

**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL – ESAB
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
GESTÃO ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO**

CLIVEA DE FARIAS SOUTO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS: estudo de caso das bibliotecas da Universidade
Federal de Roraima**

**VILA VELHA (ES)
2012**

CLIVEA DE FARIAS SOUTO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS: estudo de caso das bibliotecas da Universidade
Federal de Roraima**

Monografia apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento, da Escola Superior Aberta do Brasil como requisito para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento, sob a orientação da Prof^a. MsC. Janaina Costa Binda.

**VILA VELHA (ES)
2012**

CLIVEA DE FARIAS SOUTO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS
UNIVERSITÁRIAS: estudo de caso das bibliotecas da Universidade
Federal de Roraima**

Monografia aprovada em ____ de _____ de 2012

Banca Examinadora

**VILA VELHA (ES)
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, motivo da minha existência, aos meus pais José Maria Souto e Graciete Souto, razão de todo o meu esforço e luta, aos meus irmãos Ronize, Danuza, Célia e Maycal, motivação para dar mais esse passo em minha vida e ao meu esposo Edgar Vicente, companheiro de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Ao meu esposo Edgar Vicente pela paciência, e colaboração nas muitas noites em que precisou fazer o jantar para eu estudar.

Aos meus colegas de trabalho e de curso por todo companheirismo e ajuda durante todo o curso.

Aos professores e funcionários da ESAB que com muita dedicação ajudam a fortalecer o Ensino à Distância no Brasil.

A minha orientadora Janaina Costa Binda pelo apoio no desenvolvimento dessa pesquisa.

“As organizações não trabalham na base da improvisação. O planejamento é um processo, é um conjunto de ações onde há concentração de esforços para analisar o ambiente como um todo”.

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

O planejamento estratégico hoje é visto como uma importante ferramenta de gestão, sua aplicação em bibliotecas universitárias favorece a execução de tarefas de forma prática melhorando o desempenho dessas unidades de informação. Assim sendo, esta pesquisa objetivou identificar os benefícios da aplicação desta ferramenta nas bibliotecas da Universidade Federal de Roraima – UFRR, para tanto, o método utilizado foi a pesquisa de campo com perguntas direcionadas aos bibliotecários das duas bibliotecas da universidade estudada. Como resultado verificou-se que apesar de o planejamento não ser utilizado constantemente, seu valor é reconhecido e as atividades dos bibliotecários, na maioria das vezes, atendem ao que é planejado. Verificou-se também, as dificuldades que os bibliotecários enfrentam para a execução do planejamento estratégico, e com maior evidência constatou-se que o excesso de burocracia é o que mais dificulta o cumprimento dos prazos. Diante dos resultados obtidos, em que observamos a aplicação do planejamento estratégico nas bibliotecas estudadas, destacando seus principais benefícios e até as dificuldades encontradas para a sua execução, 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 o acompanhamento dos resultados.

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

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO	11
2.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	13
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO	16
3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.1 DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
3.2 METODOLOGIA E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
3.3 PLANOS DE AÇÕES	24
4 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	26
4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICOS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	27
5 METODOLOGIA	30
5.1 ESTUDO DE CASO DAS BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	30
5.2 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA	32
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
7 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE.....	51

1 INTRODUÇÃO

Ao estudarmos aspectos relevantes a respeito do planejamento estratégico como sua metodologia e suas etapas, observamos a aplicação dessa ferramenta de gestão em bibliotecas universitárias, que beneficia o desenvolvimento das atividades dessas unidades de informação, nosso universo de pesquisa.

Nosso estudo foi aplicado nas bibliotecas da UFRR, a instituição possui duas bibliotecas, a Biblioteca Central e a Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias, ambas servem de suporte informacional ao ensino, pesquisa e extensão.

O interesse pelo tema surgiu de nossa vivência, com a utilização do planejamento estratégico nessas bibliotecas, daí a proposta em desenvolver um trabalho que relacionasse as atividades dos diversos setores de ambas às bibliotecas com esse planejamento, analisando sua contribuição e aplicabilidade.

Nossa intenção é mostrar que a prática do planejamento estratégico nas bibliotecas universitárias contribui tanto para a realização das atividades dos setores que compõe esta unidade de informação, bem como essas atividades são realizadas no intuito de contribuir para o desenvolvimento desse tipo de planejamento.

Assim, tivemos como objetivo geral da pesquisa analisar a contribuição do planejamento estratégico sobre as atividades das bibliotecas da UFRR.

O objetivo geral pode ser melhor aplicado quando colocamos nos objetivos específicos: a) explicar brevemente como se desenvolveu o planejamento estratégico nas bibliotecas da UFRR; b) descrever o benefício que o planejamento estratégico oferece para as atividades desenvolvidas nas bibliotecas; c) identificar como as ações planejadas pelos profissionais bibliotecários das bibliotecas da UFRR contribuíram para a execução desta ferramenta.

Para o embasamento teórico realizou-se uma pesquisa bibliográfica-exploratória e explicativa-descritiva com abordagem qualitativa.

A metodologia tem enfoque qualitativo visando a busca por uma aproximação com fenômeno estudado e de um universo de 11 bibliotecários analisamos os dados obtidos mediante relação com o referencial teórico.

Esses dados foram retirados dos questionários aplicados a esses profissionais para podermos perceber as dificuldades encontradas por eles e de que maneira as mesmas interferem nas atividades desse grupo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Abordaremos nesse trabalho diversos conceitos e definições de assuntos relevantes à nossa pesquisa. A seção 2.1, apresenta conceitos de planejamento. O item 2.2 aborda conceitos de estratégia. Os tipos de planejamento são tratados na seção 2.3. O planejamento estratégico é abordado no capítulo 3 e sua definição apresentada no item 3.1. Na seção 3.2 são apresentadas a metodologia e as etapas do planejamento estratégico. Os planos de ações são expostos no item 3.3. No capítulo 4 encontramos a teoria a respeito das bibliotecas universitárias e a aplicação do planejamento estratégico nas bibliotecas universitárias é encontrada na seção 4.1. No capítulo 5 abordamos a metodologia do trabalho e no último capítulo apresentamos a análise dos resultados.

2.1 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO

Compreender os conceitos de planejamento, é importante para o seu entendimento e aplicabilidades nas organizações, podemos aqui observá-lo como um processo que pode ser desenvolvido em diversas áreas, podendo ser aplicado tanto na vida pessoal quanto focado na gestão de empresas.

Segundo Oliveira, (2004, p. 35) “o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para alcançar uma situação desejada de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva”.

Para o autor esse processo que estabelece um delineamento para um estado futuro desejado por meios efetivos para torná-lo realidade, justifica que ele anteceda à decisão e à ação.

Barros (2005, p.3) reforça o conceito de planejamento como um processo quando ele afirma que:

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

Verifica-se então que o processo de planejar deve antes de tudo nos levar a refletir sobre a existência da empresa, seu contexto, seus objetivos futuros, prática que nós seres humanos também devemos refletir periodicamente.

Segundo Leitão (1995, p.8) “planejamento é um processo intuitivo ou estruturado que visa especular sobre o futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões antecipadamente”.

Para melhor entender esse conceito, é importante observar aspectos da natureza do processo de planejamento que apresentados por Leitão (1995) destacam-se:

- a. a antecipação dos acontecimentos;
- b. a preocupação com o futuro da organização;
- c. a tomada de decisões de uma forma organizada;
- d. a preocupação com a eficácia;
- e. a preocupação com as mudanças do ambiente externo;
- f. a correta utilização dos recursos internos;
- g. o fato de ser o planejamento um processo técnico, político e social;
- h. a preocupação com a cultura organizacional;
- i. a caracterização de um processo interno de mudanças;
- j. a identificação da necessidade de mudança de mentalidades; e
- k. a caracterização do processo de aprendizado institucional.

De acordo com Fernandes (2004, p.2) “o planejamento é caracterizado por decisões presentes tendo em vista um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-lo”, ele, porém destaca algumas dessas características:

- a. o planejamento antecede as operações;
- b. o planejamento sempre existe em uma empresa, mesmo que informal, e quando informal estará contido no cérebro do dirigente;

- c. o planejamento deve ser um processo flexível e dinâmico, o que permitirá adaptações às mudanças ambientais;
- d. o planejamento diminui riscos e incertezas quanto aos objetivos almejados pela empresa; e
- 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 dentre as características do planejamento que nos leva a um pensar o futuro, ser flexível e dinâmico prepara-nos para realizarmos adaptações em situações adversas.

2.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

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

Contudo, somente na década de 70 que o uso dos conceitos estratégicos pelas empresas obteve maior importância, com o surgimento do conceito de segmentação de empresas em negócios e com a criação das Unidades Estratégicas de Negócio (LEITÃO 1995).

O autor ainda afirma que, a palavra estratégia tem amplo uso, não só na área militar, como também na gestão de empresas e, até mesmo, no dia-a-dia do cidadão comum. Dessa forma, não é de se admirar o grande número de significados diferentes para essa expressão.

