

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA PARA A
BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

CAROLINA MACHADO FLESCH
DANIELA FARIAS RODRIGUES

Florianópolis, junho de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA PARA A
BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

Carolina Machado Flesch
Daniela Farias Rodrigues

Disciplina:
Estágio Supervisionado
Turma 901

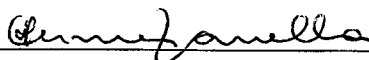
Orientadora:
Professora Liane Carly Hermes Zanella

Área de concentração:
Planejamento estratégico

Florianópolis, junho de 2001

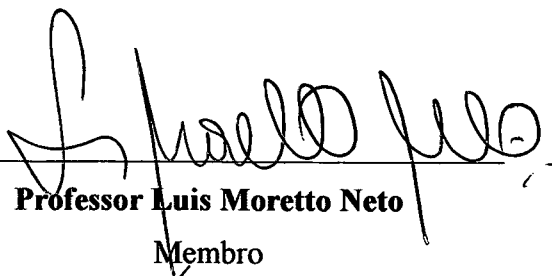
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu nota 10 (dez) à aluna Carolina Machado Flesch e nota 10 (dez) à aluna Daniela Farias Rodrigues, matriculadas na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora:



Professora Liane Carly Hermes Zanella

Presidente



Professor Luis Moretto Neto

Membro



Professor Maurício Fernandes Pereira

Membro

“Para adquirir conhecimento, é preciso estudar; mas para adquirir sabedoria, é preciso observar.”

Marilyn vos Savant

“A princípio, as pessoas se recusam a acreditar que uma coisa nova e estranha pode ser feita; depois elas começam a ter a esperança de que ela possa ser feita – então, é feita e todo mundo se pergunta por que já não havia sido feita há séculos.”

Frances H. Burnett

Sinceros agradecimentos às pessoas da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, que colaboraram grandiosamente na coleta dos dados; à Professora Liane, pela sua dedicação e suas idéias inovadoras; a Deus, aos nossos familiares e amigos, que estiveram sempre presentes nesses importantes anos de nossas vidas; a Rogerio Flesch pela revisão dos textos; e aos demais envolvidos na realização deste trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE APÊNDICES	8
RESUMO	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do tema	10
1.2 Justificativa e viabilidade	11
2 OBJETIVOS	13
2.1 Objetivo geral	13
2.2 Objetivos específicos	13
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	14
3.1 Conceito e importância do planejamento	14
3.2 Tipos de planejamento	15
3.3 Planejamento estratégico	17
3.3.1 O processo de sensibilização no planejamento estratégico	20
3.3.2 Escolas do pensamento estratégico	21
3.3.3 Etapas do planejamento estratégico	23
a) Fixação de objetivos	25
b) Auditoria externa	27
c) Auditoria interna	32
d) Avaliação da estratégia	35
e) Operacionalização da estratégia e programação do processo	39
3.4 Limitações e críticas ao planejamento estratégico	40
3.5 Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos	42
3.6 Bibliotecas e atividades de planejamento	45

4	METODOLOGIA DO TRABALHO	49
4.1	Tipo de estudo e abordagem	49
4.2	Os sujeitos da pesquisa	50
4.3	Os momentos da pesquisa	50
4.3.1	Entrada no campo	51
4.3.2	Permanência no campo	52
4.3.2.1	Entrevista	52
	a) Entrevista semi-estruturada	53
	b) Entrevista estruturada	54
4.3.2.2	<i>Workshop</i>	55
	a) Planejamento	56
	b) Condução	57
	c) Análise dos dados	59
4.3.2.3	Observação direta	59
4.3.2.4	Análise de documentos	59
4.3.3	Saída de campo	60
5	A BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA	61
5.1	Auditoria externa	62
5.1.1	Condições políticas e legais	62
5.1.2	Condições sócio-econômicas	66
5.1.3	Condições culturais	68
5.1.4	Condições demográficas	69
5.1.5	Condições ecológicas	70
5.1.6	Clientes	71
5.1.7	Fornecedores	73
5.1.8	Outras bibliotecas da região	74
5.1.9	Oportunidades e ameaças	76
5.2	Auditoria interna	77
5.2.1	Recursos financeiros	77

5.2.2 As pessoas que trabalham na BPESC	78
5.2.3 Recursos materiais	83
5.2.4 Recursos tecnológicos	84
5.2.5 Recursos organizacionais	85
5.2.6 Forças e fraquezas	89
6 O PLANO ESTRATÉGICO	91
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
9 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	105

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE 1 – Carta de apresentação	108
APÊNDICE 2 – Roteiro para levantamento de dados do ambiente externo	109
APÊNDICE 3 – Roteiro para entrevista na FCC	110
APÊNDICE 4 – Roteiro para entrevista inicial com Gerente da Biblioteca	111
APÊNDICE 5 – Roteiro para entrevista em profundidade com Gerente da Biblioteca	112
APÊNDICE 6 – Entrevista estruturada com os funcionários da BPESC	113
APÊNDICE 7 – Material visual utilizado no <i>workshop</i>	114
APÊNDICE 8 – Instrumento para observação – <i>workshop</i>	116
APÊNDICE 9 – Formulário para dinâmica dos funcionários – Parte 1	117
APÊNDICE 10 – Formulário para dinâmica dos funcionários – Parte 2	118
APÊNDICE 11 – Carta de agradecimento	119

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC) para o período de julho de 2001 até dezembro de 2002. Foi realizado com base no modelo para a elaboração do planejamento estratégico sugerido por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000): fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia e programação do processo. O trabalho foi desenvolvido predominantemente por meio de uma abordagem qualitativa através de um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo e com a utilização das seguintes técnicas de pesquisa: entrevistas semi-estruturadas e estruturadas, *workshop* com os funcionários, observação direta e análise de documentos. A partir do diagnóstico extra e intra-organizacional, levantaram-se as oportunidades e as ameaças oferecidas pelo ambiente externo em que a BPESC está inserida e também as forças e as fraquezas da organização. Foram, então, estabelecidos objetivos nas áreas de acervo, comunicação, FCC, recursos organizacionais, pessoas, serviços e usuários, e também ações estratégicas para a BPESC alcançar os objetivos determinados.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

Devido à globalização e à alta competitividade existentes atualmente, as mudanças e conseqüentemente as incertezas estão presentes no dia-a-dia das organizações e, muitas vezes, ameaçam o seu sucesso. Esse contexto ambiental turbulento faz com que a formulação de estratégias seja de vital importância para o efetivo funcionamento, desenvolvimento e sobrevivência das organizações de todos os tipos e ramos de negócio.

Nesse sentido, uma técnica gerencial bastante utilizada é o planejamento estratégico, pois ele segue uma série de etapas que auxiliam na definição clara das estratégias organizacionais. É através desse tipo de planejamento, que abrange a organização como um todo e é voltado para o longo prazo, que se define exatamente o que deve ser realizado, bem como o melhor momento para isso. Ele deve ser elaborado com base no negócio, na missão e na visão organizacional e determinar os meios e os recursos a serem utilizados para o alcance dos objetivos definidos.

As vantagens da utilização do planejamento estratégico de forma continuada e sistemática são inúmeras, destacando-se o aumento da sinergia organizacional, o crescimento da interação entre os participantes dos ambientes externo e interno à organização, a orientação ao processo de tomada de decisão e o direcionamento para questões mais amplas da organização.

Assim como em organizações privadas, o planejamento estratégico em organizações públicas é uma atividade muito importante para o alcance dos objetivos. As organizações públicas apresentam algumas características que devem ser observadas pelos administradores no processo de planejamento estratégico, tais como: orçamento rígido, centralização, falta de motivação dos membros, e recursos materiais e tecnológicos insuficientes. Essas características, no entanto, não inviabilizam a elaboração e implementação do planejamento nesse tipo de organização. A utilização do planejamento estratégico permite, inclusive, auxiliar na correção ou diminuição de algumas das falhas comuns em empresas públicas, uma vez que requer a identificação e a avaliação de ações antecipadamente, evitando o imprevisto.

A elaboração do planejamento estratégico em bibliotecas, assim como em outras organizações, é uma atividade que requer diagnóstico acurado, que considere que os objetivos devem ser alcançados mediante a interação de diversos subsistemas: político, administrativo, econômico, humano, sociológico, mercadológico e técnico.

O fato de a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC) ser uma organização pública sem fins lucrativos faz com que suas necessidades e objetivos sejam um pouco diferentes daqueles das empresas privadas, que na maioria das vezes baseiam suas estratégias na obtenção do lucro e obtêm pouco ou nenhum tipo de auxílio governamental para seu funcionamento.

Diante disso, este trabalho busca apresentar à BPESC, órgão vinculado à Fundação Catarinense de Cultura (FCC), a importância e a necessidade da elaboração e implementação de um planejamento estratégico como ferramenta para guiar suas ações.

Este estudo visa, então, responder à pergunta: **Quais as estratégias de ação para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina alcançar seus objetivos?**

1.2 Justificativa e viabilidade

A Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina é uma organização de grande importância e que desempenha papel fundamental no desenvolvimento cultural e social do Estado, tornando necessárias a definição de objetivos e a determinação de estratégias que atendam às suas necessidades internas, bem como às expectativas e carências externas.

Este trabalho foi desenvolvido, então, com o intuito de apresentar uma proposta de planejamento estratégico para a BPESC através da elaboração de alternativas estratégicas baseadas em diagnóstico extra e intra-organizacional.

O primeiro contato com a organização deu-se durante a realização de uma pesquisa acadêmica em que se buscou identificar o grau de satisfação dos frequentadores dos espaços mantidos pela FCC, estudo desenvolvido para atender à disciplina de Pesquisa Mercadológica, no 1º semestre de 2000, e realizado devido ao grande interesse pessoal pela área de cultura. Nessa ocasião tomou-se conhecimento da inexistência de um planejamento que orientasse as ações da BPESC, surgindo, então, o interesse pelo assunto.

A elaboração de uma proposta de planejamento estratégico pode vir a servir como reflexão para os membros da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina e da Fundação Catarinense de Cultura a respeito da importância de se planejar as ações e estratégias

organizacionais. Pode, também, auxiliar o desenvolvimento da BPESC, uma vez que a proposta de planejamento estratégico poderá ser utilizada pela organização.

Pelo fato de a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina não dispor de planejamento estratégico, o Diretor Geral da Fundação Catarinense de Cultura e a Gerente da BPESC mostraram-se bastante receptivos e dispostos a colaborar para a realização do estudo. Dessa forma, a elaboração do presente trabalho tornou-se possível pelo livre acesso às informações relevantes da organização e pela colaboração dos funcionários da BPESC e da FCC.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC) para o período de julho de 2001 até dezembro de 2002.

2.2 Objetivos específicos

- Conhecer o ambiente externo: condições políticas e legais, sócio-econômicas, culturais, demográficas, ecológicas; clientes; fornecedores; outras bibliotecas da região.
- Investigar o ambiente interno da organização: planejamento existente, missão, visão e objetivos da organização; as pessoas que trabalham na BPESC; recursos financeiros, materiais, tecnológicos, organizacionais.
- Desenvolver alternativas estratégicas para a organização alcançar seus objetivos.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Visando a facilitar a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico – atividade que busca diagnosticar e intervir na situação de determinada organização – no caso a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, apresenta-se a revisão bibliográfica que será tomada como base para o desenvolvimento deste estudo.

3.1 Conceito e importância do planejamento

Caracterizada como uma das funções básicas da Administração, a atividade de planejamento tem sido foco de discussão por parte dos estudiosos dessa ciência. Nesse sentido, serão apresentados a seguir o pensamento de diversos autores a respeito do assunto.

Na visão de CHIAVENATO (1993:251), o planejamento é a função administrativa que serve de base para as funções de organização, direção e controle. Para ele:

“O planejamento é a *função administrativa* que determina antecipadamente quais são os *objetivos* que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência”.

De uma maneira geral, planejar significa decidir antecipadamente o que deverá ser feito, com base em dados passados e presentes; deve-se escolher uma direção a seguir e alocar recursos de modo a seguir o caminho escolhido.

Planejamento é uma atividade permanente, que deve refletir as mudanças dos ambientes interno e externo à empresa e a elas adaptar-se. Ele requer o desenvolvimento de um programa flexível que sirva de orientação para que se alcancem as metas da organização.

MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR (1986:104) afirmam que “planejamento envolve reconhecer a necessidade de ação, investigar e analisar a necessidade, desenvolver uma proposta de ação com base na investigação e na análise, e tomar uma decisão”.

Na visão de ACKOFF (1979:1), “planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. (...) Ele é, nitidamente, um processo de tomada de

decisão”. Segundo o autor, o planejamento é um tipo especial de tomada de decisão por três motivos:

1. é realizado antes da ação (tomada antecipada de decisão);
2. é necessário quando o futuro desejado envolve decisões interdependentes (sistema de decisões);
3. é um processo destinado a produzir futuros desejados, mas que somente acontecerão mediante alguma ação.

KAUFMANN (1991:125) faz referência ao planejamento em ambientes turbulentos como os dias de hoje. “Planejar significa também exercitar-se permanentemente, manter a prontidão. Isto é, manter a empresa em plena forma, com pleno conhecimento da situação, atenta, ágil, pronta e preparada para adaptar-se rapidamente às mudanças que ocorrerem no meio ambiente”.

Já MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR (1998) afirmam que existem duas razões para que as organizações planejem: preparação para as mudanças contínuas e forma de aumentar as possibilidades de melhores decisões para que aumente também o desempenho no futuro.

Percebe-se, então, que o planejamento é importante para que os administradores saibam como organizar as pessoas e os recursos financeiros e materiais, no sentido de obter os melhores resultados diante das constantes mudanças presentes no ambiente das organizações.

3.2 Tipos de planejamento

OLIVEIRA (1998) classifica o planejamento de acordo com os níveis de decisão na empresa, podendo ser estratégico, tático ou operacional.

O tipo mais amplo e abrangente é o planejamento estratégico, porque ele é projetado a longo prazo, envolvendo a empresa como uma totalidade; é uma atividade típica dos escalões superiores da organização (planejamento em nível institucional), devendo todos os outros planos estar subordinados a ele. No planejamento estratégico existe um elevado grau de incerteza em virtude de fatos que não têm a possibilidade de previsão (CHIAVENATO, 1995).

Através da utilização do planejamento estratégico, segundo OLIVEIRA (1998), busca-se um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente em que ela está inserida. O autor afirma, ainda, que esse tipo de planejamento abrange tanto a formulação de

objetivos quanto a seleção dos cursos de ação para que eles sejam alcançados, considerando-se as condições internas e externas à empresa.

✓ Para que o planejamento estratégico efetivamente aconteça, as organizações precisam realizar desdobramentos de planos, ou seja, o planejamento estratégico requer planos táticos e estes requerem planos operacionais. Embora o planejamento estratégico seja definido no nível institucional, a sua elaboração requer a participação de todos os níveis da organização. Segundo CHIAVENATO (1995:253), “o *planejamento estratégico* requer muita originalidade, pois não tem nenhum ponto de referência no qual possa estribar-se: ele é o próprio ponto de referência para os *planos táticos e operacionais*”.

7 Já o planejamento tático é feito em nível intermediário. Ele é projetado para o médio prazo, envolvendo áreas específicas ou intermediárias da organização (departamentos ou divisões), abrangendo recursos e objetivos específicos e procurando reduzir a incerteza gerada pelo planejamento estratégico. Para CHIAVENATO (1995), o planejamento tático está contido no estratégico.

Ao elaborar o planejamento tático, as organizações subdividem as políticas, estratégias e objetivos de acordo com áreas envolvidas por cada um deles (KWASNICKA 1993).

✓ O planejamento operacional é feito para cada tarefa ou atividade, visando ao alcance de metas específicas; ele é projetado para o curto prazo. MAXIMIANO (1987) afirma que ao elaborar um planejamento operacional busca-se definir exatamente o que será feito por cada unidade organizacional, ou seja, definir as tarefas a serem executadas por uma pessoa, uma equipe ou um departamento.

CHIAVENATO (1995:310) afirma que:

“Como o grau de liberdade na execução das tarefas e operações no *nível operacional* é pequeno e estreito, o *planejamento operacional* se caracteriza pelo detalhamento com que estabelece as tarefas e operações, pelo *caráter imediatista* focalizando apenas o *curto prazo* e pela *abrangência local* abordando apenas uma tarefa ou uma operação”.

Percebe-se, então, a importância de todos os tipos de planejamento para as organizações, visto que eles são direcionados para áreas distintas e propõem planos para diferentes horizontes de atividades (curto, médio e longo prazos). No entanto, de acordo com os objetivos deste trabalho, será tratado especificamente o planejamento estratégico e sua elaboração.

3.3 Planejamento estratégico

A palavra estratégia pode ser utilizada de várias maneiras. Nesse sentido, MINTZBERG (1998) apresenta cinco definições para estratégia: como plano, estratégia, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia é um plano, uma vez que determina o curso de ação para que os objetivos sejam alcançados. Conforme MINTZBERG (1998:27), as estratégias apresentam algumas características importantes, a saber: “são preparadas previamente às ações para as quais se aplicaram, e são desenvolvidas consciente e deliberadamente”. Destaca-se que muitas vezes as estratégias podem estar documentadas formalmente, mas esse fato não é essencial para o conceito de estratégia como plano. As estratégias como plano podem ainda ser gerais ou específicas.

Como estratégia, a estratégia é uma espécie de tática ou ameaça, ou seja, é um pretexto, um argumento para se conseguir o desejado. MINTZBERG (1998) cita um exemplo bastante interessante para que o conceito de estratégia como estratégia seja melhor compreendido: a ameaça de expansão da capacidade de produção de uma empresa simplesmente para que o concorrente sinta-se desencorajado de construir uma nova fábrica.

