

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS ESTADUAIS PÚBLICAS DO ESTADO DE SÃO PAULO: análise, avaliação e proposta de um roteiro

Rafael Antonio Di Foggi¹, Teresinha das Graças Coletta², Glaucia Maria Saia Cristianini³

¹MBA em Gestão de Unidades de Informação, UNICEP, São Carlos, SP

²Mestrado em Engenharia de Produção, EESC-USP, São Carlos, SP

³Mestrado em Ciência da Informação, PUC, Campinas, SP

RESUMO

O Planejamento Estratégico nas Bibliotecas das Universidades Estaduais Públicas do Estado de São Paulo (USP, UNESP e UNICAMP) foi analisado com o propósito de saber como é feito este processo. Buscou-se identificar as ferramentas utilizadas na sua elaboração bem como verificar os mecanismos de controle e avaliação. Verificou-se, também, qual a porcentagem de ações do Planejamento Estratégico foi consolidada no período anterior, em cada uma das Bibliotecas. Outro objetivo foi sugerir um roteiro de Planejamento Estratégico a ser aplicado na Biblioteca da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC/USP) para garantir maior engajamento institucional e que também pudesse ser adotado por outras bibliotecas que ainda não realizam o Planejamento Estratégico ou que pretendem melhorá-lo. As noventa e seis Bibliotecas das três Universidades foram consultadas por email e preencheram um questionário previamente testado. Os dados obtidos foram transcritos para uma tabela para verificar a incidência das respostas. Constatou-se que o Planejamento Estratégico é uma técnica utilizada por 92% das Bibliotecas e que participam desse processo, em sua maioria, diretores e funcionários de nível superior. As técnicas utilizadas são as mais variadas, desde a elaboração até o controle e avaliação do Planejamento.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Gestão de Biblioteca; Biblioteca Universitária Pública.

ABSTRACT

The Strategic Planning in Public Libraries of the State Universities of São Paulo (USP, UNESP and UNICAMP) was analyzed in order to know how this process is done. We tried to identify the tools used in their preparation and to verify the mechanisms of control and evaluation. There was also what percentage of shares of Strategic Planning has been consolidated in the previous period, in each of the Libraries. Another objective was to suggest a roadmap for strategic planning to apply at the Library School of Engineering of São Carlos (EESC / USP) to ensure greater institutional commitment and it could also be adopted by other libraries that still do not realize or intend Strategic Planning improve it. The ninety-six libraries of the three universities were consulted by mail and completed a questionnaire previously tested. The data were stored in a table to determine the incidence of responses. It was noted that Strategic Planning is a technique used by 92% of libraries and participating in this process, mostly directors and higher level employees. The techniques used are varied, from the preparation to the control and evaluation of Planning.

Keywords: Strategic Planning; Library Management; Public University Library.

1 Introdução

O Planejamento Estratégico (PE) para Bibliotecas e demais unidades de informação é tema que interessa a bibliotecários, arquivistas, documentalistas e outros profissionais da informação que se preocupam hoje com o rumo e o posicionamento de seus setores (BARBALHO; BERAQUET, 1995). O PE de uma Biblioteca segue as mesmas normas e conceitos de uma empresa. Apesar de não visar ao lucro econômico, as bibliotecas gerenciam verbas da própria instituição e recebidas de agências financiadoras para projetos de compra de livros, infraestrutura física, mobiliário, conservação, restauração, entre outras necessidades. Essas verbas passam por critérios de controle e distribuição de gastos e precisam ser administrados de forma competente.

O presente trabalho justifica-se por fazer uma análise do processo de PE em Bibliotecas universitárias estaduais públicas do Estado de São Paulo (USP, UNESP e UNICAMP), com o objetivo de propiciar uma melhoria nesse processo. Surgiu da necessidade de aprimorar o PE na Biblioteca da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (EESC-USP), para torná-lo uma ferramenta mais produtiva.

A partir do conhecimento da metodologia adotada pelas Bibliotecas para elaboração do PE, quais ferramentas são utilizadas e qual o percentual de aplicação do PE em cada período, é possível buscar maneiras de melhorar este processo. Com o seu aperfeiçoamento, pode-se obter maior qualidade dos serviços prestados e melhoria do desempenho gerencial de cada Biblioteca.

Essa melhoria viabiliza, também, uma melhor qualidade da pesquisa e do ensino nas Universidades, pois a Biblioteca funciona como um instrumento de apoio a essas atividades. Aliado a isso, está a produção científica das Universidades, que tem nas Bibliotecas uma fonte inesgotável de recursos de informação e conhecimento, nos mais variados suportes e formas de acesso.