Já para Almeida (2010, p.21) “estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha uma interferência maior em toda a entidade”.

Segundo Leitão (1995, p.60) “estratégias são caminhos alternativos escolhidos para se alcançar os objetivos”.

Para o autor outro significado da palavra, em seu uso comum, é o de comportamento, utilizado por uma pessoa ou uma organização para alcançar seus objetivos.

Para Chiavenato e Sapiro (2004) conceituar estratégia é uma tarefa complicada pelas seguintes razões:

- a. a estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização;
- b. a estratégia tem muito a ver com o futuro da organização. Ela está orientada para o longo prazo. A visão organizacional é importante para definir os objetivos estratégicos pretendidos ao longo do tempo. A estratégia é a ponte para o futuro;
- c. a estratégia tem a ver com o comportamento orientado para objetivos estratégicos. No entanto, a estratégia não serve apenas a alguns dos públicos de interesse (*stakeholders*) da organização, mas a todos eles, sejam acionistas, clientes, fornecedores, executivos, funcionários etc;
- d. a estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre uma resposta organizacional às demandas organizacionais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente;
- e. a estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da

concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional;

- f. a estratégia precisa ser planejada. O planejamento estratégico é a maneira pela qual a estratégia é articulada e preparada. Contudo, ele não é algo que se faz uma vez a cada ano. Ele não é descontínuo. Quanto maior for a mudança ambiental, mais deverá ser feito e refeito de maneira contínua o planejamento estratégico;
- g. a estratégia precisa ser implementada. Esse é o principal desafio. Para ser bem-sucedida, a estratégia precisa ser colocada em ação por todas as pessoas da organização em todos os dias e em todas as suas ações; e
- h. a estratégia precisa ser avaliada quanto a seu desempenho e resultados. Para isso, a estratégia precisa ter indicadores e demonstrações financeiras que permitam a monitoração constante e ininterrupta de suas consequências para que se possam aplicar medidas corretivas que garantam seu sucesso.

Para Rezende (2011, p. 25) a estratégia “é uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em procedimentos formalizados e articulados em resultados”.

Segundo Oliveira (2004) a estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta de uma empresa. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional dentro da empresa e é a partir delas que devem ser desenvolvidos os planos de ação, consolidados através de vários projetos.

Já Ansoff e McDonnell (2009, p. 75) apresentam outro conceito de estratégia:

Estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio à saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

A estratégia de uma corporação é um plano mestre abrangente que estabelece como a corporação irá alcançar sua missão e seus objetivos (HUNGER; WHEELEN, 2002).

Entende-se, então, que, a estratégia é um componente imprescindível para o atingimento de um ideal futuro em qualquer empresa.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Considerando os grandes níveis hierárquicos em uma empresa, podemos distinguir três tipos de planejamento, o planejamento estratégico, o tático e o operacional. Podemos também relacioná-los aos níveis de decisão da empresa, conforme apresentados por Oliveira (2004) na Figura 1:



Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (2004).

Para Barbalho e Beraquet (1995) observando esses níveis em unidades de informação que inclui bibliotecas universitárias, o nível estratégico se encarrega das decisões que nortearão os rumos que essa unidade irá tomar, criando nesse momento o plano estratégico indicando as estratégias básicas que serão seguidas.

As autoras afirmam que no nível tático são elaborados os projetos e planos de ação que conduzirão ao atingimento das estratégias propostas pelo nível anterior, refere-

se às decisões que serão implantadas em cada setor/departamento da unidade com base no que foi estabelecido no plano estratégico.

O nível operacional se encarrega de adotar as decisões que implantarão as medidas definidas no plano estratégico e propostas pelos planos de ação, esse nível é mais detalhado e seus objetivos são a curto prazo (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

De acordo com Leitão (1995), os planejamentos apresentam características distintas conforme descritas a seguir no Quadro 1:

Tipos de planejamento	Características
Planejamento estratégico	- Responsabilidade: alta direção, embora com participação fundamental de outros níveis hierárquicos.
	- Prazo: longo.
	- Produtos principais: objetivos e as estratégias.
	- Subprodutos: diretrizes e políticas.
	- Processo decisório: centralizado.
Planejamento tático	- Responsabilidade: média administração.
	- Prazo: longo e curto.
	- Produtos principais: ações e recursos.
	- Subprodutos: metas e indicadores.
	- Processo decisório: centralizado.
Planejamento operacional	- Responsabilidade: gerência operacional.
	- Prazo: curto.
	- Produtos principais: ações e recursos detalhados.
	- Processo decisório: descentralizado.

Quadro 1: Características dos tipos de planejamento.
Fonte: Oliveira (1995).

As características dos tipos de planejamento é que nos ajudam a compreender sua aplicabilidade e os períodos de sua execução.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico organizacional é uma ferramenta de trabalho que facilita as organizações a lidar com situações de mudanças, constituindo-se num excelente instrumento de gestão, ele é fundamental para a sobrevivência das organizações privadas ou públicas, deve ser elaborado, implantado e avaliado a partir de estudos e pesquisas que relatam sua definição, importância, benefícios e resultados, os quais devem ser discutidos, adaptados, sedimentados e aceitos por todos na organização, por meio de uma metodologia adequada (REZENDE, 2008b apud REZENDE, 2011).

Para Rezende (2011, p. 2) “antes de a organização elaborar um projeto de planejamento estratégico organizacional, algumas definições devem ser pesquisadas, entendidas, discutidas e disseminadas”.

O autor ressalta que para as organizações privadas, essas definições devem levar em conta o negócio e o sucesso de seus produtos ou serviços, já para as organizações públicas esses conceitos devem levar em conta a sua atividade e o êxito de seus serviços, considerando as legislações importantes, as questões sociais e a qualidade de vida dos cidadãos.

3.1 DEFINIÇÕES DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

Os autores conceituam o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças para o cumprimento da sua missão.

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

O planejamento é uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização, estando relacionado com o sucesso para as organizações privadas e com o êxito para as organizações públicas (REZENDE, 2011).

Já Ansoff e McDonnell (2009, p. 38) afirmam que “no planejamento estratégico não se espera necessariamente que o futuro represente um progresso em relação ao passado e tão pouco se acredita que seja extrapolável”.

3.2 METODOLOGIA E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Antes de apresentarmos a metodologia e as etapas de um planejamento estratégico é importante ressaltar que para a criação desse tipo de planejamento é relevante

observarmos o negócio ou atividade da organização, sendo que a palavra negócio está mais direcionada para as organizações privadas, enquanto que, a palavra atividade está ligada as organizações públicas (REZENDE, 2011).

Segundo Rezende (2011) para as organizações privadas o negócio (grifo nosso) é a atuação principal e diferenciada da mesma, é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente da organização, já para a organização pública a atividade (grifo nosso) é a sua atuação principal e diferenciada, definindo, validando ou revisando os serviços dessa organização, devendo resultar em ganhos sociais.

O autor ainda afirma que deve ser observado também o mercado-alvo da organização, onde para a organização privada diz respeito a quem quer vender seus produtos e para as organizações públicas refere-se para quem quer prestar seus serviços sejam eles cobrados ou pagos.

A metodologia e as etapas de um planejamento estratégico não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações. Apresentaremos aqui para um melhor entendimento a verificação da sua aplicação em bibliotecas universitárias, a metodologia de (BRYSON, 1989 apud BARBALHO, 1997).

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**

A identificação dos mandatos organizacionais é a descrição do que a unidade de informação deveria fazer em conformidade com as obrigações institucionais estabelecidas nos documentos que a formalizam como, exemplo, regimentos e estatutos, devendo ser redigido de forma clara (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Compreender suas funções dentro de uma organização favorece na criação do mandato e por fim no alcance do ideal que a instituição como um todo deseja atingir.

➤ Missão

Focando a questão da biblioteca universitária, como esta pertence a uma organização maior, o estabelecimento de sua missão necessariamente deverá estar intimamente sintonizado com a missão dessa organização.

Para Maciel e Mendonça (2006 p. 62):

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.

Para as autoras a redação da missão norteará a criação das estratégias da empresa perpassando por seus valores bem como dos valores da instituição da qual ela possa estar inserida.

Segundo Resende (2011) a missão de uma empresa é a descrição de forma diferenciada do negócio ou atividade da organização, tem relação com o propósito, a razão, a função, a finalidade, o encargo, a incumbência ou o ofício da organização. Deve focar a competência essencial ou o núcleo (*core competence*) da organização. Precisa ser próprio, específico e único para a organização.

Para Oliveira (2004) a missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, corresponde a um ideal aonde a empresa quer chegar, representa a sua razão de ser.

Chama-se missão de uma organização ao seu propósito, à razão de ser da sua existência, coloca em palavras não apenas o que a empresa é, mas o que ela quer se tornar (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

É objetivando no que a empresa quer se tornar que a missão deve ser a essência a alma do negócio e que, portanto, o planejamento não pode se perder desse foco.