A estratégia como plano aborda as pretensões da organização. Nesse caso, é necessário determinar também a maneira como esse plano irá acontecer. Surge, então, o conceito de estratégia como padrão, em que determina-se o comportamento a ser seguido no alcance dos objetivos. MINTZBERG (1998:27) afirma que “estratégia é *consistência* no comportamento, *quer seja pretendida ou não*”.

Uma vez que um plano pode nunca ser realizado e, ao contrário, podem acontecer padrões sem um plano previamente definido, a estratégia como plano e como padrão podem ser interdependentes.

A estratégia como plano pode também ser chamada de estratégia pretendida; já a estratégia como padrão pode ser denominada de estratégia realizada. A partir dessas definições, é possível ter as estratégias deliberadas (quando os planos são realizados) e as estratégias emergentes (surgimento de comportamentos que não resultaram de um plano).

Segundo MINTZBERG (1998), a estratégia é uma posição quando se determina uma localização para a organização frente ao seu ambiente externo. Essa posição pode ser definida em função de um único concorrente (como acontece com a estratégia militar) ou em função de vários concorrentes (quando uma empresa procura manter um produto em determinada posição para que se destaque no mercado em relação aos competidores). Nota-se

que a estratégia como posição pode estar ligada aos conceitos de estratégia como plano (quando se determina uma posição através de um plano) e também ao conceito de estratégia como padrão (quando a posição acontece por padrões de comportamento).

Como perspectiva, a estratégia refere-se ao ambiente interno da organização; “seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas sim numa maneira enraizada de ver o mundo” (MINTZBERG, 1998:30). Pode-se fazer uma analogia, afirmando que a estratégia como perspectiva é para a organização uma espécie de personalidade, caráter, cultura ou ideologia. A estratégia como perspectiva é compartilhada dentro da organização através das ações de seus membros.

O conceito de estratégia como posição ou como perspectiva pode estar relacionado aos conceitos de estratégia como plano ou padrão. É importante esclarecer, porém, que os planos e as posições podem ser alterados, as perspectivas são imutáveis e os padrões são de difícil mudança. Importa citar também que nenhuma dessas definições de estratégia prevalece sobre as outras: elas são, na verdade, complementares.

Segundo MINTZBERG (1998:32), a estratégia, com base nas suas cinco definições, não serve apenas para enfrentar os concorrentes; ela é essencial pois conduz a pontos importantes da organização “como instrumento de percepção coletiva e ação”.

A estratégia, que é “o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente” (MOTTA, 1995:82), passou a ser utilizada nas organizações com o surgimento das grandes mudanças sociais, econômicas e políticas do ambiente empresarial, que trouxe consigo alterações de objetivos bem como de alternativas de ação.

QUINN (1998) afirma que o conceito de estratégia era muito utilizado no campo militar e com o advento das grandes mudanças sociais passou a ser utilizado no campo da administração. Segundo o autor, as dimensões da estratégia, tanto militares quanto organizacionais, são: conter metas (ou objetivos), políticas e programas de ação; dizer respeito a conceitos “chave”; lidar com o imprevisível e o desconhecido; estar relacionada hierarquicamente com outras estratégias.

Na década de 50, o conceito de estratégia foi incorporado às empresas com o objetivo de melhorar o desempenho através da visão do futuro. Na década de 60, com a necessidade da criação de futuros alternativos, surgiu o planejamento estratégico, em que as organizações passaram a manter uma visão ampla da empresa e também do contexto em que

estavam inseridas. Percebeu-se a importância de um planejamento contínuo, de longo prazo, com visão de escopo e voltado para os resultados da empresa (MOTTA, 1995).

Na década de 70, com a competição global e a escassez de recursos, as idéias do planejamento estratégico foram reforçadas e passaram a ser utilizadas para todas as funções administrativas. Percebeu-se a necessidade do estabelecimento de metas e de objetivos para a organização. O novo conceito de planejamento estratégico enfatiza a importância da relação entre a organização e seu ambiente, bem como da flexibilidade para adaptação às mudanças. A idéia de globalidade organizacional é também reforçada, devido à necessidade de diminuir a visão segmentada na criação do futuro organizacional e à burocracia no sistema de planejamento (MOTTA, 1995).

Com a crescente complexidade e alterações constantes do ambiente em que as organizações estão inseridas, aumenta a importância do planejamento estratégico. GRACIOSO (1996) afirma que as empresas dispõem-se a investir em planejamento estratégico à medida que crescem em tamanho e complexidade, pois aumentam também as decisões e as ações de longo prazo e relevância estratégica.

De acordo com MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR (1998), o planejamento estratégico diferencia-se dos outros tipos de planejamento pelos seguintes fatores:

- envolve decisões tomadas pela alta administração;
- envolve muitos recursos (capital, mão-de-obra, entre outros);
- tem impacto significativo a longo prazo;
- focaliza a interação da organização com o ambiente externo.

Dentro desse contexto, FISCHMANN; ALMEIDA (1991:25) definem o planejamento estratégico como:

“Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

Esse conceito evidencia a importância de se conhecer e considerar as características do ambiente externo à empresa e não somente os aspectos internos.

A premissa básica do planejamento estratégico é a “de que as organizações desejam crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro” (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982:11). Nesse sentido, o planejamento estratégico é voltado para o alcance dos resultados da organização através de um processo em que se antecipam mudanças de forma contínua, procuram-se obter vantagens

das oportunidades, analisam-se os pontos fortes e fracos da organização, determinam-se e corrigem-se os cursos de ação a longo prazo.

3.3.1 O processo de sensibilização no planejamento estratégico

Quando o processo de planejamento é participativo, flexível, dinâmico, voltado para a ação, adequadamente construído e adaptado à cultura organizacional, torna-se uma poderosa ferramenta para facilitar a comunicação entre as áreas e as pessoas da empresa, ajudar na tomada de decisões, envolver os membros da organização com os objetivos e estimular mudanças (KAUFMANN, 1991). O autor afirma, ainda, que o processo de planejamento pode facilitar a alocação de recursos e de responsabilidade, esta última através da delegação de autoridade.

A plena realização de atividades administrativas de quaisquer níveis de abrangência e profundidade requer o efetivo comprometimento daqueles que as fazem.

Entretanto, segundo BARROS (1992), para sensibilizar e comprometer é necessário investir em conhecimento. Assim, o processo de sensibilização e comprometimento exige uma educação contínua para que os resultados sejam duradouros.

Tendo como enfoque a Qualidade, o autor destaca que o processo de sensibilização envolve conhecimentos conceituais, fundamentados em princípios, objetivos, dados históricos e evolutivos. Já a conquista do comprometimento envolve questões práticas e vivenciais, que permitam às pessoas saber aplicar na realidade tais conhecimentos.

Em suas considerações, BARROS (1992) apresenta, ainda, alguns cuidados a serem tomados para o envolvimento e a sensibilização dos funcionários, como o uso de recursos visuais, o trabalho com pequenos grupos e a transmissão de informações em pequenos e contínuos espaços de tempo, a fim de facilitar o processo e otimizar os resultados.

Além disso, juntamente com o processo de sensibilização, deve acontecer uma mudança de filosofia e prática gerencial. Isso porque surgirão novas formas de comportamento administrativo e novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

Segundo PEREIRA (2000), diversos fatores fazem o planejamento estratégico funcionar: o conjunto de crenças e atitudes que formam a cultura organizacional, os planos, a estrutura organizacional coerente com as características da empresa, as habilidades das pessoas da organização, a liderança, os procedimentos mais eficientes e eficazes de atuação.

A resistência à mudança pode ser caracterizada como um grande empecilho no sucesso da elaboração do planejamento estratégico. Conforme PEREIRA (2000), esse comportamento é reflexo da aceitação de conceitos equivocados, como: pessimismo, receio de assumir mais trabalho, necessidade de mudar hábitos, falta de comunicação, incapacidade de alinhar a organização com o ambiente, obrigação de mudar.

Desse modo, é fundamental a identificação dos focos de resistência, que certamente serão atenuados com a existência de um período de sensibilização e comprometimento, durante o qual elimina-se a ignorância a respeito do assunto e promove-se a participação.

PEREIRA (2000) apresenta ainda os mandamentos da sensibilização no processo de planejamento estratégico:

- todos os funcionários devem ter uma visão global do planejamento estratégico;
- todos devem se envolver com o planejamento estratégico;
- todos devem estar motivados com o planejamento estratégico;
- cada funcionário deve entender o seu papel no planejamento estratégico;
- cada um deve entender o papel do planejamento estratégico na sua atividade;
- todos devem entender o papel do consultor no planejamento estratégico;
- todos devem entender os conceitos envolvidos no planejamento estratégico;
- caso exista um comitê, os funcionários devem entender o seu papel no planejamento estratégico.

A sensibilização é, portanto, uma etapa valiosa no processo de planejamento estratégico. Dessa forma, os administradores devem estimular todos os membros da organização para que efetivamente participem e se envolvam na elaboração do planejamento.

3.3.2 Escolas do pensamento estratégico

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000) apresentam dez escolas de pensamento sobre formulação de estratégia:

1. Escola do Design – formulação de estratégia como um processo de concepção.
2. Escola do Planejamento – formulação de estratégia como um processo formal.
3. Escola do Posicionamento – formulação de estratégia como um processo analítico.

4. Escola Empreendedora – formulação de estratégia como um processo visionário.
5. Escola Cognitiva – formulação de estratégia como um processo mental.
6. Escola de Aprendizagem – formulação de estratégia como um processo emergente.
7. Escola do Poder – formulação de estratégia como um processo de negociação.
8. Escola Cultural – formulação de estratégia como um processo coletivo.
9. Escola Ambiental – formulação de estratégia como um processo reativo.
10. Escola de Configuração – formulação de estratégia como um processo de transformação.

Entre as escolas propostas por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000), optou-se por utilizar a metodologia da Escola de Planejamento para a elaboração deste trabalho.

Segundo os autores, o planejamento estratégico como processo formal nas organizações passou a ser mais amplamente discutido na década de 70. O contexto empresarial e governamental era, então, favorável às mensagens centrais dessa Escola, que originou-se contemporaneamente à Escola do Design.

Em termos literários, surgiram diversas publicações a respeito do planejamento estratégico, sendo a mais influente a obra *Estratégia Empresarial*, de H. Igor Ansoff, publicada em 1965.

As premissas da Escola do Planejamento, apresentadas por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000:51), são:

- “As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
- A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos”.

Os autores afirmam, ainda, que a Escola de Planejamento apresenta três dimensões: dimensões-chave, dimensões de conteúdo e processo e dimensões contextuais. O quadro a seguir apresenta-as de forma detalhada.

Quadro 1: Dimensões da Escola de Planejamento

DIMENSÕES-CHAVE	
Fonte	Ansoff, 1965
Disciplina-base	Engenharia, planejamento urbano, teoria de sistemas, cibernética
Defensores	Executivos, assessores e consultores
Mensagem pretendida	Formalizar
Mensagem recebida	Programar (em vez de formular)
Homilia	“Um ponto em tempo poupa nove”
Palavras-chave	Programação, orçamentação, cenários
DIMENSÕES DE CONTEÚDO E PROCESSO	
Estratégia	Planos decompostos em subestratégias e programas
Processo básico	Formal, decomposto, deliberativo
Mudança	Periódica, incremental
Agentes centrais	Planejadores
Organização	Estruturada, decomposta, complacente
Liderança	Sensível a procedimentos
Ambiente	Complacente
DIMENSÕES CONTEXTUAIS	
Situação (melhor adequação ambiental)	Simple e estável, idealmente controlável
Forma de organização	Centralizada, formalizada, também divisionada
Estágio	Programação estratégica

Fonte: Baseado em MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000).

Percebe-se que as dimensões-chave abordam a questão da programação e da formalização do processo de planejamento. Já as dimensões de conteúdo e processo tratam da estratégia, que deve ser alcançada através da decomposição em subestratégias, e da organização, que deve ser estruturada e complacente. As dimensões contextuais apresentam a situação de melhor adequação ambiental e a forma de organização.

3.3.3 Etapas do planejamento estratégico

A principal característica encontrada nos conceitos de planejamento estratégico explicados anteriormente é a de que este constitui-se em um processo, e como tal é composto de partes ou etapas sequenciais. Nesse sentido, serão apresentados a seguir os modelos de planejamento estratégico propostos por diversos autores. FISCHMANN; ALMEIDA

(1991:45) ressaltam, contudo, que “as atividades de um plano estratégico variam conforme o tipo e o tamanho da organização”.

De acordo com MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000), o modelo básico de planejamento estratégico requer os seguintes estágios:

- Fixação de objetivos.
- Auditoria externa.
- Auditoria interna.
- Avaliação da estratégia.
- Operacionalização da estratégia.
- Programação do processo.

As fases para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, segundo OLIVEIRA (1998), são:

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

Na visão de CHIAVENATO (1995), a formulação do planejamento estratégico exige as seguintes etapas:

- Determinação dos objetivos empresariais.
- Análise ambiental.
- Análise interna da organização e de seus recursos.
- Geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas.
- Implementação através de planos táticos e de planos operacionais.

Já VASCONCELLOS FILHO; MACHADO (1982) apresentam a elaboração do planejamento através de uma metodologia mais detalhada. Para os autores, as etapas da formulação de um plano estratégico são as seguintes:

- Definição de âmbito de atuação da organização.
- Análise ambiental.
- Definição das macropolíticas da organização.
- Definição das políticas funcionais da organização (políticas de marketing, recursos humanos, financeiras, produção, pesquisa e desenvolvimento).
- Definição da filosofia de atuação da organização.
- Formulação da macroestratégia da organização (sobrevivência, manutenção, crescimento, desenvolvimento).

- Formulação das estratégias funcionais da organização.
- Definição de objetivos funcionais da organização.
- Definição dos macroobjetivos da organização.
- Elaboração dos planos de ação (metas e sub-estratégias).
- Checagem da consistência do plano estratégico.
- Preparação dos quadros financeiros.

Nota-se que, de maneira geral, as etapas para a elaboração do planejamento estratégico apresentadas pelos autores são semelhantes, variando apenas o momento e a ordem em que cada etapa deve acontecer. Os modelos estudados sugerem um diagnóstico extra e intra-organizacional e também a clara definição dos objetivos que guiarão as atividades da organização. Não é possível afirmar que existe um modelo padrão que possa ser utilizado por todos os que desejam formular um planejamento estratégico, pois cada organização tem objetivos, valores, processos e instrumentos de trabalho, estilos de liderança e culturas diferentes.

Neste trabalho serão abordadas as etapas do planejamento estratégico segundo o modelo preconizado por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000), ou seja, fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia e programação do processo.

a) Fixação de objetivos

De acordo com MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000:45) na etapa de fixação de objetivos deve-se quantificar as metas da organização. Esse primeiro estágio do planejamento estratégico “serve principalmente para identificar alternativas estratégicas relevantes, para onde ou em qual direção estratégica a empresa como um todo, bem como suas subunidades estratégicas, deverá ir”.

A determinação dos objetivos organizacionais é a tarefa mais importante de todo o processo de planejamento, pois a organização precisa definir onde quer chegar para então escolher o caminho a seguir e determinar uma forma de medir seu desempenho. A falta de objetivos claramente definidos pode levar o planejamento ao fracasso (Kwasnicka, 1993).

LOPES (1978:30) afirma que “objetivos são os resultados futuros que o empresário pretende atingir. São os alvos que a empresa seleciona e busca atingir, dentro de um certo espaço de tempo”. Segundo CHIAVENATO (1995), os objetivos são os propósitos

de uma organização; eles definem a razão de ser da mesma. O autor afirma, ainda, que inicialmente os objetivos podem ser formulados amplamente, mas que, a fim de serem operacionalizados, eles precisam ser concretos e estar de acordo com a realidade das atividades organizacionais.

Nas organizações existe uma hierarquia de objetivos, ou seja, cada objetivo é determinado com base em objetivos mais amplos com a finalidade de evitar desperdício de esforços. Essa interligação entre os objetivos permite que sejam alcançados *efeitos sinérgicos* (CHIAVENATO, 1995).

Segundo ANSOFF (1977), toda empresa tem um sistema de objetivos. Estes, por suas vez, podem ser de duas espécies: econômicos ou sociais. O autor afirma também que o objetivo principal das empresas é, a longo prazo, maximizar o aproveitamento de todos os recursos utilizados. Dessa forma, os objetivos sociais ficam relegados a um segundo plano, e os econômicos exercem grande influência na administração.

MEYER (apud CHIAVENATO, 1995) afirma que os objetivos de uma empresa podem ser agrupados em quatro categorias, a saber: lucro, expansão, segurança e autonomia. Conforme DRUCKER (apud CHIAVENATO, 1995), os objetivos principais de uma empresa são: liquidez, produtividade e estratégia de crescimento. Para ele, o lucro vem como consequência do desempenho da empresa.

DRUCKER (apud MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998) identificou oito áreas em que as organizações devem ter objetivos estabelecidos: posição no mercado, produtividade, recursos físicos e financeiros, lucratividade, inovação, desempenho e desenvolvimento de executivos, desempenho e atitudes dos trabalhadores, responsabilidade pública e social.

Os objetivos, que devem ser baseados nos recursos próprios da empresa, “devem fazer com que todos os componentes da empresa contribuam com uma parcela para o esforço geral” (GRANGER apud CHIAVENATO, 1995:256). O autor salienta a importância da revisão e reformulação periódica dos objetivos e também da comunicação dos objetivos fundamentais da empresa a todos os interessados.

O conhecimento dos objetivos organizacionais é importante para a definição dos aspectos ambientais que irão influenciar a organização no alcance de suas metas (STONER; FREEMAN, 1995).

→ Para a formulação dos objetivos é necessário definir e revisar a missão organizacional, pois a compreensão desta orienta as decisões e facilita o êxito do

planejamento estratégico. Conforme DRUCKER (apud GRACIOSO, 1996), deve-se estabelecer o destino da empresa com base nas respostas das seguintes questões:

1. Onde estamos – o que somos?
2. Onde queremos chegar – o que desejamos vir a ser?
3. O que é preciso fazer para chegar lá?

