

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Mestrado Profissionalizante

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
AMAZONAS: PROPOSTA DE MODELO

RAQUEL ALEXANDRE DE LIRA

Manaus  
2012

RAQUEL ALEXANDRE DE LIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
AMAZONAS: PROPOSTA DE MODELO

Dissertação de Mestrado, apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal do Amazonas,  
como requisito parcial para a obtenção  
do título de Mestre em Engenharia de  
Produção, área de concentração  
Estratégia e Organizações.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Regina Simonetti Barbalho

Manaus  
2012

**Ficha Catalográfica elaborada por Milene Miguel do Vale –  
Bibliotecária/Documentalista – CRB11/265**

	Lira, Raquel Alexandre de
R216p	Planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas: proposta de modelo / Raquel Alexandre de Lira. - Manaus: UFAM, 2012. 87 f.: il.; 30 cm
	Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas, 2012. Orientadora: Prof. <sup>a</sup> Dr. <sup>a</sup> Célia Regina Simonetti Barbalho
	1. Planejamento Estratégico 2. Macroestratégias 3. Biblioteca Universitária I. Barbalho, Célia Regina Simonetti (Orient.) II. Universidade Federal do Amazonas III. Título
	CDU (2007): 658.012.2(043.3)

RAQUEL ALEXANDRE DE LIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
AMAZONAS: PROPOSTA DE MODELO

Esta Dissertação foi julgada e aprovada em sua forma final para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas.

Aprovado em:

---

Prof. Dr. Waltair Machado  
Coordenador

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Regina Simonetti Barbalho  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ocildeide Custódio da Silva  
Membro UFAM

---

Prof. Dr. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante  
Membro externo

Ao meu pai Raimundo Alexandre de Souza (*in memoriam*), fonte de inspiração, força e segurança. Pai você estará sempre presente em minha vida.

A minha querida mãe Conceição Lira, exemplo de força e dedicação, base da minha educação, que semeou e cuidou com atenção e carinho do meu crescimento pessoal e profissional, muitas das vezes abrindo mão da própria vida para dedicar-se aos filhos.

As minhas irmãs Célia e Suely e ao meu irmão Sérgio, os quais sempre me apoiaram e me ensinaram a importância da união familiar.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por ser fonte de luz, em quem deposito toda minha esperança e confiança, cuja presença se fez realidade ao longo da minha vida.

A Universidade Federal do Amazonas pela oportunidade.

A minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Regina Simonetti Barbalho, por ter me aceito como orientanda, agradeço o apoio, orientação e paciência.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

A minha fiel escudeira Milene Miguel, juntas compartilhamos alegrias, dúvidas e desespero, e conseguimos vencer mais uma etapa de nossas vidas, com muitas alegrias e algumas decepções.

A todos os colegas do mestrado, pelo convívio cheio de emoções.

A Ivana Ferreira pelo apoio, amizade, compreensão, incentivo e paciência nas minhas ausências quando se fizeram necessárias.

Agradeço a todos os meus amigos pelo incentivo, compreensão e torcida pela minha vitória.

Agradeço a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para que tudo isso acontecesse.

As únicas coisas que evoluem por vontade própria em uma organização são a desordem, o atrito e o mau desempenho.

Peter Drucker

## RESUMO

O planejamento estratégico possibilita um diagnóstico preciso da realidade, favorecendo a participação dos colaboradores o que é fundamental na implementação de ações que contribuem para a melhoria dos serviços oferecidos. A pesquisa teve como objetivo propor um modelo de planejamento estratégico a ser implantado pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM). Para atingir o exposto, a revisão de literatura contemplou temas como estratégia, descrevendo conceitos já consolidados entre os especialistas da área, bem como planejamento estratégico, em especial sua aplicabilidade no ambiente de organizações sem fins lucrativos com intuito de arrolar o emprego deste em Bibliotecas Universitárias (Bus), identificando as macroestratégias aplicadas pelas unidades de informação, além de descrever as dez escolas do pensamento sobre formulação de estratégia. Foram selecionados três planejamentos estratégicos de Sistemas de Bibliotecas Universitárias Brasileiras, a análise destes buscou apontar quais são as principais macroestratégias utilizadas por essas organizações, bem como as escolas de planejamento mais empregadas por essas unidades de informação de modo a compreender seus processos e influências visando compor um modelo para ser implantado no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas. A pesquisa, do tipo exploratória, foi executada por meio de fontes secundárias, em especial, a revisão bibliográfica e documental. Para análise foi adotado o parâmetro qualitativo visando compor um resultado descritivo-interpretativo. O modelo proposto é composto de oito etapas, as quais contemplam os requisitos básicos no processo para elaboração do planejamento estratégico em BU.

**Palavras-Chave:** Biblioteca universitária. Macroestratégias. Planejamento Estratégico.



## ABSTRACT

Strategic planning allows an accurate diagnosis of reality, encouraging employee participation which is critical in the implementation of actions that contribute to the improvement of services offered. The research aims to propose a strategic planning model to be implemented by the Library System of the Federal University of Amazon (SISTEBIB / UFAM). To achieve the above, the literature review included topics such as strategy, describing concepts already established among specialists, as well as strategic planning, especially its applicability in the environment of non-profit organizations with a view to enlist the use of this in University Libraries (Bus), identifying the macro-strategies applied by units of information, and describe the ten schools of thought on strategy formulation. We selected three strategic planning Systems Brazilian University Libraries, analysis of these and sought to identify the main macro-strategies used by these organizations as well as schools planning more employed by these units of information in order to understand their processes and influences in order to compose a model to be implemented in the University Library System Federal Amazon. The research, exploratory type, was performed through secondary sources, in particular, the literature review and documentary. For the parameter analysis was adopted in order to compose a qualitative descriptive and interpretive result. The proposed model consists of eight stages, which comprise the basic requirements in the process of strategic planning at BU.

**Keywords:** University library. Macrostrategies. Strategic Planning.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1- ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES .....	29
FIGURA 2 – FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. ....	36
FIGURA 3 –PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	37
FIGURA 4 – METODOLOGIA SUGERIDA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
FIGURA 5 – CICLO PDCA .....	40
FIGURA 6 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	49
FIGURA 7 – MODELO BÁSICO DA ESCOLA DO DESIGN .....	61
FIGURA 8 - MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA O SISTEBIB/UFAM	74

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – MATRIZ PARA ANÁLISE DE DADOS .....	18
QUADRO 2 – OS CINCO ELEMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA .....	23
QUADRO 3- ESCOLAS DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E SUAS PREMISAS BÁSICAS.....	31
QUADRO 4 - MACROESTRATÉGIAS E SUAS IMPLICAÇÕES PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO	50
QUADRO 5 - MACROESTRATÉGIAS E SUAS IMPLICAÇÕES .....	53
QUADRO 6 – POLÍTICAS PARA O EXERCÍCIO DE 2008/2012 DO SIBI/USP .....	59
QUADRO 7 – PRODUÇÃO CIENTÍFICA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA .....	69

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BC	Biblioteca Central
BU	Biblioteca Universitária
BU's	Bibliotecas Universitárias
Cap	Colégio de Aplicação
CL	César Lattes
Eagro	Escola Agrotécnica
IES	Instituição de Ensino Superior
PE	Planejamento Estratégico
SIBi	Sistema Integrado de Bibliotecas
SISTEBIB	Sistema de Bibliotecas
SBU	Sistema de Bibliotecas Universitárias
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UI	Unidade de Informação
USP	Universidade de São Paulo
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 Justificativa.....	14
1.2 Problema.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 Procedimentos metodológicos .....	16
1.4.1 Classificação da pesquisa .....	16
1.4.2 Universo e amostra .....	17
1.4.3 Matriz para análise de dados .....	18
1.4.4 Procedimento de análise dos planejamentos .....	19
1.5 Estrutura do trabalho .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1 Abordagem Estratégica .....	20
2.1.1 Planejamento .....	20
2.1.2 Planejamento estratégico .....	24
2.1.3 Escolas do pensamento sobre formulação de estratégia.....	28
2.1.4 Planejamento Estratégico para organização sem fins lucrativos.....	33
2.1.5 Métodos para elaboração de planejamento estratégico .....	36
2.1.6 O Ciclo PDCA.....	39
2.2 Biblioteca Universitária.....	41
2.2.1 Histórico .....	41
2.2.2 Gestão da Biblioteca Universitária.....	45
2.2.3 Planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias.....	47
2.2.4 Considerações do capítulo.....	53
<b>3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
3.1 Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo.....	55
3.1.1 Descrição da Instituição .....	55
3.1.2 Planejamento do Sistema de Bibliotecas da USP.....	58

3.1.3 Análise do Planejamento do SIBi/USP .....	60
3.2 Biblioteca Central e Setorial da Universidade Federal de Roraima .....	63
3.2.1 Descrição da Instituição .....	63
3.2.2 Planejamento da Biblioteca Central e Setorial da UFRR .....	64
3.2.3 Análise do Planejamento da Biblioteca Central e Setorial da UFRR.....	66
3.3 Sistema de Bibliotecas da Universidade de Campinas (SBU/Unicamp) .....	68
3.3.1 Descrição da Instituição .....	68
3.3.2 Planejamento do SBU.....	71
3.4 Modelo de Planejamento Estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas .....	73
3.4.1 Considerações do capítulo .....	78
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>83</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No ambiente contemporâneo as organizações assumem diferentes posturas. Algumas promovem os acontecimentos, outras apenas os observam e as demais são por eles surpreendidas. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva deve estar entre as primeiras, ou seja, promover os acontecimentos, pois o mundo globalizado demanda por ações inovadoras e proativas.

Nesse contexto, é fundamental evidenciar uma estratégia que oriente a organização para alcançar suas metas e objetivos, por meio do oferecimento de serviços e produtos e o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta de auxílio à administração. Pois permite nortear as ações gerenciais da organização dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso, a possibilidade de tomada de decisões equivocadas.

De fato, o planejamento estratégico (PE) busca estabelecer medidas positivas por meio das quais uma empresa ou organização poderá enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Trata-se de um instrumento que estimula os administradores a pensar não só em termos do que é importante para a organização como também a concentrar os esforços para assuntos de relevância.

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

Neste contexto, encontra-se o ambiente acadêmico que apresenta um número considerável de unidades (pró-reitorias, órgãos suplementares, unidades acadêmicas, institutos, faculdades e outras), dentre as quais a Biblioteca. Para Fialho (2005) citando Leitão (1985), a universidade é uma organização complexa não pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Vale ressaltar que a mesma não é constituída de fragmentos estanques de excelência, sem nenhuma relação entre si.

As universidades brasileiras e, conseqüentemente, suas bibliotecas, por estarem inseridas nesse ambiente, são também atingidas por essas alterações e buscam a utilização do planejamento estratégico como instrumento para a solução dos inúmeros problemas com os quais se defrontam.

Em tal perspectiva, procura-se identificar um conjunto de princípios e processos que favoreçam o desenvolvimento de uma metodologia para implantação do planejamento

estratégico no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM).

Diante o exposto, esta pesquisa discute o PE destacando sua importância para a biblioteca universitária (BU), por meio da análise de três planejamentos desenvolvidos por unidades de informação<sup>1</sup>(UI). Busca ainda, identificar quais são as macroestratégias ou estratégias genéricas, utilizadas por cada uma delas, bem como, quais das dez escolas do pensamento sobre formulação estratégica tem predominância, com o intuito de compreender como elas processam tais planejamentos, de modo a propor um modelo próximo da realidade e com ampla facilidade para ser implantado no SISTEBIB/UFAM.

## 1.1 Justificativa

Com a finalidade de contribuir para o aprimoramento da gestão em bibliotecas universitárias, visando compreender as características fundamentais e inerentes ao trabalho desenvolvido nesses ambientes, mais especificamente no que se refere ao processo de adaptação dessas organizações frente ao contexto. Faz-se este estudo, que pretende apresentar uma contribuição à articulação de um corpo teórico consolidado no campo da gestão das bibliotecas universitárias (BU's), visando a formulação de futuros modelos de gestão.

Vê-se também como relevante o estudo em bibliotecas universitárias, pois desta forma, pode-se, por meio desta pesquisa ampliar a discussão existente na comunidade universitária sobre o papel das bibliotecas.

Enfatiza-se a relevância da investigação por julgar que as mudanças ocorridas na sociedade contemporânea, demandam por reflexões sobre seu impacto no gerenciamento das bibliotecas universitárias. É importante conhecer as diversas ferramentas de gestão, para que o gestor possa repensar suas funções, como forma de introduzir melhorias no desempenho destas. Entende-se que a concretização do estudo proposto oferecerá aos gestores das bibliotecas universitárias, uma ferramenta importante para qualificar a realização dos serviços inerentes a este tipo de organização a partir da compreensão dos cenários onde elas se inserem.

A compreensão do ambiente de atuação envolve toda e qualquer organização, entretanto, no que tange a biblioteca universitária, especialmente em face do papel central o

---

<sup>1</sup> Unidade de Informação – instituições voltadas para a aquisição, processamento, armazenamento e disseminação de informações (IBICT, 1989 apud TARAPONOFF; ARAÚJO JUNIOR; CROMIER, 2000, p. 92)

<sup>1</sup> Órgão com a "função especial é prover informação para o seu cliente através da seleção, aquisição, avaliação, análise, síntese, reestruturação, formatação e reformatação" (Seetharama, 1993)



qual desempenha nas universidades, acredita-se ser um tema de grande relevância, uma vez que a biblioteca, como qualquer unidade da instituição demanda por uma gestão eficaz capaz de promover a congruência com os objetivos da universidade.

Ademais, em decorrência das tecnologias disponíveis apoiarem o desempenho de papéis que agilizam o processo gerencial, o assunto proposto deverá contribuir sobremaneira para uma postura proativa dos gestores das bibliotecas universitárias.

Vale ressaltar a importância da pesquisa para a melhoria do sistema administrativo das bibliotecas universitárias da UFAM e na utilização do método científico qualitativo para oferecer eficácia ao processo de gestão.

## **1.2 Problema**


O uso do planejamento estratégico não é uma prática comum em bibliotecas universitárias, o que ocorre são alguns casos isolados, onde estas adotam o planejamento da instituição que estão inseridas e não procuram elaborar um plano considerando suas reais necessidades, portanto não refletem sobre os impactos do planejamento institucional na execução do seu negócio. Diante ao exposto, questiona-se: de que forma é possível compor um modelo de planejamento estratégico para Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas de modo que favoreça as articulações necessárias com seus contextos interno e externo?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Propor um modelo de planejamento estratégico a ser implantado pelo sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

 Examinar o referencial teórico acerca do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias;

✚ Analisar os planejamentos estratégicos elaborados pelo Sistema de bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP), Biblioteca Central e Setorial da Universidade Federal de Roraima e Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual de Campinas (SBU/Unicamp);

✚ Compor um modelo de planejamento estratégico para bibliotecas universitárias e em especial para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

## **1.4 Procedimentos metodológicos**

Toda pesquisa se constitui pela definição dos procedimentos metodológicos adotados para atender aos objetivos exposto de modo a permitir o entendimento da natureza da pesquisa; da caracterização; das técnicas de coleta e análise de dados. Portanto, em uma dissertação, a escolha dos procedimentos metodológicos e das técnicas apropriadas de pesquisa são fatores primordiais para o alcance dos resultados almejados.

### **1.4.1 Classificação da pesquisa**

O estudo em pauta é do tipo exploratório, descritivo e avaliativo. De acordo com Marconi, Lakatos (2009) e Gil (2008) a pesquisa é exploratória pelo fato de exigir do pesquisador, em um primeiro momento, a familiarização com a realidade investigada. É descritiva, por que procura descrever os fundamentos teóricos e práticos relativos ao tema em questão. É também avaliativa, considerando que visa em última instância estabelecer uma proposta de planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas, consubstanciada pela demonstração da utilidade do mesmo para as bibliotecas universitárias.

A investigação, quanto a sua natureza, é aplicada, pois tem o objetivo de propor um modelo de planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM), com intuito de favorecer a execução de suas atividades.

Para Gil (2010), a pesquisa aplicada caracteriza-se por abranger estudos com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem.

A pesquisa realizada é predominantemente qualitativa, tendo em vista que as análises estão pautadas em planejamentos estratégicos consubstanciados no ambiente da biblioteca

universitária visando compor um modelo para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

Quanto aos fins, é explicativa, pois, segundo Gil (2010), tem como finalidade explicar a razão e o porquê das coisas, além de verifica uma inquietação pautada em fatores que determinem ou contribuam para a ocorrência dos fenômenos.

Quanto à forma de coletar dados, essa pesquisa é bibliográfica, tendo em vista que se constituiu do exame de material já publicado, como livros, artigos científicos, teses e dissertações, entre outras consolidando a base teórica do estudo.

Para atingir o objetivo apresentado, foi realizada a revisão bibliográfica, visando compor um quadro teórico sobre as escolas do pensamento no que tange a formulação de estratégia e macroestratégias.

#### **1.4.2 Universo e amostra**

Segundo Marconi e Lakatos (2008) o universo da pesquisa, é definido como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum. Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelas bibliotecas universitárias públicas brasileiras.

Quanto à amostra, foram selecionados aleatoriamente, seguindo o critério de disponibilidade integral na Internet, diversos planejamentos estratégicos de bibliotecas universitárias públicas brasileiras.

A seleção dos planejamentos além de seguir o critério de disponibilidade, levou em consideração, a maturidade das instituições com essa ferramenta, além de considerar nessa escolha as características mínimas de um planejamento estratégico de acordo com a literatura, bem como as instituições as quais trabalham com Sistema de Bibliotecas, por ser essa a realidade da Universidade Federal do Amazonas. O que conduziu a seleção de três planejamentos estratégicos, os quais constituem a amostragem dessa pesquisa. Como segue:

- ✓ Planejamento do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo;
- ✓ Planejamento estratégico da Biblioteca Central e Setorial da Universidade Federal de Roraima e;
- ✓ Planejamento do Sistema de Bibliotecas da Universidade Estadual de Campinas.

O exame de tais elementos caracteriza a pesquisa como documental. A pesquisa do tipo exploratória foi executada por meio de fontes secundárias, em especial, a revisão bibliográfica, a investigação documental consistiu em analisar os planejamentos das três instituições selecionados, além de examinar as informações disponíveis nos *sites* dessas universidades, com o intuito de traçar um perfil destas, de modo a facilitar o entendimento da realidade vivenciado por estas unidades de informação.

### 1.4.3 Matriz para análise de dados

Para análise adotou-se o parâmetro qualitativo visando compor um resultado descritivo-interpretativo. Nesse processo foram considerados os elementos existentes na literatura para planejamento estratégico em bibliotecas universitárias públicas, com intuito de identificar o que é essencial ou não nesse processo. Foi considerado essencial nas análises dos planejamentos das três instituições: a abordagem gerencial e a influência das escolas de pensamento estratégico com o intuito de identificar as estratégias usadas por essas organizações, bem como as macroestratégias aplicadas a essas unidades de informação, apesar de importante, e constar no modelo proposto, não foi considerado como essencial nas análises sensibilização e conscientização dos colaboradores do sistema de biblioteca, bem como a definição da equipe responsável pela elaboração do planejamento. O Quadro 1 mostra os elementos existentes na literatura e o que foi considerado essencial e não essencial na análise dos dados.

<b>Elementos existentes na literatura</b>	<b>Essencial</b>	<b>Não essencial</b>
Diagnóstico Estratégico	X	
Filosofia Institucional	X	
Determinação dos objetivos e metas	X	
Controle e avaliação	X	
Abordagem gerencial	X	
Escolas de pensamento estratégico	X	
Macroestratégias	X	
Sensibilizar e conscientizar		X
Definir equipes		X

Quadro 1 - Matriz para análise de dados

#### **1.4.4 Procedimento de análise dos planejamentos**

Optou-se por fazer em um primeiro momento à descrição de cada instituição, com o intuito de mostrar o contexto no qual cada unidade de informação está inserido, procurando descrever seus principais serviços disponibilizados a comunidade acadêmica, sua experiência em pesquisa, ensino e extensão, bem como o quantitativo de docentes, discentes e cursos (Graduação e Pós-Graduação), os quais fazem parte dessas universidades, para então proceder a análise dos planejamentos de cada sistema.