O objetivo geral foi conhecer os métodos de PE de cada uma das 96 (noventa e seis) Bibliotecas universitárias das três Universidades, no ano de 2007. Com isso, identificar as ferramentas utilizadas para a elaboração, controle e avaliação do PE e qual a porcentagem de cumprimento do proposto pelas Bibliotecas no período. A partir da análise desses dados, sugerir um roteiro de PE a

ser aplicado na Biblioteca da EESC-USP e que também pudesse ser adotado pelas demais Bibliotecas estudadas.

Ressalta-se que o presente trabalho foi desenvolvido como trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão de Unidades de Informação do Centro Universitário Central Paulista - UNICEP, em São Carlos.

2 Revisão de Literatura

Para que o assunto Planejamento Estratégico se torne mais compreensível, é preciso abordar o termo Estratégia. Ao longo da história a palavra Estratégia teve diferentes significados. Quinn (1) (1980 *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001, p.20) dá ênfase ao uso militar do termo estratégia e:

Aufere desse domínio um conjunto de dimensões essenciais, ou critérios, para estratégias de sucesso. Para isso, volta-se ao passado até Felipe e Alexandre da Macedônia para seu principal exemplo; proporciona também um breve caleidoscópio de como conceitos similares influenciaram, posteriormente, estrategistas militares e diplomáticos.

As origens da palavra Estratégia são ainda mais antigas que essa experiência na Macedônia, remontam aos gregos, os quais Alexandre e seu pai derrotaram. Evered (2) (1980, *apud* MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 20) comenta em outro artigo:

Strategos referia-se, inicialmente, a um papel (um general no comando de um exército). Posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais exercia seu papel. Ao tempo de Péricles (450 a.C.), passou a significar habilidades gerenciais (administração, liderança, oratória, poder). E à época de Alexandre (330 a.C.), referia-se à habilidade de empregar forças para sobrepujar a oposição e criar um sistema unificado de governação global.

Adotou-se neste trabalho como melhor definição do termo Estratégia, a encontrada em Mintzberg e Quinn (2001, p. 20), que dizem que a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente. E complementam:

Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

As estratégias, normalmente, existem em vários níveis em qualquer empresa. E uma das questões que envolvem a estratégia, é a de quem é o

responsável pela elaboração e implementação da estratégia numa empresa?
Segundo Thompson Jr. e Strickland III (2004, p. 3):

O diretor executivo da empresa comparado com o capitão de um navio, pois ele tem o encargo maior de elaborar e implementar a estratégia a empresa. O título de diretor executivo carrega consigo o manto de principal estabelecedor de estratégias e principal criador das mesmas para a empresa como um todo.

Porém, a participação dos gerentes dos escalões menores neste processo também é muito importante. Além de participarem no processo de planejamento, o envolvimento deles como membros integrais da equipe de execução/implementação da estratégia da empresa, é uma necessidade à medida que as operações da empresa tornam-se mais diversificadas e dispersas geograficamente.

Durante este trabalho observou-se que em uma Biblioteca a função de elaborar a estratégia recai sobre o (a) diretor (a) da unidade de informação, uma vez que este é o cargo de maior responsabilidade. Ele (a) é quem vai indicar a direção a ser tomada, optando por formar uma equipe que o ajude nesta tarefa, utilizando os chefes de cada seção e/ou funcionários que possam fornecer informações úteis ao processo de PE. Mas em muitas ocasiões o (a) diretor (a) da unidade opta por decidir a estratégia sozinho (a), o que pode ser uma ameaça a unidade, pois desta maneira é possível que o planejamento não atenda as questões realmente necessárias, uma vez que não foram ouvidas todas as seções da unidade e não foram aproveitados, ainda, o potencial de cada funcionário da equipe.

Para iniciar o planejamento das estratégias se faz necessário conhecer algumas orientações que norteiam essa ação.

A partir da década de 70, as modificações e incertezas ambientais mostravam-se de tal ordem que as simples adaptações e ajustes decorrentes já não eram suficientes para garantir a sobrevivência das organizações. Estas teriam que se antecipar às mudanças por meio de análises e maior escopo e prazo, como também de posturas pró-ativas e não mais simplesmente reativas às forças atuantes no ambiente (BARBALHO; BERAQUET, 1995). Isso significa que as organizações, para se manterem no ambiente onde atuam, necessitam ter claro qual é a sua missão, visão e quais são os caminhos que deverão seguir para atingir os objetivos e metas estabelecidos.