Segundo MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR (1998:167),

“A missão organizacional define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão-de-ser da organização, – isto é, o que ela representa. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão”.

A missão determina, então, as atividades da empresa, os seus limites de atuação. Percebe-se, dessa forma, a importância da revisão da missão organizacional no estabelecimento dos objetivos.

A missão de uma organização pode mudar com o tempo. Em algumas empresas a declaração de missão contém, além dos produtos, serviços, mercados e clientes, as crenças da organização e as diretrizes para que a missão seja alcançada (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR, 1998).

KOTLER (1998) apresenta os cinco elementos que moldam a missão das corporações: história, preferências atuais dos proprietários e da administração, ambiente de mercado, recursos e competências distintivas.

Evidencia-se, então, a importância da clara definição dos objetivos organizacionais para a elaboração de um planejamento estratégico realista. Os autores estudados propõem o estabelecimento de objetivos nas principais áreas ou funções da empresa, sendo que elas variam muito dependendo de fatores peculiares a cada organização, como o ramo de atuação, as necessidades do cliente, as condições internas e a posição no mercado.

b) Auditoria externa

Segundo MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000:45), um elemento bastante importante a ser considerado nessa etapa do planejamento é o “conjunto de previsões

feitas a respeito das condições futuras”. Esse fato deve-se principalmente à incapacidade que os administradores têm de controlar o ambiente.

As organizações estão inseridas num ambiente maior em constante mutação. É importante, então, conhecer e considerar as características do ambiente externo à empresa e não somente os aspectos internos, pois as mudanças que ocorrem no sistema maior normalmente afetam direta ou indiretamente a organização. Nesse sentido, MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000) apresentam um *checklist* para a análise das variáveis ambientais. Esse *checklist* abrange as seguintes mudanças:

- na sociedade – preferências dos clientes e tendências populacionais;
- governamentais – legislação, novas prioridades no cumprimento das leis;
- econômicas – taxas de juros e de câmbio, mudanças na renda pessoal real;
- na competição – novas tecnologias, novos concorrentes, mudanças de preços, novos produtos;
- nos fornecedores – mudanças nos custos, nos suprimentos e também na quantidade de fornecedores;
- no mercado – novos usos dos produtos, novos mercados e obsolescência de produtos.

Considerando as mesmas variáveis apresentadas por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000), CHIAVENATO (1995:110) aborda o ambiente externo das organizações sob o foco do ambiente geral e do ambiente de tarefa. Para ele, o ambiente geral ou macroambiente, “é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores que envolve e influencia difusamente todas as empresas”. A empresa não tem a capacidade de interagir diretamente com esse ambiente, apesar de ele contribuir significativamente para todas as decisões e estratégias que acontecem internamente.

Para entender a dinâmica do ambiente geral, HALL (1984) aponta algumas variáveis que, direta ou indiretamente, interagem com o ambiente interno das organizações:

- tecnológicas – é preciso adaptar-se e incorporar as novas tecnologias no dia-a-dia da organização;
- políticas – são as determinações e decisões tomadas pelos governos federal, estadual e municipal;
- econômicas – decorrem da conjuntura econômica geral, que pode permitir o desenvolvimento ou a retração econômica;
- legais – conjunto de leis que regulamenta as atividades da organização;
- sociais – influência do meio social/cultural em que está inserida (cultura local);

- demográficas – características da população, como crescimento e distribuição;
- ecológicas – relacionadas com o quadro físico que rodeia a organização.

Por outro lado, o ambiente de tarefa, específico ou operacional, “é o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados” CHIAVENATO (1995:116). Segundo o mesmo autor, esse ambiente é constituído por quatro setores principais: os consumidores ou usuários dos produtos ou serviços, os fornecedores de recursos (capital, matéria-prima, mão-de-obra, equipamentos, serviços), os concorrentes (tanto de mercado quanto de recursos) e os grupos regulamentadores (governo, sindicatos).

Um fator importante na formulação das estratégias organizacionais é a análise do ambiente externo e de sua relação com a organização. Para OLIVEIRA (1998:85), “a análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa (...)”.

A análise do ambiente externo é feita com o intuito de identificar a maneira pela qual as mudanças econômicas, legais, sociais, entre outras, podem influenciar a organização. O ponto essencial é, provavelmente, a análise das empresas com as quais a organização compete.

Segundo PORTER (1991), o grau de concorrência nas organizações depende de cinco forças competitivas básicas. O autor afirma que o conjunto dessas forças determina a intensidade da concorrência na organização e também a rentabilidade. As forças são: entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Percebe-se, então, que o grau de rivalidade entre as organizações não é medido somente pelos atuais concorrentes, mas deve-se considerar também os potenciais concorrentes. Para a formulação das estratégias deve-se atentar para as forças que exercem maior pressão sobre a atividade da organização.

A ameaça de entrada de novos concorrentes no mercado está relacionada às barreiras de entrada existentes, que podem ser: economias de escala (resultante da produção em larga escala pelas indústrias já estabelecidas), diferenciação do produto (existência de clientela “leal” à marca), necessidade de capital (exigência de grandes recursos financeiros para aquisição de equipamentos), custos de mudança (segundo PORTER (1991:28), “custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro”), acesso aos canais de distribuição (acesso às prateleiras de uma grande rede de supermercados pode ser bastante difícil, por exemplo), desvantagens de custos independentes de escala

(tecnologia patenteada do produto, acesso favorável às matérias-primas, localização favorável, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou de experiência), política governamental (existência ou não de incentivos para atuação no ramo). Um outro fator que pode ser considerado como barreira de entrada é a expectativa em relação aos concorrentes já estabelecidos.

Vale observar que as barreiras de entrada podem se alterar à medida que outros fatores mudam (esses fatores muitas vezes não podem ser controlados pela empresa) e que existem empresas já estabelecidas em um ramo de negócio que podem romper as barreiras de entrada em outro ramo facilmente, inclusive com custos baixos.

A rivalidade entre os atuais concorrentes é, na verdade, a disputa por posição, que pode acontecer sob a forma de disputa por menores preços, melhores campanhas publicitárias e aumento da qualidade do produto. A disputa por posição entre as empresas é bastante arriscada uma vez que pode conduzi-las à perda de rentabilidade. A rivalidade entre os concorrentes acontece devido à interação de diversos fatores estruturais: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento vagaroso da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou de custos de mudança, barreiras de saída elevadas, entre outros (PORTER, 1991).

Da mesma forma que as barreiras de entrada se alteram, os fatores que conduzem à rivalidade entre os concorrentes também sofrem mudanças com o tempo. Mas é possível controlar, até certo ponto, a rivalidade através de mudanças estratégicas.

Conforme PORTER (1991), a ameaça de produtos substitutos ou similares (que desempenham a mesma função) limita os lucros das empresas uma vez que acabam por estabelecer limites de preços. Deve-se dispensar especial atenção para os produtos substitutos que apresentam tendência de melhorar a relação preço-desempenho e também para aqueles produzidos por empresas com lucros altos.

Existem grupos de compradores com alto poder de negociação. Eles se caracterizam da seguinte forma: adquirem grandes volumes em relação às vendas da empresa, os produtos que adquirem representam um valor significativo dos seus custos, os produtos que compram são padronizados, existem poucos custos de mudança e os compradores têm total informação a respeito do produto. O poder do comprador pode aumentar ou diminuir com o tempo e as organizações podem praticar a “seleção de compradores”, optando por lidar com aqueles que têm menor poder de influência (PORTER, 1991).

Os fornecedores também têm a capacidade de exercer poder de negociação. Grupos de fornecedores, segundo PORTER (1991), são poderosos quando: trabalham com

produtos diferenciados ou com custos de mudança, não existem produtos substitutos, o mercado é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que as empresas para as quais vende. Convém observar que as condições determinantes do poder dos fornecedores se alteram com o tempo e não estão sob o controle da empresa. É importante atentar, também, para o fato de que a mão-de-obra da empresa é um tipo de fornecedor, e quando bem organizada pode exercer bastante influência.

As dificuldades mais comuns na realização da análise ambiental, conforme SCHEIN (apud OLIVEIRA, 1998), são:

- a definição dos limites da organização não é simples uma vez que ela encontra-se inserida num ambiente geral e num ambiente específico ou de tarefa;
- existência de vários propósitos ou funções;
- existência de representantes do ambiente dentro da organização (empregados, sindicatos, entre outros);
- grandes e rápidas mudanças no ambiente.

O ambiente externo pode oferecer oportunidades ou ameaças para as organizações. É necessário, então, aproveitar as oportunidades oferecidas e procurar enfrentar as ameaças (dissolvendo-as ou adaptando-se a elas). MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR (1998:179) afirmam que as oportunidades “oferecem um potencial favorável no ambiente da empresa” e que as ameaças “são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa”.

Os principais tipos de oportunidades, segundo OLIVEIRA (1998), são:

- naturais – são inerentes à natureza ou ramo de atuação da empresa;
- de evolução – “são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem definida e concreta” (OLIVEIRA, 1998:88);
- sinérgicas – proporcionam situações adicionais para a organização;
- de inovação – são aquelas que modificam as características econômicas e a capacidade da empresa;

Já as ameaças são classificadas pelo autor como:

- naturais – são aquelas incorporadas à natureza ou ramo de atuação da empresa;
- aceitáveis – a organização pode aceitar com cautela e análise;

- inaceitáveis – “são as que a empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade em explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir” (OLIVEIRA, 1998:88).

Segundo o autor, no estudo das oportunidades e ameaças ambientais, deve-se considerar também os riscos que a empresa enfrenta na sua relação com o ambiente. Existem três tipos de riscos:

- referentes à compatibilidade entre a empresa e seu ambiente – necessidade de acompanhar a evolução ambiental;
- referentes à evolução futura do ambiente empresarial – necessidade de detectar as mudanças futuras e também suas intensidades;
- referentes à avaliação do poder da empresa para alterar o ambiente – capacidade de vencer as resistências do ambiente.

Para a análise das oportunidades e ameaças da empresa, conforme OLIVEIRA (1998), além de obter informações relacionadas à tecnologia, ao governo, ao subsistema financeiro, aos sindicatos e às comunidades em geral, deve-se coletar e analisar dados referentes aos consumidores, à definição de mercado da organização, aos aspectos do setor em que a empresa está inserida, aos concorrentes e aos fornecedores.

c) Auditoria interna

Para MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000), a auditoria interna consiste numa avaliação subjetiva de competências distintivas, através do uso de *checklists* em que se deve considerar a situação de marketing, a pesquisa e desenvolvimento, os sistemas de informações gerenciais, o time gerencial, as operações, as finanças e os recursos humanos.

Após a análise das ameaças ou forças ambientais que afetam a organização, deve-se analisar o seu ambiente interno, ou seja, identificar os pontos fortes e fracos em relação às características do setor em que atuam, visando a estabelecer estratégias de posicionamento para enfrentar os concorrentes (PORTER, 1991).

Conforme VASCONCELLOS FILHO; MACHADO (1982:104), os administradores que desejam realizar suas tarefas de direção devem avaliar os pontos fortes e fracos da organização. Os autores definem os pontos fortes como “certas características que tornam [as organizações] capacitadas a desempenharem suas tarefas”, e os pontos fracos são as características que inibem a capacidade da organização atender às suas finalidades.

Pode-se afirmar que as forças são qualidades e as fraquezas são deficiências da empresa. Para MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR (1998:179), as forças “são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes”. Na análise do ambiente interno é importante, então, fazer a comparação da empresa com outras do mesmo setor (concorrentes diretas ou concorrentes potenciais), visando a levantar as vantagens e desvantagens competitivas da organização (OLIVEIRA, 1998).

O diagnóstico do ambiente interno proposto por KWASNICKA (1995) envolve a análise de quatro subsistemas:

- Técnico – relacionado ao conjunto tecnológico diretamente utilizado pela organização com o propósito de atingir seu objetivo principal. Cada setor dispõe desse conjunto para desempenhar suas atividades a fim de cooperar com o objetivo maior da organização.
- Organizacional – a estrutura hierárquica ainda é fator que influencia bastante nos processos de comunicação entre os componentes da organização. Dessa forma, conhecer os caminhos internos da comunicação facilita o levantamento da situação do ambiente interno da empresa.
- Normativo – a determinação dos objetivos, metas, princípios, valores, enfim, permite que a organização conheça os caminhos que deve seguir para desenvolver as atividades que lhe permitirão atingir tais definições para promover os melhores resultados.
- Humano – a presença de pessoas nas empresas é fator determinante para sua existência. Não se pode imaginar empresas totalmente desprovidas de um conjunto humano. Sendo assim, o comportamento individual e grupal dessas pessoas, envolvendo diversas variáveis como cultura, motivação, poder e conflitos, praticamente direciona o desempenho da organização.

Já OLIVEIRA (1998) estabelece uma espécie de roteiro para que todos os aspectos intra-organizacionais mais importantes sejam abrangidos na auditoria interna. Deve-se então analisar os seguintes pontos:

1. Quanto às funções a serem analisadas:
 - Marketing – análise dos produtos, pesquisa de mercado, novos produtos, promoção e propaganda, políticas mercadológicas.
 - Financeira – índices financeiros, sistema de planejamento e controle financeiro, sistema de registro e análise contábil.

- Produção – equipamentos e instalações, processo produtivo, qualidade, custos, pesquisa e desenvolvimento.
- Recursos humanos – recrutamento, seleção, admissão e treinamento de funcionários, índice de rotação e de absenteísmo de empregados, quadro de carreira e plano de cargos e salários, plano de benefícios, clima organizacional.

2. Quanto aos aspectos da empresa a serem analisados: estrutura organizacional, principais políticas, capacitação e habilidades da alta administração, sistemas de informações operacionais e gerenciais, normas e procedimentos, sistemas de planejamento, estilos de liderança, *portfólio* de produtos, controle de qualidade, conhecimento das necessidades do consumidor, domínio do mercado, entre outros.

3. Quanto à abrangência do processo: as áreas funcionais, unidades, grupos e indivíduos e analisar a empresa como um todo considerando-a como um sistema.

4. Quanto ao nível de controle do sistema pelo executivo da empresa: verificar em que nível está o controle: controla a eficiência, a eficácia e/ou a efetividade?

5. Quanto aos critérios que o executivo utiliza para avaliar se um ponto é forte, fraco ou neutro: considerar a base histórica da empresa, as opiniões pessoais e também a de consultores e assessores.

6. Quanto à maneira de o executivo obter as informações necessárias para a análise interna: observação e conversas pessoais, questionários, documentação do sistema, documentos publicados, periódicos, entre outros.

Observa-se, então, que na análise do ambiente interno deve-se examinar os recursos financeiros, mercadológicos, tecnológicos, organizacionais, produtivos e humanos da empresa como um conjunto, para identificar as forças e fraquezas existentes, com o objetivo de aproveitar as oportunidades do ambiente externo bem como prevenir-se das ameaças.

KOTLER (1998:87) salienta que:

“Uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra coisa é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades. Assim, é necessária a avaliação periódica das forças e fraquezas de cada negócio. (...) Claramente não é necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças. A grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades melhores”.

OLIVEIRA (1998:93) afirma que, além de analisar os pontos fortes e fracos da organização, deve-se considerar também os pontos neutros, que “em determinado momento

ou situação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa”. Para ele é importante que os pontos neutros sejam analisados por dois fatores:

- pelo fato de o planejamento ser um processo dinâmico, os pontos neutros serão enquadrados como pontos fortes ou fracos no decorrer do tempo;
- o planejamento estratégico considera a organização como um todo, portanto não pode desconsiderar algum item do sistema pelo fato de ele não se encaixar como ponto forte ou fraco em determinado momento.

Percebe-se que todo o processo de análise interna da organização, que deve abranger os diversos subsistemas da mesma, é de grande importância para o estabelecimento de pontos fortes, fracos e neutros da organização com o intuito de, juntamente com as oportunidades e ameaças definidas a partir da análise externa, determinar as estratégias de ação para que a organização possa alcançar seus objetivos.

d) Avaliação da estratégia

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000) afirmam que a maioria das tecnologias para a avaliação da estratégia na Escola de Planejamento está orientada para a análise financeira.

Após a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno (pontos fortes, fracos e neutros), e com base nos objetivos organizacionais, deve-se traçar um caminho para a ação da empresa, ou seja, é necessário desenvolver alternativas estratégicas para a organização.

Para a formulação das alternativas estratégicas, que é um dos aspectos mais importantes do planejamento estratégico, deve-se considerar a empresa (recursos, objetivos, pontos fortes e fracos), o ambiente (oportunidades, ameaças e mudanças) e também a integração da empresa com seu ambiente (OLIVEIRA, 1998).

As estratégias devem ser desenvolvidas de acordo com a capacitação e os objetivos da organização. Elas devem ser competitivas, relacionadas entre si e possíveis de ser operacionalizadas com os recursos existentes na organização.

Segundo OLIVEIRA (1998), as estratégias devem ser estabelecidas de acordo com a situação futura desejada, podendo estar relacionadas com:

- Sobrevivência da organização – esse tipo de estratégia somente deve ser adotado na inexistência de outras alternativas, ou seja, quando existir alta

incidência de pontos fracos e de ameaças ambientais, e não deve ser utilizada por muito tempo. Nesse caso, a organização deve parar os investimentos e reduzir ao máximo os custos.