➤ **Análise do ambiente externo**

A análise do ambiente externo ou macroambiente implica no conhecimento e monitoramento das potencialidades, tendências e forças do mercado no qual a biblioteca está inserida, identificando as oportunidades e ameaças com as quais ela poderá vir a se defrontar (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Para as autoras as oportunidades são as forças externas que favorecem e interagem positivamente com a biblioteca. Conhecendo-as previamente, permite a canalização de recursos com vistas a usufruir ou evitar as situações que uma vez detectadas, poderão contribuir para o desenvolvimento da biblioteca.

Barbalho e Beraquet (1995) ainda afirmam 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.

Estar atento ao ambiente externo é fundamental para que a biblioteca possa identificar as oportunidades e ameaças, para saber posicionar-se dentro desse contexto.

➤ **Análise do ambiente interno**

Considerando que, a análise do ambiente interno está relacionada com a análise dos pontos fortes e pontos fracos da organização, essa ação consiste em uma avaliação minuciosa do desempenho da própria biblioteca, observando-se os fatores que contribuem positivamente para o alcance da sua eficácia e as dificuldades que a impedem (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

É importante que o gestor, tenha perspicácia para perceber claramente os pontos fortes e fracos da organização, haja vista que, a identificação dos pontos fracos consiste no reconhecimento das atividades que são pouco expressivas no desempenho geral da biblioteca, ou seja, aquelas atividades que apresentam falhas estruturais e constantes reclamações por parte dos usuários (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Para as autoras a análise dos pontos fracos pode ser realizada por meio do resultado de interação com os usuários, analisando o seu grau de satisfação quanto aos serviços oferecidos pela biblioteca, já os pontos fortes são detectados por meio do conhecimento das atividades que a biblioteca melhor realiza e pelo reconhecimento dos suportes de todas as ordens que os viabilizam.

➤ **Questões estratégicas**

Nesta etapa do processo de planejamento estratégico define-se o que são as questões estratégicas. 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).

Como já apresentamos anteriormente conceitos de estratégia, eles se aplicam nesse tópico, enfatizando que essas estratégias devem ser construídas mediante criteriosa atenção ao objetivo que a biblioteca almeja.

Para Barbalho e Beraquet (1995) as questões estratégicas significam a coerência das etapas, mandato, missão, análise do ambiente externo e interno, a definição das questões estratégicas com os valores, políticas e visão de futuro que a unidade de informação possui.

➤ **Obstáculos**

Nesta etapa é necessária a identificação de tudo o que possa contestar as questões estratégicas, para isso, é necessário que o profissional que atua nas bibliotecas, seja criativo e inovador, permitindo o surgimento de soluções autênticas no lugar das adaptações inadequadas (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Portanto, a criteriosa atenção a tudo o que possa atrapalhar o direcionamento das questões estratégicas, deve-se ter na análise dos obstáculos, por meio de soluções coerentes para cada situação.

Já Maciel e Mendonça (2006, p. 65) reforçam que “deverão ser levantados todos os possíveis obstáculos para cada questão estratégica”. Essa orientação reforça que a atenção minuciosa e objetiva pode levar a identificação dos obstáculos de cada questão estratégica chegando a possíveis soluções.

➤ **Propostas estratégicas**

As propostas estratégicas devem estar de acordo com a filosofia e as políticas adotadas pela biblioteca devendo seguir segundo Maciel e Mendonça (2006) os seguintes passos:

- a. definir alternativas de ação;
- b. identificar as ações necessárias para a sua implementação; e
- c. determinar prazos e responsáveis pelas ações a serem executadas.

Detectadas as propostas estratégicas a biblioteca irá definir os objetivos estratégicos para a unidade, o que implica na elaboração de um projeto para cada proposta (MACIEL; MENDONÇA, 2006).

Os passos da proposta estratégica levam ao estabelecimento de ações que serão implementadas por meio dos planos de ações.

3.3 PLANOS DE AÇÕES

Após a identificação das etapas do planejamento estratégico, é relevante saber que nesse documento, devem estar contidas as estratégias da organização, que estão relacionadas com a escolha do seu futuro e com o atendimento dos seus objetivos. A execução das estratégias da organização será realizada por meio de planos de ações, que são atividades para atender ou detalhar as estratégias formalizadas da organização (REZENDE, 2011).

Segundo Rezende (2011) para alguns administradores, os planos de ações são chamados de planos de trabalho, esses devem ser formalizados com atividades para toda equipe multidisciplinar envolvida, definindo as ações, atividades ou tarefas a serem elaboradas, responsáveis pelas ações; período ou tempo para realizá-las; recursos necessários para a sua realização.

4 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

As bibliotecas universitárias possuem a missão de prover a infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da universidade, centrando seus objetivos nas necessidades de informação do indivíduo, membro da comunidade universitária (TARAPANOFF, 1981 apud RUSSO, 2003).

Compreende-se, portanto que esta infra-estrutura deve estar organizada adequadamente, para satisfazer as necessidades dos usuários. Com relação a isso, Milanese (1988, p. 72) afirma que “uma medida da qualidade de uma instituição de ensino superior é a excelência de sua biblioteca”.

Dessa forma, organizar, preservar e disseminar a informação nas bibliotecas universitárias deve levar em consideração as necessidades de cada usuário em que produtos e serviços específicos devem ser disponibilizados de acordo com suas características, além da adequação do espaço físico, de forma a atrair usuários potenciais e manter condições ideais à motivação do seu uso (MATTOS; PINHEIRO, 2006).

Mattos e Pinheiro (2006) ainda afirmam que os objetivos da biblioteca universitária hoje devem unir o papel tradicional das bibliotecas acadêmicas de pesquisa, de adquirir e preservar material bibliográfico impresso, ao papel inovador de incorporar as novas tecnologias da informação e comunicação, procurando:

- a. selecionar, tratar e armazenar tanto publicações impressas quanto outros tipos de materiais;
- b. disponibilizar acesso e busca à informação por meios eletrônicos e digitais, de forma remota e segura;
- c. criar novos formatos de disseminação da informação; treinar seus usuários para o uso das novas tecnologias; e

- d. manter constante atualização na identificação de novas tecnologias necessárias à melhoria dos serviços prestados e às necessidades dos usuários, entre outros.

Ramos (1999) reitera que todas as inovações tecnológicas estão trazendo uma mudança de paradigma tanto para as bibliotecas quanto para os bibliotecários e demais profissionais que lidam com informação.

Portando, é necessário o constante aperfeiçoamento por parte dos profissionais que atuam nesses setores no sentido de se capacitar para se adequarem a essa realidade.

Por conta disso, organizar e gerenciar essa nova biblioteca universitária consiste em um desafio para o profissional bibliotecário, que deve buscar se qualificar de acordo com as necessidades desse novo ambiente informacional, de modo a tornar cada vez mais efetivo o desempenho das unidades de informação, ampliando e melhorando a imagem dessas organizações (RUSSO, 2003).

4.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

O processo de planejamento estratégico em unidades de informação, essas que se apresentam em vários tipos e que no caso estudado se refere às bibliotecas universitárias, não diferencia do que se deve desenvolver nas organizações, portanto, apresentaremos de uma maneira geral esse planejamento no assunto que se segue.

Assim, a função do planejamento é de determinar a direção a seguir, medindo os recursos disponíveis e os necessários, implicando na compreensão das mudanças provenientes do mercado, bem como, da sensibilidade para identificação e

canalização dessas mudanças de forma positiva para as unidades de informação (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

As autoras ainda afirmam que essas funções devem apoiar o processo decisório, trazendo maior racionalidade às decisões na organização, orientando suas ações, implicando, no entanto, que a unidade conheça sua área de eficiência e eficácia.

Para Barbalho e Beraquet (1995) o planejamento estratégico nas bibliotecas universitárias deve levar em consideração a cultura da organização, a sua história de acordo com a realidade na qual está inserida, os canais de comunicação e informação que utilizam. As autoras ainda ressaltam que o não cumprimento desses fatores pode fazer com que o planejamento venha a fracassar.

Atualmente se vê a explosão da informação, disponível em vários suportes, e milhares de informações na internet, essas transformações acompanhadas do aparecimento de tecnologias cada vez mais sofisticadas, exigem aperfeiçoamento e treinamento contínuo dos profissionais que atuam nas bibliotecas universitárias.

Nesse sentido, Maciel e Mendonça (2006, p. 60) afirmam que “as bibliotecas contemporâneas têm que ser gerenciadas de acordo com as práticas modernas, considerando as forças do mercado e o atual ambiente econômico”.

As autoras ainda afirmam que, se esses profissionais levarem a sério o futuro dos seus serviços e o planejarem estarão permitindo que novas tendências se estabeleçam, novos serviços sejam criados e novas oportunidades surjam, pois o ambiente da biblioteca muda e é melhor lidar com algo que já havia sido planejado do que com uma situação súbita e inesperada.

Maciel e Mendonça (2006, p.61) ainda acrescentam “o planejamento estratégico, enquanto metodologia de pensamento participativo, inicia-se com o envolvimento da alta administração e gerentes de setores, estendendo-se posteriormente a todas as áreas da organização”.