Para se realizar com sucesso um Planejamento Estratégico, é necessário

conhecer a visão e a missão da empresa. A visão fornece um quadro em perspectiva de “o que somos, o que fazemos e para onde vamos, com texto positivo e desafiador.” Ela não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004). A missão é a razão de existir da empresa no seu negócio. É a proposta para a qual, ou a razão pela qual uma organização existe. Ela explicita o negócio, é concisa e objetiva, além de atrair, motivar e reter talentos. A resposta para “quem somos, o que fazemos e para onde estamos direcionados” estabelece uma direção à organização e ajuda a delinear uma forte identidade organizacional.

Em seguida, o foco passa a ser os objetivos a serem atingidos. Almeida (2003) ressalta que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar. Dessa forma, se a estratégia for capacitar os funcionários para executarem determinada atividade, pode-se ter, em decorrência, o objetivo de aplicar determinado treinamento em 30% dos funcionários dentro do período de um ano. Esses objetivos podem ser de longo prazo ou de curto prazo. E ainda segundo Thompson Jr e Strickland III (2004), uma organização precisa dos dois.

Os objetivos de longo prazo têm duas finalidades. A primeira, estabelecendo metas de cinco anos ou mais de antecedência, obrigando os gerentes (no caso das Bibliotecas, os chefes de seção) a executar ações agora para atingir mais tarde o desempenho de longo prazo estabelecido (não se pode esperar para agir). A segunda finalidade refere-se ao fato de que ter objetivos de longo prazo explícitos incita os gerentes a pensar o impacto das decisões de hoje no desempenho de longo prazo. Sem a pressão para cumprir metas de longo prazo, faz parte da natureza humana basear as decisões sobre o que for mais conveniente no momento e deixar para se preocupar com o futuro mais tarde. Este tipo de visão curta coloca em risco a posição de longo prazo da empresa no negócio (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004). Ainda para estes autores, os objetivos de curto prazo estabelecem os resultados imediatos e de curto prazo a serem alcançados. Eles indicam a velocidade com que os gerentes querem que a organização progrida bem como o nível de desempenho estabelecido como meta para os próximos dois ou três períodos.

Para que a reflexão estratégica e a tomada e decisão orientada pela estratégia permeiem o comportamento da unidade e/ou Biblioteca, as metas de desempenho precisam ser estabelecidas não somente para a unidade como um todo, mas também para cada uma das seções dentro da estrutura da unidade. Somente quando todos os chefes de seções são responsáveis pelos resultados específicos e os objetivos de cada seção fornecem suporte para os objetivos da Biblioteca, é que o processo se completa para garantir que a organização como um todo está no caminho escolhido e que cada parte da unidade sabe o que precisa executar. Neste sentido faz-se necessário o comprometimento de cada seção em busca de atingir seus objetivos específicos, permitindo à Biblioteca atingir os seus também.

Wright, Kroll e Parnell (2000) relatam a dificuldade da implementação da estratégia em algumas organizações sem fins lucrativos, como as Bibliotecas. Nessas instituições têm profissionais que se sentem mais comprometidos com sua profissão do que com a organização em que trabalham. Portanto os administradores, freqüentemente, precisam persuadir essas pessoas e enfatizarem suas responsabilidades tanto em suas profissões quanto nas organizações em que estão inseridos.

A experiência tem demonstrado que para combinar a estratégia com a situação interna da empresa, a gerência deve elaborar a estratégia em função daquilo que a empresa faz bem e deve evitar estratégias cujo sucesso dependa de algo que a empresa faz com dificuldades ou mesmo nunca fez. Em poucas palavras, a estratégia deve ser muito bem combinada com os pontos fortes, os pontos fracos e com as capacidades competitivas da empresa (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2004).

O dimensionamento dos pontos fortes e pontos fracos internos da empresa e suas oportunidades externas e ameaças normalmente recebe o nome de análise de S.W.O.T. (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*). A análise SWOT, criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, estuda a competitividade de uma organização de acordo com quatro variáveis: os pontos fortes (*Strengths*) e fracos (*Weaknesses*), as oportunidades (*Opportunities*) e as ameaças (*Threats*) (LUPETTI, 2007).