Foi analisado o planejamento do sistema de bibliotecas de cada instituição, procurando identificar quais métodos esses sistemas empregam na elaboração de seus planejamentos, com o intuito de identificar a abordagem gerencial e as principais orientações metodológicas disponibilizadas por essas instituições.

Esse processo de análise teve como objetivo identificar os elementos essenciais expostos nos planejamentos das três instituições analisados com o intuito de corroborar para a elaboração do modelo proposto. Após as análises dos planejamentos selecionadas, foi apresentada uma proposta de modelo a ser implantado no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

A dissertação encontra-se estruturada como segue:

A Introdução envolve a contextualização do tema, a justificativa, o problema da pesquisa, os objetivos: geral e específicos e os procedimentos metodológicos.

No capítulo da fundamentação teórica foram abordados os temas: planejamento estratégico; escolas do pensamento sobre formulação de estratégia; PE para organizações sem fins lucrativos; biblioteca universitária; gestão da BU; métodos para elaboração de PE; com o objetivo de alinhar o entendimento sobre o assunto que ampara o objeto da pesquisa, bem como compor um quadro teórico que suportasse as análises realizadas.

No capítulo seguinte é apresentada a análise dos resultados, assim como o modelo de planejamento estratégico proposto para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

Por fim a conclusão com indicação das limitações do trabalho e recomendações para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Neste estudo, a revisão de literatura tem o objetivo de apontar o planejamento estratégico e sua inserção na gestão de bibliotecas universitárias. Procura esclarecer os aspectos fundamentais da relação entre os conceitos de estratégia e gestão na implantação do planejamento estratégico, bem como destaca visões de como deve ser tratado o planejamento para o futuro com especial ênfase nas macroestratégias e nas implicações possíveis para as unidades de informação. Descreve as escolas do pensamento sobre formulação de estratégia com o intuito de compor elementos para identificar quais dessas predominam na gestão de bibliotecas universitárias.

### **2.1 Abordagem Estratégica**

A abordagem estratégica adquire força nas organizações especialmente porque chama a atenção do gerente para a exploração detalhada do ambiente e para a importância do raciocínio intuitivo além do quantitativo. Segundo Barbalho (1995) as organizações, periodicamente, traçam novos direcionamentos a serem seguidos, a partir de uma análise do ambiente externo e interno, momento em que se aplica a abordagem estratégica no planejamento e na administração.

Conforme Barbalho (1997) o planejamento estratégico surgiu com a necessidade militar e as organizações adaptaram-no buscando responder às constantes mudanças do mercado, proporcionando assim um maior desenvolvimento no meio ambiente onde atuam de modo a assegurar a sobrevivência.

Em um cenário de constantes mudanças mundiais, as organizações lançam mão do planejamento estratégico como forma de delinear os novos rumos e os futuros caminhos que irão seguir, a partir do entendimento dos contextos onde atuam.

#### **2.1.1 Planejamento**

O conceito amplo que se atribui a planejamento é a preparação que uma organização, ou mesmo indivíduos, adotam para enfrentar situações futuras. Com o planejamento, evita-se o

improvisado, define-se metas e ações a serem executadas em prol de um objetivo previamente delineado.

Para Carvalho (2004) planejar é uma das funções do gestor, seja qual for o tipo de organização. É uma das atividades básicas e clássicas que deve ser bem desempenhada para que o processo administrativo gere os resultados que dele são esperados. Ao ser a primeira função do ciclo de gestão que envolve a direção, liderança e o controle, o planejamento coloca em funcionamento a organização para transformar os recursos (humanos, financeiros, materiais, informação, tecnologia) em resultados desejados (alcance de metas, melhoria de desempenho, aumento de capacidades e recursos para metas futuras entre outros).

Pereira (2004) define planejar como o pensar antecipadamente em objetivos e ações. Isto deve ser feito com base em algum método, pois o planejamento gera planos para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Segundo Carvalho (2004) as organizações podem efetuar planos em nível operacional, onde são constituídos os planos de ação, os quais se referem ao modo como as estratégias serão colocadas em prática (plano de treinamento, de investimentos, dentre outros), em nível tático são criados os planejamentos por setores (produção, *marketing*, educacional) e em nível estratégico, abrangendo toda a organização no qual são formuladas as estratégias gerais da instituição, com uma visão de prazo mais longa.

Braga e Monteiro (2005) afirmam que os níveis do planejamento referem-se às categorias de ação. No nível estratégico são executadas as estratégias gerais da instituição, referentes ao crescimento e à consolidação do negócio. No tático são realizados os planejamentos por setores, o que inclui o *marketing*, o financeiro, o setor de recursos humanos dentre outros. Enquanto no operacional, são elaborados os planos de ação, os quais se referem ao modo como as estratégias serão colocadas em prática.

Entretanto não é somente por causa do nível em que ocorre o planejamento que ele é chamado estratégico. O maior diferencial deste tipo de planejamento é o fornecimento de instrumentos necessários ao gestor da organização para compor adequadamente a estratégia organizacional. Planejamento estratégico então é o tipo de planejamento realizado para que a estratégia seja definida.

Segundo Lima (2003) citando autores como Drucker (1975; 1986; 1989) e Ansoff (1983), a progressiva turbulência ambiental, começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio à estratégia e surgiram novos métodos de planejamento. A medida para adoção do planejamento eram as crises, os problemas e os

conflitos internos, as ameaças de sobrevivência ditadas por um mercado fortemente competitivo e o aumento das incertezas ambientais.

Lima (2003) citando Gluck *et al.*(1981), afirma que as abordagens que serviram de base para os estudos de planejamento, procuraram categorizar a evolução sob aspectos semelhantes em diferentes organizações, agrupando-as em quatro fases: planejamento financeiro; em longo prazo; estratégico e administração estratégica.

A primeira etapa, que surgiu na década de 50, ressaltou o planejamento orçamentário, o qual se tornou principal instrumento de controle e operacionalização. A segunda fase, no início dos anos 60, privilegiou os objetivos em longo prazo, assim, a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo.

Para Martins (2007) citando Ackoff (1976), o planejamento em longo prazo baseava-se na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia ser desenvolvida em um contexto eventualmente de longo prazo; isso por que a rápida mudança ambiental foi revelando a limitação das técnicas até então utilizadas. Assim, a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico, marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação. Andrade e Amboni (2010) salientam que a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para a consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores.

Oliveira (1993) condensa, de forma clara, prática e integrada, os vários aspectos da administração estratégica, ou seja, o planejamento, a organização, a direção, o controle e o desenvolvimento estratégico. O autor salienta que:

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 1993, p. 3)

Diante ao exposto, pode-se afirmar que a administração estratégica busca preencher as exigências de um instrumento de gestão, pois possui caráter evolutivo, ou seja, ainda que considere os conceitos correntes da Teoria da Administração, visa, por princípio, à constante



atualização e adequação às novas configurações ambientais decorrentes da constante mudança e evolução no mundo dos negócios.

O crescimento de uma sociedade exige de suas organizações um grau elevado de adaptação, que ocorre por meio do processo de planejamento. Este, incluindo a formulação, execução e o controle, é crucial para o sucesso em longo prazo de toda organização, em função das frequentes mudanças no seu ambiente.

Segundo Lima (2003), a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

Para Oliveira (1993) a administração estratégica se constitui de cinco grandes elementos, interdependentes, com abordagem sistêmica e com unidade de tratamento, os quais desempenham determinadas funções visando o objetivo maior da organização. São: planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico, expostas no Quadro 2, de forma genérica.

<b>Elementos</b>	<b>Conceituação</b>
<b>Planejamento estratégico</b>	Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando interação com o ambiente.
<b>Organização estratégica</b>	Otimizada alocação dos recursos da empresa para interagir ativamente as realidades e cenários ambientais.
<b>Direção estratégica</b>	Supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com alavancagem das relações interpessoais.
<b>Controle estratégico</b>	Acompanhamento e a avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico.
<b>Desenvolvimento estratégico</b>	Mudança planejada com engajamento e adequação da cultura organizacional do processo de delineamento e implementação das questões estratégicas na empresa.

QUADRO 2 - Os cinco elementos da Administração Estratégica  
Fonte: OLIVEIRA, 1993.

Para permitir a ampla compreensão dos cinco elementos apresentados por Oliveira (1993), expostos no Quadro 2 será explorado a seguir seus conceitos e amplitudes de modo a favorecer as análises posteriores desta investigação.

### **2.1.2 Planejamento Estratégico**

É inquestionável o valor e a importância do planejamento para a administração eficiente de qualquer organização, motivo pelo qual as decisões gerenciais necessitam estar fundamentadas em premissas bem próximas da realidade na qual se inserem e o planejamento estratégico é a ferramenta que permite o estabelecimento da missão, das políticas e das diretrizes que nortearão as atividades da organização em médio e longo prazos.

Segundo Barbalho (1997) o planejamento estratégico é o processo utilizado para o estabelecimento de objetivos alinhados com as políticas, metas e princípios, bem como com os fatores de relevância ao meio ambiente organizacional.

Ao analisar o planejamento estratégico, Kotler (1998) o define como um processo gerencial para o desenvolvimento da organização, mantendo uma adequação razoável entre os objetivos, recursos da instituição diante das mudanças e oportunidades do mercado. Assim exposto, ele assume o objetivo de orientar e reorientar os rumos que esta deve seguir de modo a promover a geração de resultados com crescimento satisfatório.

Para Amaral (2004) citando Meyer Junior (1988) planejamento estratégico é um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, em um determinado período de tempo, através de constante interação com o ambiente externo.

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

Para Araújo (1996) o planejamento estratégico impõe a necessidade de uma reflexão sistemática sobre a organização, de modo a considerar as implicações das futuras decisões que devem ser tomadas no presente. Ademais, ao impor essa reflexão, o planejamento estratégico gera uma base de dados quantitativos e qualitativos sobre a organização capaz de oferecer suporte às decisões sobre missão, objetivos, metas e estratégias constituindo um instrumento gerencial de enorme significação.

Pode-se considerar o planejamento estratégico como a utilização eficaz dos recursos disponíveis na organização para exploração de condições favoráveis existentes no meio ambiente externo e interno que se efetiva através da gestão estratégica. Deste modo, a

abordagem estratégica inclui o envolvimento organizacional por meio do comprometimento em agir estrategicamente e o planejamento é a metodologia gerencial que a efetiva.

O planejamento estratégico, como qualquer outro tipo, necessita, segundo Oliveira (1993) de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação.

O planejamento implica necessariamente na composição de uma visão do futuro e apresenta segundo Oliveira (2011), as seguintes características básicas:

- ✓ Abrangência - deve considerar a organização como um todo;
- ✓ Integração - é percebida na estrutura de planos, os quais precisam ser compatíveis entre si, devem considerar todos os componentes da organização e se interligarem, para que o conjunto possa representar o plano global da organização;
- ✓ Dimensão temporal - é orientado para o futuro da organização, com uma visão de longo prazo. As decisões são tomadas examinando-se as consequências futuras e não as pressões imediatistas do dia-a-dia organizacional;
- ✓ Processo - tem início com o entendimento da razão de ser da organização. Define estratégias e planos, detalhando os programas e projetos orientados para sua implantação. Inclui, também, avaliação de desempenho e retroalimentação. Sendo assim, é uma função contínua, porque o ambiente se encontra em mudança constante;
- ✓ Flexibilidade - permite à equipe movimentar-se em diversas áreas; é adaptável para se lidar com fatores não padronizados, encoraja as iniciativas individuais. Precisa ser estável, a fim de promover uma orientação segura e, ao mesmo tempo, maleável, para adaptar-se às mudanças;
- ✓ Filosofia - as técnicas podem melhorar o desempenho, contudo não representam uma condição essencial para seu uso. A atitude dos indivíduos que dirigem a organização é muito importante, isto é, o primeiro passo na direção de um planejamento adequado consiste na criação de um clima apropriado para sua execução, dentro da organização.

Essas características, juntamente com sua importância e necessidade, seu conceito e a exposição inicial sobre o ambiente das organizações, facilitam a exposição das concepções de planejamento.

Oliveira (2011) enfatiza que o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu

alcance, resulta em uma situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. Salienta ainda, que este pressupõe que as organizações aspirem desenvolver-se propositivamente para o futuro, implicando, portanto no conhecimento de sua área de eficácia e eficiência, bem como dos limites da organização e das variáveis que compõem o ambiente externo, relacionado à comunidade, às tecnologias e aos valores no qual a organização está inserida.

O planejamento estratégico tem sido muito discutido por dirigentes das organizações, face as incertezas ambientais, organizacionais, gerenciais e operacionais. Na atualidade, com o advento da globalização, repleta de alterações constantes do ambiente interno e externo e de níveis de exigências crescentes da sociedade por melhores produtos, serviços e controles ambientais, muitas organizações, em busca de competitividade e da própria sobrevivência.

Segundo Lima (2003), ampliou no Brasil o número de organizações preocupadas com a melhoria de seu desempenho. É crescente o contingente que reconhece a absoluta necessidade de aprender a fornecer ao cliente o que ele deseja. Este fato é bastante salutar, mas o problema é que muitas organizações geralmente ficam tão envolvidas com as técnicas, com os modismos passageiros, que acabam esquecendo o que é realmente essencial.

Em vista disso, o autor enfatiza que o planejamento estratégico não pode ser encarado como um processo simplista, em que algumas diretrizes são tomadas e, por meio de algumas previsões quantitativas, uma empresa deve posicionar-se em uma determinada época futura. Durante as décadas de 60 e 70, o tratamento do planejamento estratégico era essencialmente esse. Pouca importância era dada aos fatores dinâmicos da macroeconomia; a capacidade da concorrência era ignorada e os fatores de mercado tinham pouca relevância.

Conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001); Oliveira (2002), o planejamento formal, por sua natureza muito analítica, tem sido e sempre será dependente da perseverança e do rearranjo das categorias estabelecidas e dos tipos de produtos existentes nas unidades convencionais de estrutura. Assim, a flexibilidade é um pressuposto para o seu bom funcionamento. A simples definição de metas de longo prazo, por si só, não é suficiente para seu êxito.

Por isso, o enfoque de um planejamento estratégico não pode ser baseado apenas em valores quantitativos, ignorando o que está ocorrendo e poderá acontecer no externo da organização, subestimando as ações da concorrência e da dinâmica econômica do mercado.

Ao referir-se ao planejamento estratégico Barbalho e Beraquet (1995) apontam que, enquanto metodologia de pensamento participativo, ele deve iniciar pela alta administração e gerentes de setores, estendendo-se posteriormente a todas as áreas da organização. É essencial

a completa interação das pessoas envolvidas no seu processo de formulação e implantação, bem como considerar a cultura da organização, entendida como valores, crenças básicas, hábitos e padrões de comportamento que são aceitos e compartilhados pelos seus membros.

A despeito disso Oliveira (2011) comenta que planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos (não controláveis) e atuando de forma inovadora e diferenciada. É normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação (estratégias) a serem seguidos para sua consolidação, levando em conta as condições externas e internas à organização bem como sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas (políticas) que a organização como um todo deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação teórica.

Será adotado neste estudo, a definição de Meyer Junior (1991), para quem o planejamento estratégico é um processo continuado e adaptativo por meio do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios para atingi-los, em um determinado período de tempo, por meio de constante interação com o ambiente externo.

Existem diversos conceitos e metodologias sobre planejamento estratégico, porém não é possível a descrição de todos nesse estudo. Diante dessa limitação e por considerar que os conceitos expostos até o momento são suficientes para atender os objetivos da pesquisa faz-se necessário explicar as definições de estratégia.

Vale ressaltar que conceituar estratégia não é uma tarefa simples. Apesar do entendimento formal sobre sua importância e origem em interpretações militares pelos antigos gregos. Seu significado é utilizado tanto para previsão de comportamentos futuros desejados como para comportamentos passados. O processo de formação de estratégias, com ênfase nas escolas do pensamento sobre formulação de estratégia, apresentados no livro *Safári de Estratégias* dos autores Minstzberg Ashlstrand e Lampel de 2000, permite compreender de modo amplo os fatores que constituem sua composição.

### 2.1.3 Escolas do pensamento sobre formulação de estratégia

Segundo Lima (2003) o termo estratégia não é novo e vem sendo empregado desde antes da era cristã. O autor destaca que Platão, aproximadamente em 350 a. C. em seu diálogo chamado Político, usou o termo para identificar a faculdade de saber como fazer a guerra.

De acordo com Carvalho (2004) a palavra, em sua origem grega – *strategos* significa uma posição qual seja, a do general no comando de um exército. Posteriormente designou a arte do general e por decorrência as habilidades de administração, liderança e poder. Talvez esta origem militar do termo tenha impregnado demais o seu significado com ideias de combate, competição e enfrentamento de inimigos. Este sentido foi reforçado por escritos posteriores como os de Sun Tzu (A arte da Guerra), Von Clausewitz (Da Guerra) e Maquiavel (O Príncipe). Ciente da dificuldade de estabelecer uma definição para estratégia, Mintzberg *et al.* (2006) constituiu cinco definições parciais que se interrelacionam em uma condição tal que, coerentemente amalgamadas, permitirão às pessoas uma correta interpretação do conceito.

A primeira dessas definições parciais é de estratégia como um plano, ou seja, algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido; uma diretriz ou conjunto de diretrizes para proceder ante uma situação. Por esta definição, as estratégias têm duas características essenciais: são elaboradas antecipadamente às ações que serão tomadas, e elas desenvolvidas consciente e propositadamente.

Mintzberg *et al.* (2006) destacam que, como planos, as estratégias podem ser gerais e específicas, ser um pretexto, ou seja, uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente.

Segundo o autor se as estratégias podem ser pretendidas, seja como planos gerais, ou como pretexto específico, elas certamente podem ser realizadas. Em outras palavras, declarar estratégia como um plano não é suficiente, sendo necessária uma definição que englobe o comportamento resultante. Assim os autores propõem estratégia como padrão, que envolve a consistência do comportamento organizacional, pretendida ou não.

Justificando a definição acima, Mintzberg *et al.* (2006) destacam que a estratégia formalmente planejada e deliberada pode ou não se realizar; enquanto a estratégia baseada na constância de comportamento pode emergir realizando-se, seja ou não planejada. As definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos.

Os autores afirmam que as estratégias podem resultar de ações humanas, mas não de projetos humanos. Se rotularmos a primeira definição como estratégia pretendida e a segunda como realizada, conforme ilustrado na Figura 1, pode-se distinguir estratégias deliberadas, nas quais as intenções que existiam previamente foram realizadas, das emergentes, nas quais os modelos se desenvolveram sem intenções, ou apesar delas.

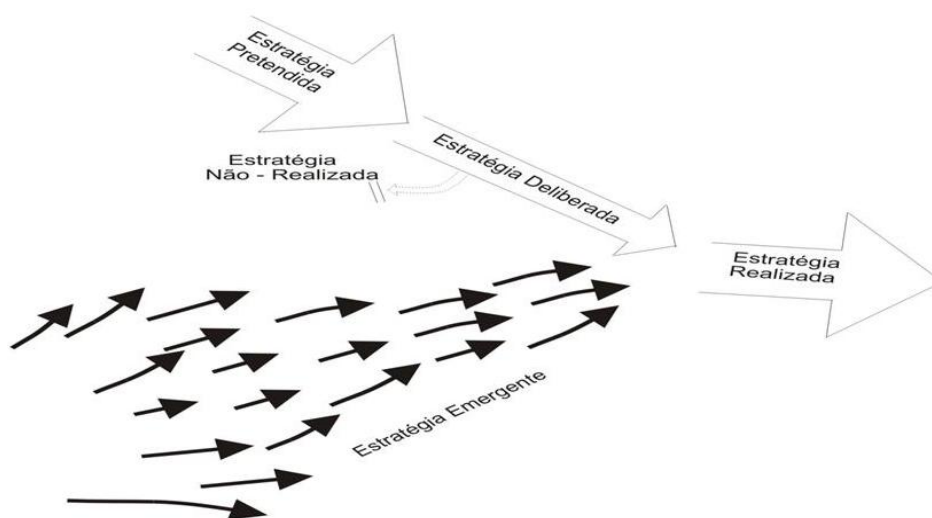


FIGURA 1- Estratégias deliberadas e emergentes.  
Fonte: Mintzberg; *et al.*, 2006.