Para Hayes (1994 apud RAMOS, 1999, p.138) “a velocidade de mudanças e a inovação na tecnológica de informação em bibliotecas têm se acelerado a um ponto tal que o planejamento [...] pode desempenhar papel de suporte”.

Hayes (1994 apud RAMOS, 1999) ainda completa ressaltando que o planejamento oferece contribuições valiosas em aspectos como: análise das funções de gerência nos diversos níveis da biblioteca; visualização do futuro por meio da introdução de técnicas de previsão qualitativas e quantitativas; custos operacionais; serviços na biblioteca com a introdução de normas e medidas de avaliação das atividades da biblioteca.

Outras vantagens do planejamento estratégico aplicado em bibliotecas universitárias observa-se em Almeida (2000, p.4) que são:

- a. minimiza custos, pela sua ênfase em operações eficientes e compatíveis com as condições existentes;
- b. substitui atividades fragmentárias e não coordenadas por um esforço de grupo;
- c. substitui o fluxo desigual de trabalho por um fluxo uniforme;
- d. substitui julgamentos bruscos e irrefletidos por decisões premeditadas;
- e. traz segurança e favorece a produtividade;
- f. faz o tempo trabalhar a seu favor; e
- g. facilita o controle.

Percebe-se, que o planejamento estratégico utilizados em bibliotecas universitárias oferece subsídios que facilitarão a adequação desses setores às novas mudanças do mercado, só tendo a ganhar esses ambientes, com a melhoria dos seus serviços.

5 METODOLOGIA

Para o embasamento teórico desta pesquisa foram abordadas questões relativas ao planejamento estratégico e sua relação com as bibliotecas universitárias e sua aplicabilidade nessa unidade de informação, considerando a análise dos bibliotecários da UFRR, no sentido de evidenciar a correlação existente entre planejamento e o desenvolvimento de suas atividades.

Por conta disso, essa pesquisa tem enfoque qualitativo, pois configura-se como pesquisa exploratória visando a busca por uma aproximação com o fenômeno estudado e enquanto explicativa procura explicar causas e consequências da ocorrência do fenômeno (DOXSEY, 2009).

No que diz respeito à pesquisa foram aplicados questionários com perguntas fechadas (Ver APÊNDICE I) aos bibliotecários da referida instituição, a fim de coletar dados e, então, podermos perceber a influência do planejamento nas atividades desse grupo e sua satisfação com o uso dessa ferramenta.

De um universo de 11 bibliotecários, analisamos os dados obtidos de forma que se apresentasse uma tabela única e gráficos de setores, mediante a análise de conteúdo a luz dos teóricos expostos nesse estudo.

5.1 ESTUDO DE CASO DAS BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA

A primeira Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Roraima a Universidade Federal de Roraima – UFRR, nasceu em setembro de 1989, precisamente no dia 08 do referido mês pelo decreto Nº 90.127 assinado pelo então Presidente da República Sr. José Sarney e pelo Ministro da Educação o Sr. Carlos Sant'Anna, porém a autorização para a sua concepção, data de quatro anos antes

através da Lei de Nº 7364, de autoria do então Deputado Federal (pelo território Federal de Roraima) Mozarildo Cavalcante e homologada pelo Sr. José Sarney e pelo Ministro da Educação Marco Maciel (MIBIELLI, 2007).

A continuação do trajeto até os dias atuais foram realizados em meio a muitas dificuldades, mas com o trabalho de grandes profissionais a UFRR chegou até os dias atuais como referência de instituição de ensino no Estado de Roraima.

Em seus 23 anos, a UFRR vem produzindo e disseminando conhecimentos, trabalhando na busca contínua de padrões de excelência e de relevância no ensino, na pesquisa e na extensão, sugerindo soluções para os desafios amazônicos, estimulando o convívio entre as populações do espaço fronteiriço e elevando a qualidade de vida na região. A instituição conta com três campi: Paricarana, Cauamé e Murupu (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, [2010?]).

Hoje a realidade é outra, pois a universidade conta com uma estrutura que não deixa a desejar em relação às instituições de ensino superior espalhadas pelo país.

A UFRR possui atualmente 37 cursos de graduação em diferentes áreas do conhecimento, um Colégio de Aplicação (CAP), uma Escola Agrotécnica (EAGRO), além da pós-graduação com a oferta de 10 cursos de mestrado (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA,[2010?]).

A universidade possui duas bibliotecas universitárias, a Biblioteca Central e a Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias – CCA e podemos observar em seguida brevemente informações desses setores.

A Biblioteca Central foi criada em 10 de Janeiro de 1992, através da Resolução 038/92 CUNI, possui uma área total construída de 2.042 m², com vistas à expansão, funciona no Campus do Paricarana, Av. Ene Garcez, nº 2413, Bairro Aeroporto - Boa Vista – RR, CEP: 69301-270 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2003; UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2011).

Por conta do crescimento da instituição houve a necessidade de criação de uma biblioteca setorial junto aos cursos desenvolvidos em um dos campus do interior.

Acatando as exigências do Ministério da Educação e Cultura – MEC, a Instituição cria em 2001, a Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias– CCA, que encontra-se localizada no Campus do Cauamé BR-174, Km 12 - Monte Cristo - Boa Vista-RR, CEP: 69.301-970, dispõe de uma estrutura semelhante a da Biblioteca Central e comporta todo o acervo na área de Ciências Agrárias, visando atender especificamente a comunidade acadêmica dos Cursos de Agronomia e Zootecnia (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2003; UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2011).

A origem das bibliotecas é relativamente recente comparando com grandes bibliotecas de instituições federais, mas o trabalho para melhorias desses setores vem a cada dia sendo realizado com perseverança e êxito.

5.2 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA

O diagnóstico apresentado no primeiro planejamento estratégico da Biblioteca Central afirma que, até 2001, a biblioteca possuía apenas uma bibliotecária, o que gerou impactos negativos para toda a comunidade da universidade, visto que seus serviços se resumiam ao empréstimo domiciliar e à consulta local, seu acervo não era catalogado, estava bastante desatualizado e deteriorado, e a clientela estava excluída das mídias digitais de informação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010).

O cenário da elaboração do planejamento estratégico do ano de 2004 era bastante promissor, pois o Governo Lula já aliviava a pressão do neoliberalismo sobre as universidades federais e a UFRR, iniciava uma nova administração com um reitor muito atento as necessidades da biblioteca.

Podemos observar a realidade em que se encontravam as bibliotecas no trecho a seguir:

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

É natural que as dificuldades se apresentem no início de grandes empreendimentos, mas a determinação e a organização levam ao sucesso paulatinamente.

Após a implementação do planejamento estratégico de 2004, com a elaboração de planos anuais, os resultados obtidos desde então se mostram impressionantes como podemos encontrar em alguns tópicos a seguir (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010):

- a. a Biblioteca Central possui seus setores divididos, conforme o padrão nacional de bibliotecas universitárias, cada setor com seus profissionais específicos, perfazendo o número de 12 (doze) bibliotecários assim distribuídos: Direção, Referência (atendimento ao usuário), Processamento técnico, Desenvolvimento de Coleções, Setor de periódicos, Biblioteca digital e Multimeios, além da Biblioteca Setorial do CCA. Todos esses bibliotecários são concursados;
- b. de acordo com as estatísticas de 2009, percebe-se que as duas bibliotecas quase dobraram o número de exemplares de livros de 29.000 em 2004 para mais de 50.000 atuais, além de também dobrarem o número de empréstimos de materiais de 300 unidades diárias em 2004 para 600 atuais;
- c. em 2005, a Biblioteca Central recebeu seu novo prédio, quatro vezes maior que o antigo. Os recursos para construção foram captados pelo Reitor Roberto Ramos junto ao MEC;
- d. a Biblioteca Central aumentou o número de treinamentos de usuários, o que levou a UFRR a atingir a marca de terceiro lugar na Amazônia em acessos ao Portal da CAPES, além de criar estreitos vínculos entre a Biblioteca e a comunidade universitária;

- e. houve adesão a novos convênios para disseminação de informações geradas pela UFRR, como a Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e o Catálogo Coletivo Nacional de Publicações Periódicas (CCN);
- f. a Biblioteca Central lançou o livro Normas para Apresentação de Trabalhos Técnico-científicos da UFRR, que facilitou as atividades de orientação dos trabalhos dos alunos e, ainda, cultivou o respeito da comunidade para com as bibliotecas; e
- g. realizaram atividades de relações públicas com a participação em eventos em Roraima e no Brasil, bem como a realização de eventos no Estado.

Tais ações fizeram com que a Biblioteca Central e a Setorial conquistasse o reconhecimento regional e nacional, enquanto biblioteca universitária ativa e eficiente.