- Manutenção da organização – essa postura deve ser adotada quando o ambiente proporciona um certo nível de ameaças, mas a organização possui diversos pontos fortes acumulados. É preciso, então, aproveitar ao máximo os pontos fortes da empresa e fazer investimentos de forma moderada. As seguintes estratégias podem ser adotadas: estabilidade, nicho e especialização.
- Crescimento da organização – nesse caso, apesar dos pontos fracos apresentados pela organização, o ambiente oferece algumas oportunidades. A organização pode utilizar algumas das seguintes estratégias: inovação, internacionalização, *joint venture* e expansão.
- Desenvolvimento da organização – esse tipo de estratégia é utilizado quando existe a predominância de oportunidades ambientais e de pontos fortes. O desenvolvimento da empresa pode ocorrer através de novos mercados e clientes ou de novas tecnologias. Conforme OLIVEIRA (1998), o desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações: de mercado, de produto ou serviços, financeiro, de capacidades, de estabilidade. A organização pode também assumir uma postura de diversificação (horizontal, vertical, concêntrica, conglomerativa, interna ou mista).

As organizações podem assumir posturas estratégicas ofensivas (ativas) ou defensivas (passivas). A estratégia ativa “é aquela em que as ações estratégicas ocorrem antes que sejam forçadas a reagir face às ameaças ou oportunidades ambientais, (...) a estratégia passiva reage a pressões ambientais apenas quando forçada pelas circunstâncias” (CHIAVENATO, 1995:270).

Para MILES; SNOW (apud CHIAVENATO, 1995), as organizações podem assumir ainda dois outros tipos de postura estratégica: a estratégia analítica, que apresenta características da estratégia defensiva em algumas ocasiões e da estratégia ofensiva em outras ocasiões; e a estratégia reativa ou retardada, em que as organizações reagem tardiamente às mudanças ambientais.

Percebe-se que as organizações que adotam as estratégias de sobrevivência ou de manutenção da organização, têm postura estratégica defensiva ou, em alguns casos, reativa. Já ao estabelecer estratégias de crescimento ou de desenvolvimento da organização, tem-se uma postura estratégica ofensiva.

Conforme PORTER (1991), as estratégias competitivas podem ser defensivas ou ofensivas e devem ser formuladas de modo que se crie uma posição de defesa contra as cinco forças competitivas básicas. O autor propõe algumas estratégias genéricas, que podem ser utilizadas em conjunto ou não, para que as organizações estabeleçam uma posição de defesa frente às cinco forças competitivas. As estratégias genéricas citadas por PORTER (1991) são:

- Liderança no custo total – através dessa estratégia a organização protege-se de todas as cinco forças competitivas, mas para alcançá-la é necessário ter uma alta parcela do mercado, ter acesso favorável às matérias-primas, realizar investimentos em equipamentos atualizados, procurar obter os benefícios da economia de escala e reduzir e controlar ao máximo os custos e despesas gerais. Salienta-se que a qualidade e a assistência não podem ser ignoradas apesar da grande necessidade de redução dos custos.
- Diferenciação – deve-se procurar diferenciar o produto/serviço da empresa criando algo único no seu ramo de atuação. A diferenciação pode assumir diversas formas: imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. Da mesma forma que a estratégia anterior, a diferenciação proporciona defesa contra as cinco forças competitivas genéricas, mas é importante ter claro que, com a adoção dessa estratégia, é difícil atingir uma alta parcela do mercado, pois mesmo reconhecendo a superioridade do produto/serviço, o cliente pode não ter condições ou não estar disposto a pagar os preços relativamente maiores que essas empresas praticam (PORTER, 1991).
- Enfoque – procura-se enfocar um grupo de compradores, uma linha de produtos ou um mercado geográfico. Segundo PORTER (1991:52), essa estratégia baseia-se “na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”. Através dessa estratégia pode-se não atingir o baixo custo ou a diferenciação no mercado como um todo, mas no grupo ou produto específico da empresa essas estratégias são alcançadas.

Vale atentar que para o efetivo funcionamento de qualquer uma das estratégias anteriormente explicadas é necessário que haja um total comprometimento da organização.

Segundo PORTER (1991), cada uma das estratégias exige diferentes recursos, habilidades, arranjos organizacionais, procedimentos de controle, sistemas criativos, estilos de

liderança e cultura, devendo as organizações estabelecer sua principal estratégia de acordo com suas principais necessidades e também com suas capacidades e limitações.

Dessa forma, o meio-termo, ou seja, a utilização de várias estratégias ao mesmo tempo, pode ser bastante arriscado para a empresa, pois é muito difícil uma organização estar ajustada para trabalhar ao mesmo tempo com os recursos e estilos administrativos que cada estratégia exige. Deve-se, então, estabelecer uma estratégia mais adequada à situação da empresa ao mesmo tempo em que é preciso optar pela estratégia que os concorrentes não podem “copiar” facilmente.

As estratégias competitivas genéricas podem auxiliar bastante as organizações no processo de defesa contra as forças competitivas, mas elas também apresentam alguns riscos. Os riscos da liderança no custo total são: mudança tecnológica que pode anular o investimento e o aprendizado anterior, existência de seguidores que podem obter aprendizado por baixo custo através da imitação, entre outros. Os riscos que a diferenciação pode oferecer são: a diferença de custos entre os concorrentes que adotam a estratégia da liderança no custo podem acabar afastando os consumidores, e a imitação, que reduz a diferenciação. Já os riscos de se adotar a estratégia de enfoque são: os concorrentes estabelecem submercados dentro do alvo estratégico, diferença de custos entre os concorrentes (PORTER, 1991).

QUINN (1998) apresenta alguns critérios para a avaliação das estratégias quanto à sua eficiência: independente do conceito que estiver sendo utilizado (plano, estratégia, padrão, posição, perspectiva) a estratégia deve conter objetivos claros, decisivos e diretos; deve manter a iniciativa, concentração e flexibilidade; deve proporcionar liderança coordenada e comprometida; deve conter elementos de surpresa; e deve ser realizável com segurança.

No entanto, FISCHMANN; ALMEIDA (1991) afirmam que o estabelecimento do perfil estratégico da organização não acontece de forma definitiva, apenas procura-se definir um caminho que valorize os pontos fortes e evite os pontos fracos, ao mesmo tempo em que se aproveitam as oportunidades do ambiente externo e se evitam as ameaças.

As razões para a complexidade da elaboração de estratégias, segundo KEENEY (apud OLIVEIRA, 1998), são:

- existência de múltiplos objetivos hierarquizados e diferenciados;
- existência de objetivos intangíveis;
- horizonte de tempo muito longo correlacionado às decisões estratégicas;
- incidência de risco e incerteza;
- aspecto interdisciplinar;

- existência de vários tomadores de decisão.

Os autores estudados apresentam as diversas posturas estratégicas que as organizações podem assumir de forma ampla, abordando apenas a estratégia geral de ação ou comportamento da organização. Cabe, então, aos administradores, através do processo de elaboração do planejamento estratégico (determinação de objetivos, análise externa e análise interna da organização), determinar quais são as melhores estratégias específicas de ação.

e) Operacionalização da estratégia e programação do processo

O estágio de operacionalização, de acordo com o pensamento da Escola de Planejamento apresentado por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000), denota uma cadeia hierárquica de planos – de longo, médio e curto prazos – fato que leva a associação desta etapa com a atividade de controle.

Já a programação deve ocorrer em todas as etapas do processo de planejamento estratégico, contando inclusive com um cronograma de execução.

Na fase de implementação ou operacionalização do planejamento estratégico, colocam-se os planos em ação. Nessa etapa, é necessário que o administrador faça com que os empregados cumpram os planos estabelecidos. Para CHIAVENATO (1995), a implementação é a ponte entre as decisões administrativas e a sua execução.

KWASNICKA (1993:167) afirma que a implementação do planejamento estratégico é o “detalhamento das decisões, tornando-as compreensíveis e executáveis aos demais participantes da organização”. A autora salienta a importância de se elaborar programas nas diversas áreas da empresa (vendas, produção, compras, recursos humanos). Esses programas devem ser estabelecidos de forma detalhada e com base nas políticas já formuladas. Na atividade de programação deve-se tomar decisões sobre o que será executado, em que seqüência, quando, por quem (pessoas e equipamentos) e quanto irá custar.

Uma vez que as atividades programadas são, em sua maioria, executadas por sistemas operacionais, é preciso elaborar também um planejamento para a área operacional, ou seja, decidir sobre como as atividades programadas serão executadas. Deve-se, então, segundo KWASNICKA (1993), definir sobre qual procedimento ou rotina o sistema irá funcionar. A autora afirma que se deve planejar também os métodos de trabalho para a execução das operações.

Percebe-se, então, que para a operacionalização do planejamento estratégico é preciso que ele seja desdobrado e detalhado em todos os níveis da empresa. O planejamento estratégico lida com decisões globais, genéricas e amplas; para que possa ser executado deve-se elaborar os planos táticos no nível intermediário da organização e os planos operacionais no nível operacional.

3.4 Limitações e críticas ao planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico, quando bem elaborado, permite inúmeras vantagens para a organização; porém ele envolve alguns aspectos que limitam seu desenvolvimento e implementação e impossibilitam o seu máximo aproveitamento.

A elaboração dos planos requer informações sobre aspectos ambientais externos e internos à empresa. No entanto, os eventos ambientais não podem ser controlados pelas organizações e tampouco existem informações disponíveis sobre eles, o que torna necessário que se façam previsões. NEWMAN (1987:59) afirma que “a utilidade do planejamento é posta em dúvida quando as condições futuras não podem ser previstas com segurança”.

Todo processo de planejamento estratégico envolve um investimento bastante significativo de tempo e de recursos monetários. Além disso, deve-se estar preparado para lidar com a resistência dos funcionários e com as crises internas referentes à não aceitação dos planos propostos. É necessário, então, que se faça um trabalho de conscientização com todos os membros da organização sobre a efetiva importância e razão pela qual se está elaborando um planejamento estratégico.

“O planejamento é quase sempre difícil e envolve um alto nível de criatividade, imaginação, capacidade analítica. Demanda boa dose de aplicação de princípios, técnicas e talentos administrativos” (STEINER apud CHIAVENATO, 1995:198).

MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000:57) apresentam algumas críticas ao planejamento estratégico, “à idéia de que a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado”. Os autores denominaram suas críticas de falácias do planejamento estratégico, que são:

- Falácia da predeterminação – para a elaboração do planejamento estratégico, uma organização deve ter a capacidade de prever as mudanças do ambiente em que está inserida bem como de controlá-lo. No entanto, somente alguns poucos fatores padronizados e repetitivos podem ser facilmente previstos.

MAKRIDAKIS (apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000:58) afirma que prever descontinuidades, como grandes avanços tecnológicos ou aumento de preços, é praticamente impossível. Ele afirma ainda que “muito pouco ou nada pode ser feito, além de estar preparado, de modo geral, para reagir rapidamente uma vez ocorra uma descontinuidade”.

- Falácia do desligamento – para MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000:59), o processo de planejamento estratégico é elaborado pelos executivos por controle remoto, uma vez que a estratégia aparece desligada das operações e táticas, a formulação acontece afastada da implementação, os pensadores ficam distantes dos executores e os estrategistas dos objetos de suas estratégias. Os autores afirmam que “a criação eficaz de estratégias liga a ação ao pensamento que, por sua vez, liga a implementação à formulação”.
- Falácia da formalização – a criação de estratégias é um processo bastante complexo, que exige *insight*, criatividade e síntese, não podendo portanto seguir uma programação pré-determinada. O fracasso do planejamento estratégico acontece por causa da formalização, da previsão de descontinuidades, da institucionalização para prover inovações, dos dados factuais em contraposição aos dados intangíveis, da programação de fatores dinâmicos. “Os sistemas formais certamente podem processar mais informações, pelo menos factuais, consolidá-las, agregá-las, movimentá-las. Mas eles não podem *internalizá-las, compreendê-las, sintetizá-las*. (...) Os esforços para se transformar um processo frouxo em uma seqüência rígida podem matá-lo” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000:62).

Por outro lado, as causas de falhas do planejamento estratégico são classificadas por OLIVEIRA (1998) em três tipos, de acordo com o momento em que podem acontecer:

- antes do início da elaboração – estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico, desconhecimento da importância e significado do planejamento para a empresa, “não-preparação do terreno” para o planejamento estratégico, desconsideração da realidade da empresa;
- durante a elaboração – desconhecimento dos conceitos básicos referentes ao planejamento estratégico, envolvimento inadequado dos níveis hierárquicos, defeitos na elaboração do planejamento em si, baixa credibilidade;
- durante a implementação – sistema de controle e avaliação inadequado e interação inadequada com os funcionários da empresa.

3.5 Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos

O planejamento em organizações públicas e em entidades privadas sem fins lucrativos é uma atividade visivelmente importante, através da qual os administradores previnem problemas específicos na implementação de programas e em operações. Não são poucos os maus resultados decorrentes da falta de planejamento em organizações públicas.

MOTTA (1982) afirma que as organizações públicas e as entidades privadas sem fins lucrativos apresentam as seguintes características:

- a sobrevivência e a ação não dependem do lucro;
- a remuneração global independe do preço pago pelos clientes;
- os objetivos são baseados nos interesses comunitários;
- a cultura organizacional normalmente é caracterizada por um forte senso de identidade e de aderência à missão sócio-econômica da organização.

Conforme GRAHAM JR; HAYS (1994), a formulação de planos busca utilizar melhor os recursos organizacionais em um ambiente futuro, além de servir de base para o controle e a gerência da organização no seu ambiente atual. Assim, os administradores de organizações sem fins lucrativos necessitam considerar o contexto maior das relações da organização, ou seja, as diversas partes inseridas no ambiente organizacional que contribuem com pontos de vista diferentes para a efetividade do plano.

Além disso, o administrador público deve considerar que o ambiente organizacional, tanto externo quanto interno, é mutável e dinâmico, o que exige flexibilidade e constantes revisões. “As metas organizacionais são continuamente verificadas em relação à realidade em que opera a organização” (GRAHAM JR; HAYS, 1994:46).

Segundo MOTTA (1982), assim como em organizações privadas, o início da atividade de planejamento em organizações sem fins lucrativos se dá pela identificação da missão organizacional e dos objetivos. Entretanto, o próprio autor destaca que uma missão ampla e intangível pode dificultar o alcance dos objetivos, caso não haja comprometimento.

Além disso, algumas características das organizações públicas como o aparente clima de tranquilidade gerado pela dispensa da geração de renda, a falta de indicadores de desempenho organizacional, a existência de regras administrativas rígidas e de estrutura que denota centralização do poder não permitem a definição segura dos objetivos.

Ocorre ainda, conforme MOTTA (1982), que as organizações sem fins lucrativos precisam transparecer um caráter ordenado, uniforme e consistente, o que faz com que muitas

vezes as prioridades, típicas do processo de planejamento, sejam vistas como preferências a grupos específicos.

Diversos elementos, como mudança na composição populacional, crescimento ou declínio econômico, desenvolvimento tecnológico e treinamento de funcionários devem ser incluídos nos planos estratégicos das organizações públicas (GRAHAM JR; HAYS, 1994:46).

De acordo com MOTTA (1982), o processo de planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos deve considerar que o processo decisório apresenta dimensões irracionais, o poder gerencial dos dirigentes está submetido às pressões normativas e financeiras e que os objetivos representarão algo ambíguo, arbitrário e imutável.

O autor apresenta três premissas que dificultam sua aplicação em organizações públicas e em entidades privadas sem fins lucrativos. A primeira delas é a de que as organizações estão inseridas num ambiente competitivo em que se deve conquistar e manter mercado para o crescimento e desenvolvimento. As organizações sem fins lucrativos, entretanto, não têm suas estratégias baseadas na competição, mas na concretização dos objetivos sociais que justificam a sua existência (mesmo porque essas organizações tem uma sobrevivência relativamente garantida pelo apoio e facilidade que recebem do ambiente).

A segunda premissa é a de que existe um domínio gerencial da organização sobre seu ambiente através da análise das oportunidades e ameaças. Nas organizações públicas, no entanto, as ameaças e as oportunidades são diferentes e os dirigentes não têm autonomia gerencial (MOTTA, 1982).

A terceira premissa trata da capacidade de adaptação e resposta às mudanças ambientais que as empresas devem ter; as organizações públicas, porém, não são administradas com base no mercado, tendo muitas vezes dificuldade de adaptação a mudanças bruscas e repentinas. Outro aspecto a ser considerado é que esse tipo de organização deve passar uma imagem de continuidade, coerência e estabilidade, levando os seus dirigentes a reprimir os riscos e as incertezas através da utilização dos seguintes aspectos, conforme MOTTA (1982):

- Reconciliação com o passado – procura-se criar uma organização estável através da análise do passado; busca-se manter o máximo de fatores possíveis, sendo que as mudanças radicais somente ocorrem por fortes pressões externas.
- Planejamento por minianálise – a incerteza é reprimida ao ignorar-se o longo prazo, que traz consigo inúmeras variáveis não-controláveis.

- Isolamento do planejamento (dissociação planejamento-execução) – pelo fato de a decisão gerar menos resistência do que a ação, concentra-se no planejamento, relegando a implementação para um segundo momento.
- Controle remoto – o controle do planejamento é esporádico e voltado para a rotina, pois buscam-se a uniformidade, a ordem e a estabilidade da organização.
- Definição de objetivos de forma ampla e imprecisa – aceita-se apenas o crescimento organizacional natural, definem-se metas e resultados aquém do possível pois tem-se receio de problemas.

Todos esses aspectos acabam por gerar o imobilismo gerencial, que “significa a percepção de uma incapacidade para a ação, normalmente racionalizada em função de duas crenças: a) a solução de problemas básicos encontra-se em fatores externos, fora do controle da gerência; b) os problemas só podem ser resolvidos a longo prazo” (MOTTA, 1982:153).

Além das três premissas básicas que dificultam a elaboração e a implementação do planejamento estratégico, é importante ressaltar que em organizações sem fins lucrativos o processo é muitas vezes prejudicado pela escassez (cortes orçamentários, dificuldades na obtenção de recursos, redimensionamento da expansão, manutenção da sobrevivência, planejamento da contratação e declínio da organização). MOTTA (1982) afirma que se deve, então, estar apto a lidar com os problemas internos decorrentes da escassez: manter a aparência de racionalidade, justificar o declínio, manter a motivação do pessoal, utilizar novos instrumentos analíticos para minimizar os riscos e mudanças na estratégia organizacional.