Mintzberg *et al.* (2006) apontam que, como mostra a Figura 1, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas, enquanto as não realizadas podem ser denominadas de irrealizadas. A escola de planejamento, por exemplo, reconhece ambas com preferência pelas primeiras. Entretanto há um terceiro caso chamado de emergente, no qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.

Segundo Mintzberg *et al.* (2006) querer que uma estratégia seja verdadeiramente deliberada, ou seja, que um padrão seja pretendido exatamente como realizado parece ser um exagero. Intenções precisas teriam de ser declaradas antecipadamente pelos líderes da organização, aceitas por todos os demais e então realizadas, sem qualquer interferência de forças de mercado, tais como tecnológicas, políticas dentre outras. Da mesma forma, uma estratégia verdadeiramente emergente é novamente uma exigência exagerada, requerendo consistência de ação sem qualquer dica de intenção. Enfatizam ainda os autores que algumas estratégias aproximam-se o suficiente de uma dessas formas, enquanto outras, provavelmente

a maioria, localizam-se em uma linha contínua que existe entre as duas, refletindo aspectos deliberados e também emergentes.

A quarta definição propõe a estratégia como uma posição, ou seja, um meio de posicionar a organização naquilo que os teóricos organizacionais chamam “ambiente”. Por esta definição, estratégia torna-se a força mediadora ou a combinação entre organização e ambiente, isto é, entre o contexto interno e externo. Os autores salientam que:

[...] esta definição de estratégia pode ser compatível com cada uma - ou todas - dos precedentes; uma posição pode ser pré-selecionada e aspirada através de um plano ou tática e/ou pode ser alcançada, talvez igualmente encontrada através de um padrão de comportamento (MINTZBERG *et al.*, 2006, p.26).

Enquanto a definição anterior de estratégia olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo e para baixo, para posições concretas, esta vê o interno. Deste modo, estratégia é uma perspectiva, um conceito que existe na mente das pessoas interessadas e define seu comprometimento em relação à maneira de agir e reagir consistindo não apenas em uma posição escolhida, mas também uma maneira fixa de enxergar o mundo.

Esta quinta definição sugere que a estratégia é um conceito definido pela cultura da organização. Conforme justificativa dos autores:

O que é de fundamental importância nesta quinta definição, porém, é que a perspectiva é compartilhada. [...] estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros de uma organização, por suas intenções e/ou pelas suas ações. Na verdade, quando falamos sobre estratégia neste contexto, entramos na esfera da mente coletiva – pessoas unidas por pensamentos e/ou comportamento comum (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 27)

Dessa forma, um desafio importante no estudo da formação de estratégia, é ler essa mente coletiva, para entender como as intenções se espalham pelo sistema chamado organização para se tornarem compartilhadas e que ações devem ser praticadas em bases coletivas e consistentes.

De certa forma, estas definições competem entre si no sentido de que podem substituir umas às outras; porém, elas se complementam permitindo um entendimento dos diversos conceitos de estratégia.

Na obra *Safári de Estratégia* os autores Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) identificaram e caracterizaram dez diferentes escolas de pensamento estratégico a partir de uma significativa revisão da literatura mundial sobre o tema. Construíram uma tipologia profunda e detalhada dos distintos aspectos da administração estratégica. O resultado do



estudo é uma grade de classificação que agrupa a produção técnica e científica da área ao longo de 40 anos, em dez escolas de pensamento, caracterizadas conforme suas ideias centrais de forma cronológica aproximada.

As escolas de pensamento estratégico podem expressar as bases epistemológicas consubstanciadas pelos tipos de racionalidade instrumental e substantiva que, por sua vez fundamentam as orientações metodológicas para a formulação do planejamento estratégico.

O Quadro 3 apresenta a conceituação dessas escolas e uma visão do processo estratégico.

Escolas do pensamento em administração estratégica	Premissas básicas das escolas do Pensamento em administração estratégica
<b>Escolas prescritivas</b>	
<i>Design</i>	1 A formação de estratégia como um processo de concepção e consciente; 2 A ação deve fluir da razão; 3 O executivo principal deve ser o estrategista; 4 As estratégias devem ser únicas, simples e informais (na cabeça do pensador); 5 As estratégias só podem ser implementadas depois de plenamente desenvolvidas.
Planejamento	1 Formulação de estratégia como processo formal; 2 As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por <i>checklist</i> ; 3 A responsabilidade por todo o processo é do executivo principal; 3 As estratégias surgem prontas deste processo e devem ser explicitadas para que possam ser implementadas.
Posicionamento	1 A formação de estratégia como um processo analítico; 2 A estratégia precede à estrutura; 3 Uso de análise para identificar as relações corretas; 4 Os gerentes controlam as opções, mas primeiro analisam o ambiente e depois adaptam a organização.
<b>Escolas descritivas</b>	
Empreendedora	1 A formação de estratégia como um processo visionário 2 A organização empreendedora focaliza oportunidades; 3 O poder é centralizado no executivo principal; 4 A estratégia é através de golpes ousados, a meta dominante é o crescimento; 5 A estratégia existe na mente do líder.

<b>Escolas do pensamento em administração estratégica</b>	<b>Premissas básicas das escolas do Pensamento em administração estratégica</b>
<b>Escolas descritivas</b>	
Cognitiva	1 A formação de estratégia como processo mental; 2 As estratégias emergem como perspectivas na forma de conceitos, mapas, esquemas, o mundo pode ser modelado e construído; 3 A mente constrói o seu mundo, assim a organização constrói o ambiente a partir de informações ricas e ambíguas, pelas crenças dos gerentes.
Aprendizado	1 A formação de estratégia como um processo emergente; 2 A formação de estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual a formação e a implementação são indistinguíveis; 3 Na maior parte das organizações há muitos estrategistas em potencial, as estratégias podem surgir em todos os tipos de lugares estranhos e de maneira incomum.
Poder	1 A formação de estratégia como um processo de negociação, ou seja é moldada por poder e política; 2 Poder micro forma estratégias como meios de persuasão, barganha e jogo político; 3 Poder macro promove o seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações.
Cultural	1 A formação de estratégia como um processo coletivo, a estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças e nas interpretações comuns dos membros; 3 A cultura e a ideologia não encorajam tanto as mudanças estratégicas, quanto à perpetuação da estratégia existente; 4 São as crenças profundamente enraizadas da cultura e suas suposições tácitas (ocultas, não declaradas), agem como poderosas barreiras internas às mudanças fundamentais.
Ambiental	1 A formação de estratégia como um processo reativo; 2 O ambiente é o agente central no processo de geração de estratégia; 3 A organização deve responder a estas forças ou será eliminada.
Configuração	1 A formação de estratégia como um processo de transformação, a chave para administrar a estratégia é sustentar a estabilidade ou as mudanças estratégicas adaptáveis; 2 O processo de formação de estratégia pode ser formulado a partir das nove escolas de formação de estratégia, mas cada uma deve ser encontrada em seu próprio tempo e contexto.

QUADRO 3 - Escolas do pensamento em administração estratégica e suas premissas básicas  
 Fonte: Baseado em Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000.

As escolas de formação estratégica podem ser segmentadas em dois grandes grupos: as prescritivas e as descritivas. Cada um desses enfoca o processo de maneira diferente. As prescritivas preocupam-se quanto ao modo como as estratégias devem ser formuladas, descrevendo fórmulas gerais para a criação, enquanto as descritivas direcionam sua análise para o modo como as estas são elaboradas, centrando suas observações e explicações nos diversos fenômenos que podem criar.

Qualquer processo de formulação estratégica poderá incluir uma ou mais Escolas de Pensamento Estratégico. Assim, segundo Mintzberg *et al.* (2006) as estratégias empresariais são formuladas por meio do conhecimento e combinação das várias perspectivas, tornando a formulação desta uma entidade híbrida que poderá ser dotada tanto de processos cognitivos conscientes, deliberados e analítico-formais, como inconscientes, não deliberados e intuitivo-informais. Portanto, a formulação estratégica precisa equilibrar os diferentes conteúdos das escolas prescritivas, que incluem a lógica analítica de Porter, e as visões descritivas das demais escolas, no intuito de obter a melhor estratégia ao caso concreto.

Após uma breve descrição do processo de formulação de estratégia, com ênfase nas escolas do pensamento, será descrito o planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos, por ser essa a condição do objeto de análise da pesquisa.

#### **2.1.4 Planejamento Estratégico para Organizações sem fins lucrativos**

Na literatura existe extenso material sobre planejamento estratégico para empresas. Porém, nota-se que são poucas as publicações voltadas às organizações sem fins lucrativos. Sabe-se que essas organizações possuem peculiaridades que exigem adaptações das técnicas de modo a contemplar aspectos essenciais ao seu desenvolvimento.

Segundo Cunha (1995), as instituições públicas, por serem criadas e sustentadas pelo poder público, geralmente têm a sua sobrevivência garantida e, portanto, não desenvolvem grandes preocupações com ameaças e oportunidades. Ao mesmo tempo, encontram grandes dificuldades para definir e operacionalizar os seus objetivos, assim como carecem de habilidade gerencial para estabelecer mudanças rápidas.

Por seu lado, Kaufman (1991) afirma que, apesar das diferenças fundamentais existentes entre as empresas privadas e as instituições públicas, as características essenciais de organização de ambas tornam o conceito de planejamento estratégico aplicável às

universidades, pois ele diz respeito à necessidade de estabelecer sua missão, seu papel e os seus objetivos.

Atualmente, existe uma unanimidade quanto à importância do planejamento nas instituições universitárias, visto que não se concebe mais o desenvolvimento de uma instituição social moderna sem um esforço planejado, pois, como é afirmado por Meyer Jr (1991) os estudos de casos têm revelado que as instituições universitárias cada vez mais reconhecem a necessidade e as vantagens de se planejar e administrar estrategicamente.

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

Para Pereira, Melo e Cunha (2008) o sistema pluralista, que existe na Universidade, dividido em linhas de disciplinas, subgrupos de professores, grupos de estudantes e administradores, faz dela um tipo de empresa das mais complexas do mundo. A estrutura de poder nem sempre é bem definida, e os limites internos e/ou externos acabam por impedir a concretização de um projeto universitário, estabelecendo um certo descrédito da instituição perante a sociedade. Por isso, há a necessidade de criar as condições necessárias para responder, de forma competente, aos limites que lhe são impostos. O planejamento praticado nas universidades não apresentava um enfoque estratégico, porque concebia o sistema universitário como fechado às influências ambientais externas. Recentemente, algumas instituições educacionais tem se preocupado em adotar o planejamento estratégico com a finalidade de identificar e buscar soluções para os problemas enfrentados por elas.

Ribeiro (1990) discorre sobre vários aspectos do planejamento nessas organizações com características tão peculiares. Afirma que um planejamento eficiente é um elemento importante e torna-se ainda mais necessário em épocas de economia instável. Aponta que o planejamento é necessário para que a organização possa rever os seus propósitos, assegurando a qualidade do ensino e avanços profissionais.

Para o autor o planejamento permitirá que se tenha condições, dentro de um período administrativo, de operar com o presente e o futuro em curto e médio prazos. Sendo assim, o planejamento já estará incluído na estratégia da administração.

O autor enfatiza ainda que planejar não é uma tarefa fácil no ambiente universitário. O responsável por ele encontrará outros obstáculos, além dos relacionados com problemas técnicos e financeiros, tais como dificuldades quanto à compreensão dos conceitos empregados, instabilidade política, reivindicações dentre outros. Estas atitudes levam

segmentos da Universidade a uma postura inconformista e, muitas vezes, contestatória, ao titular do planejamento. Este, para poder executar suas funções, necessita conhecer todos os problemas da instituição e opinar sobre eles.

Além destas dificuldades Ribeiro (1990) ressalta o fato de que os dirigentes das Universidades, no que tange ao planejamento, exercem as funções de estado-maior de forma improvisada, pois, a maioria deles provém de áreas de conhecimento que não contemplam as informações necessárias para planejar as funções de uma organização, tal como a universitária.

O autor destaca que o planejamento universitário é uma exigência do tempo atual, sem o qual essas organizações não têm condições de desempenhar seu papel, ainda mais nas sociedades em desenvolvimento, como a brasileira. Nesta, a aceleração do progresso econômico social coloca este planejamento no contexto estratégico do planejamento nacional, devendo contribuir, significativamente, na formulação de respostas para a construção dos modelos educacionais.

Diante disso, Ribeiro (1990) salienta que é necessário ao planejador detectar não apenas as características típicas da realidade educacional brasileira, mas também, os sinais de transição pelas quais as universidades vêm passando. Sendo assim, diante de um ambiente turbulento, em mutações constantes para rumos nem sempre nítidos, o planejador tem de atuar com alguma segurança, a fim de compreender o que está ocorrendo e para que rumos, os fatos estão levando as organizações universitárias brasileiras, ou seja, qual é o sentido da mudança. Conseqüentemente, o planejador deve assumir esta transformação e orientá-la em direção a objetivos condizentes com as exigências da sociedade.

Para Lima (2003) o planejamento deve incidir sobre todo o sistema universitário. Sua perspectiva é maximizar o seu nível de desempenho, aperfeiçoando a qualidade dos seus processos educacionais. Do mesmo modo, a utilização racional dos insumos deve possibilitar o aprimoramento dos produtos educacionais. Para que isso ocorra, é fundamental que o planejamento seja aplicado globalmente na Universidade.

Lima (2003) considera ainda que a tarefa primordial do planejamento universitário é estabelecer os elos entre meios e fins. É ele que irá canalizar e orientar os recursos humanos, financeiros, materiais e outros, na sua utilização eficaz em atividades de ensino, pesquisa e extensão. Contudo, o sistema não funciona por si só. Nessas organizações, os dirigentes, os docentes, os técnicos administrativos e os alunos são os agentes de planejamento. Cabe a eles, qualquer que seja o nível ou setor de atuação, a responsabilidade pela iniciativa que

possibilitará que o fluxo do sistema mantenha sua dinâmica, teórica e prática, fecunda ou infértil, produtiva ou não.

Diante ao exposto, e considerando o objetivo da pesquisa de propor modelo de planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas, é oportuno descrever os principais métodos para elaboração de PE disponíveis na literatura especializada.

### 2.1.5 Métodos para elaboração de Planejamento estratégico

Oliveira (2011) define em quatro fases básicas o processo para elaboração do planejamento estratégico, como segue:

- ✓ Diagnóstico estratégico;
- ✓ Missão da empresa;
- ✓ Instrumentos prescritivos e quantitativos
- ✓ Controle e avaliação.

Essas fases são apresentadas, de maneira esquemática na Figura 2, para melhor entendimento:

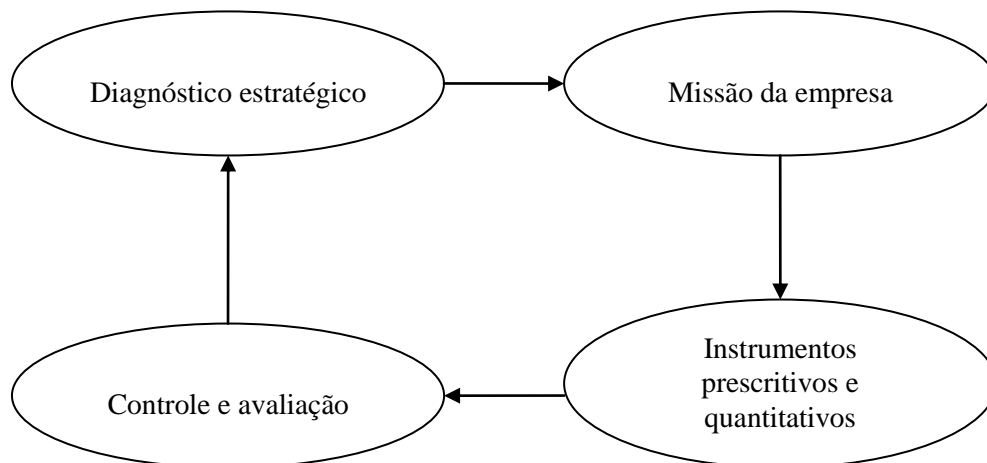


FIGURA 2 – Fases do planejamento estratégico  
Fonte: Oliveira, 2011

Na Figura 2, visualizam-se as fases do planejamento estratégico propostas por Oliveira (2011), é possível observar que se trata de um processo dinâmico e cíclico onde uma fase está diretamente ligada às demais, o que permite um *feedback* para a equipe responsável pela elaboração do planejamento.

Para Certo e Peter (1993) o processo de planejamento estratégico contempla as seguintes fases: análise do ambiente organizacional (interno e externo); diretriz organizacional (visão, missão, objetivos dentre outras); formulação e implementação das estratégias e controle estratégico.

Para Maximiano (2011) o planejamento estratégico é o processo de elaborar a estratégia, ou seja, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O autor enumera as principais etapas do processo conforme ilustrado na Figura 3:

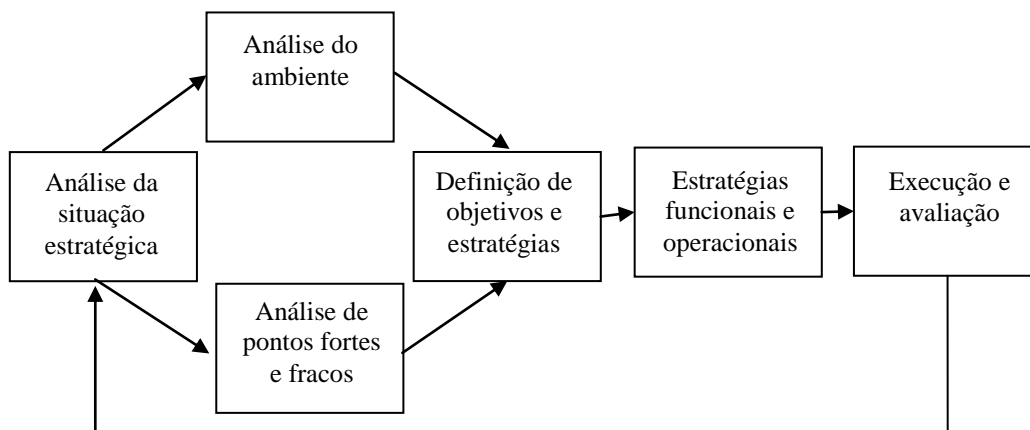


FIGURA 3 - Processo de planejamento estratégico  
Fonte: Maximiano, 2011

Como pode ser visualizado na Figura 3, a primeira etapa consiste em análise da situação estratégica presente da organização, ou seja, onde ela está e como chegou ali; na segunda faz-se uma apreciação do ambiente, ou análise externa, na terceira é realizado um estudo do ambiente interno e na quarta é definido o plano estratégico, o qual é composto de objetivos e estratégias.

Matos, Matos e Almeida (2007) também apresentam uma metodologia para elaboração do planejamento estratégico, como pode ser visualizado na Figura 4.