Observa-se que com base em uma análise entre o planejado em 2004 e as realizações e resultados obtidos, percebe-se que o êxito foi maior do que o esperado. Isso atesta a importância dos planejamentos estratégicos como instrumento de especial valor para a administração de bibliotecas. Todas as atividades realizadas nos últimos quatro anos fizeram com que as bibliotecas se envolvessem totalmente com o cotidiano acadêmico dos usuários, difundindo a noção de que, não é só a comunidade que vai à biblioteca, ela também extrapola seu espaço de atuação e vai à comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010).

Por esse histórico podemos observar os avanços que as bibliotecas conquistaram por meio de uma gestão planejada e organizada com ferramentas de grande relevância para se alcançar seus objetivos como no caso o planejamento estratégico.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados nos levaram a conhecer com que frequência o planejamento estratégico é utilizado nas atividades das bibliotecas pesquisadas e quais os benefícios da aplicação do planejamento nessas atividades.

Assim, para a efetivação desta pesquisa, elaborou-se oito perguntas do tipo fechada, distribuídas na Tabela 1 abaixo, seguida de sua apresentação em gráficos para que assim pudessem ser analisadas de acordo com os resultados evidenciados nas respostas obtidas junto aos bibliotecários investigados. Os dados obtidos foram decodificados por aproximação de respostas uma das outras.

Tabela 1 Perguntas do questionário

1 - Sexo	Feminino	Masculino					
	73%	27%					
2 - Setor de atuação	Setor de processamento técnico	Setor de referência	Direção da Biblioteca Central	Setor da Biblioteca Virtual	Setor de Periódicos	Biblioteca do Centro de Ciências Agrárias - CCA	Setor de Multimeios
	37%	18%	9%	9%	9%	9%	9%
3 - Qual das alternativas abaixo beneficia a sua atividade na biblioteca com o uso do planejamento estratégico?	Estabelecimento de estratégias apropriadas	Visualização de forma clara a posição que a unidade/setor deseja chegar na sociedade	Controle e acompanhamento dos resultados				
	46%	36%	18%				
4 - Com que frequência o planejamento estratégico utilizado nas bibliotecas da UFRR contribui para o desenvolvimento das atividades do seu setor?	Sempre	Às vezes					
	82%	18%					
5 - Qual o seu grau de satisfação em relação a aplicação do planejamento estratégico nas	Satisfeito	Muito satisfeito					

bibliotecas da UFRR?							
	91%	9%					
6 - Quanto aos prazos estabelecidos para alcançar as metas apresentadas no planejamento estratégico. Eles são cumpridos?	Às vezes	Sempre					
	82%	18%					
7 - Qual das alternativas abaixo apresenta a dificuldade encontrada para o cumprimento das metas apresentadas no planejamento estratégico?	Excesso de burocracia	Falta de software de qualidade	Carência de recursos humanos				
	55%	27%	18%				
8 - Com que frequência as atividades desenvolvidas pelo seu setor contribuem para o cumprimento do planejamento estratégico?	Sempre	Às vezes					
	82%	18%					

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Com relação aos dados da Tabela 1, apresentaremos em gráficos, a porcentagem de cada resposta dada pelo público estudado, assim, inicialmente buscou-se traçar um perfil dos entrevistados, onde verificou-se que três bibliotecários são do sexo masculino enquanto que, oito são do sexo feminino, conforme apresentado no Gráfico 1:

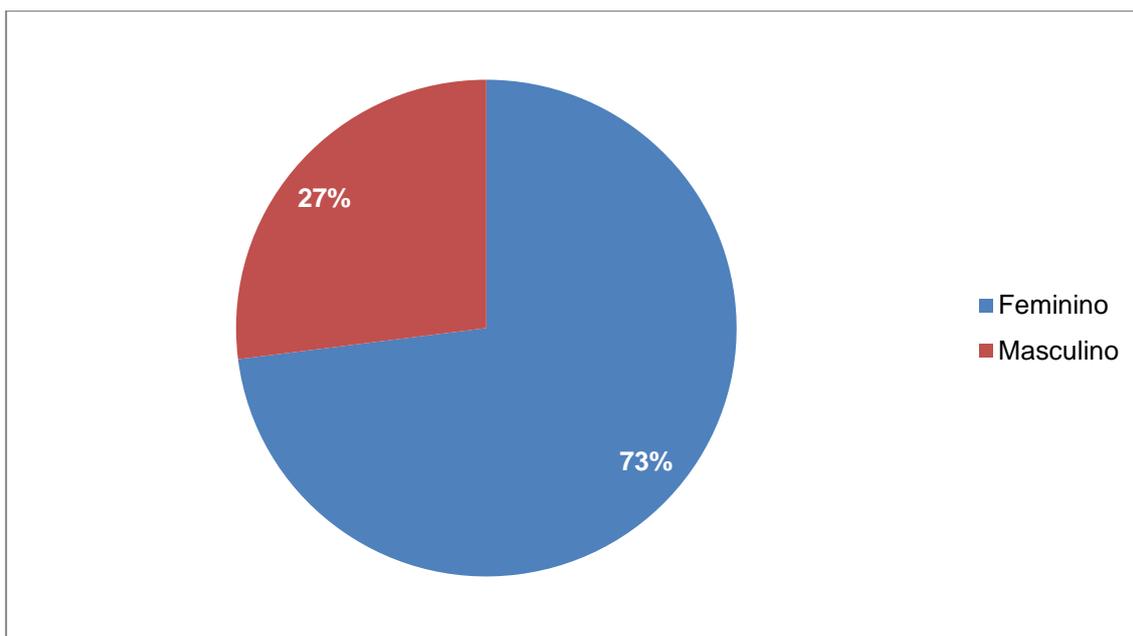


Gráfico 1 - Sexo

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Observa-se, mediante os dados expostos, que a maioria dos bibliotecários é do sexo feminino.

Na segunda pergunta procurou-se saber qual era o setor de atuação dos entrevistados, onde constatou-se que, os setores de periódicos, Direção da Biblioteca Central, Biblioteca Virtual, Biblioteca do Centro de Ciências Agrárias e Multimeios, são todos compostos por apenas um bibliotecário, enquanto que, o setor de Referência possui dois e o de Processamento Técnico é composto, respectivamente, de quatro profissionais desse porte, conforme pode ser verificado no Gráfico 2:

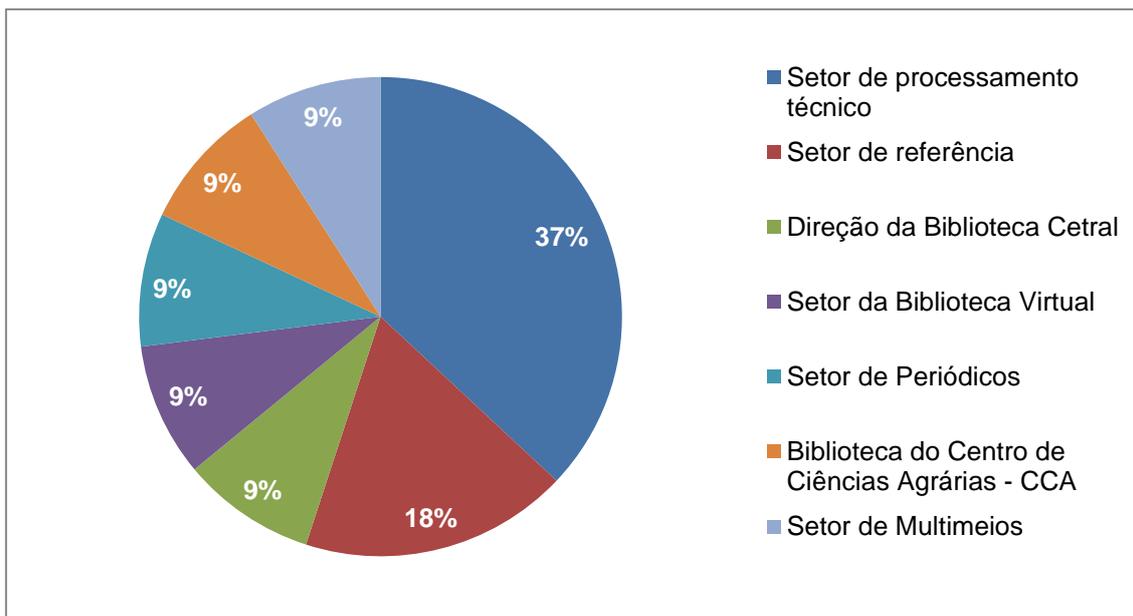


Gráfico 2 - Setor de atuação

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Pode-se observar que, a demanda maior de bibliotecários encontra-se no setor de Processamento Técnico. Tal fato justifica-se devido à necessidade de disponibilizar com maior brevidade o material informacional para o usuário.

