir os usuários e a comunidade, por meio de canais abertos que apontem suas reais necessidades e também o seu grau de satisfação quanto a resolução de suas demandas informacionais.

Os serviços oferecidos e divulgados nos planejamentos estratégicos das bibliotecas A e C são voltados para o atendimento de rotina e atividades de serviços comprometidos com a informação e o conhecimento. Foram planejadas para serem atuantes, não só nos serviços básicos, mas em atividades que permitam contribuir para o desenvolvimento socioeconômico e sustentável do país, mantendo o compromisso maior de uma instituição de ensino – gerar conhecimento. Tem canal de comunicação com os usuários e a comunidade. O planejamento estratégico se torna oficial por fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional do órgão a que está subordinada.

Na Biblioteca B, não está explícita a preocupação com a criação de novos serviços ou com o usuário, no seu PDI é citado em relação à biblioteca somente a construção de um novo prédio, não há compromisso com a infraestrutura, nem com a concepção de novas ideias e serviços.

A trajetória de bibliotecas universitárias deveria ter uma estrutura que permitisse um caminho para a descoberta de novas informações e ampliação do conhecimento existente, o que permitiria a essas bibliotecas um diferencial de qualidade. É muito válido perceber que, entre as bibliotecas analisadas, duas já estão voltadas para a democratização do acesso à informação, maximização no emprego dos recursos disponíveis, formalização de canais de comunicação, avaliação continuada da qualidade das atividades acadêmicas, e a existência de uma cultura de acompanhamento e projeção do desenvolvimento.

5 Considerações Finais

Como tendências na literatura encontrada, verificaram-se vários enfoques de aplicação do planejamento estratégico em bibliotecas. Seu emprego é amplo, desde um plano de marketing, desenvolvimento de coleções, preservação de acervo, diretrizes para

bibliotecas públicas, desenvolvimento de bibliotecas eletrônicas, gerência de bibliotecas universitárias, desenvolvimento de sistemas de informação, abrangendo qualquer tipo de serviço de informação, por meio da análise de sua situação interna e de fatores externos.

É primordial ressaltar que o planejamento estratégico não possui um fim em si mesmo, tem como finalidade auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão. Dessa forma, apesar dos benefícios que a ferramenta pode propiciar, não há garantias de que eles se efetivem, por se constituírem em uma metodologia de trabalho que deve ser operacionalizada por seres humanos.

Em outras palavras, o planejamento estratégico eficaz é na verdade um complexo cognitivo, comportamental, social e uma prática política em que pensar, agir, aprender e conhecer a matéria faz toda a diferença na sua implementação. Além disso, é preciso destacar que o planejamento estratégico normalmente exige uma cultura organizacional receptiva à mudança, uma vez que adaptar-se às mudanças e também propô-las, está no cerne da teoria e da prática do planejamento.

O resultado do planejamento estratégico de sucesso deve ser a capacidade de tomar decisões minimizando riscos maiores na busca de maneiras de melhorar o desempenho empresarial. Para ampliar essa capacidade faz-se necessário, no entanto, entender os riscos que corremos. A distinção que marca um plano capaz de produzir resultados é o comprometimento das pessoas para trabalhar em tarefas específicas. Nesse sentido, o trabalho implica não só que alguém deve fazer o trabalho, mas também a prestação de contas, cumprimento de prazo e a medição dos resultados, ou seja, o *feedback* dos resultados sobre o trabalho e sobre o próprio processo de planejamento. O resultado, no entanto, não é o conhecimento, mas a estratégia.

Este artigo foi elaborado com base em versões de PDI diferentes das vigentes e de com bibliografia da época dos levantamentos, mas esses dois aspectos não diminuem sua atualidade. Resta preservada a sua função de destacar a importância do planejamento estratégico aplicado às bibliotecas universitárias, sobretudo em vista de consolidar em seus gestores uma atitude profissional atenta aos fatores dos ambientes interno e externo, inclusive do seu ambiente institucional, de onde podem, por alinhamento estratégico, aprimorar os seus serviços e produtos em vista da melhoria da qualidade dos processos sociais com os quais contribuem, no caso das universidades, a produção de conhecimento e a formação profissional.