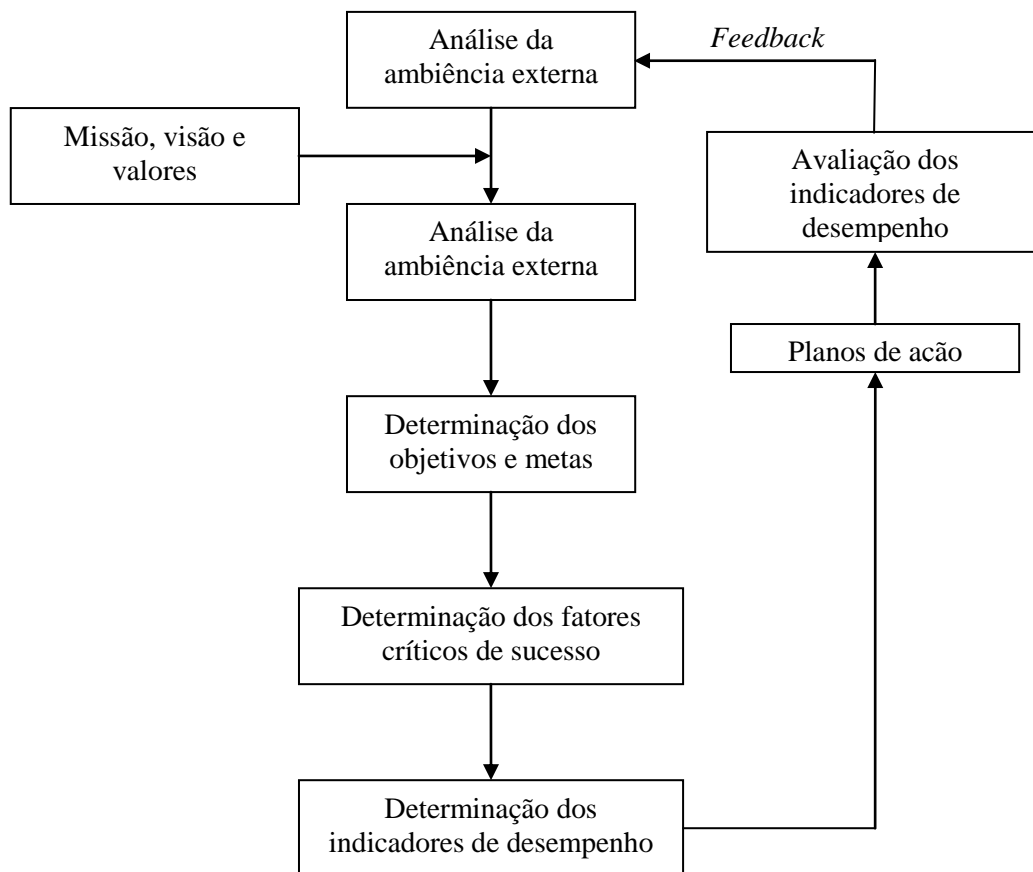


FIGURA 4 - Metodologia sugerida para o planejamento estratégico  
 Fonte: Matos; Matos; Almeida, 2007.

Na Figura 4 foi exposta a metodologia sugerida por Matos; Matos e Almeida (2007), a qual consiste em analisar a ambiência externa e interna, definir a missão, visão e valores, determinar os objetivos e metas, bem como os fatores críticos de sucesso e os indicadores de desempenho, os quais dão origem a planos de ação, e por ser um processo cíclico permite avaliar e ter um *feedback* do processo de planejamento.

A literatura apresenta diversas formas para elaboração do planejamento estratégico, apesar de algumas divergentes entre si, a maioria trabalha com:

- ✓ Diagnóstico estratégico,
- ✓ Diretriz organizacional;
- ✓ Determinação dos objetivos e metas, além de controle e avaliação.

Para Rezende (2008) o método não deve limitar a criatividade dos envolvidos, mas deve ser um instrumento que determine um planejamento, harmonizado e dinâmico, coordenando os múltiplos e diferentes interesses dos envolvidos. O que limita a criatividade não é a metodologia, mas os requisitos de competências dos envolvidos e de qualidade, produtividade e efetividade do projeto.



Diante as diversas posturas a respeito das fases de elaboração do planejamento estratégico, assegurar sua implantação implica em definir uma ferramenta que permita avaliá-lo, este, com o intuito de detectar possíveis distorções e conseqüentemente corrigi-las. Neste estudo optou-se por discutir o PDCA por permitir a melhoria contínua de processos e/ou serviços.

### **2.1.6 O ciclo PDCA**

O ciclo PDCA, foi idealizado por Shewhart, porém foi Deming quem o divulgou e efetivamente o aplicou. Esse ciclo tem por princípio tornar mais claro e ágil os processos envolvidos na execução da gestão.

Segundo Andrade (2003) o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é um controle estatístico de processo que pode ser repetido continuamente sobre qualquer processo ou problema.

Werkema (1995) define o ciclo PDCA como um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance de metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Considerando que um problema é um resultado indesejável de um processo, o PDCA pode ser visto como um método de tomada de decisões para a resolução de problemas organizacionais. Assim, o PDCA indica o caminho a ser seguido para que as metas estipuladas possam ser alcançadas. Corroborando com essa assertiva, Pessoa (2007) define o Ciclo PDCA como sendo uma sequência de atividades que são percorridas de forma cíclica para melhorar os resultados e/ou atingir as metas estabelecidas.

O PDCA é um ciclo e, portanto, deve girar continuamente, e para que isso ocorra de maneira eficaz é necessário que todas as fases sejam realizadas, pois a ausência de quaisquer delas causará prejuízo ao processo como um todo.

A utilização do PDCA envolve várias possibilidades, podendo ser utilizado para o estabelecimento de metas de melhoria provindas da administração, ou também de pessoas ligadas diretamente ao setor operacional, enfatizando que cada programa deve começar com um planejamento cuidadoso, resultar em ações efetivas, com eficácia destas, para enfim, obter os resultados da almejados. Para Daychoum (2007) há dois tipos de metas a se considerar em uma organização:

- ✓ Metas para manutenção e;
- ✓ Metas para melhoria.

Tanto as de manutenção quanto as de melhoria podem ser alcançadas por meio da aplicação do conceito PDCA em todos os níveis dentro da organização. As metas para manter são denominadas de padrão. Enquanto as de melhoria são utilizadas para obter melhoria contínua dos resultados com os processos existentes. Estas metas surgem do mercado (usuários) que sempre deseja um serviço cada vez melhor.

O PDCA é uma ferramenta para análise e melhoria de processos, composto por uma sequência de atividades a serem percorridas de maneira cíclica. É utilizada para definir, planejar ou implantar um processo. O ciclo é dividido em quatro fases, como ilustrado na Figura 5.

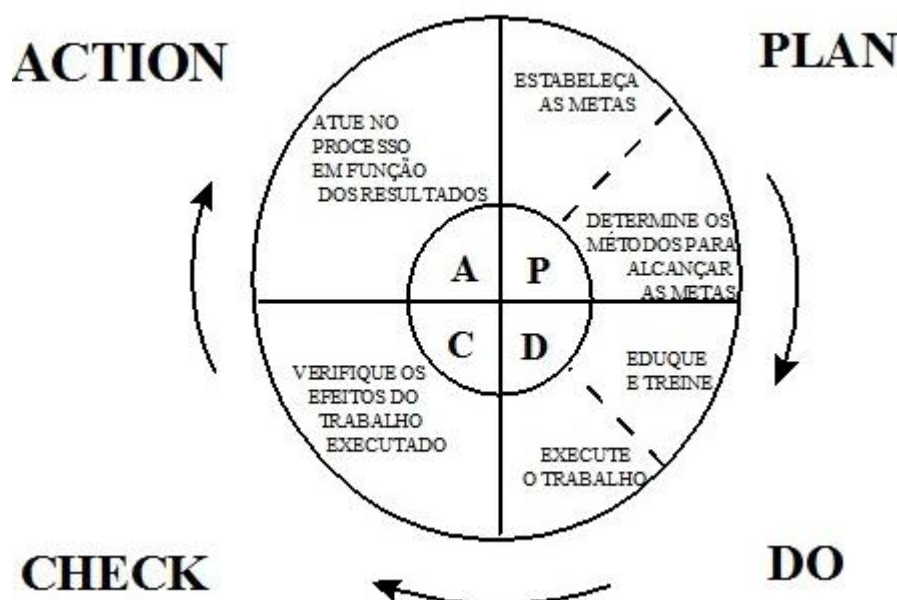


FIGURA 5 – Ciclo PDCA  
Fonte: Adaptado de DAYCHOUM, 2007.

Conforme a Figura 5, o ciclo começa no estágio *Plan* (planejar), segundo Slack, Chambers e Johnston (2002) esse envolve o exame do atual método ou da área problema estudada, ou seja, coletar e analisar dados de modo a formular um plano de ação. Esse módulo é considerado o mais importante, por ser o início do ciclo, desencadeando todo processo referente ao método PDCA. De fato, a eficácia futura desse ciclo estará baseada em um planejamento bem elaborado e minucioso, o qual fornecerá dados e informações a todas as etapas restantes do método.

Uma vez que o plano de melhoramento tenha sido concordado, o próximo estágio é o *Do* (fazer/executar) o qual consiste na condução da execução do plano de ação estabelecido.

Enquanto no *Check* (checar/verificar), a solução nova implementada é examinada para verificar se foi alcançado o resultado almejado.

No estágio da *Act* (ação), a mudança é consolidada ou padronizada, caso tenha sido bem sucedida. Esta fase assume um papel importante no processo, onde é possível identificar duas possibilidades: quando a meta é atingida, adota-se o plano proposto como padrão a ser seguido; porém se está não for alcançada deve-se agir sobre as causas da frustração da meta.

Como alternativa, para Slack, Chambers e Johnston (2002) se a mudança não alcançou o objetivo almejado, as lições aprendidas da tentativa são formalizadas antes que o ciclo reinicie.

O PDCA é dinâmico, ou seja, a conclusão de um ciclo irá influenciar no próximo e assim sucessivamente, seguindo o processo de melhoria da qualidade contínua.

Diante da necessidade de se planejar, como foi exposto, em especial nas universidades é salutar descrever sobre a biblioteca universitária e o papel do planejamento nessas unidades de informação.

## **2. 2 Biblioteca Universitária**

### **2.2.1 Histórico**

Segundo Oliveira (2004) desde o início das civilizações, a informação e o seu registro foram preocupações constantes da humanidade. As técnicas para conservá-la evoluíram gradativamente desde os tijolos de argila até os documentos eletrônicos, bem como os procedimentos de recuperação e disseminação da informação, passando das listagens alfabéticas para sofisticados sistemas gestores das diversas áreas informacionais. Apesar de toda essa evolução, a precípua função da biblioteca continuou sendo a mesma, ou seja, recuperar, armazenar, organizar e disponibilizar o conhecimento humano, para seu melhor aproveitamento, tanto para objetivos de entretenimento e enriquecimento intelectual, quanto para servir de base documental para as pesquisas científicas.

Corroborando com esse entendimento Milanesi (1993 p. 15) afirma que:

A ciência é cumulativa e a biblioteca tem a função de preservar a memória - como se ela fosse o cérebro da humanidade organizando a informação para que todo ser humano possa usufruí-la. Isso vai da biblioteca que se constrói para aqueles que se alfabetizam até a biblioteca especializada para o homem de ciência.

Além da função de preservar a memória, a biblioteca universitária tem a obrigação de disponibilizar esse conhecimento aos seus usuários, pois a mesma deve funcionar como suporte ao ensino, pesquisa e extensão realizados na universidade.

Segundo Cunha (2000) na universidade, a preservação do conhecimento é uma das funções que menos mudam. O advento da informatização ou a convergência digital dos vários meios de comunicação (impresso, vídeo e sonoro) e das experiências sensoriais por meio da realidade virtual já foi além da imprensa e de seus impactos no conhecimento. Através dos séculos, o ponto focal da universidade deveria ser a biblioteca, com o seu acervo de obras impressas preservando o conhecimento da civilização.

O autor aponta que, como organizações direcionadas para o conhecimento é natural que as Instituições de Ensino Superior (IES), sejam grandemente afetadas pelos rápidos progressos na tecnologia de informação, notadamente os computadores, as telecomunicações e as redes. Essa tecnologia é um direcionador de mudança no ensino superior e afetou tanto as atividades acadêmicas fundamentais quanto a natureza do empreendimento em educação superior. Muitos processos administrativos tornaram-se altamente dependentes da tecnologia de informação que ainda não é amplamente utilizada em todas as unidades acadêmicas. Assim, existe enorme campo de aplicação, em todas as ciências. O impacto nas atividades educacionais será mais profundo do que aqueles ocorridos nas áreas de ciências exatas e tecnológicas.

Cunha (2000) enfatiza que no tocante à natureza das atividades acadêmicas, é comum afirmar que a missão da universidade é efetivada pelo tripé: ensino, pesquisa e extensão. Porém, esses papéis podem ser vistos como uma simples manifestação do século XX e ligados aos papéis fundamentais de criação, preservação, integração, transmissão e ampliação do conhecimento. Se adotada a terminologia contemporânea de informatização, a universidade atual pode ser considerada como um servidor de conhecimentos, que provê serviços e produtos, isto é, a criação, preservação, transmissão e/ou aplicação de conhecimentos sob qualquer forma solicitada.

Diante desse cenário, faz-se necessário rever a posição das bibliotecas e como estas devem se posicionar diante de tais mudanças. Segundo Cunha (2000) em todas as épocas, bibliotecas sempre foram dependentes da tecnologia da informação. A passagem dos manuscritos para a utilização de textos impressos, o acesso a base de dados bibliográficos armazenados nos grandes bancos de dados, o uso do *CD-ROM* e o advento da biblioteca digital, no final dos anos 90, altamente dependente das diversas tecnologias de informação,

demonstram que, nos últimos 150 anos, as bibliotecas sempre acompanharam e venceram os novos paradigmas tecnológicos.

Para Tarapanoff (1984), as bibliotecas não são organizações independentes. Elas existem como parte de organizações maiores, como, por exemplo, a municipalidade (biblioteca pública), a acadêmica (biblioteca universitária), instituições que visam lucro ou não, as de serviço de modo geral.

A autora enfatiza que a biblioteca deve apoiar os objetivos da organização à qual pertence, ou seja, programar, dirigir e moldar todas as suas atividades no sentido de atingir esses objetivos.

Cendón *et al.* (2005) afirmam que o Brasil não conta com estatísticas sobre os diferentes tipos de bibliotecas existentes, mas é possível calcular o número de bibliotecas em instituições de nível superior, uma vez que a autorização para o funcionamento destas depende dentre outros fatores da existência de biblioteca. Diante de tal afirmação é possível mensurar a importância desta no contexto universitário.

É importante considerar a obrigatoriedade da existência de uma biblioteca na IES, como um dos principais elementos da infraestrutura que devem corresponder às necessidades institucionais e políticas formalmente estabelecidas. Essa diretriz sugere que existam bibliotecas nas 278 instituições públicas de Ensino Superior, incluindo as federais (99), estaduais (108) e municipais (71), conforme dados do Censo da Educação (2010).

Para Oliveira (2002) as bibliotecas das IES tem por missão oferecer suporte as atividades da instituição quais sejam: de ensino, pesquisa e extensão. Desta forma, deve-se priorizar recursos informacionais, infraestrutura e serviços adequados para as atividades definidas por cada IES.

Para Arruda e Chagas (2002) a finalidade da biblioteca universitária é atender às necessidades de estudos, consultas e pesquisas de professores e discentes, deve funcionar como verdadeiro centro de documentação e estar integrada a universidade.

Carvalho (2004) e Gico (1990) compartilham dessa opinião ao afirmarem que a biblioteca tem seu conceito historicamente relacionado às necessidades de ensino, pesquisa e extensão da instituição a que serve. É uma agência social moldada de acordo com os padrões, ideologias e valores culturais que regem os modelos de universidade vigente. A biblioteca é por esta condicionada, sendo ambas por sua vez, reguladas pelo contexto social e político, ao longo da história de cada uma.

Para Oliveira (2004) na relação entre IES e biblioteca universitária, cabe a primeira propor os objetivos gerais e, a segunda, a interpretação desses, de forma a adequar os meios

aos fins, garantindo eficácia e eficiência na realização dos objetivos condizentes com o espaço micro e macro do sistema educacional.

Ferreira (1980 apud OLIVEIRA, 2004, p.26) lembra que:

A universidade deve estar voltada às necessidades educacionais, culturais, científicas e tecnológicas de um país, as bibliotecas devem trabalhar visando a esses objetivos, condicionadas que são às finalidades fundamentais da universidade. Por isso, as bibliotecas devem participar ativamente do sistema educacional desenvolvido pelas universidades. Do mesmo modo que não há sentido em universidades desvinculadas de realidade socioeconômica, as bibliotecas universitárias só poderão ter sentido se estiverem em consonância com os programas de ensino e pesquisa das universidades a que pertencem.

Oliveira (2004) citando Tarapanoff (1980) assinala que a biblioteca universitária como parte da sociedade na qual opera, reflete as características gerais do país, o seu grau de desenvolvimento, sua tradição cultural, seus problemas e prioridades socioeconômicas. A autora entende que a universidade e a biblioteca universitária são produtos da história social, econômica e cultural do país, bem como das características regionais dos mais variados segmentos sociais.

A autora, citando Carvalho (1981) comenta que a biblioteca universitária tem sido definida assim, tanto em termos de seu propósito, como destinada a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, como um de seus componentes, ou seja, pessoas, coleções e estrutura física. As BUs são consideradas como organizações que servem aos estabelecimentos de ensino superior, destinadas a docentes e discentes, embora possam ser acessíveis a comunidade em geral.

Oliveira (2004) entende biblioteca universitária como uma organização intencionalmente constituída, não podendo ser caracterizada como elemento isolado, uma vez que existe como subsistema da universidade, em função da qual seu propósito é estabelecido. Destaca que sua função é ser provedora da infraestrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais do indivíduo, membro da comunidade universitária.

Considerando que os objetivos da biblioteca universitária devem ser definidos conforme os desígnios da universidade, Oliveira (2004) citando Tarapanoff (1981) destaca que a biblioteca deve:

- ✓ Preocupar-se com as funções e atividades da universidade a qual pertence;
- ✓ Planejar os serviços, relacionando-os aos objetivos de ensino, pesquisa e extensão da universidade;

- ✓ Reestruturar suas atividades, em relação às da universidade;
- ✓ Integrar-se aos níveis hierárquicos quando estabelece os seus objetivos para estar coerente com a política geral da instituição e orientar sua própria política;
- ✓ Ter objetivos essencialmente dinâmicos que devem sempre representar as necessidades da universidade a qual pertence.

Os propósitos da biblioteca universitária estão orientados para o atendimento das necessidades da eficiência e eficácia da prática educativa. Neste aspecto, o planejamento desempenha papel fundamental como instrumento medidor entre objetivo e ação. Diante ao exposto faz-se necessário uma exposição a respeito da gestão em biblioteca universitária.

### **2.2.2 Gestão da biblioteca universitária**

Segundo Oliveira (2004) as bibliotecas universitárias precisam, essencialmente, de autonomia para planejar suas ações, ainda que sigam as diretrizes básicas traçadas pelas IES. As que tendem a adquirir maior êxito na concretização de seus objetivos são, sem dúvida, aquelas que possuem em seus quadros, profissionais engajados na estruturação de sua política administrativa e pedagógica. O empenho coletivo proporciona orientação homogênea e coerente em busca da concretização de suas metas.

A autora salienta que quanto maior o grau de consciência entre esses profissionais, maiores as chances de buscar o equilíbrio entre a adaptação ao novo e implementar os serviços essenciais. Pode-se dizer que essa é a forma adequada de assegurar a atualização ante as transformações do meio externo.

Por isso, a gestão da biblioteca universitária deve concentrar seus esforços para encarar os desafios de um mundo em transformação, tornando-se necessária a adoção de modelos da administração que priorize a ação e a prática no sentido de incentivar os indivíduos envolvidos nesse processo a atuarem de forma crítica em seu contexto social e com autonomia para direcionar suas habilidades profissionais.

A despeito disso, Oliveira (2004) citando Dias (1994) distribui as funções administrativas na biblioteca universitária, como segue:

- ✓ **Planejamento** são estudos da comunidade acadêmica e definição de perfis de usuários; estabelecimentos de diretrizes e políticas, padrões e regulamentos; estudos de espaços de setores administrativos; preparo de relatórios, instruções, manuais de serviços, folhetos institucionais e divulgações, boletins

bibliográficos e informativos; cooperação com outras bibliotecas e sistemas de informação; execução de projetos/programas; conservação e preservação de coleções; supervisão/avaliação de pessoal e serviços; treinamento de pessoal;

- ✓ **Organização** trata da seleção e coleta de materiais; processamento da informação (tais como: representação descritiva, temática, indexação dentre outras); armazenagem dos materiais bibliográficos, seja no meio tradicional ou automatizado.

Vale ressaltar, que as funções administrativas na biblioteca universitária não se resumem apenas em planejamento e organização, como cita a autora, a direção, a qual consiste na implementação dos planos e acompanhamento de sua execução, a fim de convertê-los em resultados, deve contar também nas funções administrativas, bem como a avaliação e o controle dos serviços disponibilizados os quais funcionam como acompanhamento da execução dos processos e retroalimentação do planejamento são essenciais para uma gestão de qualidade.