É preciso ter claro, também, que a elaboração de um planejamento estratégico em uma organização pública deve lidar com as seguintes questões: redução de alternativas a curto prazo, dificuldades em aceitar o planejamento, percepção de falta de poder e controle, pessimismo e frustração, e falta de condições para mobilizar apoio (MOTTA, 1982).

GRAHAM JR; HAYS (1994) afirmam que são muitas as barreiras que dificultam a implementação dos planos estratégicos em organizações sem fins lucrativos, principalmente em termos de orçamento. Os administradores públicos muitas vezes trabalham com orçamentos anuais pouco flexíveis, impedindo-os de pensar em ações para um período maior de tempo.

Entretanto, apesar das dificuldades que podem ser encontradas para a elaboração do planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, é fundamental que se tenha consciência de que estas também “enfrentam ameaças, necessitam competir por recursos,

buscam novas oportunidades e devem inovar produtos e serviços, bem como desenvolver novas formas de atuação” (MOTTA, 1982:155).

Percebe-se, então, que o planejamento estratégico em organizações públicas pode gerar informações preliminares que possibilitem melhorias significativas na administração.

Os benefícios do planejamento estratégico para as organizações públicas são citados por GRAHAM JR; HAYS (1994) como:

- estabelecimento de um curso de ações futuras que promova a coordenação dos recursos internos com os desafios externos;
- ajuda aos administradores públicos para tomar decisões atuais que possam trazer melhores resultados presentes ou futuros;
- encorajamento dos administradores para tentar estabelecer objetivos, através da avaliação das condições futuras e presentes;
- capacitação dos administradores para decidir de antemão o que, como e quando fazer e também quem deve fazer;
- estabelecimento de padrões de desempenho que facilitem os controles.

3.6 Bibliotecas e atividades de planejamento

Segundo FANFA (1995:15), “biblioteca é uma coleção de livros, organizada de modo a conservá-los e guardá-los para serem consultados e lidos com facilidade”. A autora afirma, ainda, que diversos outros documentos como periódicos, mapas e fitas de vídeo, também fazem parte da biblioteca.

MACIEL (1995) salienta que internamente uma biblioteca deve estar estruturada basicamente com o propósito maior de fornecer aos indivíduos a leitura, a informação e o conhecimento acumulados em registros bibliográficos e multimeios.

Os principais tipos de bibliotecas citados por FANFA (1995) são: infantil, escolar, universitária, especializada (acervo centralizado em determinado assunto), especial (busca atender a um tipo especial de usuário), nacional e pública.

As bibliotecas públicas podem ser federais, estaduais ou municipais. Segundo a autora, a principal característica desse tipo de biblioteca é o atendimento a toda coletividade e não somente a determinado segmento. A biblioteca pública deve ter todos os gêneros de obras que possam interessar à população a que pertence e também informações básicas sobre a

organização do governo e sobre os serviços públicos em geral (saúde pública, fontes de emprego, entre outros).

Para FANFA (1995:16), a biblioteca pública “deve constituir-se em um ambiente realmente público, de convivência agradável, onde as pessoas possam se encontrar, conversar, trocar idéias, discutir problemas, saciar curiosidades, auto-instruir-se, criar, ter contato com escritores, organizar teatro e outras atividades culturais e de lazer”.

Já MILANESI (1986) afirma que as bibliotecas públicas deveriam ser: um centro de informação para a coletividade, um espaço para o lazer e a possibilidade de preservação da memória.

Conforme SPONHOLZ (1984), o surgimento das bibliotecas públicas no Brasil foi estimulado a partir de 1961 com a criação do Serviço Nacional de Bibliotecas junto ao Ministério da Educação e Cultura. Mais tarde, este serviço passou a ser de responsabilidade do Instituto Nacional do Livro.

A partir de 1971, com a implantação da pesquisa estudantil obrigatória, as bibliotecas públicas passaram a desempenhar o papel de biblioteca escolar, uma vez que visavam a atender, além da população em geral, os estudantes.

Durante longos anos, os bibliotecários foram caracterizados como sujeitos passivos no desempenho das atividades de difusão do conhecimento, ou seja, apenas realizavam suas atividades técnicas de conservação documental.

Entretanto, segundo SPONHOLZ (1984), o progresso da imprensa e o advento da tecnologia da informação dinamizaram a atuação desses profissionais no sentido de tornar as bibliotecas organismos ativos, que interagem constantemente com toda a sociedade, desempenhando um papel relevante: contribuir para a democratização do ensino e da cultura.

Segundo MACIEL (1995:2), “são raros os estudos que encaram a biblioteca como uma empresa, uma organização que deve ser habilmente planejada e regularmente avaliada, como forma de atingir seus objetivos”.

Para isso, as bibliotecas devem ter funções definidas, rotinas programadas e competências determinadas de maneira que as configurem como sistemas bem constituídos e integrados no alcance de seus objetivos e metas.

Ao realizar o planejamento em bibliotecas é necessário conhecer o programa governamental para que as atividades da biblioteca estejam em conformidade com os interesses do país. Segundo PENNA (apud MARTINS, 1980:50), é importante que “a planificação dos serviços de biblioteca obedeça às regras metodológicas tais que estes

serviços respondam às necessidades educativas, sociais e econômicas do país e levem em conta os recursos dos quais ele dispõe”.

As atividades de planejamento em bibliotecas requerem cuidadoso diagnóstico que, para MACIEL (1995), deve resultar na elaboração de um relatório. Tal relatório resume, avalia e interpreta as atividades a serem desenvolvidas pela biblioteca em determinado período. Além disso, a autora destaca a importância do relatório como meio para prestação de contas e instrumento de comunicação que pode ampliar a eficácia da biblioteca dentro do seu contexto.

O processo de planejamento bibliotecário deve congrega a participação de todas as pessoas responsáveis pela execução dos objetivos definidos, para que dividam igualmente a responsabilidade no esforço de atingi-los. MACIEL (1995) afirma que o gerente deve, ainda, determinar parâmetros de avaliação para completar o ciclo de planejamento, fornecendo retornos constantes ao sistema.

Conforme MARTINS (1980), o planejamento em bibliotecas é uma atividade interdisciplinar. A autora apresenta as diversas disciplinas ou enfoques que merecem a atenção dos responsáveis pelo planejamento:

- político – necessidade de adotar as decisões do governo, apoio dos órgãos públicos, recursos disponíveis, campos prioritários de ação;
- administrativo – seguir os princípios da racionalidade, previsão, coordenação, continuidade, eficiência e eficácia;
- recursos humanos – capacitação dos funcionários para desempenhar as tarefas programadas no planejamento;
- econômico – composição dos recursos, maximização da produtividade dos insumos físicos, humanos e financeiros;
- sociológico – estudo e pesquisa da mobilidade social, incorporação de maior número de pessoas nos processos políticos e econômicos, resistência às mudanças e na aceitação de novos padrões;
- pedagógico – analisar o sistema educativo, científico e cultural e também a metodologia a ser adotada para modificar o sistema;
- técnico – avaliação da situação, previsão das necessidades e das ações e meios para atendê-las, escolha das alternativas, diagnóstico das alternativas.

Já MACIEL (1995) relaciona alguns serviços e setores a serem analisados como base para o processo de planejamento, bem como para a tomada de decisões. São eles:

- pessoal – comparar o número de funcionários com o número de usuários inscritos, de documentos em circulação, de atendimentos personalizados, de documentos adquiridos, de documentos processados e não processados;
- acervo – relacionar o total do acervo com a situação nos últimos anos, o número de baixas e o número de consultas e empréstimos;
- serviços oferecidos à clientela – estabelecer a proporção entre os atendimentos personalizados, entre o número de consultas e empréstimos e o número de usuários cadastrados, entre o número de consultas por assunto e o total das consultas, entre a consulta de referência e a consulta geral na biblioteca;
- usuários – número de usuários inscritos (por categoria) nos últimos anos;
- espaço físico – situação do acervo em relação à área ocupada, relação entre o espaço físico destinado aos usuários e o número de atendimentos, área ocupada por material não processado;
- investimentos – fonte de recursos utilizados na aquisição de material bibliográfico, relação entre os investimentos em acervo e o número de atendimentos realizados, investimentos em dispositivo de segurança e conservação do acervo, investimentos em renovação de mobiliário, equipamentos e material de consumo.

4 METODOLOGIA DO TRABALHO

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados para a elaboração do estudo, abordando o tipo de pesquisa desenvolvido, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e também os instrumentos de pesquisa utilizados.

4.1 Tipo de estudo e abordagem

As características da pesquisa qualitativa, segundo BOGDAN (apud TRIVIÑOS, 1992), são: tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento-chave; é descritiva; os pesquisadores estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e com o produto; os pesquisadores tendem a analisar os dados indutivamente; a preocupação essencial nessa abordagem é com o significado.

Conforme PATRÍCIO (1999:71), “os estudos qualitativos preocupam-se mais com a qualidade dos dados que com a quantidade destes”. TRIVIÑOS (1992) afirma, ainda, que na pesquisa qualitativa não existe uma separação clara ou marcada entre a coleta de informações e a interpretação dos dados.

Nesse sentido, o estudo foi desenvolvido predominantemente por meio de uma abordagem qualitativa, uma vez que toda pesquisa (coleta e análise de dados) foi cuidadosamente preparada e, sempre que possível, o processo de análise dos dados foi simultâneo à coleta. Vale destacar também que os dados foram analisados a partir de seu conteúdo e da relação entre eles, e não a partir de dados numéricos e estatísticos.

Conforme TRIVIÑOS (1992:133), o estudo de caso é o tipo de pesquisa qualitativa mais relevante. O autor define o estudo de caso como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma *unidade* que se analisa profundamente”. Para GIL (1996:58), um estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

As características fundamentais do estudo de caso, segundo LUDKE; ANDRE (1996), são: visam à descoberta; enfatizam a “interpretação em contexto”; buscam retratar a realidade de forma completa e profunda; utilizam uma variedade de fontes de informação; revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas; procuram representar os

diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

Já as vantagens do estudo de caso apresentadas por GIL (1996) são: estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos.

Este trabalho foi desenvolvido, então, através de um estudo de caso com enfoque exploratório e descritivo, uma vez que foi realizado um estudo detalhado da organização visando a conhecer seus aspectos relevantes com o intuito de elaborar a proposta de planejamento estratégico.

4.2 Os sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa, conforme VERGARA (1997), são as pessoas que irão fornecer os dados necessários para a realização do estudo.

Nesse sentido, os sujeitos dessa pesquisa foram: a Sra. Helga Zimmermann, Relações Públicas da Fundação Catarinense de Cultura (FCC); a Sra. Virgínia Ana Zimmermann, Gerente da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC); todos os funcionários efetivos da BPESC e ainda alguns estagiários e funcionários terceirizados.

4.3 Os momentos da pesquisa

Os trabalhos de campo desenvolvidos a partir de uma abordagem qualitativa, segundo PATRÍCIO (1999), constituem-se de três momentos distintos, a saber: “entrando no campo”, “ficando no campo” e “saindo do campo”. A autora salienta que essas três etapas são interligadas e que se diferenciam por particularidades específicas de acordo com o tipo de estudo.

PATRÍCIO (1999:74) afirma ainda que as pesquisas qualitativas desenvolvidas a partir dessa metodologia exigem do pesquisador alguns atributos, tais como:

“apresentar disponibilidade de participar no campo – quando for o caso – antes de inserir-se nele; estar aberto ao que se apresenta na realidade e também aos processos intuitivos; ser humano no sentido de ser humilde, a ponto de demonstrar flexibilidade e de valorizar e respeitar a cultura e os sentimentos do outro; de não julgar e apresentar competência para interagir com o outro, através de técnicas de comunicação apropriadas ao contexto e aos objetos do estudo. Para tanto, primeiramente é preciso gostar de gente; desenvolver capacidade de descrever a realidade, para poder interpretar e compreender essa realidade, inicialmente através da busca dos significados e do

processo de reflexão constante desses dados integrados no contexto. E, sem dúvida, para ser pesquisador qualitativo é preciso desenvolver consciência de que suas descobertas não o levarão para “verdades” únicas e imbatíveis.

Nessa qualidade toda é preciso situar a importância da criatividade do pesquisador no processo qualitativo de pesquisa, o que, de certa forma, prescreve outro atributo importante do pesquisador qualitativo: expressão de sua liberdade de recriar, de transformar conceitos e métodos para melhor captar a realidade que deseja estudar”.

Nesse sentido, apresentam-se a seguir as etapas utilizadas para a realização do estudo, caracterizado por três momentos distintos, de acordo com a metodologia proposta por PATRÍCIO (1999).

4.3.1 Entrada no campo

O processo de entrada no campo de estudo refere-se aos momentos iniciais de interação com o contexto do trabalho. Segundo PATRÍCIO (1999:70), “a interação nesse período do estudo é mais focalizada no processo de aproximação com os sujeitos da pesquisa, assemelhando-se a um tipo de ‘namoro’”.

Dessa forma, foi solicitada a aprovação da proposta de estudo à Fundação Catarinense de Cultura, por meio de uma carta de apresentação da Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração em conjunto com a professora orientadora (ver apêndice 1). A seguir, entrou-se em contato, através do telefone, com a Sra. Virgínia Ana Zimmermann, Gerente da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, informando sobre a solicitação feita à FCC.

Nesse primeiro contato com os administradores das organizações, apresentaram-se os objetivos do trabalho, as técnicas que seriam utilizadas para a coleta de dados e também a data prevista para início do levantamento das informações. Foi apresentada, também, para a Gerente da BPESC a importância do processo de sensibilização dos funcionários.

Após o consentimento verbal por parte do Diretor Geral da FCC e da Gerente da BPESC foi entregue uma cópia do projeto de trabalho para a Sra. Helga Zimmermann, Relações Públicas da Fundação Catarinense de Cultura.

Ressalta-se que o levantamento de dados internos da FCC e da BPESC somente foi iniciado após a autorização dos responsáveis pelas duas organizações.

4.3.2 Permanência no campo

Na etapa “ficando no campo” acontece o levantamento de dados que, segundo PATRÍCIO (1999:70), “representa os diferentes momentos de interação com os sujeitos do estudo”, através do uso dos instrumentos de coleta de dados.

A autora ressalta que a principal ferramenta ou instrumento para coleta de dados em pesquisas qualitativas é o próprio pesquisador, através do uso de sua razão, sensibilidade e intuição.

Para o levantamento de dados dessa pesquisa utilizaram-se as seguintes técnicas: entrevistas, *workshop*, observação e análise de documentos. Visando a facilitar a coleta dos dados do ambiente externo, foi elaborado um roteiro, que pode ser visualizado no apêndice 2. Vale ressaltar que, sempre que possível, foram realizadas anotações pessoais durante ou logo após o levantamento dos dados, para que nenhuma informação relevante ficasse esquecida.

É importante observar, também, que durante todo o processo de levantamento de dados, somente o Setor de Periódicos da BPESC estava aberto ao público, das 13 h às 19 h, devido às reformas físicas no prédio. Esse fato auxiliou a coleta dos dados, uma vez que os funcionários puderam participar das atividades desenvolvidas pelas pesquisadoras sem prejudicar o atendimento aos usuários.

O levantamento de dados para a pesquisa aconteceu na seguinte seqüência: entrevista na FCC, entrevista inicial com a Gerente da BPESC, *workshop* com os funcionários da Biblioteca, entrevista estruturada com os funcionários da BPESC e entrevista em profundidade com a Gerente da BPESC. Concomitantemente à utilização dessas técnicas de pesquisa, foram desenvolvidas a análise de documentos e a observação direta.

4.3.2.1 Entrevista

Segundo KAHN; CANNELL (apud MINAYO, 1996:108), a entrevista de pesquisa é uma “conversa a dois, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e entrada (pelo entrevistador) em temas igualmente pertinentes com vistas a este objetivo”.

Percebe-se, então, que o objetivo principal da entrevista de pesquisa é a obtenção de informações sobre o assunto em estudo.

De acordo com MINAYO (1996), a entrevista é uma “conversa com finalidade” e deve ser orientada por um roteiro previamente elaborado, cuja finalidade é facilitar a abertura, ampliar e aprofundar a comunicação.

Segundo GIL (1996), a entrevista é a técnica de interrogação de maior flexibilidade, podendo assumir diversas formas: informal, focalizada, semi-estruturada, totalmente estruturada.

Nesse sentido, a técnica da entrevista foi utilizada como meio de coleta de dados porque é um instrumento que permite maiores discussões e esclarecimentos de pontos importantes.

Para a elaboração desse estudo foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e estruturadas. Pela utilização dessas técnicas, buscaram-se dados sobre o ambiente interno e também algumas informações relevantes sobre o ambiente externo da organização.

a) Entrevista semi-estruturada

Segundo TRIVIÑOS (1992:146), a entrevista semi-estruturada é “aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. O autor afirma ainda que, ao seguir livremente seu pensamento e suas experiências dentro do foco principal, o informante participa da elaboração do conteúdo do estudo.

Os objetivos das entrevistas semi-estruturadas, segundo MINAYO (1996), são: descrição do caso individual, compreensão das especificidades culturais e comparabilidade de diversos casos.

Dessa forma, em 14/02/2001 foi realizada uma entrevista semi-estruturada (ver roteiro no apêndice 3) com a Sra. Helga Zimmermann, Relações Públicas da Fundação Catarinense de Cultura, com a finalidade de identificar características gerais da FCC, bem como alguns aspectos relativos às atividades de planejamento da organização. A entrevista foi realizada na sala de trabalho da entrevistada, na própria FCC.

Em 28/02/2001 foi realizada uma entrevista semi-estruturada (ver roteiro no apêndice 4) com a Sra. Virgínia Ana Zimmermann, Gerente da Biblioteca, na própria Gerência, visando a identificar a situação da BPESC em relação às atividades de planejamento. As anotações referentes foram feitas durante a entrevista.