Outra ação necessária é a de avaliar a estratégia utilizada e se necessário revê-la. Segundo Thompson Jr. E Strickland III (2004), a tarefa de avaliação de desempenho e início de ajustes corretivos é ao mesmo tempo o fim e o início do ciclo da gerência estratégica. Os eventos externos e internos determinam a revisão da missão, dos objetivos e da estratégia, e a necessidade de implementação mais cedo ou mais tarde. Uma mudança nas condições externas aumenta a necessidade de revisões periódicas da missão da empresa, dos objetivos de desempenho, da estratégia e das abordagens de execução da estratégia.

Para que tudo isso aconteça, muitas vezes é necessária uma administração estratégica, que implica uma mudança de atitude das pessoas envolvidas no processo de Planejamento Estratégico. A atitude é composta de três elementos: cognitivo, afetivo e comportamental. A cognição é a maneira pela qual um objeto ou idéia é percebida, seguindo os passos como: atenção, compreensão e conhecimento. O elemento afetivo é o sentimento de gostar ou não, e o elemento estrutural é a tendência de ação. A administração estratégica tem de se preocupar em capacitar a organização para que seja possível mudar a atitude das pessoas de decisão (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991).

Pequenas Bibliotecas têm Planejamento Estratégico restrito, devido à falta de recursos e de pessoal especializado. Em grandes Bibliotecas, a ordem imposta pelo Planejamento Estratégico é essencial para evitar conflitos e desperdícios (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

De acordo com a literatura, registra-se o primeiro Plano de Bibliotecas no Brasil, na Bahia, em 1811 (MIRANDA, 1977). Consistia num primeiro planejamento de ações para facilitar a execução das atividades referentes a uma Biblioteca, como procedimentos organizacionais, estruturas, técnicas analíticas e os problemas básicos.

LIMA (1996, p. 9) considera importante a aplicação deste tipo de planejamento em Bibliotecas e destaca:

O planejamento estratégico, por isso torna-se fundamental na medida em que o mesmo favorece a discussão da missão, dos objetivos, das políticas, das estratégias e dos mecanismos de controle e avaliação. A utilização do plano estratégico é importante para as Bibliotecas, mesmo com as restrições que se pode observar, pelo fato do mesmo estabelecer os elos de ligação entre os meios e os fins.

Sobre a forma de implementação do planejamento estratégico, cada centro de informação e/ou Biblioteca, irá definir as fases de implantação. Mañas (2001) afirma que “a era do conhecimento trouxe às organizações pessoas com visão e pensamento mais conceituais” e estratégicos, com capacidade para assimilar e implementar mudanças mais facilmente. Aqueles “que não se adaptaram a essas novas condições vivem uma era de pobreza que tende a se aprofundar” (MAÑAS, 2001, p.39).

Porém, nas bibliotecas universitárias existem muitas barreiras a serem eliminadas, desde a gerência da unidade até o comportamento de cada pessoa envolvida neste processo. É necessário afastar-se desta pobreza a qual o livro se refere e atualizar-se em relação ao universo de trabalho. Viver intensamente cada processo dentro de seu ambiente de trabalho, sempre com dedicação e empenho para tornar muito mais fácil a aplicação do Planejamento Estratégico.

3 Materiais e Métodos

O objeto de estudo para a elaboração deste trabalho foram as 96 (noventa e seis) Bibliotecas universitárias das três universidades estaduais públicas do Estado de São Paulo, USP, UNESP e UNICAMP, no ano de 2007.

Os dados foram coletados mediante utilização de questionário, previamente testado, com questões relativas à realização ou não do PE em cada Biblioteca: participantes, metodologia, ferramentas, mecanismos de controle e avaliação utilizados e porcentagem de execução do último PE. O questionário foi enviado por correio eletrônico para cada um dos diretores das Bibliotecas das universidades citadas.

Os dados foram analisados quantitativamente. Elaborou-se uma tabela com os resultados a fim de identificar a similaridade entre as respostas. Posteriormente os dados foram tabulados e os resultados obtidos em cada uma das perguntas do questionário foram dispostos em gráficos para facilitar a visualização.

4 Resultados Finais

O índice de resposta dos questionários foi de 51%, considerado adequado para a análise pretendida. Constatou-se que o PE é uma técnica utilizada por 92%

das Bibliotecas e que participam deste processo, em sua maioria, diretores e funcionários de nível superior (figura 1).