Segundo Oliveira (2004) as normas, códigos e diretrizes das bibliotecas universitárias, bem como a automação de seus serviços, devem adequar-se às condições e natureza da área de conhecimento e aos níveis de especialização dos usuários da unidade informacional. Assim, as bibliotecas universitárias precisam participar ativamente do processo de produção e construção do conhecimento, tendo por missão a mediação e o fortalecimento de suas atividades, sejam elas de informação, ensino, eventos, pesquisa e extensão.

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

Desta forma, os componentes que integram a organização devem ser gerenciados de maneira a estarem interligados e atuarem em um processo cíclico, onde a definição do escopo de cada item poderá comprometer o sucesso do subsequente.



Sendo assim, um fator de fundamental importância para o sucesso de qualquer empreendimento, aplicado em uma biblioteca universitária ou não, é a definição de estratégia orientada para os objetivos da organização, ou seja, para definir o que não deve ser feito.

Diante ao exposto, cabe descrever o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias, com finalidade de fundamentar teoricamente a importância deste, nessas unidades de informação.

### **2.2.3 Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias**

As bibliotecas universitárias começaram a utilizar o planejamento estratégico como uma importante ferramenta na solução das questões com que se defrontam na atualidade. A escassez de recursos humanos e financeiros, aliada a um clima político instável, dificulta a realização dos seus objetivos, ameaça a manutenção e atualização de seus acervos, além de não conseguir suprir as necessidades de seus usuários.

Por outro lado, a geração das novas tecnologias, com o conseqüente surgimento do que se convencionou denominar como Sociedade de Informação, abriu um novo leque de oportunidades para as bibliotecas universitárias.

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

Di Foggi, Coletta e Cristianini (2010, p. 2), explicam que “[...] o planejamento estratégico de uma biblioteca segue as mesmas normas e conceitos de uma empresa”, pois embora não vise lucro econômico, estas administram recursos financeiros da instituição e verbas recebidas por meio de agências que financiam projetos para a aquisição de bibliografias, mobiliários, entre outros.

Corroborando com essa afirmação, Carvalho (2008 p.2) acrescenta que os gestores precisam estar conscientes que as bibliotecas não são imutáveis, nem independentes, por isso, considera: “[...] é melhor lidar com algo que já havia sido planejado do que com uma situação súbita e inesperada.” Percebe-se então a importância de um planejamento estratégico, que trace metas e envolva todos os servidores nesse processo, uma vez que, os colaboradores devem conhecer a importância do seu trabalho, pois desta forma se torna mais fácil alcançar os objetivos, o que viabiliza também o processo de coordenação/administração. Enfatizando, portanto, que se um administrador traçar estratégias de forma individual, possivelmente o

plano estratégico não irá alcançar os resultados pretendidos, uma vez que todas as partes da unidade devem ser ouvidas, para aproveitar o potencial de cada membro da equipe.

Segundo Las Casas (2006), através da definição do planejamento estratégico, a biblioteca irá identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, de modo que os fortes sejam utilizados, as oportunidades sejam apoiadas, os fracos eliminados e as ameaças neutralizadas. Nesse sentido, o planejamento estratégico direciona a organização em relação ao seu ambiente de atuação conforme suas reais potencialidades.

Para Lima (2003) as universidades que mantem em sua estrutura um sistema de bibliotecas, devem buscar os meios necessários para que o pensamento estratégico penetre em todos os setores e desenvolva seu próprio planejamento estratégico tendo como base o planejamento da instituição. Assim, o sistema de bibliotecas deve observar e avaliar sua postura em função da estratégia da organização, o que significa que ele pode ter sua estratégia própria, desde que a mesma seja consistente e respeite a filosofia da instituição.

As bibliotecas universitárias devem estar atentas às mudanças, já que elas podem oferecer tanto ameaças como oportunidades e estas são desafios a serem vencidos. Portanto, cabe acompanhar cuidadosamente o ambiente interno e externo, aproveitar as oportunidades e afastar as ameaças, analisando se a mudança contempla a estratégia atual e se implica em modificações que trarão melhorias.

Para Almeida (1999) as decisões gerenciais necessitam estar fundamentadas em premissas bem próximas da realidade na qual se inserem, conforme ilustrado na Figura 6.

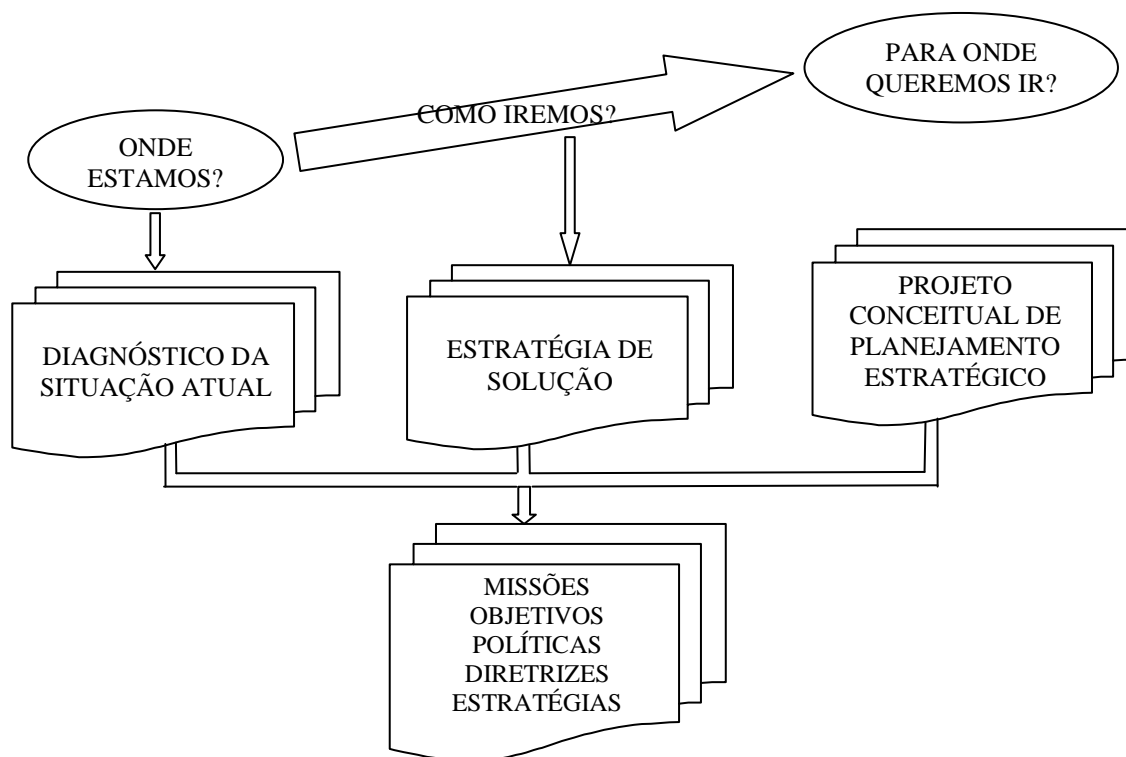


FIGURA 6 – O planejamento estratégico  
 Fonte: Santos, 1985, p.46 apud Almeida, 1999.

Como exposto na Figura 6, no processo de elaboração do planejamento estratégico é necessário definir em que situação a biblioteca se encontra, onde ela pretende chegar e quais caminhos deverá percorrer, para alcançar esse objetivo. Através destes questionamentos será possível, fazer um diagnóstico da situação atual, com as soluções estratégicas possíveis, onde será definido a missão, objetivos, políticas e diretrizes institucionais.

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

Barbalho (1995) citando Walters (1993) lista as principais perguntas que deverão ser respondidas no processo de planejamento estratégico em bibliotecas e/ou unidades de informação:

- ✓ Quem é a unidade de informação?
- ✓ Para onde a unidade de informação deseja ir?
- ✓ O que a unidade de informação quer ser e por quê?
- ✓ O que a unidade de informação está fazendo para chegar lá?

A autora, citando Richers (1994), aponta alguns fatores que influenciam no planejamento estratégico os quais aplicados às unidades de informação implicam em:

- ✓ Tamanho - pequenas Unidades de Informação têm planejamento estratégico restrito, devido à falta de recursos e de pessoal especializado. Além disso, e sobretudo, a estruturação formal da ação organizacional diminui a flexibilidade, imprescindível à sua própria existência. Em grandes organizações, a ordem imposta pelo planejamento estratégico é essencial para evitar conflitos e desperdícios e as Unidades de Informação devem se adaptar e participar dessas ações;
- ✓ Estrutura - Dependendo da forma como as decisões são tomadas, centralizadas ou descentralizadas, as Unidades de Informação necessitam menos de objetivos formalmente explícitos, concentrando as decisões na mão de uma minoria;
- ✓ Maturidade - Entendida como o grau de experiência que a direção possui com o planejamento a longo prazo. Tal experiência é atrelada à cultura organizacional dentro da qual os objetivos são empregados como ferramenta.

Para Barbalho (1995), a utilização do planejamento estratégico pressupõe a adoção de pontos que direcionem as atitudes que a unidade de informação tomará e, uma vez efetivadas, seu objetivo é acentuar sua participação no meio-ambiente onde atua considerando as variações deste ambiente.

Ainda segundo a autora, esses conjuntos de atitudes são denominados de macroestratégias que significam a maneira pela qual a unidade de informação apreende o conjunto de recursos que tem o poder de modificar ou estabilizar a situação frente as tendências de seu macroambiente.

Apesar de as estratégias serem suscetíveis a variação, dependendo do ambiente onde serão implantadas, Barbalho (1995) citando Zaccarelli e Fischmann (1994) lista, com base na literatura, treze estratégias que são de uso comum e que poderão ser empregadas isoladamente ou por meio de uma composição entre elas, desde que sejam respeitadas as peculiaridades de cada organização.

Essas macroestratégias são apresentadas no Quadro 4, com especial foco nas possíveis aplicações em Unidades de Informação.

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>IMPLICAÇÕES GERAIS</b>	<b>APLICAÇÃO PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO</b>
AGRESSÃO	Uso de formas ilícitas para prejudicar os competidores ou para beneficiar-se	Manipulação indireta dos órgãos de comunicação de massa
OPORTUNIDADES	Utilizadas em organizações que vivem disputando e conseguindo eventualmente, condições favoráveis em certos períodos, sendo que fora destes períodos opera tipicamente no menor nível possível, aguardando melhores tempos Ex: Empreiteiras, prestadoras de serviços entre outros	As Unidades de Informação que estão ligadas a este tipo de organização deverão estabelecer estratégias que darão ênfase a conseguir novas oportunidades para a Empresa
DESINVESTIMENTO	Utilizada como forma de encerrar algumas ou todas as atividades da organização, havendo concentração em parte das atividades atuais buscando a especialização e ocorrendo a terceirização ou ainda a substituição de um produto ou serviço	As Unidades de Informação deverão adotar estratégias que envolvam o estudo do ciclo de vida de produtos e serviços, investindo no essencialmente necessário
INTENTO	Estabelecimento de um intento estratégico para atuar como meta de longo ou longuíssimo prazo.	Adoção de estratégias motivacionais e catalisadoras de ação
AUTOPROTEÇÃO	Consiste em conseguir protetores para o negócio	Buscar protetores
DIFERENCIAÇÃO PRODUTO-MERCADO	Busca uma diferenciação da Empresa com seus concorrentes, de forma a conseguir um subcampo de competição fácil	Segmentar melhor o mercado, os produtos e serviços procurando diferenciar-se nos nichos onde atua
COOPERAÇÃO	Desenvolvimento de ações de auxílio a outros ambientes em busca da melhoria contínua a exemplo da terceirização	Buscar parcerias
ADAPTAÇÃO	Despreza a possibilidade do ambiente onde atua evoluir. A Empresa busca modificar sua forma de atuação para conseguir ficar em equilíbrio mais confortável com o ambiente e, eventualmente, conseguir novos pontos fortes e eliminar pontos fracos	Buscar alterações na forma de se relacionar com o seu meio-ambiente, utilizando para isto a avaliação do uso de novas tecnologias e de técnicas de gerenciamento. Ex: Benchmarking
DIFERENCIAÇÃO FUNCIONAL	Busca uma diferenciação através da relação entre os concorrentes quer seja pelo tempo e confiabilidade, pela qualidade, pela tecnologia ou pelo baixo custo dos bens oferecidos	Conceber um sistema produtivo que implique na monitoração do ambiente para manter a vantagem adotada

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>IMPLICAÇÕES GERAIS</b>	<b>APLICAÇÃO PARA UNIDADES DE INFORMAÇÃO</b>
<b>EVOLUÇÃO</b>	Baseia-se na aceitação de que as mudanças são evolutivas e elabora cenários alternativos que impliquem na monitoração do ambiente e seus respectivos impactos buscando melhores oportunidades	Analisar constantemente as turbulências do ambiente onde está inserida e desenvolver ações que busquem aproveitar melhor oportunidades
<b>INOVAÇÃO</b>	Baseia-se na oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente provocando o surgimento de novos tipos de negócios e extinção de alguns tipos agora existentes	Avaliar os riscos para cada inovação. Lançamento de novos produtos e serviços
<b>REAÇÃO</b>	Esta estratégia baseia-se na pré-decisão de agir em função do que os competidores fazem ou irão fazer. É tipicamente utilizada em negócios extremamente competitivos	Avaliar constantemente as ações dos concorrentes para perceber, o mais cedo possível, qual a estratégia adotada visando reagir antes que os efeitos sejam sentidos
<b>DESPISTAMENTO</b>	É o oposto da estratégia anterior. Busca surpreender o ambiente onde atua conseguindo manter em segredo as ações que serão adotadas	Especialmente aplicável a ambientes competitivos onde busca retardar o conhecimento das ações

QUADRO 4 - Macroestratégias e suas implicações para unidades de informação

Fonte: BARBALHO, 1995.

Conforme apresentado no Quadro 4, a estratégia de uma biblioteca pode ser a conjunção de várias macroestratégias compatíveis entre si e adequadas as particularidades da situação e do ambiente empresarial. Se houvesse a restrição de só existir uma delas como base estratégica para a organização, então o uso dessas perderia a importância na prática.

Segundo Barbalho (1995) citando Carr (1992), referindo-se especificamente as bibliotecas, as estratégias utilizadas pelos organismos de mediação do saber são:

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>IMPLICAÇÕES</b>
Penetração no mercado	Envolve a promoção de produtos e serviços existentes para o mercado existente
Desenvolvimento de mercado	Envolve a promoção de produtos e serviços existentes em novos mercados
Desenvolvimento de produtos	Consiste em ouvir o mercado e oferecer novos produtos e serviços
Diversificação	Consiste em diversificar os produtos e serviços oferecidos em conformidade com as expectativas do mercado

QUADRO 5 – Macroestratégias e suas implicações

Fonte: BARBALHO,1995

A primeira estratégia exposta tem seu foco na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e desses para usuários intensivos do produto, ou seja, significa aumentar o *market share* (fatia de mercado), isso pode acontecer por meio da intensificação das ações de *marketing* da unidade de informação, com o intuito de chamar atenção de novos usuários com o mesmo perfil dos atuais, geralmente captando na comunidade acadêmica aqueles que ainda não fazem uso da biblioteca, conseguindo assim mostrar sua relevância no apoio ao ensino pesquisa e extensão.

O desenvolvimento de mercado consiste em descobrir novos usuários para produtos existentes, neste sentido a unidade de informação busca conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou novas marcas no mercado. Quanto ao desenvolvimento de produtos a biblioteca busca disponibilizar outros produtos a clientes regulares, frequentemente intensificando os canais existentes de comunicação e a diversificação é a mais arriscada destas estratégias, sendo ela implantada com o intuito de criar novas modalidades de produtos levando a organização a focar na comunicação explicando porquê está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

#### **2.2.4 Considerações do capítulo**

A importância do planejamento estratégico como ferramenta decisiva no desenvolvimento institucional encontra hoje amplo reconhecimento, seja no âmbito

empresarial ou entre organizações governamentais e entidades da sociedade civil. Pensar o futuro, avaliar o contexto no qual atua e os recursos escassos de que dispõe para decidir sobre as melhores alternativas de como mobilizar e direcionar estes recursos significa uma considerável ampliação da capacidade das instituições em alcançar os seus objetivos, de forma consistente e sustentável.

Diante disso, buscou-se nesse capítulo ter uma visão ampla do processo de planejamento com ênfase nas escolas de pensamento estratégico bem como as estratégias genéricas. Foi exposto ainda o planejamento estratégico para organizações sem fins lucrativos com foco em biblioteca universitária, por se tratar do objeto principal da pesquisa, para quem se buscará, a partir dos diversos métodos para elaboração expostos, constituir uma proposta para implantação no SISTEBIBI/UFAM.



### **3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Em decorrência do propósito da pesquisa e das diversas possibilidades de se implantar o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias, fez-se necessário delimitar a quantidade de elementos a serem empregados para moldar a proposta de planejamento estratégico a ser implantado pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

Após cotejar os elementos teóricos, foi possível identificar nos planejamentos estratégicos das três instituições selecionadas a predominância de algumas macroestratégias, bem como suas composições.

Foram selecionados aleatoriamente, seguindo o critério de disponibilidade integral na Internet diversos planejamentos estratégicos de bibliotecas universitárias e optou-se por três. Como segue:

- ✓ Planejamento do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP);
- ✓ Planejamento estratégico da Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima;
- ✓ Planejamento do Sistema de Bibliotecas da Unicamp.

A seleção dos planejamentos além de seguir o critério de disponibilidade, levou em consideração, a maturidade das instituições com essa ferramenta. Também foi considerado nessa escolha as características mínimas de um planejamento estratégico de acordo com a literatura. O que conduziu a seleção dos três planejamentos a seguir analisados.

#### **3.1 Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo**

##### **3.1.1 Descrição da Instituição**

Criada em 1934, a Universidade de São Paulo (USP) se constitui como um centro de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade. Esta distribuída em 6 campi, em uma área territorial de aproximadamente 76.314.505 m<sup>2</sup> e de 1.757.193 m<sup>2</sup> edificada. De acordo com o anuário estatístico de 2011 da Universidade de São Paulo, estão matriculados 88.962 alunos divididos entre discentes de Graduação e Pós-Graduação (Especialização, Mestrado e

Doutorado). Possui 240 cursos de graduação e 239 programas de Pós-Graduação, sendo 308 cursos de mestrado e 299 de doutorado, que envolve o trabalho de 5.865 docentes e 16.187 técnicos administrativos, a produção científica da USP em 2011 foi de 27.656 (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2011).

O Sistema de Bibliotecas da USP (SIBi/USP), criado pela Resolução nº 2226 de 8 de julho de 1981, com a finalidade de estabelecer a organização sistêmica para o conjunto das bibliotecas, incorporando as atividades da antiga Divisão de Bibliotecas e Documentação da Coordenadoria de Atividades Culturais, iniciou suas atividades em março de 1982 (VERGUEIRO; CARVALHO, 2011).

O desenvolvimento da instituição ao longo dos anos assistiu a incorporação de novas bibliotecas ao sistema, instaladas nas escolas e faculdades distribuídas nos campi e perfazendo atualmente em um total de 44 unidades de informação. Os acervos bibliográficos são permanentemente atualizados para oferecer o suporte necessário às atividades de ensino, pesquisa e extensão, contemplando mais de oito milhões de exemplares (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2011).

O SIBi/USP tem como missão: “[...] promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos”. Sua visão de futuro consiste em: “[...] Ser modelo brasileiro de excelência na gestão e disseminação da informação até 2012” respeitando os valores de “[...] manter o compromisso com a democratização do acesso a informação de forma equitativa, respeitando a ética e os valores humanos” (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008, p.4).