Já em 09/04/2001 foi realizada outra entrevista semi-estruturada (ver roteiro no apêndice 5) com a Sra. Virgínia Ana Zimmermann, Gerente da BPESC, visando a levantar dados sobre as condições intra-organizacionais e também alguns aspectos extra-organizacionais. Por sugestão da própria Gerente, a entrevista foi realizada no Setor de Obras Gerais e Referência da Biblioteca (que estava fechado devido às reformas; somente alguns funcionários estavam organizando e catalogando livros), para que não houvesse interrupções. Essa entrevista foi totalmente gravada, devido à grande quantidade de dados investigados.

b) Entrevista estruturada

Para LAKATOS; MARCONI (1991:197), a entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas”. Segundo as autoras, esse tipo de entrevista é realizado de acordo com um formulário previamente elaborado, e o pesquisador não é livre para adaptar as perguntas ou alterar a ordem dos tópicos.

Em 29 e 30/03/01 foram realizadas entrevistas estruturadas (ver roteiro no apêndice 6) com todos os funcionários efetivos da BPESC, no próprio ambiente de trabalho deles. O objetivo dessas entrevistas foi levantar informações a respeito da realização das atividades dos diversos setores da Biblioteca, identificar o estilo gerencial e o processo de comunicação interna presente na organização e também as principais satisfações e reclamações dos funcionários.

Apesar da garantia de anonimato dos funcionários e sigilo das respostas, percebeu-se que várias pessoas ficaram com certo receio de expor suas opiniões e reclamações – por esse motivo as entrevistas não foram gravadas.

Mesmo com toda a preocupação das pesquisadoras em garantir o sigilo das informações, surgiram alguns boatos de que os dados tinham sido repassados para a Gerente da Biblioteca.

Após a realização de todas as entrevistas, os formulários usados na pesquisa foram numerados aleatoriamente de 01 a 24, para posterior utilização das informações sem que os funcionários fossem identificados.

4.3.2.2 *Workshop*

A metodologia utilizada para estimular a participação dos funcionários no levantamento de dados neste estudo, chamada de *workshop*, aproxima-se do *Focus Group*, que se caracteriza por combinar duas técnicas comumente utilizadas em pesquisas qualitativas: a entrevista individual e a observação participante.

Conforme OLIVEIRA; FREITAS (1998:83), no *Focus Group* “os participantes influenciam uns aos outros pelas respostas às idéias e colocações durante a discussão”. As características gerais desse método são: o envolvimento das pessoas, as reuniões em série, a homogeneidade dos participantes, a geração de dados, a natureza qualitativa e a discussão focada em um tópico, a existência de um moderador.

Dentre as finalidades de utilização do *Focus Group*, citadas pelos autores, destacaram-se nesta pesquisa a orientação para a investigação (serviu como instrumento introdutório e integrativo para uma posterior coleta de dados mais aprofundada), a geração de informações adicionais (evidentemente sobre a BPESC) e o desenvolvimento de planos de entrevistas e questionários (permitiu aperfeiçoar os posteriores instrumentos de coleta de dados).

Em relação às vantagens deste tipo de método, OLIVEIRA; FREITAS (1998) evidenciam a rapidez para o levantamento dos dados, a riqueza e a flexibilidade dos dados e a integração entre os participantes. Além dessas, os participantes compreendem e concentram-se no tópico de pesquisa.

Já as desvantagens citadas referem-se à dificuldade de saber se a interação com o grupo reflete ou não o comportamento individual, à preparação do local – que pode criar um ambiente artificial, e à quantidade de dados levantados de acordo com o total de participantes ser menor do que os dados levantados individualmente.

Segundo OLIVEIRA; FREITAS (1998), o *Focus Group* apresenta três etapas:

1. Planejamento: consideração da intenção de estudo e do usuário da informação; elaboração das questões; seleção dos participantes; delineamento do nível de envolvimento do moderador; seleção do local.
2. Condução: reuniões rápidas; moderador previamente preparado e habilitado para exercer liderança, porém sem influenciar e/ou julgar as respostas; anotações de campo.

3. Análise dos dados obtidos: transcrição das notas de campo; consideração do contexto em que as idéias foram explanadas, frequência e extensão dos comentários.

Na realidade, o *Focus Group* é um método mais profundo e detalhado e, de acordo com o que foi afirmado anteriormente, o método utilizado nessa pesquisa apenas assemelha-se a ele, utilizando-se, entretanto, do pesquisador como moderador e desconsiderando, ainda, algumas características como a homogeneidade do grupo e as reuniões periódicas.

Nesse trabalho foram desenvolvidas, então, as etapas de planejamento, condução e análise dos dados preconizadas por OLIVEIRA; FREITAS (1998), porém com algumas adaptações.

a) Planejamento

A etapa de planejamento do *workshop* constituiu-se de:

- definição do tema a ser focado na reunião: a análise ambiental dentro do processo de planejamento estratégico;
- definição das pesquisadoras na função de moderadores com alto nível de envolvimento;
- seleção dos participantes: funcionários da BPESC;
- preparação de material visual para apresentação: ressalta-se que a intenção inicial das pesquisadoras era utilizar retroprojeter e transparências, mas como a BPESC não possui tal equipamento optou-se por elaborar um roteiro, com base no referencial teórico, abordando os conceitos do planejamento estratégico (missão, princípios, visão, objetivos, análise do ambiente, ações estratégicas), para que os participantes pudessem acompanhar a apresentação (ver apêndice 7);
- elaboração de instrumento para observação das pesquisadoras (ver apêndice 8);
- elaboração e reprodução dos instrumentos (formulários) a serem utilizados pelos funcionários;
- escolha do espaço físico da BPESC para realização da reunião;

- definição dos dispositivos de segurança: a fim de que os funcionários escrevessem suas idéias e opiniões livremente, sem a preocupação de ser identificados, foram fornecidos lápis pretos iguais para todos, bem como assegurou-se o anonimato em todas as atividades.

Ressalta-se que, em concordância com a teoria preconizada pelo processo de sensibilização apresentada no capítulo anterior, os funcionários estavam cientes da realização da reunião, uma vez que ela tinha sido programada com antecedência, e a própria Gerente da BPESC ocupou-se de convocá-los e motivá-los.

b) Condução

Em seguida, deu-se início à fase de condução, desenvolvida em dois momentos distintos: apresentação dos temas pelas moderadoras e dinâmica com os funcionários. Em 07/03/2001 realizou-se uma reunião com os funcionários da BPESC, no próprio espaço físico da Biblioteca, com o objetivo de apresentar a proposta de trabalho, discutir a análise ambiental, e iniciar o processo de interação entre eles e as pesquisadoras. Participaram da reunião 24 funcionários da casa, entre efetivos, estagiários e terceirizados, e a Gerente apenas acompanhou a primeira etapa, pois foi necessário que se envolvesse em contratempos.

Inicialmente, foram apresentadas e comentadas a definição, as finalidades e as vantagens do processo de planejamento estratégico, bem como os conceitos teóricos de missão, princípios, visão e objetivos. Nessa fase, os funcionários expressaram reclamações quanto às dificuldades de se levar adiante objetivos e propostas de melhoria, principalmente pela falta de verba. Outros pontos levantados pelos funcionários foram: reclamações em relação à FCC, falta de estímulo e falta de autonomia financeira.

Em seguida, a apresentação voltou-se para o foco do *workshop*: a análise ambiental, diferenciando-se ambiente externo e interno através da explicação das variáveis envolvidas em cada um deles.

Nessa primeira etapa da condução, surgiram algumas dúvidas, principalmente em relação aos fatores a serem analisados em cada ambiente (externo e interno). Na medida do possível, os questionamentos foram respondidos com o auxílio de exemplos, a fim de que as análises grupais e individuais não ficassem prejudicadas.

A etapa de apresentação, com duração de 40 minutos, ocorreu na Gerência, com os funcionários sentados próximos uns aos outros e de frente para as pesquisadoras, foi finalizada com os conceitos de ações estratégicas, horizonte de planejamento e revisões.

Em seguida, passou-se para a segunda etapa da condução: a dinâmica com os funcionários. Nessa etapa, os funcionários ficaram mais à vontade, podendo acomodar-se nas mesas para pesquisa do Setor de Obras Raras e de SC, localizados ao lado da Gerência (sem divisórias).

A etapa de dinâmica com os funcionários constituiu-se de três momentos:

1. Formação de pequenos grupos com funcionários de setores diferentes para identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas presentes no ambiente da BPESC. Foram formados quatro grupos, que questionaram sobre a atividade, bem como demonstraram certa dificuldade em diferenciar ambiente externo de ambiente interno. Essa atividade teve duração de 20 minutos.
2. Reflexão e redação individuais das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas presentes no ambiente da BPESC. Apesar do esclarecimento de que era uma atividade individual, houve troca de opiniões. Para o término da atividade foram necessários 40 minutos. Após essa etapa, os funcionários solicitaram um pequeno intervalo. O formulário utilizado para essa etapa encontra-se no apêndice 9.
3. Redação em pequenos grupos das atuais ações desenvolvidas pela BPESC frente às oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do seu ambiente, e apresentação de sugestões. Novamente foram formados quatro grupos de funcionários, de composição diferente da anterior. Essa atividade foi desenvolvida durante 35 minutos. O formulário utilizado pelos funcionários encontra-se no apêndice 10.

É importante ressaltar que, durante todo o processo de apresentação dos temas e discussão dos assuntos, foram apresentados diversos exemplos com o intuito de melhor esclarecer todos os conceitos e atividades.

Ao final, abriu-se espaço para comentários a respeito da reunião realizada, tendo como resultado opiniões favoráveis ao trabalho, bem como o incentivo para a finalização e a apresentação do resultado aos funcionários.

c) Análise dos dados

A etapa de análise dos dados obtidos na reunião, proposta pela metodologia do *Focus Group*, foi realizada através da leitura dos formulários e transcrição das observações das pesquisadoras, registrando os dados obtidos de forma simplificada e de fácil manuseio para posterior utilização.

4.3.2.3 Observação direta

Segundo LAKATOS; MARCONI (1991), a observação direta é uma técnica que utiliza os sentidos para a obtenção de informações da realidade. As autoras classificam essa técnica segundo os meios utilizados, podendo ser: não estruturada (assistemática) ou estruturada (sistemática).

A observação assistemática é caracterizada pelo “fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los” (RUDIO apud LAKATOS; MARCONI, 1991:192).

Para a coleta de dados dessa pesquisa utilizou-se, então, a técnica de observação assistemática, uma vez que a observação foi feita sem o auxílio de instrumentos de coleta de dados previamente elaborados. Durante a realização das entrevistas estruturadas e semi-estruturadas, procurou-se identificar os fatos e aspectos intra-organizacionais relevantes para a pesquisa, tais como: comportamento dos membros da organização em diversas situações, instalações e condições físicas de trabalho, comportamento dos usuários.

A observação direta foi muito importante no sentido de correlacionar as informações obtidas nas demais técnicas de coleta de dados com aquilo que realmente acontece na organização.

4.3.2.4 Análise de documentos

Com a intenção de melhor conhecer a organização e também o ambiente externo em que está inserida, foram utilizados diversos documentos internos e externos, entre eles:

- Pesquisa de satisfação com os frequentadores de espaços culturais mantidos pela Fundação Catarinense de Cultura;
- Sistema Estadual de Incentivo à Cultura, Lei nº 10.929 de 13/09/98, Decreto nº 3.604 de 23/12/98;
- Plano de Governo 1999/2002 – Governo do Estado de Santa Catarina;
- Estatuto e Regimento Interno da FCC;
- *Homepage* da FCC, da Prefeitura Municipal de Florianópolis, entre outras.

4.3.3 Saída do campo

O terceiro momento dos estudos de campo, segundo PATRÍCIO (1999:73), é a saída do campo. A autora afirma ainda que as interações dessa etapa podem “acontecer gradativamente no decorrer do processo de colher dados, mas tem seu caráter específico, ao final deste”.

Nesse sentido, será entregue uma cópia final do estudo para a Direção Geral da Fundação Catarinense de Cultura e também para a Gerência da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, de acordo com o combinado no primeiro contato com as organizações, inclusive porque a intenção das pesquisadoras é a implementação da proposta de planejamento estratégico.

Uma vez que os funcionários da BPESC mostraram-se bastante receptivos a todo processo de coleta de dados e solicitaram o resultado final do estudo, será realizada uma apresentação oral da pesquisa finalizada em data e local a ser combinado com a Gerente.

Após as devidas apresentações, será entregue, também, às organizações uma carta de agradecimento por parte da Coordenadoria de Estágios, da professora orientadora e das pesquisadoras (ver apêndice 11).

5 A BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

A Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC) foi criada pela Lei nº 373, de 31 de maio de 1854, pelo Presidente da Província de Santa Catarina, João José Coutinho, tendo sido inaugurada em 9 de janeiro de 1855, funcionando numa sala da Assembléia Legislativa Provincial.

Após várias mudanças de endereço, em 24 de abril de 1979, a Biblioteca Pública iniciou a mudança de seu acervo para a Casa da Cultura, localizada na Rua Tenente Silveira, nº 343, Centro de Florianópolis, onde permanece até hoje. No dia 1º de maio do mesmo ano a Biblioteca foi reaberta ao público.

Em 10 de fevereiro de 1999, a Sra. Virgínia Ana Zimmermann assumiu a gerência da BPESC, dando início a um processo de diagnóstico e estabelecimento de algumas atividades a serem realizadas no seu período de gestão (1999/2002). Esse diagnóstico revelou a seguinte situação da Biblioteca:

1. Acervo – aproximadamente 100.000 volumes; desatualizado, tendo a última aquisição sido realizada em 1995; obras mal conservadas; furtos.
2. Prédio – vários pontos com infiltração; banheiros desativados; rede elétrica danificada; piso irregular; condicionadores de ar e ventiladores estragados; *lay-out* inadequado; falta de salas para multimeios; inexistência de acesso para deficientes físicos; péssimas condições de identificação do prédio e dos mastros; mobiliário inadequado; auditório em estado deplorável.
3. Setores de Obras Raras e de Santa Catarina com climatização e iluminação inadequadas.
4. Setor de Restauração em condições insalubres.
5. Setor de Braille desativado.
6. Setor Infantil com espaço insuficiente.

Diante destas considerações, as atividades pretendidas pela Gerente, foram, então, direcionadas à reforma geral do prédio, ao acervo, à informatização, aos equipamentos, à sala de multimeios, ao mobiliário, ao Setor de Braille e em relação ao quadro de pessoal.

Vale citar que, das atividades pretendidas, a gerência tem conseguido, por meio de muito esforço, realizar a reforma geral do prédio e a informatização da BPESC.

A Gerente da Biblioteca Pública evidenciou, também, as dificuldades encontradas para colocar os projetos em prática, principalmente por falta de financiamento das atividades, bem como de apoio por parte da Fundação Catarinense de Cultura (FCC).

Percebe-se, então, que a preocupação em elaborar algum tipo de planejamento é exclusiva da gerência da BPESC, o que denota um certo descaso por parte do órgão ao qual a Biblioteca é subordinada.

Dentro do contexto descrito, este capítulo apresenta um diagnóstico da situação atual da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, realizado pela análise de seus ambientes externo e interno, com o intuito de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a BPESC.

5.1 Auditoria externa

Com o objetivo de melhor conhecer o ambiente em que está inserida a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, serão analisados, com base em HALL (1984), CHIAVENATO (1995) e MARTINS (1980), os seguintes aspectos do ambiente externo: condições políticas e legais, condições sócio-econômicas, condições culturais, condições demográficas, condições ecológicas, clientes, fornecedores e outras bibliotecas da região.

5.1.1 Condições políticas e legais

Para a análise das condições políticas e legais que influenciam a BPESC, serão examinados a Fundação Catarinense de Cultura (órgão subordinador da Biblioteca) e também as ações e os incentivos governamentais à cultura e à biblioteca pública.

A Fundação Catarinense de Cultura foi criada pelo Decreto Estadual nº 7.439, de 24 de abril de 1979, pelo Governador Jorge Konder Bornhausen, dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, com sede e foro na capital do Estado e jurisdição em todo o território catarinense.

Na estrutura do Governo do Estado de Santa Catarina, a FCC é vinculada à Secretaria de Estado de Governo, e sua sede localiza-se na Avenida Governador Irineu Bornhausen, nº 5.600, no prédio do Centro Integrado de Cultura (CIC), em Florianópolis – SC.

A FCC oferece à população serviços diversos na área da cultura, dentre os quais destacam-se eventos e exposições realizadas nos espaços sob sua responsabilidade:

- Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina;
- Casa da Alfândega;
- Casa de Campo do Governador Hercílio Luz;
- Casa dos Açores – Museu Etnográfico;
- Centro Integrado de Cultura;
- Escolinha de Arte de Florianópolis;
- Museu de Arte de Santa Catarina;
- Museu de Imagem e do Som de Santa Catarina;
- Museu Histórico de Santa Catarina;
- Museu Nacional do Mar;
- Teatro Ademar Rosa;
- Teatro Álvaro de Carvalho.

Conforme a Sra. Helga Zimmermann, Relações Públicas da Fundação Catarinense de Cultura, a missão da FCC é: “Promover, divulgar e desenvolver ações culturais no Estado de Santa Catarina”. A Fundação tem também uma visão estratégica: “Gerenciar e intermediar ações culturais descentralizadas no Estado de Santa Catarina”.

Percebe-se que a FCC tem uma missão e uma visão estratégica formalmente estabelecidas, fato esse que pode auxiliar no desenvolvimento das atividades da organização; no entanto, não existe a preocupação com a elaboração de um planejamento estratégico que determine e oriente as ações da Fundação.

A estrutura administrativa da FCC pode ser visualizada na figura 1, que apresenta o seu organograma. É importante citar que todos os cargos de direção e de gerência são comissionados, indicados pelo Governador do Estado de Santa Catarina.