No que se refere à terceira questão, esta indagava dos entrevistados quais das alternativas apresentadas beneficiava a sua atividade na biblioteca mediante a utilização do planejamento estratégico. O resultado alcançado propiciou observar que dois assinalaram como sendo o controle e acompanhamento dos resultados, quatro assinalaram o item a visualização de forma clara da posição que a unidade/setor deseja chegar à sociedade e, por fim, cinco apontaram o estabelecimento de estratégias apropriadas, assim expresso no Gráfico 3:

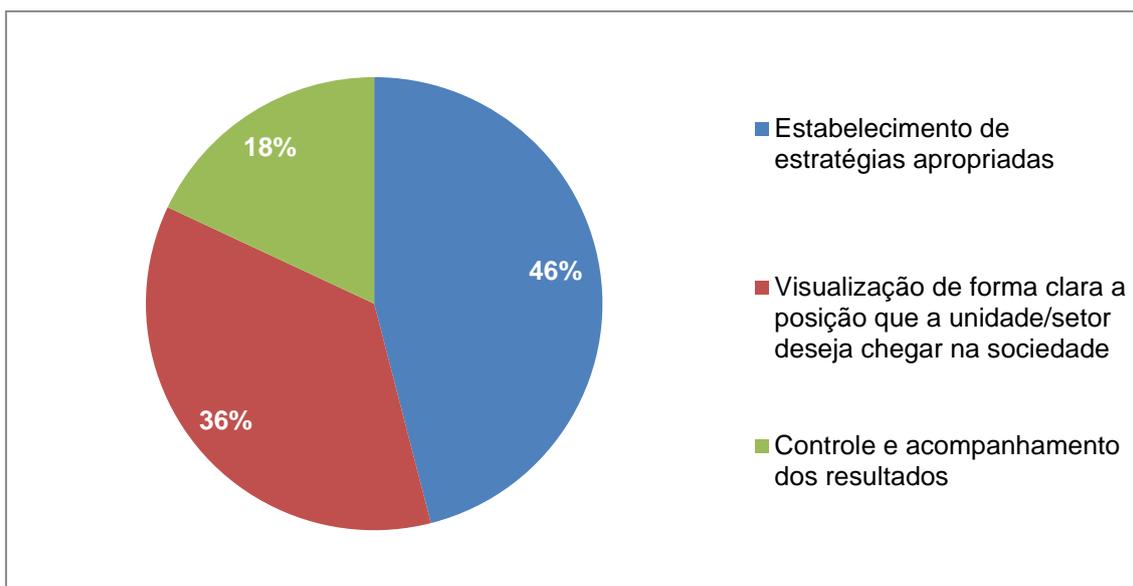


Gráfico 3 - Alternativas que beneficiam a sua atividade na biblioteca com o uso do planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Ao verificar os dados obtidos, é notório observar que, na opinião dos entrevistados, o estabelecimento de estratégias apropriadas se sobressai, o que demonstra que a utilização do planejamento estratégico é uma importante ferramenta de trabalho, pois segundo Barbalho e Beraquet (1995, p. 27), a utilização desse tipo de planejamento “pressupõe a adoção de pontos que direcionem as atitudes que a Unidade de Informação seguirá”.

Dessa forma, sua adoção requer pautar-se fundamentalmente por informações confiáveis, mediante a execução de ações que vise alcançar os resultados planejados. Assim sendo, representa uma técnica administrativa de grande eficácia a ser utilizada nas organizações (ALDAY, 2000).

Com base nisso, a quarta questão visava saber com que frequência o planejamento estratégico era utilizado nas bibliotecas da UFRR e se contribuía para o desenvolvimento das atividades do seu setor, verificou-se que, dentre os entrevistados, dois afirmaram que as vezes isso acontecia, e nove apontaram como sendo sempre que este tipo de planejamento era utilizado e contribuía para o desenvolvimento das atividades deste setor, conforme consta no Gráfico 4:

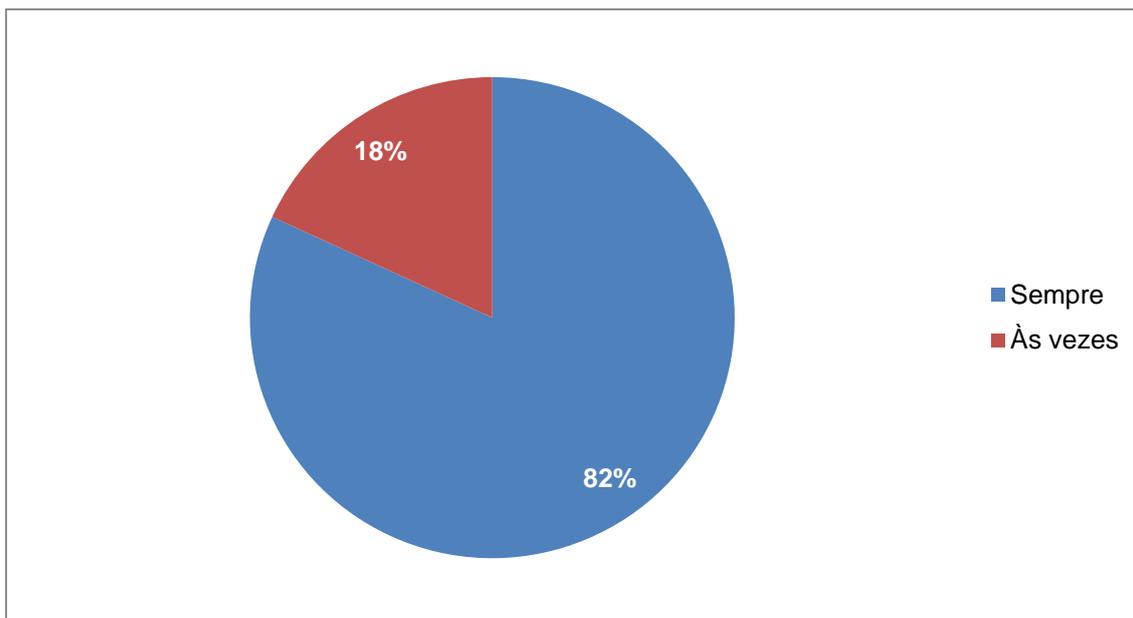


Gráfico 4 - Frequência de utilização do planejamento estratégico nas bibliotecas da UFRR e sua contribuição para o desenvolvimento das atividades do setor de atuação
Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Observa-se que a grande maioria dos bibliotecários afirmou que o planejamento estratégico era sempre utilizado apontando a sua importância nesse processo, fato este confirmado por Almeida (2000, p. 2) quando destaca que, esse planejamento é “um processo contínuo, permanente e dinâmico, que fixa objetivos, define linhas de ação, detalha as etapas para atingi-los e prevê os recursos necessários a sua consecução”.

Partindo dessa premissa, o planejamento estratégico, nada mais é do que, um processo cíclico, permanente e racional, mas ao mesmo tempo, científico, pois pressupõe uma ação contínua sobre um conjunto dinâmico de variáveis em um determinado momento histórico a ser estudado para se atingir resultados futuros (ALMEIDA, 2000).

Com relação à quinta questão, o intuito era identificar o grau de satisfação dos entrevistados no que se referia à aplicação do planejamento estratégico nas bibliotecas da UFRR, onde percebeu-se que, apenas um encontrava-se muito satisfeito e os demais apresentavam-se satisfeitos, assim evidenciado no Gráfico 5:

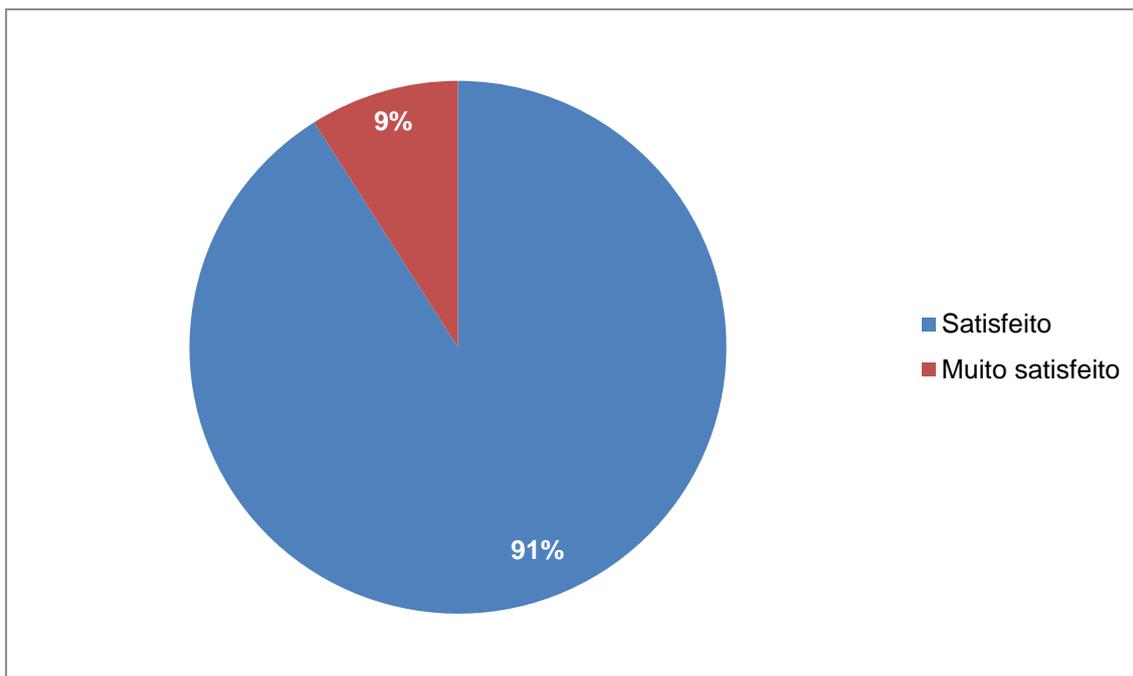


Gráfico 5 – Grau de satisfação em relação à aplicação do planejamento estratégico nas bibliotecas da UFRR

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Sabe-se que, nem toda ferramenta tem 100% de indicador de satisfação garantida. Contudo, não significa dizer que não exista eficácia na sua aplicação. O que pode acontecer é que, dependendo da situação em que esteja sendo aplicado, ele pode vir a ter mais efeito em um setor do que em outro.