Dentre os diversos serviços disponibilizados pelo SIBi/USP cabe destacar (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2011):

- ✓ **Vocabulário Controlado USP**, lista de assuntos utilizada para a indexação de recursos de informação no Banco de Dados Bibliográficos da USP – DEDALUS. O Vocabulário abrange as áreas do conhecimento inerentes às atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade de São Paulo, e é constituído de termos de entrada, entre os autorizados para indexação, os termos "não-autorizados", que operam como remissivas, e os elos "falsos", os quais apenas agrupam termos mais específicos;
- ✓ **Boletim Interação**, lançado em junho de 1993 em versão impressa com o objetivo de integrar todas as bibliotecas, funcionários e serviços desenvolvidos

no Sistema, tendo sido o último número nessa versão publicado em dezembro de 1999 e a partir de 2000 em versão *on-line*, com periodicidade mensal;

- ✓ **Convênios e Parcerias**, o SIBi/USP mantém convênios, acordos de parcerias para atividades de compartilhamentos e cooperação técnica com outras instituições, internas ou externas à USP.
- ✓ **Disque Braille**, catálogo coletivo informatizado, com informações sobre livros em *braille* e falados dos acervos das bibliotecas da Grande São Paulo, externas à USP;
- ✓ **Doação de publicações**, o SIBi/USP recebe e efetiva doações de material bibliográfico;
- ✓ **Fontes de Informações**, campanha de incentivo ao uso das fontes de informação nas bibliotecas;
- ✓ **Biblioteca Virtual**, engloba banco de dados bibliográficos da USP, revistas eletrônicas, livros eletrônicos, bases de dados, portal Capes, portal de revistas da USP, biblioteca digital (teses e dissertações, obras raras e especiais, instituto de estudos brasileiros, biblioteca brasileira);
- ✓ **Portal de Capacitação do SIBi/USP**, com recursos de educação a distância e comunicação, proporciona uma interface de oportunidades para geração de novos conhecimentos e informação qualificada, como um dos instrumentos a preencher lacunas entre competências individuais dos funcionários e estratégias do Sistema, de acordo com tendências internacionais em que as instituições se organizam para promover, de forma ágil e diversificada, a capacitação de suas equipes. Em sua essência, estimula o desenvolvimento pessoal e profissional além de oferecer opções de aperfeiçoamento em consonância com a missão do SIBi/USP.
- ✓ **Patentes em pauta**, entre as fontes de informação tecnológicas, disponíveis aos usuários da Universidade de São Paulo, destacam-se as bases de dados sobre patentes nacionais e internacionais. Com o propósito de fomentar o uso desse tipo de documento, estabeleceu-se parceria entre a agência USP de inovação e o SIBi/USP para o desenvolvimento do tutorial de bases de patentes;
- ✓ **Programa de Avaliação da Qualidade de Produtos e Serviços das Bibliotecas do SIBi/USP**, processo que avalia a qualidade da prestação de

serviços das bibliotecas do Sistema, com o objetivo de apoiar a gestão das bibliotecas;

- ✓ **Redes sociais**, tais como: *Blogs, facebook, twitter* e outros com o objetivo de interagir com os usuários do sistema.

O Sibi/USP oferece prioritariamente suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão a docentes, pesquisadores e discentes da USP. Nas bibliotecas, estão disponíveis os serviços de consulta ao acervo (livros, teses, revistas especializadas, guias, abstracts, vídeos dentre outros); orientação sobre o uso da biblioteca e do acervo, por meio de treinamentos, visitas orientadas e material de apoio; consulta a bases de dados internas e externas, incluindo o acervo em Braille; orientação para localização de informações nas bibliotecas da USP e externas; empréstimo domiciliar de materiais aos usuários cadastrados, conforme os regulamentos das bibliotecas; empréstimo entre bibliotecas e comutação bibliográfica. Após descrição da USP e do SIBi/USP com os principais serviços disponíveis a comunidade universitária cabe, a partir dessa explanação prévia sobre a instituição, analisar o planejamento estratégico do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP.

### 3.1.2 Planejamento do Sistema de Bibliotecas da USP

Ao analisar o planejamento estratégico do SIBi/USP foi possível observar pelo exposto que o mesmo é utilizado como metodologia gerencial desde 2001, mostrando resultados satisfatórios desde então (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008).

O método empregado por esse sistema integrado de bibliotecas envolve (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008):

- ✓ A equipe responsável pelo planejamento recebe as estratégias locais (cada biblioteca setorial envia suas estratégias, ou seja, aquelas em que essa setorial é responsável por sua implementação e realização) e sistêmicas (essas estratégias são aquelas as quais tem o sistema como responsável por sua realização e implementação), e do SWOT<sup>2</sup>, das bibliotecas setoriais;
- ✓ Análise das informações para definição das respostas pontuais e ações de contingência;
- ✓ Definição dos projetos sistêmicos;

---

<sup>2</sup> SWOT – É uma ferramenta de gestão estratégica e tem como objetivo avaliar a competitividade de uma organização através de quatro variáveis: **S**trengths (forças), **W**eaknesses (fraquezas), **O**pportunities (oportunidades) e **T**hreats (ameaças).

- ✓ Criação das equipes encarregadas dos projetos;
- ✓ Execução dos projetos.

Depois receber as informações das bibliotecas setoriais e do sistema, a equipe responsável pelo planejamento, inicia o processo de elaboração deste.

Cabe destacar que o grupo de bibliotecários responsáveis pelo planejamento estratégico participou da Oficina do Programa de Gestão Estratégica e Desburocratização na Administração da Universidade (GESPÚBLICA) e o principal aconselhamento do consultor e da equipe do GESPÚBLICA consistiu em: escolher poucos focos e concentrar nestes os esforços e os recursos disponíveis. Isso demonstra que a equipe não está realizando o planejamento de forma amadora, ou seja, a equipe foi treinada para realização do mesmo.

Diante desse delineamento e de experiências anteriores o grupo elaborou o planejamento estratégico no ano de 2008, delineando sete focos estratégicos a serem efetivados, a saber (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008):

<b>Políticas</b>	<b>Objetivos</b>
Formação de desenvolvimento de acervos <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aquisição</li> <li>✓ Desenvolvimento de coleções</li> <li>✓ Infraestrutura</li> </ul>	Aprimorar políticas de desenvolvimento do acervo
Garantia da qualidade de produtos e serviços	Aprimorar os produtos e serviços disponíveis no sistema
Compromisso com a inovação tecnológica <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Software</li> <li>✓ Manutenção do parque computacional</li> </ul>	Incrementar a automação
Acessibilidade para os portadores de necessidade especiais nas bibliotecas	Implementar ações para melhoria das condições de acessibilidade
Visibilidade do sistema	Fortalecer a imagem do Sistema junto à comunidade interna e externa
Gestão de pessoas: capacitação e dimensionamento	Promover o desenvolvimento de competências
Preservação e conservação de acervos	Garantir a preservação de acervos, inclusive os digitais.

QUADRO 6 – Políticas para o exercício de 2008/2012 do SIBi/USP

Fonte: Universidade de São Paulo. Sistema Integrado de Bibliotecas, 2008.

Com a definição das políticas a equipe elaborou um mapa estratégico, o qual consistiu em desdobramentos das políticas conforme Quadro 6, em estratégias locais e sistêmicas, com a identificação dos respectivos responsáveis, bem como os objetivos.

A partir da composição das estratégias locais amparadas no SWOT e elaboradas por cada biblioteca do sistema, foram definidas respostas pontuais, ações direcionadas para a solução de algum problema e/ou para a melhoria de algum procedimento e projetos cuja finalidade é alcançar determinado objetivo, definido a partir de necessidades detectadas pelas bibliotecas e/ou pelo departamento técnico.

Destas ações, várias tem envergadura de programas, tal sua amplitude e importância. São trabalhos exequíveis em longo prazo e dentro do escopo do SIBi/USP.

### **3.1.3 Análise do Planejamento do SIBi/USP**

A abordagem gerencial adotada pelo SIBi/USP é a gestão estratégica participativa, por estabelecer a direção a ser seguida pelo sistema, visando sua interação com o ambiente.

A orientação metodológica para elaborar o PE desse sistema adota as premissas básicas da Escola do *Designer*, portanto prescritiva, na qual cabe o pensamento preceder a ação para enfrentar com competência a necessidade de entender os ambientes e relacionar os pontos fortes e fracos da organização com suas ameaças e oportunidades. É possível perceber a influência dessa escola no planejamento do SIBi/USP, pois como exposto no item anterior, ele utiliza a análise de SWOT, com a participação de todas as bibliotecas do sistema.

A adequação destes itens constituem a base do modelo, ou seja, uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, conforme expõe a Figura 7:

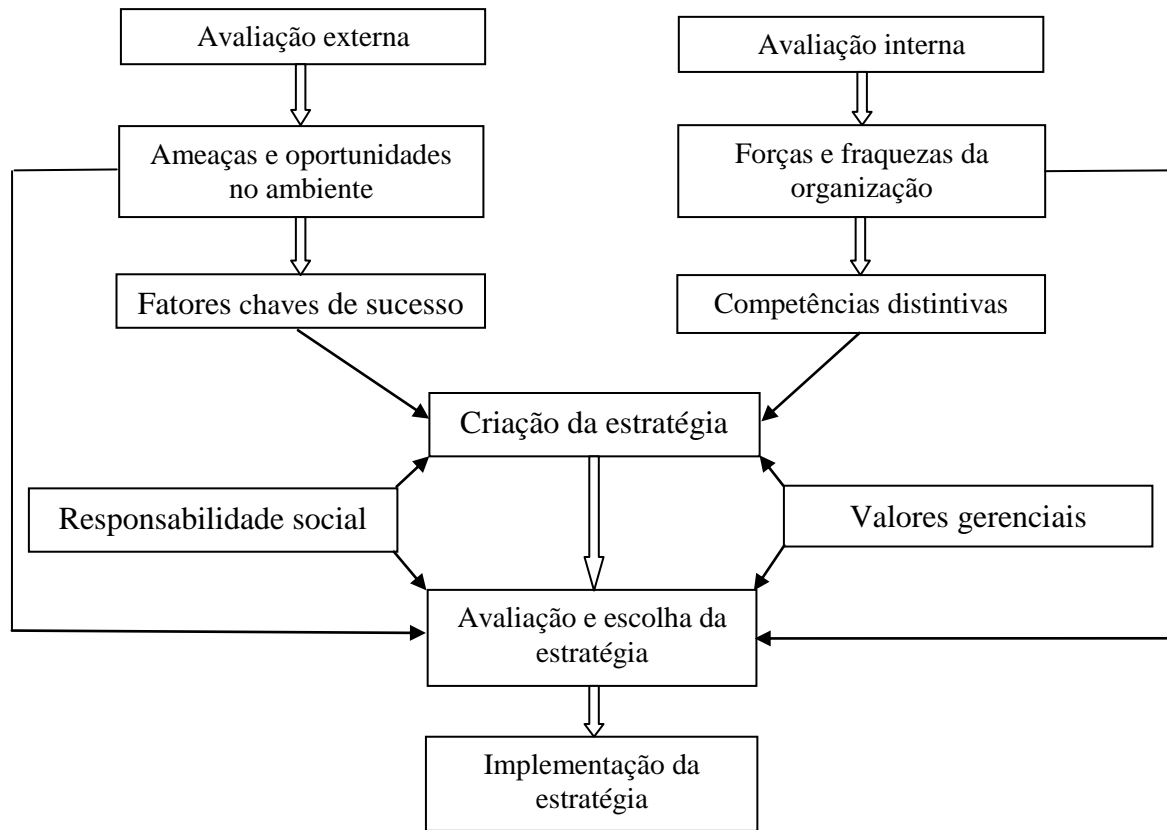


FIGURA 7 – Modelo básico da escola do design  
 Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000.

Na Figura 7, além do SWOT discutido anteriormente, destaca-se a presença de dois fatores importantes: os valores gerenciais (crenças e preferências dos líderes da organização) e a responsabilidade social (ética a sociedade na qual a organização está inserida). Verifica-se ainda a presença de um item em que a estratégia é avaliada para que se proceda à escolha da melhor opção entre as diversas alternativas que foram prospectadas, quando então elas poderão ser implementadas.

Esse tipo de estratégia aplica-se em situações simples, em que o estrategista deve fazer parte da organização e conhecê-la profundamente. O ambiente deve ser estável e a organização preparada. A Escola do *Designer* oferece pouco espaço para visões incrementalistas ou estratégicas, as quais permitem que a formulação continue durante e depois da implementação sendo um processo dinâmico.

O SIBi/USP utiliza ainda as premissas básicas da Escola do Planejamento, onde as estratégias devem ser explicitadas para que possam ser implementadas com atenção a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais. Essa escola enfatiza à ideia de

controle, principalmente devido à formalidade de sua elaboração, passando pelo aspecto tecnicista, suas estratégias são essencialmente deliberadas e o sucesso deverá ser decorrente da implementação controlada e livre de surpresas.

As estratégias genéricas na Escola do *Design* são empregadas para reduzir ameaças, aproveitar oportunidades em relação à avaliação externa, explorar os pontos fortes e reduzir os fracos em relação à avaliação interna. No primeiro caso as estratégias estarão procurando a eficácia e no segundo a eficiência. Ao analisar o mapa estratégico foi possível identificar diversas estratégias genéricas usadas pelo SIBi/USP como (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008):

- ✓ **Adaptação** Despreza a possibilidade do ambiente onde atua evoluir, possui ampla aplicação, principalmente em organizações sem fins lucrativos. Essa característica foi identificada no momento da análise, em diversas situações, como por exemplo, quando o sistema de bibliotecas traça as políticas para formação e desenvolvimento de coleções, onde uma das estratégias sistêmicas consiste em reavaliar os critérios de uso da verba de aquisição de livros e materiais especiais, frente as novas necessidades dos usuários;
- ✓ **Cooperação** Desenvolvimento de ações de auxílio a outros ambientes em busca da melhoria continua a exemplo da terceirização, as parcerias são a principal aplicação em unidades de informação. Essa cooperação pode ser identificada em diversos momentos do planejamento, como por exemplo, uma das estratégias sistêmicas consiste em: “ [...] maior parceria entre SIBi/USP e editores de periódicos” com o intuito de adequar os contratos de aquisição destes com a burocracia pública brasileira, a qual a universidade e consequentemente o sistema de bibliotecas tem de se adequar;
- ✓ **Diferenciação funcional** Busca diferenciar a organização, em relação as concorrentes, pela maior eficiência ou eficácia em sua operação interna. Essa diferenciação pode ser em: tempo, pela maior rapidez e confiabilidade, flexibilidade, qualidade, tecnologia dentre outros. Uma das estratégias sistêmicas do SIBi/USP consiste em identificar novas demandas de serviços e produtos visando inserir as bibliotecas da USP nas tendências modernas de bibliotecas virtuais;
- ✓ **Diversificação** Consiste em diversificar os produtos e serviços oferecidos em conformidade com as expectativas do mercado. O SIBi/USP destaca algumas diversificações como planejar a criação de entrega expressa de material



bibliográfico (com serviço de motoboy) para todas as bibliotecas de São Paulo, com patrocínio de empresa privada;

- ✓ **Inovação** É proativa, ou seja, baseia-se na oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente, pode-se citar como caso típico o lançamento de produto e/ou serviço novo, devem-se avaliar os riscos para cada inovação. O SIBi/USP destaca no planejamento analisado a criação de grupo de trabalho para acompanhamento da implementação da futura plataforma do Dedalus (banco de dados bibliográficos da USP), além da definição do *software* a ser adquirido pelo sistema para gerenciamento de registros bibliográficos
- ✓ **Penetração no mercado** Envolve a promoção de produtos e serviços existentes para o mercado existente. O SIBi/USP destaca analisar a possibilidade de criação de mestrado profissionalizante para os bibliotecários do sistema.

As estratégias genéricas utilizadas pelo SIBi/USP tem como função facilitar o alcance das políticas e objetivos determinados no planejamento estratégico. Para Vergueiro e Carvalho (2011) a adoção do planejamento estratégico como ferramenta necessária para o desenvolvimento de ações projetou as bibliotecas no próprio contexto institucional, por ajustar os processos de trabalho às políticas básicas, sistêmicas e/ou locais. Os autores afirmam que o SIBi/USP representa um modelo para a própria instituição mantenedora.

## **3.2 Biblioteca Central e Setorial da Universidade Federal de Roraima**

### **3.2.1 Descrição da Instituição**

A Universidade Federal de Roraima (UFRR), primeira instituição federal de ensino superior a instalar-se em Roraima é considerada uma das mais novas do país. Há 22 anos, vem produzindo e disseminando conhecimentos, por meio do ensino, pesquisa e extensão (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2011).

Segundo a UFRR (2011) ao longo destes anos a instituição tem executado sua missão de contribuir para o desenvolvimento do Estado, sugerindo soluções para os desafios amazônicos, estimulando o convívio entre as populações do espaço fronteiro e elevando a qualidade de vida na região, por meio das atividades executadas nos três campi que possui: Paricarana, Cauamé e Murupu, onde são oferecidos trinta e sete cursos de graduação nas mais

diversas áreas do conhecimento, além do Colégio de Aplicação (CAp) e Escola Agrotécnica (EAgro). Na pós-graduação, oferece sete cursos de mestrado: Agronomia, Física, Química, Recursos Naturais, Letras, Geologia e Ciências da Saúde além de cinco cursos de especialização.

Tem atualmente diversos núcleos e unidades de pesquisa além do Instituto Insikiran de Educação Superior Indígena, responsável pela formação intercultural de professores indígenas. Para promover ações afirmativas e discussões sobre inclusão, foi criado o Núcleo Construir de Acessibilidade. A UFRR oferece programas de bolsas nas áreas de ensino (Monitoria, Mobilidade Acadêmica e Educação Tutorial - PET), de pesquisa (PIBIC, PIBIC Jr., PICI) e extensão (Conexões de Saberes, trabalho, alimentação, transporte urbano). Na extensão, a UFRR busca contribuir para a socialização do conhecimento produzido junto às comunidades, articulando-o à realidade nacional e regional e integrando-o às necessidades da sociedade como um todo. Os programas e projetos de extensão da UFRR estão presentes em todos os municípios de Roraima (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2011).

Segundo a UFRR (2011) a instituição ampliou em 2005 o prédio da Biblioteca Central, sendo este, quatro vezes maior que o anterior. De acordo com estatísticas de 2009 os números de exemplares de livros disponível na biblioteca passaram de 29.000 em 2004 para mais de 50.000 exemplares, além da biblioteca virtual com 30 bases de dados nacionais e estrangeiras. Possui uma editora e livraria, que até o momento publicou e comercializou mais de 40 obras de autores locais. Seu quadro funcional é composto de 456 docentes e 284 técnicos administrativos.

### **3.2.2 Planejamento da Biblioteca Central e Setorial da UFRR**

A Biblioteca Central e Setorial da UFRR adotam como procedimento gerencial o planejamento estratégico desde 2004, visando traçar caminhos que garantam a qualidade de prestação dos seus serviços à comunidade. Cabe destacar que apesar dos serviços das bibliotecas serem abertos à comunidade roraimense, o planejamento e o direcionamento dos recursos são destinados totalmente para atender as necessidades da clientela interna composta por discente, docentes e técnico administrativos da Universidade. Ao contrário do planejamento estratégico elaborado em 2004, o que está em análise foi realizado com a colaboração de todos os bibliotecários da Instituição e por esse motivo, a missão e a visão das bibliotecas foram reconfiguradas. Juntos, os profissionais vislumbraram o que as bibliotecas

da UFRR desejavam ser, onde elas queriam chegar e o que elas deveriam fazer para chegar onde desejam (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010).

A equipe de bibliotecários analisou o planejamento elaborado em 2004 e constatou que as realizações e resultados obtidos foram maiores do que o planejado. Isso atesta a importância do planejamento estratégico como instrumento de valor para a administração de unidades de informação. Todas as atividades realizadas nos últimos seis anos fizeram com que as bibliotecas se envolvessem com o cotidiano acadêmico dos usuários, difundindo a noção de que, não é só a comunidade que vem à biblioteca, ela também extrapola seu espaço de atuação e chega à comunidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010).

Atualmente, os profissionais das Bibliotecas da UFRR têm a percepção que o padrão conquistado até o momento caracteriza-se como nível básico de uma biblioteca universitária federal. No atual planejamento estratégico, esforços foram direcionados para alcançar um nível de qualidade ideal que garantisse a satisfação da clientela e consolidassem uma cultura de eficiência e eficácia no interior destas (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010).