Figura 1: Organograma da Fundação Catarinense de Cultura

Fonte: Site FCC.

Atualmente, os diretores que compõem o quadro da Fundação Catarinense de Cultura são: Iaponan Soares de Araújo (Diretor Geral), Sebastião Ivan Nunes (Diretor Administrativo e Financeiro) e Elenita Gerlach Koerich (Diretora de Artes). Vale destacar que os cargos de Diretor de Planejamento e Coordenação, Diretor do Patrimônio Cultural e Diretor do Centro Integrado de Cultura não estão preenchidos.

A gerência da Biblioteca Pública está diretamente subordinada à Diretoria de Artes da FCC, cujo organograma pode ser visualizado na figura 2.



Figura 2: Organograma da Diretoria de Artes da FCC

Fonte: Site da FCC.

Com base nas figuras 1 e 2, percebe-se que a estrutura formal da FCC é do tipo funcional, pois as diversas funções similares estão agrupadas.

Visando a conhecer as condições políticas e legais que influenciam a Biblioteca, analisou-se, também, o Plano de Governo do Estado de Santa Catarina (gestão 1999-2002)¹. De acordo com esse Plano, o governo estadual assume o compromisso de “criar as condições necessárias à ampliação das atividades turísticas, preservar a identidade cultural e o meio ambiente como bens inalienáveis do Estado”.

Ressalta-se que o Plano de Governo considera em um mesmo item o turismo, a cultura e o meio ambiente, sendo a maioria das ações voltadas para o desenvolvimento turístico do Estado. Dentre as ações propostas pelo Governo que fazem referência às bibliotecas públicas do Estado, destacam-se:

- Implantar o programa de educação ambiental em todas as escolas públicas do Estado, através da criação de seções especializadas em meio ambiente nas bibliotecas públicas do Estado e da rede estadual de ensino.

¹ O site do GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA apresenta o Plano de Governo – disponível em: <<http://www.sc.gov.br>>.

- Municipalizar a cultura, através da implantação e expansão das bibliotecas públicas.
- Incentivar a publicação de livros de autores catarinenses, através da aquisição de exemplares para as bibliotecas públicas do Estado.

O Sistema Estadual de Incentivo à Cultura (SEIC)², outro aspecto legal que influencia o funcionamento da BPESC, foi instituído pela Lei nº 10.929, de 23 de setembro de 1998, “com o objetivo de estimular o financiamento de projetos culturais especialmente por parte dos contribuintes do Imposto Sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS”. Essa Lei define os seguintes mecanismos para o SEIC:

- Mecenato Estadual de Incentivo à Cultura: “destina-se ao financiamento de projetos culturais apresentados pelos produtores ou agentes que se caracterizam como pessoas físicas ou jurídicas de direito privado”.
- Fundo Estadual de Incentivo à Cultura: “destina-se ao financiamento de projetos culturais apresentados pelos órgãos públicos de cultura das administrações municipais e estadual”.

De acordo com o artigo 10 dessa Lei, podem ser beneficiados os projetos culturais nas áreas de: artes cênicas; artes gráficas; artes plásticas; artesanato e folclore; bibliotecas e arquivos; cinema e vídeo; literatura; museus; música; patrimônio cultural.

O artigo 2º do Decreto nº 3.604, de 23 de dezembro de 1998, que regulamenta o SEIC, define, para fins de apresentação de projetos, Biblioteca como: “instituição de acesso público destinada à promoção da leitura e difusão do conhecimento, congregando acervos de livros, periódicos e congêneres organizados para o estudo, pesquisa e consulta, nas modalidades de bibliotecas pública, escolar, universitária e especializada”.

Os projetos culturais que pretendem obter incentivos devem ser apresentados à Executiva de Apoio à Cultura (EXAC), conforme as orientações contidas no Decreto. Depois do parecer positivo da comissão de análise, segundo o artigo 29, “os projetos aprovados e seus respectivos orçamentos deverão constar em portaria expedida pela FCC e publicada no Diário Oficial do Estado de Santa Catarina”. A partir daí os contemplados iniciam a captação de recursos.

O projeto deve ser concluído em doze meses a contar do recebimento da primeira parcela do incentivo, podendo esse prazo ser prorrogado por seis meses. Ao término de trinta

² As leis de incentivo à cultura estão disponíveis no *site* da FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA – <<http://www.fcc.sc.gov.br>>.

dias da finalização do projeto, o produtor deve apresentar à EXAC uma prestação de contas detalhada.

Os contribuintes do ICMS podem aplicar recursos equivalentes a até 5% do seu saldo devedor a cada mês em projetos culturais aprovados pela FCC. Conforme limites estabelecidos no Decreto, isso permite compensar ou deduzir do valor devido ao Estado, 50%, 80% ou 100%, respectivamente em casos de investimento, patrocínio ou doação.

Existe, ainda, o Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas (SNBP), um programa de apoio a bibliotecas públicas, que no âmbito nacional atua desde 1992, e tem como objetivo fortalecer a atuação desse tipo de biblioteca no país.

A estrutura do SNBP possui uma coordenação nacional articulada aos Sistemas Estaduais de Bibliotecas Públicas, que juntos atuam promovendo a integração e o desenvolvimento das bibliotecas estaduais e municipais.

As bibliotecas cadastradas podem contar com diferentes serviços e assessorias, como: cursos, palestras e publicações de apoio ao treinamento de pessoas; edição de publicações de apoio ao marketing institucional; assessorias técnicas nas áreas de conservação, recuperação e microfilmagem; compartilhamento de recursos e informações entre as instituições cadastradas; entre outros.

A BPESC é responsável pelo Sistema de Bibliotecas Públicas de Santa Catarina. Segundo a Gerente, atualmente o Sistema não está funcionando, porém a Biblioteca está prestando os serviços de assessoria que são solicitados.

5.1.2 Condições sócio-econômicas

Para o estudo das condições sócio-econômicas que influenciam as atividades da BPESC, serão investigadas a situação dos setores econômicos e também a variável educação em Florianópolis.

A cidade de Florianópolis atua como centro político-administrativo na qualidade de capital de estado. De acordo com dados disponíveis no *site* da Prefeitura Municipal³, a cidade destaca-se regionalmente na prestação de serviços e no comércio.

O setor terciário é o mais expressivo pois, além de ser integrado pelas sedes do governo estadual e das representações de órgãos e entidades federais, engloba um centro

³ Todas as informações coletadas no *site* da PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS estão disponíveis em: <<http://www.florianopolis.sc.gov.br>>.

comercial e de serviços bastante desenvolvido e diversificado, especialmente nas atividades bancárias, educacionais e de saúde. Enfatiza-se, também, o turismo, que embora sazonal, de janeiro a março, representa grande movimentação na economia local, com impactos diretos no aumento da renda *per capita*.

O setor secundário apresentou nos últimos anos grande desenvolvimento, notadamente na indústria do vestuário, alimentos, móveis, bebidas, mas principalmente na indústria da microinformática.

O setor primário, entretanto, é de pequena relevância, destacando-se algumas culturas como a cana-de-açúcar, mandioca, banana e milho. As atividades pesqueiras também são fontes de geração de riqueza através da pesca artesanal de comunidades como Lagoa, Barra da Lagoa, Ingleses e Pântano do Sul. Atualmente a criação de ostras constitui-se como um novo incremento na renda do setor.

Dados da Prefeitura Municipal demonstram que Florianópolis possui um produto interno bruto (PIB) de R\$ 1.430.872.682,00 (1997) e PIB *per capita* de R\$ 5.199,00, participando com 0,42% na produção total do Estado.

Em relação à educação escolar, o sistema educacional de Florianópolis é atendido por quatro redes: municipal, estadual, federal e particular. Em conjunto, elas atendem da educação infantil ao ensino superior.

O número de alunos matriculados na educação básica (formada pela educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) no ano de 2000 em Florianópolis, está representado na tabela abaixo:

Tabela 1: Número de alunos matriculados em Florianópolis em 2000

Redes de ensino	Educação infantil	Ensino fundamental	Ensino médio	Total
Municipal	4.128	13.311	-	17.439
Estadual	1.653	28.594	12.708	42.955
Federal	161	626	2.511	3.298
Particular	4.589	14.556	7.228	26.373
Total	10.531	57.087	22.447	90.065

Fonte: Censo Escolar 2000⁴.

⁴ O site do INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS apresenta o Censo Escolar – disponível em: <<http://www.inep.gov.br/censo>>.

Considerando que a BPESC desempenha o papel de biblioteca escolar, pode-se perceber que o público-alvo desta finalidade é bastante representativo em Florianópolis – cerca de 80.000 alunos entre ensinos fundamental e médio.

De acordo com a Gerente da BPESC, a conjuntura econômica em geral influencia a Biblioteca porque o usuário procura-a justamente por não ter dinheiro para adquirir livros. Segundo ela, “a grande procura aqui é de pessoas que não podem comprar livros”. Dessa forma, a situação econômica instável faz aumentar a quantidade de usuários.

5.1.3 Condições culturais

Com o intuito de analisar as condições culturais do ambiente externo da BPESC, serão consideradas informações sobre a ascendência cultural e sobre as principais manifestações de cultura em Florianópolis.

A formação cultural de Florianópolis é predominantemente açoriana, o que criou um universo recheado de elementos mágicos. Além disso, o apego do açoriano à terra levou-o a preservar as chamadas ‘Brincadeiras de Boi’, sendo as principais: Dança do Boi Mamão, Boi de Campo, Boi de Vara, Farra do Boi.

Outra manifestação cultural descendente de açorianos e ainda de grande peso em Florianópolis é o artesanato de rendas de bilro, feitas por mulheres rendeiras, principalmente no interior da Ilha.

A partir da década de 60, juntamente com o processo de migração ocorrido devido à implantação das repartições administrativas estaduais e federais na cidade, ocorreram também mudanças culturais. A expansão das oportunidades de emprego, tanto no comércio quanto nos serviços, contribuiu para que famílias de nível médio, principalmente do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, se mudassem para Florianópolis, alterando, então, o modo de vida da população local.

Nesse sentido, percebe-se que, atualmente, dentre as formas de expressões da arte, Florianópolis tem suas manifestações representadas, entre outros, através de:

Artes Plásticas:

- principais museus e locais de exposições: Palácio Cruz e Sousa, Museu Victor Meirelles, Museu da Casa da Alfândega, Museu Universitário, Museu de Artes de Santa Catarina, Museu Etnológico do Ribeirão da Ilha, Museu Homem do Sambaqui e Mundo Ovo de Eli Heil.

Teatro:

- principais grupos teatrais: Grupo A, Grupo Pesquisa Teatro Novo da UFSC, O Dromedário Loquaz e A Tormenta.
- principal evento: Festival Nacional de Teatro de Florianópolis – Isnard Azevedo.
- principais teatros: Teatro Álvaro de Carvalho, Teatro Ademir Rosa – CIC, Teatro da Igrejinha – UFSC.

Cinema:

- apoio municipal: Fundo Municipal de Cinema (Funcine).
- salas de projeção: três no circuito comercial – Beiramar Shopping, e uma no circuito alternativo – CIC.

Literatura:

- Academia Catarinense de Letras.

Dentre os principais eventos realizados em Florianópolis destacam-se: Festa do Divino Espírito Santo, Festa da Tainha, Maratona Fotográfica de Florianópolis, Festa da Santíssima Trindade e da Laranja, Mostra Nacional de Dança de Florianópolis, Encontro de Nações: Brasil de Todos os Tons (gastronomia, artesanato e danças típicas) e Feira de Arte e Artesanato de Florianópolis (Feirarte).

5.1.4 Condições demográficas

Visando a levantar informações sobre as condições demográficas do ambiente externo da Biblioteca, essa análise estará voltada para a região do aglomerado urbano de Florianópolis.

Segundo dados do *site* da Prefeitura Municipal de Florianópolis, o censo demográfico realizado pelo IBGE em 2000 revelou uma população de 651.098 habitantes no aglomerado urbano de Florianópolis (Florianópolis, Biguaçu, Palhoça e São José). Florianópolis, que é considerada a única capital do país que não é a maior cidade do seu Estado, tem a população de 331.784 habitantes, o que corresponde a uma densidade demográfica de 760,10 hab/km².

O Núcleo da Região Metropolitana corresponde às cidades de Águas Mornas, Antônio Carlos, Biguaçu, Florianópolis, Governador Celso Ramos, Palhoça, Santo Amaro da Imperatriz, São José e São Pedro de Alcântara.

De acordo com o *site* da Prefeitura Municipal de Florianópolis, que apresenta os dados do censo de 2000, a população total do aglomerado representa 93,90% da população total do Núcleo da Região Metropolitana (693.332 habitantes), esta por sua vez representa 13% da população de Santa Catarina.

Conforme *site* da Prefeitura Municipal de Florianópolis, dados do IBGE de 1996, destacam o distrito da Lagoa da Conceição com maior população (19.316 habitantes). Em média, cada distrito possui 9.127 habitantes. A Ilha possui 17 bairros, sendo a comunidade do Centro a com o maior número de habitantes (24.312). Já no Continente, que possui 15 bairros, Capoeiras é o mais populoso, com 11.139 habitantes.

O público freqüentador da Biblioteca gira em torno de 40.000 pessoas por mês, o que equivale a apenas 6,14% dos habitantes do aglomerado urbano de Florianópolis. Já em relação aos residentes na cidade de Florianópolis, a BPESC atende o equivalente a 12,06%. Percebe-se, então, que uma parcela pouca expressiva da população do aglomerado e da capital costuma freqüentar a Biblioteca Pública.

5.1.5 Condições ecológicas

Na investigação das condições ecológicas que influenciam a BPESC, serão observados o cenário natural, a geologia, as características climáticas e também o espaço físico próximo à Biblioteca.

De acordo com dados do *site* da Prefeitura Municipal de Florianópolis, o levantamento do IBGE 1996 mostrou que Florianópolis possui área de 436,5 km², politicamente dividida em doze distritos, que distribuem em seu cenário natural praias, promontórios, costões, restingas, manguezais, rios e dunas.

Geologicamente, a Ilha de Santa Catarina é constituída por duas formações básicas: os terrenos cristalinos que formam as partes mais elevadas da Ilha e os pontos rochosos que se sobressaem na periferia, e os terrenos sedimentares de formação recente que constituem as partes baixas onde há formação de dunas, restingas e manguezais.

A Ilha de Santa Catarina tem forma alongada e linha de costa bastante recortada. Situa-se paralela ao continente e separada dele por um estreito canal. Seu relevo apresenta morfologia descontínua, formado por cristas montanhosas, com altitudes que variam de 400 a 540 metros e por morros isolados com altitudes inferiores, intercalados de pequenas planícies.

Em Florianópolis as estações do ano são bem caracterizadas, verão e inverno bem definidos, sendo o outono e a primavera de características semelhantes. A precipitação é bastante significativa e bem distribuída durante o ano.

Quanto à temperatura, a média das máximas do mês mais quente varia de 28 a 31°C e a média das mínimas do mês mais frio, de 7,5 a 12°C. Já a umidade relativa do ar é alta, sua média anual é 82%, e a insolação representa 46% do total possível, o que permite afirmar que em mais da metade do ano o sol permanece encoberto.

Para a análise das condições ecológicas que influenciam a BPESC, considerou-se ainda a sua localização e as características do espaço físico que a rodeiam.

Embora a BPESC localize-se no Centro da cidade, na esquina das ruas Tenente Silveira e Álvaro de Carvalho, o número de circulantes no local é notadamente menor do que em outras áreas do Centro.

O prédio da Biblioteca Pública situa-se em ruas que possuem intenso tráfego de carros pequenos e microônibus, fazendo com que o barulho externo nas dependências da Biblioteca seja inevitável.

As construções localizadas nas imediações da Biblioteca podem prejudicar a passagem de luz natural, pois à sua frente (no lado oposto da rua) e à lateral direita existem prédios altos e nas outras esquinas do cruzamento localizam-se três agências bancárias.

O espaço físico que rodeia a Biblioteca é, portanto, urbano, caracterizado por construções comerciais. Assim, há na área poucas árvores e espaços verdes.

5.1.6 Clientes

Para a análise dos clientes da Biblioteca Pública serão investigados o perfil sócio-econômico dos usuários e também suas principais satisfações e reclamações.

No período de funcionamento normal da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, circulam por dia cerca de 2.000 pessoas; em média passam pela Biblioteca 700 pessoas no período da manhã e 1.300 no período da tarde, conforme a Sra. Virgínia Ana Zimmermann.

A BPESC não faz pesquisas e levantamento do perfil, satisfação e necessidades de seus consumidores. Nesse sentido, utilizou-se a “Pesquisa de satisfação com os

freqüentadores de espaços culturais mantidos pela Fundação Catarinense de Cultura”⁵, como fonte de dados para a realização desse estudo. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada de 29/05/00 a 10/06/00, período em que a Biblioteca estava aberta ao público.

Quanto à faixa etária, os freqüentadores da BPESC são assim distribuídos: 22,4% têm menos de 18 anos; 46,7% têm entre 18 e 25 anos; 21,5% têm entre 26 e 35 anos; a porcentagem dos freqüentadores entre 36 e 45 anos e acima de 45 anos é de 4,7% cada uma.

Percebe-se um maior número de mulheres como freqüentadores da Biblioteca (61,7%). A maior parte dos usuários são solteiros (84,1%) e não têm filhos (84,1%).

Quanto à escolaridade, os freqüentadores da BPESC são assim distribuídos: 9,3% com 1º grau incompleto; 18,7% com 2º grau incompleto; 29,9% com 2º grau completo; 31,8% com 3º grau incompleto; 5,6% com 3º grau completo; e 4,7% com curso de pós-graduação.

A maioria dos usuários da Biblioteca são estudantes (62,6%) e 5,6% trabalham na área da educação. Quanto à principal atividade de lazer, 25,2% dos freqüentadores preferem os esportes, 23,4% a leitura, 15,9% a música e 14,0% os bares e boates.