Em se tratando disso, a sexta questão buscou identificar se os prazos estabelecidos para alcançar as metas apresentadas no planejamento estratégico estavam sendo cumpridos, constatou-se que a maioria dos entrevistados afirmou que às vezes os prazos eram cumpridos, enquanto que apenas dois afirmaram que os prazos estavam sempre sendo cumpridos, conforme observa-se no Gráfico 6:

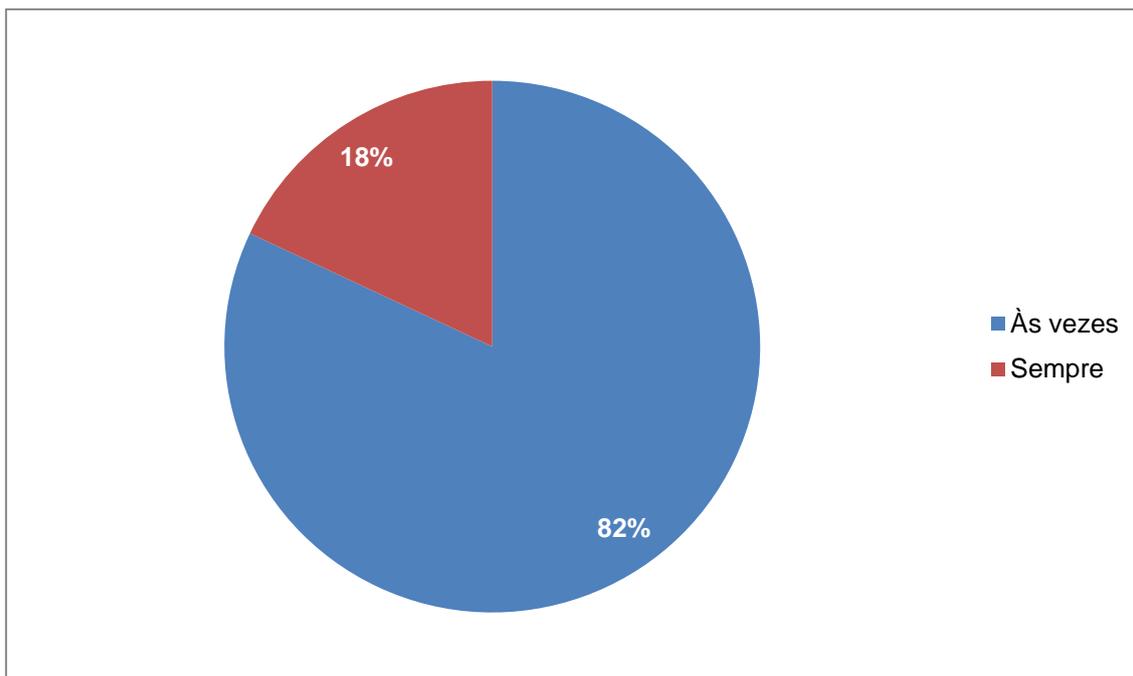


Gráfico 6 – Cumprimento dos prazos estabelecidos para alcançar as metas apresentadas no planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Em relação aos dados obtidos, é visível destacar certo descontentamento por parte dos entrevistados quando o assunto é cumprimento dos prazos. Isso apresenta-se de forma negativa.

O fator ou fatores que podem estar levando ao descontentamento é evidenciado na questão sete quando os entrevistados são solicitados a apontar quais seriam as dificuldades encontradas para o não cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

Dentre as respostas obtidas, dois assinalaram a carência de recursos humanos, três apontaram a falta de *software* de qualidade no processamento dos dados e seis destacaram que o excesso de burocracia tem dificultado sob medida o bom andamento deste processo, assim evidenciados no Gráfico 7:

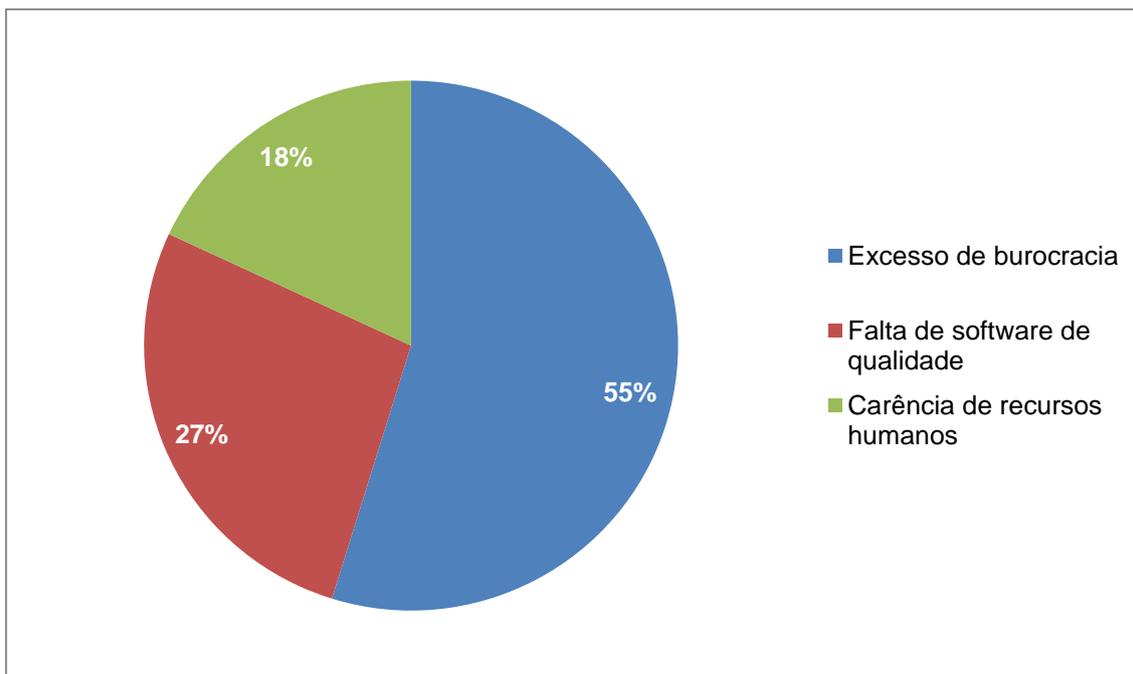


Gráfico 7 – As dificuldades encontradas para o cumprimento das metas apresentadas no planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Essas dificuldades representam apenas um pouco dos empecilhos enfrentados durante o cumprimento das metas estabelecidas pelo planejamento estratégico. Contudo, não significa que não possam ser solucionadas ou que outras dificuldades não venham surgir no decorrer do processo.

A última questão, por sua vez, tinha o intuito de saber se as atividades desenvolvidas pelo setor de cada um dos entrevistados frequentemente contribuíam para o cumprimento do planejamento estratégico, apenas dois assinalaram às vezes, enquanto que a maioria afirmou que sempre as suas atividades contribuíam para o cumprimento de tal planejamento, assim expressos no Gráfico 8:

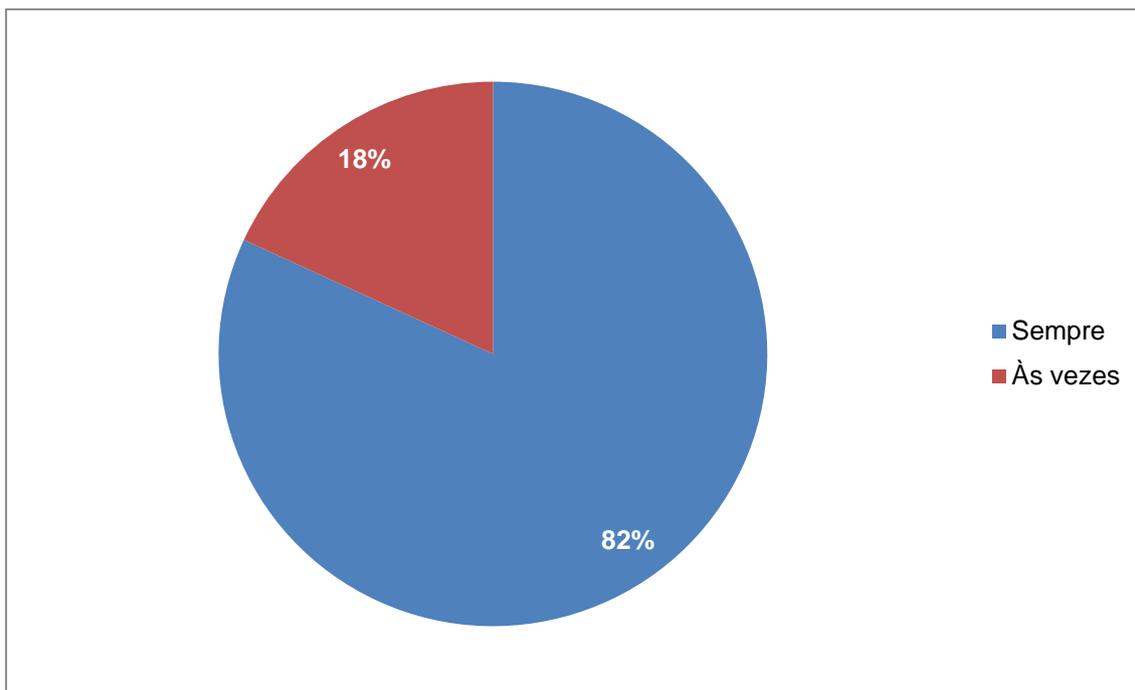


Gráfico 8 – As atividades desenvolvidas frequentemente pelos setores contribuíam para o cumprimento do planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa realizada em (2012).

Mais uma vez os resultados obtidos vem confirmar que, o planejamento estratégico é importante, pois as atividades planejadas pelos setores contribui para o cumprimentos do planejamento estratégico.

Com relação a isso, Alday (2000) afirma que, por ser uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão, deve ser atualizado constantemente, de modo que as diretrizes estabelecidas sejam cumpridas, bem como toda e qualquer atividade deve seguir um planejamento.

7 CONCLUSÃO

A aplicação desse estudo realizou-se com o intuito de responder o problema da pesquisa com a indagação: Em que o planejamento estratégico utilizado nas bibliotecas da UFRR contribui para o desenvolvimento de suas atividades?

Na fundamentação teórica procuramos identificar vários conceitos de planejamento estratégico, suas etapas e sua aplicação em bibliotecas universitárias, o que reforçou a compreensão sobre a importância da aplicação desse planejamento utilizado nas bibliotecas da referida universidade que tem como principal objetivo melhorar e ampliar os serviços que colocam à disposição da comunidade acadêmica e da sociedade.

Assim sendo, o planejamento aplicado nas bibliotecas estudadas visa dar condições para que elas possam organizar seus procedimentos de maneira coerente.

Tal conclusão percebe-se quando observamos que planejamento estratégico contribui para o desenvolvimento das atividades dos bibliotecários e observamos também a grande satisfação dos profissionais com o uso dessa ferramenta.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados quando observamos o principal benefício alcançado pelas bibliotecas da UFRR com a utilização do planejamento estratégico que foi a de visualizar de forma clara onde se pretende chegar na sociedade. Outro benefício atingido foi a de permitir que o direcionamento das atividades sejam conduzidas por um plano e não decididas de maneira aleatória.

Concluimos de maneira geral que apesar de encontrarmos também dificuldades para executar de maneira plena o planejamento estratégico, pois esbarramos com problemas como o excesso de burocracia, a falta de recursos humanos e de ferramentas tecnológicas que possibilitam a agilidade de sua execução, o planejamento traz benefícios a longo prazo, e se bem executado pode atingir seu objetivo de forma completa e dinâmica por isso a necessidade que os bibliotecários conheçam seu valor e aplicabilidade onde atuam.

No que se refere à importância da aplicação dessa pesquisa ficou mais evidente que o uso dessa ferramenta de gestão é o que dá suporte para a tomada de decisão dentro das unidades e seu uso é imprescindível para que tenhamos resultados satisfatórios e os usuários possam também sentir essa satisfação.

Espera-se com isso que, essa pesquisa possa reforçar a idéia de que um ambiente organizado e que tenha um foco a seguir lance mão de ferramentas tão eficazes e práticas, possibilitando este ambiente atingir o seu patamar desejado.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contetras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, mai/ago, 2000. Disponível em: <www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 2 jun. 2012.
- ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de. **Planejamento de bibliotecas e serviços de informação**. Brasília, DF: Brinquet de Lemos, 2000.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com utilização de planilhas Excel**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**. Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997. Disponível em:<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/>>. Acesso em: 15 jun. 2012.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silva Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: POLIS/APB, 1995
- BARROS, Ageu. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de janeiro: Ciência moderna, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de janeiro: Elsevier, 2003.
- DOXSEY, Jaime Roy. **Metodologia da pesquisa científica**. [S. l.]: Esab, 2009.
- FERNANDES, José Luiz Nunes O modelo de mensuração do sistema de gestão econômica – GECON como efetiva resposta para a área de controladoria. **Adcontar**. Belém, v 5, n 1, p. 15-34, jun. 2004. Disponível em: <http://www.nead.unama.br/site/bibdigital/pdf/artigos_revistas/260.pdf>. Acesso em 05 mar. 2012.

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

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

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

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

MATTOS, Ana Luiza de Oliveira; PINHEIRO, Michelle. O perfil das novas bibliotecas escolares-universitárias (bibliotecas mistas) nas instituições de ensino privado no Estado de Santa Catarina. **Revista ACB**: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.11, n.1, p. 171-184, jan./jul., 2006. Disponível em:<<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/viewArticle/474/601>>. Acesso em: 04 jun. 2012.

MIBIELLI, Roberto. **O Ensino de literatura em Roraima**: da gênese da Universidade Federal de Roraima aos dias atuais. 2007. 353 f. Tese (Doutorado em letras) – Instituto de letras, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, 2007.

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

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

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

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

RUSSO, Mariza. **A biblioteca universitária no cenário brasileiro**. Repositório institucional do sistema CFB/CRB. Artigos. Fev. 2003. Disponível em: <<http://repositorio.cfb.org.br/handle/123456789/387>>. Acesso em: 02 jun. 2012.

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

_____. Biblioteca Central. **Relatório de 2010**. Boa Vista, 2011. 18 p.

_____. **Histórico**. [2010?]. Disponível em: <<http://ufrr.br/institucional/historico>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

_____. **Relatório de gestão 2003**. Disponível em: <http://ufrr.br/antigo/prads/arquivos/relatorio_gestao_2003.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2012.

APÊNDICE I**ESCOLA SUPERIOR ABERTA DO BRASIL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA, INOVAÇÃO E
CONHECIMENTO**

Prezado (a) Bibliotecário (a).

Este questionário faz parte de uma pesquisa de pós-graduação e visa medir sua opinião a respeito da contribuição do planejamento estratégico utilizado nas bibliotecas da Universidade Federal de Roraima para o desenvolvimento das atividades do seu setor. Sua contribuição será de fundamental valia para o desenvolvimento da nossa pesquisa.

Desde já, agradeço a atenção dispensada.

Boa Vista, 18 de maio de 2012.

Respeitosamente,

Clivea de Farias Souto

Aluna do Curso de Especialização

Gestão estratégica, inovação e conhecimento.

Questionário

1 SEXO

() Feminino () Masculino

2 SETOR DE ATUAÇÃO:

3 QUAL DAS ALTERNATIVAS ABAIXO BENEFICIA A SUA ATIVIDADE NA BIBLIOTECA COM O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

- a) () Visualização de forma clara a posição que a unidade/setor deseja chegar na sociedade;
- b) () Controle e acompanhamento dos resultados;
- c) () Estabelecimento de estratégias apropriadas.

4 COM QUE FREQUÊNCIA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZADO NAS BIBLIOTECAS DA UFRR CONTRIBUI PARA O DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES DO SEU SETOR?

- a) () Sempre
- b) () Às vezes
- c) () Nunca

5 QUAL O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO EM RELAÇÃO A APLICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS BIBLIOTECAS DA UFRR?

- a) () Insatisfeito
- b) () Satisfeito
- c) () Muito satisfeito

6 QUANTO AOS PRAZOS ESTABELECIDOS PARA ALCANÇAR AS METAS APRESENTADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. ELES SÃO CUMPRIDOS?

- a) () Sempre
- b) () Às vezes
- c) () Nunca

7 QUAL DAS ALTERNATIVAS ABAIXO APRESENTA A DIFICULDADE ENCONTRADA PARA O CUMPRIMENTO DAS METAS APRESENTADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

- a) () Excesso de burocracia;
- b)() Carência de recursos humanos;
- c)() Falta de software de qualidade.

8 COM QUE FREQUÊNCIA AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELO SEU SETOR CONTRIBUEM PARA O CUMPRIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

- a) () Sempre
- b) () Às vezes
- c) () Nunca