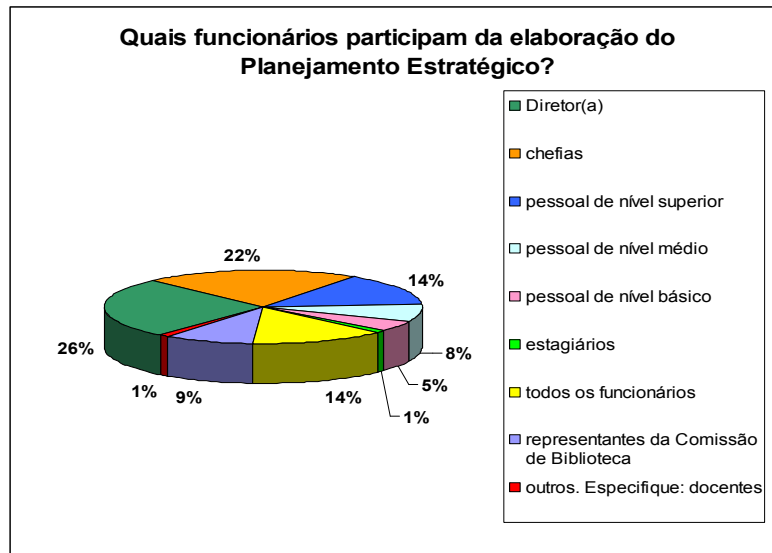


Figura 1: Funcionários que participam do Planejamento Estratégico

A maior parte das bibliotecas (58%) utiliza alguma ferramenta de auxílio, sendo que destas, 53% utilizam o modelo sugerido pelos Sistemas de Bibliotecas a que pertencem (figura 2).

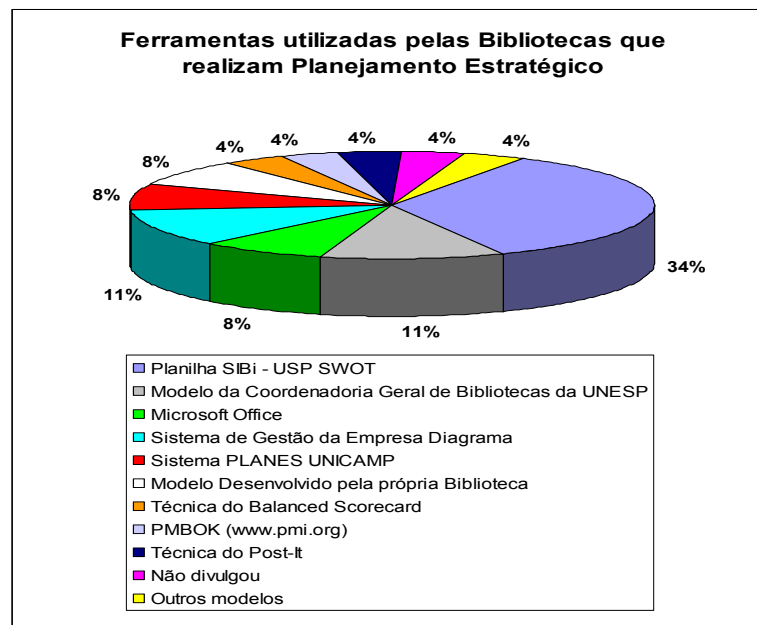


Figura 2: Ferramentas utilizadas pelas Bibliotecas que realizam Planejamento Estratégico

Quase a metade (49%) delas utiliza alguma ferramenta de controle/avaliação do planejamento, verificando que 35% realizam avaliações conjuntas ao final de cada ano e 17% mencionaram o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check and Action*) como ferramenta de controle (figura 3).

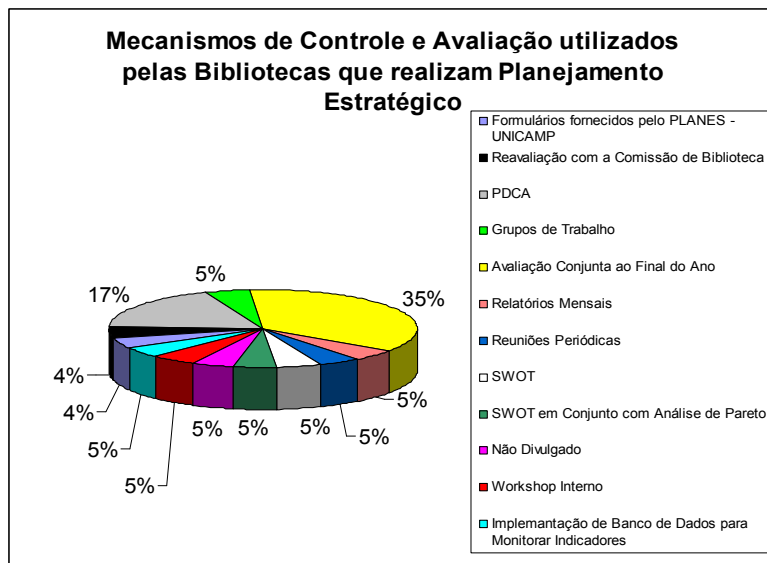


Figura 3: Mecanismos de controle/avaliação do Planejamento Estratégico utilizados pelas Bibliotecas