Fontes de financiamento: não houve fonte de financiamento.

Conflitos de interesse: os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Referências

- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. 2. ed. rev. e ampl. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2005. 144 p.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 29-44, jan./jun. 1997.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis, 1995. 68 p. (Palavra chave, 5).
- BRASIL. Instruções Para Elaboração de Plano de Desenvolvimento Institucional. In: **SAPIEnS: Sistema de Acompanhamento de Processos das Instituições de Ensino superior**. Brasília, DF: Ministério da Educação, [2010?]. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>. Acesso em: 4 ago. 2014.
- BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. 4. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 576 p. Disponível em: <http://www.amazon.com/Strategic-Planning-Public-Nonprofit-Organizations/dp/047039251#reader-0470392517>. Acesso em: 4 Ago. 2014.
- BRYSON, John M.; ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin. Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations. **Public Administration Review**, v. 67, n. 4, Jul./Aug., 2007. Disponível em: <http://www.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/edenPARDCsJuly2007.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2014.
- BRYSON, John M.; CROSBY, Barbara C.; BRYSON, John K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: the contributions of actor-network theory. **International Public Management Journal**, v. 12, n. 2, p. 172-207, 2009. Disponível em: <https://www.hhh.umn.edu/people/jmbryson/pdf/UnderstandingStrategicPlanning.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIB, Simone Faury; SILVA, Neusa Cardim da. Unidade de negócio em informação - UNINF: o futuro das bibliotecas universitárias na sociedade do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 2, n. 1, 2006.
- DRUCKER, P. Strategic planning: the entrepreneurial skill. In: _____. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York; Truman Talley Books, 1986. p. 89-94.
- FURLAN, José Davi. **Como elaborar e implementar o planejamento estratégico de sistemas de informação**.

São Paulo: McGraw-Hill, 1991. 206 p.

GURGEL, Nadsa Maria Cid ; RODRIGUES, Maxweel V. Biblioteca Universitária e ensino superior: em busca de um alinhamento estratégico. **Revista EDICIC**, v.1, n. 3, p. 211-228. Jul./Set. 2011.

HARRERA, W. **Missão, visão e objetivos**. [S. l.]: Artigos.com, [2012?]. Disponível em: <http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/misao,-visao-e-objetivos-970/artigo/#.VEZA9Ff4K0o>. Acesso em: 02 jul. 2014.

KOONTZ, Harold; O'DONNEL, Cyril. **Princípios de administração: uma análise das funções administrativas**. 9. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1974. v. 1. 474 p.

LEITÃO, Bárbara Júlia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária: grupo de foco**. Niterói: Intertexto; Rio de Janeiro: Interciência, 2005. 148 p.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência; Niterói: Intertexto, 2006. 94 p.

NASCIMENTO, Cecília Pereira do et al. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2000, Florianópolis. **A biblioteca universitária do século XXI: anais**. Florianópolis: 2000. Ref. 57. Disponível em: <http://snbu.bvs.br/snbu2000/parallel.html>. Acesso em: 02 jul. 2014.

OLIVEIRA, Bráulio; ROSS, Erineide Sanches Ross; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 69-80, jan./jun. 2005. Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/rev_fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06.pdf. Acesso em: 02 jul. 2014.

TARAPANOFF, Kira. Planejamento de e para bibliotecas universitárias no Brasil: sua posição sócio-econômica e estrutural. In: **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, 1981, Brasília, DF. Anais... Brasília, DF: CAPES, 1981. p. 9-35.

TARAPANOFF, Kira. **Técnicas para tomada de decisão nos sistemas de informação**. Brasília, DF: Thesaurus, 1995. 163 p.

VASCONCELLOS FILHO, P. de; MACHADO, A. de M. V. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC; Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979. 181 p.