As bibliotecas da UFRR têm como mandato: “[...] prover os usuários de recursos informacionais que contribuam para que a UFRR desenvolva os seus três pilares: ensino, pesquisa e extensão”, e como missão: “[...] prestar serviços de qualidade para os usuários, tendo compromisso com a geração do conhecimento e democratização da informação, acompanhando as inovações científicas, tecnológicas e socioculturais e contribuindo para que a UFRR atinja seus objetivos de formação de profissionais e pesquisadores”. Sua visão de futuro consiste em: “[...] ser referência no Brasil enquanto disseminadora de informações científicas e tecnológicas sobre a Região Amazônica e obter a satisfação e o respeito dos usuários” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010, p.7).

Os principais serviços oferecidos por esta unidade de informação são (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2012):

- ✓ **Consultas, empréstimos e renovação de materiais bibliográficos;**
- ✓ **Estudos de usuários** o que implica, segundo Lira, Tavares e Vale (2011) no conhecimento das expectativas dos usuários em relação aos serviços realizados e a partir desse conhecimento buscar melhorar seu desempenho, criando ou adequando serviços existentes às reais necessidades destes;
- ✓ **Recepção aos calouros;**
- ✓ **Orientação a trabalhos científicos e levantamento bibliográfico;**

- ✓ **Desenvolvimento de coleções** o qual consiste de política desenvolvida pelas bibliotecas, a qual visa o crescimento do acervo na área de conhecimento nas quais estas estejam inseridas, de maneira equilibrada e racional, estabelecendo prioridades para a aquisição do material e determinando critérios para a sua seleção, assim como diretrizes de descarte;
- ✓ **Processamento técnico** trata-se do setor responsável pela análise temática e descritiva do material bibliográfico incluso no acervo da biblioteca.

### 3.2.3 Análise do planejamento da Biblioteca Central e Setorial da UFRR

O modelo de planejamento adotado pelas bibliotecas é participativo porque envolve todos os funcionários, tem influência da Escola do *Designer* por empregar a análise SWOT para determinar suas fraquezas e forças bem como suas ameaças e oportunidades. Utiliza ainda uma das premissas da Escola Cultural por adotar o planejamento participativo, pois nesta escola a formação de estratégia é decorrente da liberação do coletivo por meio da interação das crenças e conhecimentos comuns compartilhados pelos membros da organização. Essas crenças nem sempre podem ser descritas e são elas que sustentam a cultura e diferenciam uma organização da outra.

O planejamento estratégico constituiu cinco estratégias para o período de 2010/2014, sendo especificadas as ações para cada uma delas, bem como os responsáveis pela realização. Essas estratégias são expostas a seguir com a finalidade de identificar quais macroestratégias são adotadas por estas unidades de informação (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA, 2010):

- 1) Contribuir para a obtenção e difusão do conhecimento entre os usuários, bem como promover a educação permanente acerca da utilização eficiente dos recursos informacionais, contribuindo assim para sua formação profissional e cidadã. Para atingir o exposto as bibliotecas lançam mão de algumas ações, as quais colocam em prática diversas estratégias genéricas, como diferenciação de mercado, por exemplo, isso pode ser identificado no momento da análise do planejamento, onde uma das ações é implementar programas de acessibilidade para inclusão dos usuários com necessidades especiais;

- 2) Promover serviços que disponibilizem informações científicas e tecnológicas atualizadas e retrospectivas, de forma ágil, processada tecnicamente, pertinente e segmentada de acordo com as especificidades da clientela. Algumas ações foram elaboradas para por em prática o planejado, onde foi possível observar o uso de algumas estratégias genéricas como, por exemplo, a diversificação, isso fica explícito quando a equipe planeja como ações: criar setor de multimídia; ampliar a assinatura de revistas nacionais de interesse dos usuários, as quais não estejam disponível *on line*, dentre outras;
- 3) Disponibilizar um espaço físico e virtual que promova a utilização efetiva dos serviços da Biblioteca, com mobiliário e equipamentos funcionais, esteticamente agradáveis e que sigam as normas e padrões nacionais. Foram determinadas várias ações, as quais permitem identificar o uso de algumas estratégias genéricas como evolução, por exemplo: criar uma sala de estudo em grupo, estilo aquário na biblioteca central; ampliar a área de estudo e de acervo do setor de periódicos; ampliar a sala de miniconferências dentre outras;
- 4) Manter um quadro de pessoal necessário à manutenção dos serviços, com alto nível de eficiência e de comprometimento com os trabalhos. Tal estratégia consiste em proporcionar a qualificação dos servidores através da realização de cursos de especialização para bibliotecários, incentivar e participação em eventos regionais e nacionais;
- 5) Aplicar práticas gerenciais tendo como base a filosofia da qualidade e desenvolver a administração participativa, buscando a colaboração constante de toda a equipe de trabalho. Consiste em aplicar políticas e instrumentos de administração como, por exemplo, construir uma cultura organizacional de qualidade e eficácia, que estimule na equipe o senso de responsabilidade e compromisso.

Diante ao exposto, e após análise do planejamento estratégico das bibliotecas da UFRR 2010/2014 foi possível identificar diversas estratégias genéricas como: diferenciação de mercado, diversificação, evolução entre outras, as quais darão suporte para a realização das diversas ações propostas.

### **3.3 Sistema de Bibliotecas da Universidade de Campinas (SBU/Unicamp)**

#### **3.3.1 Descrição da Instituição**

A Unicamp é uma autarquia autônoma em política educacional, porém subordinada ao governo estadual de São Paulo quando se refere a subsídios para a sua operação. Assim, os recursos financeiros são obtidos principalmente dos fundos estaduais e de instituições nacionais e internacionais de fomento (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPIAS 2012).

Foi fundada em 5 de outubro de 1966 e conquistou ao longo dos seus 46 anos de existência forte tradição no ensino, na pesquisa e nas relações com a sociedade.

Possui 6 campi, 22 unidades de ensino e pesquisa, 4 hospitais, 27 bibliotecas, em uma área física total de 3.518.602m<sup>2</sup> e construída de 617.468 m<sup>2</sup>. Dispõe de 66 cursos de graduação, 144 de Pós-Graduação, dos quais 66 de mestrado, 60 de doutorado e 18 de especialização. Seu quadro funcional é composto de 9.968 funcionários ativos dos quais 1.750 são docentes de carreira, sendo 98% desses com titulação mínima de doutor (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2011).

De acordo com o anuário estatístico de 2011, a produção científica e inovação tecnológica da Unicamp em 2010 pode ser visualizada no Quadro 6:

<b>PRODUÇÃO CIENTÍFICA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA</b>	<b>QUANTITATIVO</b>
Linhas de Pesquisa	1.040
Projetos com financiamentos	5.194
Produções	23.272
Livros publicados	165
Artigos publicados em periódicos	4.162
Capítulos de livros publicados	862
Trabalhos completos publicados em anais de congressos	1.989
Resumos publicados	3.805
Patentes requeridas	62
Publicações Indexadas (ISI-EUA) <sup>3</sup>	2.771

QUADRO 7 – Produção científica e inovação tecnológica  
 Fonte: Anuário estatístico da Unicamp, 2011.

É oportuno ressaltar que apesar de constar no anuário de 2011, 23.272 publicações, esse quantitativo é referente a publicação da universidade no período de 2000 a 2010, bem como todos os outros dados expostos no Quadro 7, o que equivale a uma média de 1,33 publicações anuais por docente

Nesse contexto, está o SBU, que tem como clientes os discentes, docentes e técnicos da Unicamp, com suas áreas administrativas e acadêmicas, o qual tem se buscado no trabalho coletivo, cooperativo e integrado, qualificar a atuação de suas bibliotecas, para a construção e manutenção de serviços e produtos como suporte as atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O Sistema de Bibliotecas da Unicamp é composto pela Biblioteca Central “Cesar Lattes” (BC-CL), coordenadora do sistema, e 24 bibliotecas seccionais. O acervo é formado por livros, periódicos, teses nas áreas de Artes, Biomédicas, Exatas, Humanidades e Tecnológicas. Este sistema possibilita o acesso à informação gerada pela Universidade e pela comunidade científica do país e do exterior. A consulta ao material catalogado é livre e aberta ao público em geral, porém o empréstimo domiciliar é restrito apenas à comunidade da Unicamp (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2012).

O SBU está regulamentado pela Deliberação CONSU A-30/03, aprovada pelo Conselho Universitário, que criou oficialmente o Sistema de Bibliotecas da UNICAMP

<sup>3</sup> *Institute for Scientific Information*

subordinado à Coordenadoria Geral da Universidade com objetivo de (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS, 2006):

- ✓ Dar suporte aos programas de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ Definir a política de desenvolvimento dos diferentes acervos que compõem as bibliotecas da universidade;
- ✓ Possibilitar a comunidade universitária e científica o acesso à informação armazenada e gerada na UNICAMP;
- ✓ Promover intercâmbio de experiências e acervos.

Para atender esses objetivos, compete ao SBU (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006):

- ✓ Adotar padrões ou critérios de organização e administração na área biblioteconômica;
- ✓ Acompanhar e adotar os avanços tecnológicos pertinentes à área de informação utilizando novas tecnologias para integrar rotinas de trabalho;
- ✓ Disponibilização de seus acervos on-line para a pesquisa e localização dos materiais bibliográficos;
- ✓ Promover o aperfeiçoamento do pessoal técnico e auxiliar;
- ✓ Cadastrar e disseminar as informações bibliográficas geradas pela própria Universidade;
- ✓ Assessoramento quanto à apresentação técnica das publicações;
- ✓ Oferecer atendimento à comunidade universitária, através de seu acervo;
- ✓ Dar acesso à comunidade universitária a documentos não existentes no próprio acervo através de serviços de intercâmbio;
- ✓ Integrar-se aos sistemas nacionais e internacionais de informação, visando o acesso à produção científica internacional e à divulgação da produção gerada pela universidade.

O sistema de bibliotecas da Unicamp tem como missão: “ [...] Prover o acesso, a recuperação e a preservação da informação, para subsidiar o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para a educação universitária e formação profissional do indivíduo, de forma que o conhecimento adquirido possa ser aplicado no desenvolvimento da sociedade” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006, p.12)



Para cumprir essa missão o SBU tem como princípios norteadores (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006, p.12):

- ✓ Estabelecer e garantir políticas de acesso à informação;
- ✓ Atualizar e preservar continuamente o acervo;
- ✓ Promover a integração das bibliotecas da Unicamp.

O SBU busca, por meio dos valores adotados pelo sistema (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006, p. 12):

- ✓ Satisfação do usuário;
- ✓ Competência profissional;
- ✓ Cooperação para a divulgação da informação científica, tecnológica e artística;
- ✓ Qualidade dos serviços e produtos.

O SBU adota como objetivos estratégicos (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006 p. 12):

- ✓ Dar suporte às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- ✓ Definir política de encaminhamento da produção científica para as Bibliotecas;
- ✓ Possibilitar à sociedade o acesso à informação armazenada e gerada na Unicamp;
- ✓ Definir a política de desenvolvimento dos diferentes acervos que compõem as bibliotecas da universidade;
- ✓ Promover intercâmbio de experiências e acervos;
- ✓ Proporcionar desenvolvimento profissional ao pessoal das Bibliotecas.

Sua visão de futuro consiste em: “ [...] o SBU, como sistema de informação, está comprometido com a implementação de políticas e ampla disponibilização dos recursos informacionais” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006, p.12).

### **3.3.2 Planejamento do SBU**

O SBU adota como metodologia gerencial o planejamento estratégico desde 2003, o qual sofre influência da Escola do *Designer*, pois utiliza a matriz SWOT para fazer um mapeamento dos pontos fracos e fortes, bem como das ameaças e oportunidades, porém o sistema acrescenta a matriz tradicional os pontos a melhorar, além de relacionar cada uma

dessas variáveis as questões estratégicas planejadas o que demonstra sua familiaridade com o planejamento.

Além de ter influencia da Escola do *Designer* ao empregar a matriz SWOT para o diagnóstico, utiliza ainda algumas premissas da Escola do Planejamento, por focalizar a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal e sistemático. Nessa Escola o modelo simples e informal tornou-se uma sequência de etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e sustentada por técnicas.

Quanto às estratégias genéricas o SBU utiliza (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS 2006):

- **Cooperação**, o SBU usa essa estratégia genérica para dá suporte e por em prática aquilo que foi planejado. Pode-se identificar a cooperação em diversas ações propostas como: avaliar e ampliar participação em redes de catalogação cooperativa, visando agilizar a catalogação dos materiais; estruturar fórum de catalogação para criar ambiente de discussão e estabelecimento de soluções para a área em questão; propor parcerias para criação de curso de pós-graduação *latu sensu* em ciências da informação, além de criar núcleo de pesquisa na mesma área.
- **Diversificação** com objetivo oportunizar o suporte a integração das bibliotecas do SBU, visando a segurança, controle e acesso à informação, através da implantação de *intranet* para facilitar a comunicação do sistema de bibliotecas, bem como, implantar o módulo de relatórios via *web* do *software* *virtua* e módulo periódico;
- **Diferenciação funcional** busca formular e implementar projetos e fortalecer iniciativas em andamento para desenvolvimento de repositórios institucionais, além da criação de biblioteca depósito para acervos inativos, ou sem demanda de uso há 20 anos;
- **Inovação**, o compromisso do SBU com a inovação tecnológica consiste em adquirir *software* de gerenciamento de registro com o intuito de automatizar todos os processos desenvolvidos pelas bibliotecas, sejam eles de seleção, aquisição, processamento técnico e circulação desses materiais;
- **Adaptação** busca aprimorar e otimizar os processos de aquisição de materiais bibliográficos para assegurar atualização constante do acervo;

Diante disso, percebe-se o entendimento do sistema em relação à estratégia de uma organização, pois a mesma pode ser conjugada com várias estratégias genéricas compatíveis entre si e adequadas as particularidades da organização e da situação onde esta está inserida.

Após análise dos planejamentos selecionadas das três instituições, cabe apresentar a proposta de modelo a ser implantado no SISTEBIB/UFAM.

### **3.4 Modelo de Planejamento Estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas**

Após análise dos planejamentos das três instituições selecionadas foi possível identificar quais escolas de pensamento estratégico são mais utilizadas por cada organização, de modo a compreender aquilo que se faz fundamental para a composição das estratégias nas bibliotecas universitárias, bem como as macroestratégias usadas por cada uma delas. Diante ao exposto e conforme revisão de literatura efetuada propõe-se um modelo de Planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas – SISTEBIB/UFAM considerando que por se tratar de um modelo, ele é flexível, portanto passível de sofrer ajustes, caso sejam necessários.

Após a análise dos planejamentos das instituições foi possível identificar pontos comuns existentes entre eles, dos quais cabe destacar:

- ✓ Filosofia institucional (missão, visão e valores);
- ✓ As instituições usam a análise SWOT para fazer seu diagnóstico estratégico;
- ✓ O planejamento adotado é participativo.

É importante ressaltar que o sistema de bibliotecas da UNICAMP acrescenta a filosofia institucional, princípios e objetivos, e na matriz SWOT, os pontos a melhorar. Enquanto a UFRR utiliza o mandato.

Quanto às estratégias os três planejamentos analisados utilizam ferramentas semelhantes. O SIBI/USP lança mão de um mapa estratégico elaborando as políticas, estratégias locais e sistêmicas. As bibliotecas da UFRR mostram as estratégias pretendidas com as ações e as responsabilidades por cada uma. Enquanto o SBU aponta as questões estratégicas, onde são expostos: o objetivo, as ações, depende de quem, como, até quando e indicador para cada questão estratégica.

Após reunir os pontos comuns entre os planejamentos analisados, é possível compor o modelo de planejamento estratégico a ser implantado no SISTEBIB.

A proposta demanda inicialmente que o gestor esteja sensibilizado sobre as vantagens do planejamento, especialmente para que as ações planejadas possam otimizar o tempo, pois por meio dele é possível gerenciar simultaneamente diversas atividades, além do monitoramento do desempenho e a avaliação de resultados parciais e finais.

Para alguns autores citados na revisão de literatura o diagnóstico estratégico é primordial no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois por meio dele é possível identificar as condições atuais, externas e internas do Sistema.

Para facilitar a ampla compreensão da proposta apresentada, a Figura 8 expõe suas fases, as quais serão discutidas em seguida.

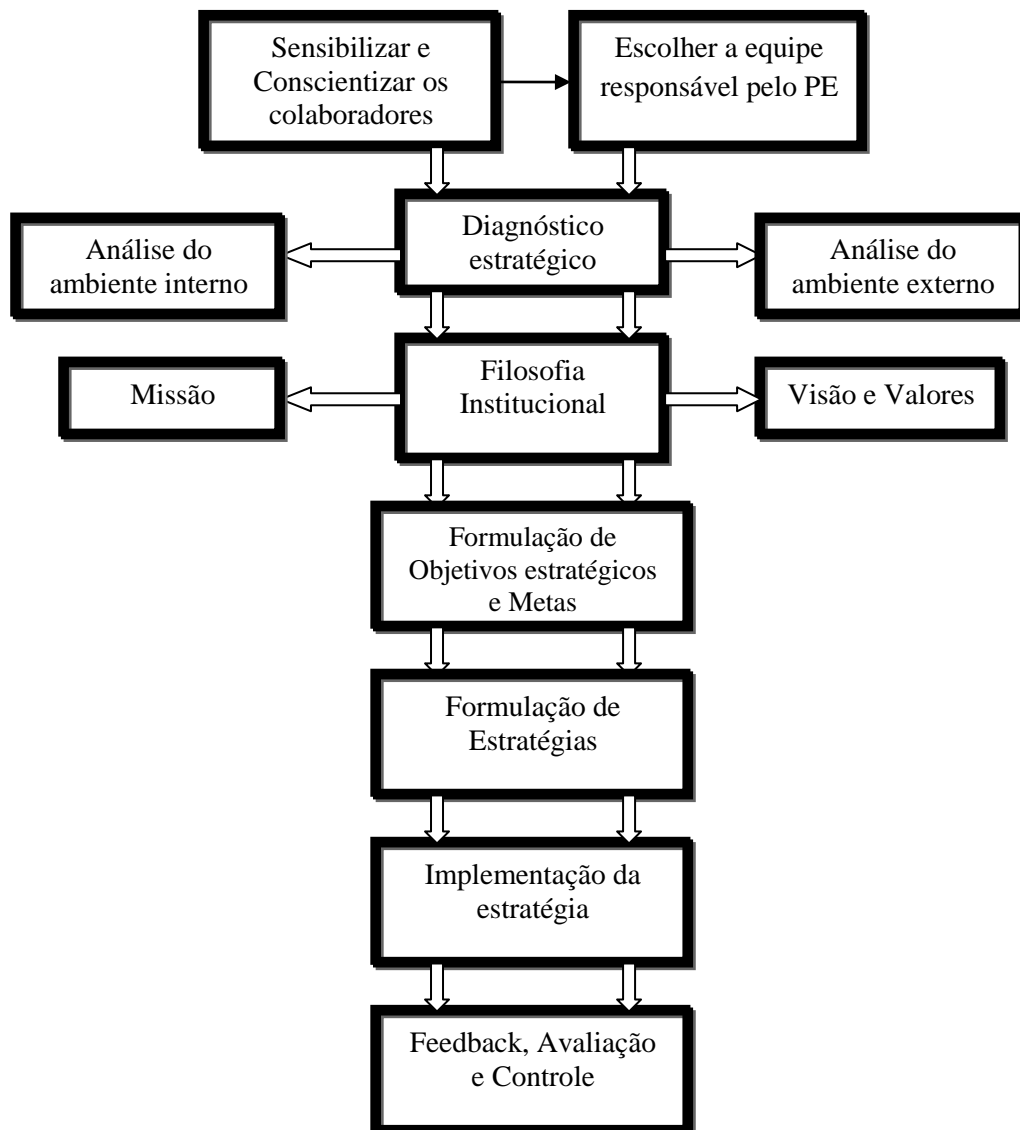


FIGURA 8 - Modelo de planejamento estratégico proposto para o SISTEBIB/UFAM

O modelo proposto é composto de oito etapas, as quais contemplam os requisitos para o processo de elaboração do planejamento estratégico, de acordo com a literatura exposta, bem como da análise feita nos planejamentos selecionados.