A maioria das Bibliotecas que realizam Planejamento Estratégico e que responderam esta pesquisa, afirmaram atingirem entre 80% e 90% das ações previstas no último Planejamento Estratégico. Mas muito próximo estão aquelas que atingiram entre 60% e 70% no mesmo período.

Importante também frisar que em nenhuma das Bibliotecas foi atingido 100% de realização das ações previstas, mostrando também que esta perfeição é muito difícil de atingir. Acredita-se ser possível atingir os 100% somente com muitos anos de Planejamento Estratégico e com sistema de controle e avaliação muito bem definidos.

A partir dessa avaliação, foi possível propor o roteiro para o Planejamento Estratégico que inclui 9 (nove) passos, conforme o quadro 1 a seguir:

1º passo:	Ter a consciência de que o Planejamento Estratégico pode trazer benefícios à unidade.
2º passo:	Definir a equipe que vai desenvolver o Planejamento Estratégico na unidade, com ao menos um representante de cada nível funcional, por exemplo: bibliotecários, técnicos, auxiliares e membros da Comissão de Biblioteca.
3º passo:	Conscientizar cada funcionário de sua importância neste processo.
4º passo:	Definir qual é a missão e a visão da unidade ou atualizá-las, se houver.
5º passo:	Avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da unidade através do SWOT.
6º passo:	Definir as estratégias a serem utilizadas, de acordo com os objetivos a serem alcançados, e quem será o responsável pela coordenação, execução e aprovação de cada uma delas.
7º passo:	Definir um cronograma a ser seguido.
8º passo:	Avaliar constantemente cada estratégia que está sendo utilizada, através de mecanismos de controle/avaliação e se necessário revê-la. Sugere-se o uso do PDCA, por ser uma ferramenta de fácil utilização.
9º passo:	Não ter medo de mudar a estratégia. Muitas vezes o cenário de cada Biblioteca pode mudar, devido a eventos externos e internos que podem determinar a revisão da missão, dos objetivos e da estratégia.

Quadro 1: Sugestão de Roteiro para Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias

O presente trabalho confirmou a expectativa que realmente os gestores dessas bibliotecas se preocupam com o PE e estão buscando, cada vez mais, mecanismos e ferramentas que possam contribuir para sua melhoria.

5 Considerações Finais

Após a análise dos dados coletados através dos questionários conclui-se a realização do Planejamento Estratégico é uma prática nas Bibliotecas das Universidades Públicas Estaduais do Estado de São Paulo. Conclui-se também que esta prática vem sendo realizada há mais de 5 (cinco) anos na maioria das unidades que participaram desta pesquisa, indicando que a preocupação com o Planejamento Estratégico vem sendo adquirido e tem sido incentivado pelos Sistemas de Bibliotecas de cada Universidade.

6 Referências

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico** : desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas Excel. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BARBALHO, C. R. S.; BERAQUET, V. S .M. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. (Coleção Palavra-Chave, 5).

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, A. J. A Aplicabilidade de planejamento estratégico em bibliotecas: uma apreciação crítica. **Universidade & Desenvolvimento**, Florianópolis, v.3, n.1, p.8-24, abr. 1996.

LUPETTI, M. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MAÑAS, A. V. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação (com estudos de casos nacionais e internacionais). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. Cap.2, p.31-63.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Tradução de James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, A. L. C. **Informação para o desenvolvimento**: o planejamento bibliotecário no Brasil. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 1977.

THOMPSON JR., A. A. ; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. São Paulo: Pioneira, 2004. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. Tradução de Celso A. Rimoli; Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

Notas:

(1) QUINN, J.B. **Strategies for changes**: logical incrementalism. Homewood, Ill. Richard D. Irwin, 1980.

(2) EVERED, R. **So what is strategy?** Monterey: Naval Postgraduate School, 1980.