A primeira etapa consiste em sensibilizar e conscientizar os colaboradores do SISTEBIB. Para execução desta fase podem ser realizadas palestras, seminários e *workshops* para sensibilizar e conscientizar todos os integrantes da organização sobre a relevância desse planejamento, bem como da importância da participação de cada colaborador para o sucesso do plano.

Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita do apoio e comprometimento de todo o corpo funcional do SISTEBIB considerando, inclusive, que caberá a ele a implementação das ações estratégicas dele decorrentes. Baseado nessa premissa, os atores das diversas fases do processo devem ser os integrantes do Sistema.

A segunda fase consiste em definir a equipe que vai elaborar o planejamento estratégico na unidade, que deve contar, com pelo menos, um representante de cada nível funcional, ou seja, cada biblioteca setorial e as diversas divisões, incluídos nesse processo: bibliotecários, técnicos, auxiliares, dentre outros. Tal proposição implica em constituir o planejamento estratégico participativo, cujo processo se desenvolve de maneira a propiciar uma extensa e intensa conjugação de esforços. Por meio de tal processo os objetivos organizacionais passam a ser profundamente discutidos, analisados e compreendidos pelo corpo gerencial da organização. O caráter participativo enriquece as propostas agregando sugestões e críticas que acabarão por delinear o Sistema almejado, além de promover o comprometimento de todos.

Com esse enfoque participativo, há mais chances de considerar todos os pontos de interesse do Sistema, sem deixar de lado as especificidades dos grupos e o caráter técnico das questões.

Após conscientizar e sensibilizar a equipe sobre a importância do planejamento estratégico para a unidade de informação e definir quais irão participar do processo de elaboração, cabe detalhar a terceira fase, onde deve ser realizado o diagnóstico estratégico, o qual consiste em compreender a situação atual, onde será analisado os pontos fracos e fortes (interno) e as ameaças e oportunidades (externo) do SISTEBIB.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência os pontos fracos e fortes do Sistema e, deve basear-se nas atividades esperada para execução pelo SISTEBIB, confrontadas com as que atualmente desenvolve, para atingir sua visão e cumprir sua missão.

Corresponde ao diagnóstico da situação atual, com o propósito de conhecer suas forças e fraquezas por meio da avaliação dos recursos e capacidades do Sistema e dos resultados do seu desempenho atual.

Enquanto no ambiente externo deve ser verificado as tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, educacionais e físicas; e, ainda, deverá ser avaliada às forças competitivas dos concorrentes bem como a influência e poder dos colaboradores. De posse desta avaliação formula-se as oportunidades e ameaças, às quais o Sistema está exposto.

Na fase de elaboração do diagnóstico estratégico o modelo orienta que seja empregada a matriz SWOT. O modelo indica que seja realizada uma pesquisa, utilizando como instrumento de coleta um questionário com questões abertas, junto aos servidores das bibliotecas setoriais e divisões do SISTEBIB com o intuito de levantar essas forças e fraquezas do Sistema.

A escolha pela matriz SWOT, oriunda da Escola do *Designer*, é utilizada pelas três intuições analisadas na elaboração de seus planejamentos o que demonstra ser uma ferramenta eficaz no momento de diagnóstico estratégico para Unidades de Informação.

Na quarta fase o modelo propõe que o SISTEBIB defina sua filosofia institucional a qual consiste em determinar a missão, a visão e os valores do Sistema.

A missão, visão e os valores são as bases para se estabelecer a direção e orientação para o Sistema, porém para se tornarem realidade devem se traduzir em objetivos e orientações estratégicas.

Definir a missão significa estabelecer a razão de existência do SISTEBIB, qual seu serviço (o que faz) e de que forma atua na prestação desse serviço (como faz). A missão deve ser simples, curta e objetiva. Corresponde a um horizonte dentro do qual o Sistema atua ou poderá atuar. É importante destacar que a missão do SISTEBIB deve levar em consideração a da UFAM, ou seja, deve haver consonância entre a missão da Instituição e do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas, evitando por tanto, determinar uma missão que vá de encontro à da Instituição da qual faz parte.

Ao definir a missão do Sistema, os colaboradores estarão expondo o foco deste a comunidade acadêmica e também aos usuários em potencial. É possível assim determinar com precisão em que segmento a biblioteca atua, quais são seus concorrentes, quem serão seus futuros fornecedores, dentre outros.

A visão consiste na descrição do futuro desejado pelo Sistema. Deve ser uma meta ambiciosa, e servir como um guia para a definição dos objetivos e a realização da missão. Enquanto os valores definem as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes dos

colaboradores, se caracterizando como regras para que, executando a missão, se alcance a visão. Eles representam o conjunto de princípios, crenças e questões éticas fundamentais da unidade, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Na quinta etapa o SISTEBIB deve determinar seus objetivos estratégicos e suas metas, levando em consideração seus pontos fortes e fracos (ambiente interno), bem como suas oportunidades e ameaças (ambiente externo), para que a partir disso, sejam traçados os objetivos e metas almejados, de maneira a perseguir sua visão estratégica e cumprir sua missão.

Os objetivos estratégicos representam a definição do caminho mais adequado para se alcançar uma situação desejada e constituem instrumentos para realizar as metas identificadas, sendo elas a quantificação dos objetivos que permitem melhor alocação de recursos na medida em que se constituem em um padrão de referência para o planejamento. As estratégias devem permitir conduzir a instituição da posição que ocupa para outra que corresponda aos objetivos desejados. Definir estratégias significa traçar caminhos necessários para o alcance das metas sendo esse o momento que o SISTEBIB deve definir seus objetivos estratégicos.

Na sexta etapa ocorre a formulação das estratégias, as quais tem por finalidade estabelecer os caminhos, os cursos, programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. Na prática não existe um padrão de estratégias a ser seguido de forma rigorosa, o SISTEBIB pode escolher aquela que melhor se adegue aos objetivos determinados.

Depois da formulação da estratégia, existe a fase de implementação, ou seja, a que coloca em prática as estratégias desenvolvidas. A responsabilidade do planejamento estratégico geralmente cabe aos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos que definem amplas diretrizes, quanto à seleção das estratégias organizacionais. Todavia, a sua implementação também envolve o planejamento tático e o operacional.

Após a estratégia implementada, são necessários, o *feedback*, a avaliação e o controle estratégico, a fim de que o processo possa ser melhorado, assegurando o funcionamento adequado. O modelo orienta que seja utilizada a ferramenta PDCA, pois está permite o proceso de melhoria contínua.

Para Oliveira (2011) uma organização só poderá implementar um planejamento estratégico otimizado se ele for adaptado, evoluído, testado, entendido e avaliado ao longo do tempo, criando, dessa forma, consolidação e credibilidade do processo na organização.

### 3.4.1 Considerações do capítulo

O planejamento estratégico deve ser parte integrante das rotinas gerenciais e não algo eventual, constituindo-se em processo contínuo envolvendo todos os níveis hierárquicos do Sistema. Consiste em um instrumento fundamental que os gestores podem e devem utilizar para tomar decisões presentes acertadas acerca de um futuro desejável. Para que a organização usufrua das vantagens do planejamento estratégico, é necessário que ele seja um processo com atualização contínua, entendimento, controle e avaliação constante.

Diante ao exposto esse capítulo buscou mostrar a análise dos planejamentos:

- ✓ Do Sistema Integrado da Universidade de São Paulo;
- ✓ Da Biblioteca Central e Setorial da Universidade Federal de Roraima e;
- ✓ Do Sistema de Bibliotecas da Universidade de Campinas.

Os quais corroboraram para a elaboração da proposta de planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.



## 4 CONCLUSÃO

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

Um processo de planejamento estratégico tem por objetivo gerar um plano composto de uma lista de ações viáveis, considerando um dado período. Os modelos de processo de planejamento em geral se apóiam em uma análise ambiental para a definição dos temas estratégicos, que por sua vez, norteiam as ações a executar.

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

É oportuno ressaltar que o futuro construído pelas organizações se pauta por um planejamento estratégico contínuo, holístico e objetivo na execução visando obter um controle maior das situações. Dessa forma, ele envolve um questionamento sobre o que poderá ocorrer no futuro para se tomar decisões mais seguras e soluções de longo alcance.

É importante ressaltar que o planejamento estratégico somente se viabilizará se houver um comprometimento da organização e dos colaboradores fazendo com que as pessoas estejam abertas ao livre pensar e à aceitação de situações diversas.

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

Os planos de ação das bibliotecas universitárias devem atender aos objetivos e metas, missão, visão e valores das universidades das quais fazem parte, estando de acordo com programas de ensino, pesquisa e extensão e com as características e perfil de seus usuários, o que faz do ato de planejar de forma estratégica uma atividade complexa, pois requer um pensamento contínuo sobre o futuro e um processo de decisão permanente em um contexto, na maioria das vezes, incontrolável e em constante mudança.

Em linhas gerais, o planejamento estratégico contribui para gerar melhorias significativas no desempenho organizacional, como encorajar na clarificação de questões essenciais e responder as pressões e demandas do ambiente. À medida que se definem as questões e os desafios cruciais, ele, auxilia as organizações a formular e socializar suas intenções estratégicas. Em virtude disso, o planejamento faz com que os gestores cumpram melhor os seus papéis, além de fortalecer o trabalho em equipe.

Dentro desse contexto, este estudo não teve a intenção de esgotar o exame das metodologias de planejamento estratégico, mas pontuar aquelas que podem ser aplicadas na prática a partir dos padrões existentes na organização e, em especial nas bibliotecas universitárias.

Neste sentido, as metodologias de planejamento estratégico devem ser vistas como uma ferramenta para a mudança organizacional e ainda para o aprendizado dos membros que convivem com a organização, isso porque, dependendo do modelo empregado é possível incentivar o aprendizado.

O problema de pesquisa apontou para a ausência de planejamento no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas, considerando que o existente, não se configura como uma decisão presente com ações futuras, e sim em uma listagem das atividades a serem realizadas em curto prazo, acompanhada de uma relação de materiais de expediente, consumo, móveis e equipamentos. Dessa forma, optou-se por fazer um estudo que pudesse contribuir para um melhor desempenho da administração do Sistema.

O estudo requereu uma ampla pesquisa bibliográfica. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura, com o intuito de contextualizar a temática em relação às áreas de estudo, quais sejam planejamento estratégico e biblioteca universitária. Ela também concorreu para elaboração do modelo proposto e para gerar elementos para a análise dos planejamentos estratégicos aleatoriamente selecionados.

Os resultados encontrados apontam que a pesquisa atingiu seu objetivo, ao propor um modelo de planejamento estratégico a ser implantado pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

Ademais, supõe-se que os objetivos específicos também tenham sido atingidos em função:

- a) Do primeiro objetivo, buscar examinar um referencial teórico acerca do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. O resultado desse levantamento exposto no capítulo 2 destacou: a gestão em bibliotecas universitárias; a importância do planejamento nessas unidades; e as macroestratégias e suas implicações.
- b) Do segundo objetivo, analisar os planejamentos estratégicos elaborados pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (USP), Biblioteca Central da Universidade Federal de Roraima e Sistema de Bibliotecas da UNICAMP, cujos resultados subsidiaram a proposta do modelo para Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas.

- c) Do terceiro objetivo, tratar da elaboração de um modelo de planejamento estratégico para bibliotecas universitárias. O qual foi exposto um modelo gerado, a partir das práticas das bibliotecas universitárias destacando o fluxo para sua efetivação com o intuito de expor de forma simples e prática as diversas etapas a serem seguidas.

Caso a proposta de modelo venha a ser implantada no SISTEBIB, esta contribuirá de maneira positiva para alcançar os objetivos delineados pelo Sistema, uma vez que, o planejamento estratégico é um processo contínuo, permanente e dinâmico, o qual fixa objetivos, define linhas de ação, as quais referem-se ao que será realizado em um determinado período de tempo, visando ainda enfrentar eventuais problemas que poderão ocorrer. Desta maneira a adoção do modelo proposto pelo Sistema, atitudes próativas serão efetivadas, pois o planejamento estratégico constitui um excelente recurso para a tomada de decisões, programação, controle e avaliação de atividades.

Com a implantação do modelo proposto será possível ainda avaliar viabilidade deste, onde poderá ser realizado ajustes para melhor adequação aos objetivos do Sistema, além de mostrar a importância de adotar o planejamento estratégico como metodologia gerencial em bibliotecas universitárias.

A realização deste trabalho possibilitou balizar a viabilidade do planejamento estratégico como metodologia gerencial no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas, uma vez que, outras instituições públicas já o utilizam com sucesso.

### **Limitações**

Dentre as limitações vivenciadas cabe destacar:

- ✓ Falta de uma literatura atualizada em planejamento estratégico, voltada para organizações sem fins lucrativos, bem como na área de Ciências da Informação; e
- ✓ O não acesso ao processo de elaboração do planejamento estratégico das instituições citadas, uma vez que, foi analisado apenas o que estava disponível na Internet.

### **Recomendações para trabalhos futuros**

Sugere-se algumas recomendações de trabalhos futuros com o intuito de maior aprofundamento do tema apresentado. Vale ressaltar que a relação apresentada não exaure a possibilidade de trabalhos sobre o tema.

- ✓ Sugere-se que seja realizada pesquisa para avaliar a implantação do modelo proposto;
- ✓ Realizar estudos com o intuito de adequar o modelo para ser usado em bibliotecas universitárias particulares.

## REFERÊNCIAS

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

AMARAL, Cláudio Cirino Nunes do. **O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade**: um estudo de caso. 2004. 105f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004

ANDRADE, Fábio Felipe de. **O Método de Melhorias PDCA**. 2003. 169 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de.; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão**: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

ARRUDA, Susana Margaret de; CHAGAS, Joseane. **Glossário de biblioteconomia e ciências afins**: português – inglês. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Qualidade & unidades de informação**: uma parceria em busca de melhoria. 1995. 157 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Pontifícia Universidade de Campinas, Campinas, 1995.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico para unidades de informação**. São Paulo: Polis/APB, 1995. 68 p. (Coleção Palavra-Chave, 5).

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Planejamento estratégico: uma análise metodológica. **Informação & Informação**, Londrina, v.2, n.1, p.29-44, jan./jun. 1997.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CARVALHO, Fernando. **Práticas de Planejamento Estratégico e sua aplicação em Organizações do Terceiro Setor**. 2004. 207 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Contabilidade) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CARVALHO, Maria Carmem R. de. **Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias**. Fortaleza: UFC, Brasília, ABDF, 1981.

CARVALHO, N. M. S. Empreendedorismo em bibliotecas universitárias: a excelência do atendimento na Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 15., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [CRUESP], 2008.

CÉDON, Beatriz Valadares. *et al.* **Ciências da informação e biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia.** Makron Books, São Paulo, 1993.

CUNHA, Cristiano J. C. A. **Planejamento Estratégico em Universidades.** Florianópolis: NEST, 1995.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000.

DAYCHOUM, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DI FOGGI, Rafael Antonio; COLETTA, Teresinha das Graças; CRISTIANINI, Gláucia Maria Saia. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias estaduais públicas do estado de São Paulo: análise, avaliação e proposta de um roteiro. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16. e SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS DIGITAIS-BRASIL, 2., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: [UFRJ], 2010.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi.** Brasília: Autores associados, 2005.

GICO, Vânia de Vasconcelos. **Contexto social, estrutura universitária e biblioteca: o caso da UFPE.** 1990. 213f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Departamento de Ciências Sociais, Universidade Federal de Pernambuco, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo, Atlas: 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. Censo da Educação Superior 2010: publicação dos principais resultados do Censo da Educação Superior 2010. Brasília, 2011. Disponível em: <<http://www.portal.mec.gov.br>>. Acesso em 01 jun. 2012.

KAUFMAN, Roger. **Strategic planning plus: an organizational guide.** Flenview: Scott Foresman, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : análise, planejamento implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LIMA, Arnaldo José de. **Bases epistemológicas das principais propostas teóricas na formulação do planejamento estratégico para bibliotecas universitárias.** 2003. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção da UFSC) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LIRA, Raquel Alexandre de.; TAVARES, Maria da Costa.; Vale, Milene Miguel. Uma análise da satisfação dos usuários da Biblioteca Setorial do Setor Norte da Universidade Federal do Amazonas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 24. 2011, Maceió: FEBAB, 2011.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; Almeida, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2011.

MEYER JR., V. Planejamento estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: NUPEAU, OEA/UFSC, p.53-69, 1991.

MILANESI, Luis. **O que é a biblioteca**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Sáfari de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PEREIRA, Anna Maris. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

PEREIRA, M. F.; MELO, P. A.; CUNHA, M. S. A História e a experiência da Universidade Federal de Santa Catarina com o Processo de Planejamento Estratégico. In: **Gestão de Ensino Superior: temas contemporâneos**. Blumenau: Edifurb, 2008. p.127-150.

PESSOA, Gerisval. A. Círculos de controle da qualidade como instrumento de gestão participativa e motivacional. In: ENANGRAD, 18., 2007. Cuiabá. **Anais...**, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Leila Rabello de. **Biblioteca universitária: uma análise sobre os padrões de qualidade atribuídos pelo Ministério da Educação ao contexto brasileiro.** 2004. 123f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas, 2004.

Oliveira, Nirlei Maria. A biblioteca das instituições de ensino superior e os padrões de qualidades do MEC: uma análise preliminar. **Perspect. cienc. inf.**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 207-221, jul./dez. 2002.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro Brasport, 2008.

RIBEIRO, Nelson de F. **O planejamento universitário e curricular: teoria, método e modelo.** Belém: Universidade Federal do Pará, 1990.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TARAPANOFF, Kira. Planejamento da informação científica e técnica do Brasil. **R. Esc. Biblioteconomia**, Belo Horizonte, v.13, n. 2, set. 1984.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de.; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGUEIRO, Waldomiro; CARVALHO, Telma. A busca da qualidade no sistema de bibliotecas da USP: evolução e perspectivas. In LUBISCO, Nídia M. L. (Org.). **Biblioteca universitária: elementos para o planejamento, avaliação e gestão.** Salvador: EDUFBA, 2011.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Sistema de bibliotecas da UNICAMP. **Planejamento estratégico 2006/2010** Campinas: UNICAMP, 2006. < [http://www.sbu.unicamp.br/sbu/arquivos/pdf/planes\\_sbu.pdf](http://www.sbu.unicamp.br/sbu/arquivos/pdf/planes_sbu.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2011.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Anuário Estatístico da UNICAMP.** Campinas: UNICAMP, 2011. < [http://www.aeplan.unicamp.br/anuario\\_estatistico\\_2011](http://www.aeplan.unicamp.br/anuario_estatistico_2011)>. Acesso em: 20 set. 2011.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **História.** Campinas: UNICAMP, 2012. <<http://www.unicamp.br/unicamp/a-unicamp/historia>>. Acesso em: 12 mar. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. Bibliotecas da UFRR. **Planejamento estratégico 2010/2014.** Roraima: UFRR, 2010. < <http://bc.ufr.br>>. Acesso em 20 nov. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Histórico.** Roraima: UFRR, 2011. < <http://ufr.br/institucional/historico>>. Acesso em 15 mar. 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. Bibliotecas da UFRR. **Serviços disponíveis na Biblioteca Central da UFRR.** Roraima: UFRR, 2012. < <http://www.bc.ufr.br/servicos>>. Acesso em 10 mar. 2012.



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. **Planejamento Estratégico do Sistema Integrado de Bibliotecas**. São Paulo: USP, 2008. <[www.usp.br/sibi/sobre/planos/pe\\_2008.pdf](http://www.usp.br/sibi/sobre/planos/pe_2008.pdf)>. Acesso em: 20 nov. 2010.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **Sistema Integrado de Bibliotecas**. São Paulo: USP, 2011 <<http://www5.usp.br/institucional/a-usp/historia/>> Acesso em: 10 mar. 2011.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **77 anos de excelência**. São Paulo: USP, 2011. <<http://www5.usp.br/institucional/a-usp/historia/>>. Acesso em: 10 mar. 2011.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. **USP em números 2011**. São Paulo: USP, 2011. <<http://www5.usp.br/usp-em-numeros/>>. Acesso em: 20 mar. 2012.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.