A BPESC recebe usuários de toda a Grande Florianópolis: 33,6% residem nos bairros centrais de Florianópolis; 29,9% nos municípios vizinhos; 18,7% dos usuários residem na parte continental; 16,8% residem nas praias ou bairros afastados do Centro e 0,9% dos freqüentadores reside em outra cidade de Santa Catarina.

Quanto à renda familiar, os freqüentadores são assim distribuídos: 22,4% têm renda familiar inferior a R\$ 501,00; 17,8% dos usuários têm renda entre R\$ 501,00 e R\$ 1.000,00; 23,4% têm renda entre R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00; 14% têm renda familiar entre R\$ 2.001,00 e R\$ 4.000,00; 2,8% têm renda superior a R\$ 4.000,00; e 19,6% dos freqüentadores não sabe ou não lembra a renda familiar.

A maioria dos freqüentadores da BPESC (70,1%) está satisfeita com o atendimento, principalmente em relação ao conhecimento dos serviços e interesse do funcionário em resolver o problema do usuário. Já 14,0% dos freqüentadores se dizem pouco satisfeitos com o atendimento, afirmando que falta estímulo para a utilização dos serviços.

No que se refere ao atendimento, os usuários sugeriram a qualificação dos funcionários e também a disponibilização de mais funcionários em horários de grande movimento. Os freqüentadores chamaram a atenção, ainda, para aspectos como a qualidade no ambiente de trabalho e a relação entre funcionário-usuário, afirmando que os funcionários devem ser orientados para não expor problemas internos e pessoais aos usuários.

⁵ FLESCH; RODRIGUES; SCHMIDT, 2000.

Em relação à estrutura física, 51,4% dos usuários estão satisfeitos, afirmando ser a limpeza o principal aspecto que os motiva a sentirem-se satisfeitos. Já 31,8% dos frequentadores da BPESC estão pouco satisfeitos com a estrutura física e 13,1% estão insatisfeitos. Os principais motivos de insatisfação são a falta de conforto e conservação e também o tamanho do espaço físico disponível.

Os frequentadores da Biblioteca sugeriram, em relação à estrutura física, o aumento do número de mesas, melhorias na limpeza dos banheiros, cadeiras e mesas mais confortáveis, pintura mais adequada ao ambiente, mais ventilação e luminosidade. Devido ao barulho, sugeriu-se separar as áreas para trabalho em grupo e a Escola de Arte, não permitir o atendimento de telefones celulares e remover o setor didático para andares superiores.

O horário de funcionamento da BPESC satisfaz totalmente as necessidades de 55,1% dos usuários e parcialmente de 32,7%. Alguns frequentadores fizeram sugestões em relação ao horário de funcionamento da Biblioteca: abertura aos sábados à tarde, aos domingos, durante a semana à noite e também não fazer horário de verão.

Quanto à satisfação em relação à variedade e opções de serviços disponíveis na Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, 57,0% dos frequentadores afirmaram estar satisfeitos, principalmente pela qualidade dos serviços, e 30,8% estão pouco satisfeitos, devido à pequena quantidade de serviços oferecidos. Percebe-se que a maioria dos usuários (78,5%) frequentaria mais a BPESC se houvesse maior variedade e opções de serviços e 14,0% dos usuários afirmaram que sua frequência não seria alterada com a existência de mais serviços.

Os frequentadores da BPESC apresentaram muitas reclamações em relação ao acervo: foram solicitados a atualização e o aumento do número de livros sobre o mesmo tema, livros de nível superior, mais títulos de revistas específicas e de periódicos, maior conservação e organização dos livros nas estantes, mais orientação para a procura do acervo, além de maior facilidade para o serviço de empréstimo. Outros serviços sugeridos foram a colocação de terminais de computador conectados à Internet, xerox colorido e sistema eletrônico de segurança do acervo, para não precisar deixar o material e as bolsas na entrada da Biblioteca.

5.1.7 Fornecedores

Para a análise dos fornecedores será considerado que na Biblioteca existem os

seguintes: de capital, de matéria-prima, de mão-de-obra, de equipamentos e materiais. Entretanto, segundo a Gerente, os únicos fornecedores da BPESC, atualmente, são as pessoas físicas que fazem doações, porque a Biblioteca não faz aquisição de livros.

No fornecimento de capital, a Biblioteca conta com a Fundação Catarinense de Cultura, bem como com as organizações privadas que financiam seus projetos mediante o Sistema Estadual de Incentivo à Cultura.

A Fundação Catarinense de Cultura caracteriza-se, ainda, como fornecedora de materiais de expediente e de limpeza.

Por ser uma organização prestadora de serviços, a principal matéria-prima da BPESC é a mão-de-obra de seus funcionários, que prestam constantemente atendimento ao público. Nesse sentido, a mão-de-obra é fornecida pelo Estado, pela empresa Proserv Assessoria e Consultoria de Pessoal e pelas universidades, uma vez que a Biblioteca conta com o trabalho de efetivos, terceirizados e estagiários.

Já em relação ao seu produto principal – o livro, a Biblioteca pode contar, além das doações, com o fornecimento de diversas livrarias e editoras, sendo as principais presentes em Florianópolis: Livraria Alemã; Livraria Convivência FEESC; Livraria e Distribuidora Catarinense; Livraria e Editora Insular; Livraria e Editora Lunardelli; Livraria Recorde; Livraria Siciliano.

5.1.8 Outras bibliotecas da região

Neste tópico serão apresentadas as principais bibliotecas da região da Grande Florianópolis abertas à comunidade em geral para consulta. Em algumas delas é possível cadastrar-se para fazer empréstimos.

Uma das maiores e mais conhecidas bibliotecas da região é a Biblioteca Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Ela está localizada no Campus Universitário, na Trindade, em Florianópolis. Seu acervo tem cerca de 280.000 obras entre livros, periódicos e outros materiais. Compõem a Biblioteca Universitária, ainda, as seguintes bibliotecas setoriais: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde (Medicina); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde (Odontologia); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação; Biblioteca Setorial do

Colégio de Aplicação; Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Araquari; Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Camboriú.

A Biblioteca Universitária da UFSC é aberta à comunidade para consulta local; os alunos de graduação e pós-graduação, professores e funcionários da UFSC podem se cadastrar para efetuar empréstimos. A Biblioteca Central da UFSC funciona de segunda a sexta das 7:30 h às 21:45 h e aos sábados das 8 h às 17 h. No mês de janeiro, normalmente ela está fechada e no mês de fevereiro funciona somente meio período.

A Biblioteca Universitária da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) é formada pelas seguintes bibliotecas: Biblioteca Setorial do Centro de Artes; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Administração; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação; Biblioteca Setorial do Centro de Educação Física e Desporto; Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agroveterinárias (localizada em Lages/SC); Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Tecnológicas (em Joinville/SC). Cada uma dessas bibliotecas setoriais possui obras específicas dos cursos que atende. Elas são abertas para a comunidade consultar as obras no local, e os alunos, professores e funcionários podem se cadastrar para efetuar empréstimos.

A Biblioteca Pública Municipal Professor Barreiros Filho, localizada na Rua João Evangelista da Costa, nº 1.160, no Bairro de Fátima, em Florianópolis, conta com um acervo de 62.975 obras, entre didáticos, referências, literatura e periódicos, disponíveis para a comunidade em geral para empréstimos e consulta local. Disponibiliza, também, acesso à Internet, mediante a marcação de hora. Esta Biblioteca funciona de segunda a sexta-feira das 8 h às 19 h, durante todos os meses do ano.

A Biblioteca Pública Municipal de São José dispõe de cerca de 10.000 livros (obras gerais, livros didáticos, dicionários, literatura em geral) e 8.000 títulos de periódicos. Ela está localizada na Rua Gaspar Neves, nº 3.175, no Centro de São José, e funciona de segunda a sexta das 7 h às 19 h. Nos meses de janeiro, fevereiro e julho existe um horário de férias. A Biblioteca é aberta à comunidade em geral para cadastramento e empréstimo domiciliar.

A Biblioteca do Serviço Social do Comércio de Santa Catarina (SESC), localizada na Travessa Syriaco Atherino, nº 100, na Prainha, em Florianópolis, possui cerca de 7.000 obras entre títulos de literatura, infantil e periódicos. Ela é aberta à comunidade em geral para consulta e aos usuários do SESC (com carteirinha) para empréstimo. Funciona de segunda a sexta, das 8 h às 21 h, durante o ano todo.

Já a Biblioteca do Instituto Estadual de Educação (IEE), localizada na Avenida Mauro Ramos, nº 275, no Centro de Florianópolis, possui 14.000 títulos entre obras de literatura e didáticas; funciona de segunda a sexta das 7:30 h às 22 h, com exceção do mês de janeiro, em que permanece fechada. Ela é aberta à comunidade para consulta local, e aos alunos, professores e funcionários também para empréstimo domiciliar.

5.1.9 Oportunidades e ameaças

Com base na auditoria externa realizada, foram identificadas as seguintes oportunidades para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina:

- existência de leis que incentivam a cultura;
- preocupação do Governo de Santa Catarina em “preservar a identidade cultural” do Estado;
- possibilidade de assessoria através do Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas;
- setor terciário desenvolvido em Florianópolis;
- considerável número de escolares de ensino fundamental e médio matriculados em Florianópolis;
- população da região oferece potenciais frequentadores;
- condições climáticas e geográficas propícias;
- usuários com conhecimento das suas necessidades (público exigente);
- variedade de fornecedores;
- as bibliotecas da região não oferecem o mesmo tipo de acervo que a BPESC.

De acordo com informações obtidas no *workshop*, as oportunidades oferecidas pelo ambiente geral e de tarefa estão sendo aproveitadas pela BPESC através do desenvolvimento de projetos para a captação de recursos por meio de parcerias com empresas privadas. Tais recursos estão sendo utilizados para a reforma física do prédio e também para a informatização do acervo. Os funcionários destacaram, ainda, a intenção de buscar parcerias para a aquisição de novas estantes, mesas e cadeiras.

Já as ameaças identificadas a partir da análise ambiental externa foram:

- subordinação à FCC (inexistência de um orçamento próprio e falta de autonomia administrativa);
- turismo como prioridade do Governo Estadual;

- pouca divulgação das leis de incentivo à cultura;
- situação econômica geral instável;
- cultura de Florianópolis e região não enfatiza atividades literárias;
- ruído externo provocado pelo tráfego intenso.

Além dessas, no *workshop* os funcionários citaram como ameaças:

- desconhecimento dos usuários sobre as normas de funcionamento da BPESC e também falta de conscientização quanto à conservação e manuseio do acervo;
- desconhecimento da comunidade em geral sobre a situação atual da Biblioteca e também dos serviços por ela oferecidos;
- inexistência de concursos públicos para a ampliação do quadro funcional.

De acordo com os funcionários, a BPESC procura caminhos alternativos para a obtenção de recursos, através de parcerias, uma vez que os recursos provenientes da FCC são insuficientes. Já em relação ao desconhecimento dos usuários da Biblioteca sobre as normas de funcionamento e também em relação ao manuseio do acervo, os funcionários afirmaram que nada está sendo feito.

5.2 Auditoria interna

Visando a conhecer melhor o ambiente interno da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, serão analisados, com base em KWASNICKA (1995), OLIVEIRA (1998) e MACIEL (1995), os seguintes aspectos ambientais internos: recursos financeiros, as pessoas que trabalham na BPESC, recursos materiais, recursos tecnológicos e recursos organizacionais.

5.2.1 Recursos financeiros

Na investigação dos recursos financeiros da Biblioteca, serão ponderados basicamente a origem e o destino das verbas.

O artigo 5º do Estatuto da Fundação Catarinense de Cultura⁶, que foi aprovado pelo Decreto Estadual nº 7.440, de 24 de abril de 1979, trata dos recursos financeiros da FCC.

⁶ FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA, 1979.

De acordo com o inciso IV, “as rendas decorrentes da exploração de seus bens ou prestação de serviços” constituem recursos financeiros da FCC.

Dessa forma, toda a renda de xerox e de multas obtida na Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina é repassada para a Fundação. No ano de 2000 a BPESC arrecadou R\$ 953,90 em multas por atraso na devolução de livros e R\$ 3.441,60 na tiragem de cópias xerox para os usuários. Esses valores foram repassados integralmente para o Setor Financeiro da FCC através de depósito bancário.

Segundo a Gerente, a Biblioteca elabora e apresenta um orçamento e planejamento financeiro, porém, não recebe retorno da organização superior, que não repassa verbas freqüentemente para a Biblioteca. Ela afirma, ainda, que “a Biblioteca não tem nem aquela verba que todas as outras gerências têm pra reparos, pra isso, pr’aquilo”.

Atualmente, o maior montante de recursos da Biblioteca provém dos projetos apresentados a empresas privadas, que colaboram mediante os incentivos do Sistema Estadual de Incentivo à Cultura. No entanto, as verbas para reforma vieram de instituições públicas e privadas: Revestimentos Cerâmicos Eliane, Bescor, Fundo Estadual de Cultura e Ministério da Cultura.

Devido a essa dificuldade, a Biblioteca tem priorizado as verbas para as atividades de reforma do prédio e a informatização.

Em 2000, foi efetuada a reforma do 2º e do 3º pisos da Biblioteca, no valor de R\$ 137.000,00, com recursos obtidos da Associação de Amigos da BPESC em parceria com a Bescor e com a empresa Revestimentos Cerâmicos Eliane.

5.2.2 As pessoas que trabalham na BPESC

Neste tópico serão abordados o número de pessoas que trabalham na BPESC, sua distribuição por setores, formação, principais satisfações e reclamações.

A Biblioteca conta hoje com 41 funcionários. O quadro 2 apresenta a distribuição das pessoas que trabalham na BPESC:

Quadro 2: Número de funcionários da BPESC

Gerente	1	
Funcionários efetivos	28	
	24 ativos	4 licença
Terceirizados	5	
Estagiários	7	

Fonte: Dados primários (abril/2001).

O cargo de Gerente da Biblioteca Pública foi criado pela Lei Complementar nº 93, de 6 de agosto de 1993. De acordo com o artigo 29 do Regimento Interno da Fundação Catarinense de Cultura⁷, compete ao Gerente da BPESC:

- “I) identificar, selecionar, catalogar, classificar e controlar os livros e publicações;
- II) divulgar e pôr à disposição da comunidade o seu acervo;
- III) manter equipes especializadas em biblioteconomia, afim de atender com eficiência os usuários da Biblioteca;
- IV) organizar exposições, visitas, promover cursos e palestras de interesse dos usuários;
- V) manter o acervo atualizado;
- VI) zelar pela preservação e conservação do acervo bibliográfico, bem como dos equipamentos utilizados pelos consulentes;
- VII) promover intercâmbio com entidades congêneres;
- VIII) prestar assessoria técnica às bibliotecas municipais;
- IX) desenvolver outras atividades relativas ao âmbito de sua competência, determinadas pelo Diretor de Artes”.

Convém observar que o cargo de Gerente da BPESC é de comissão, indicado pelo Governador do Estado de Santa Catarina. A atual Gerente da Biblioteca, Sra. Virgínia Ana Zimmermann, que é também presidente do Conselho Regional de Biblioteconomia de Santa Catarina, assumiu a gerência da BPESC em fevereiro de 1999. Ela é formada em Biblioteconomia, e tem pós-graduação em Administração, nas áreas de Qualidade e Produtividade, e Gestão da Informação. Ela trabalha em bibliotecas desde 1978, tendo atuado em bibliotecas especializadas e em universitárias.

Os funcionários efetivos da BPESC são admitidos somente mediante concurso público, sendo que o último foi realizado em 1982. Já os terceirizados e os estagiários são contratados conforme determinação da FCC.

⁷ FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA, [s.d].

Segundo a Gerente, desde a sua entrada na Biblioteca apenas quatro funcionários efetivos se desligaram, por motivo de falecimento ou de remanejamento, e nenhum novo foi admitido.

No quadro 3 pode-se observar a distribuição dos funcionários efetivos da BPESC quanto aos setores em que atuam.

Quadro 3: Distribuição dos funcionários efetivos por setor da BPESC

Setores	Total
Administração/gerência	2
Braille	0
Guarda volumes	1
Infantil	2
Lacre	1
Obras Gerais	7
Obras Raras	1
Periódicos	4
SC	3
Técnico	2
Xerox	1

Fonte: Dados primários (abril/2001).

Pela análise do quadro 3, é possível observar a inexistência de funcionários no Setor de Braille, atualmente fechado, e também a insuficiência de pessoas para desenvolver as atividades de alguns setores. O funcionário 06 ressalta, inclusive, que “o número de funcionários do setor não é suficiente para a realização dos trabalhos”. Essa é também a opinião do funcionário 22: “a equipe é boa, mas falta gente para não sobrecarregar”.

Além da falta de pessoas, outro problema que dificulta o funcionamento dos setores da Biblioteca são os horários de trabalho, que não apresentam uma escala elaborada, fazendo com que em alguns horários os setores estejam fechados ao público ou com que os funcionários não tenham intervalos.

A formação dos funcionários efetivos da Biblioteca é diversificada; os de nível superior são formados, na sua maioria, em Biblioteconomia ou em Letras, Geografia, Ciências Contábeis e Educação Física. No quadro a seguir pode-se observar a distribuição dos funcionários efetivos da BPESC de acordo com a escolaridade.

Quadro 4: Escolaridade dos funcionários efetivos da BPESC

Escolaridade	Total
3º grau completo	14
3º grau incompleto	3
2º grau completo	5
2º grau incompleto	0
1º grau completo	1
1º grau incompleto	1

Fonte: Dados primários (abril/2001).

Nem a Biblioteca nem a Fundação oferecem cursos de treinamento e aperfeiçoamento com frequência. Conforme a Gerente, atualmente eles são necessários, principalmente nas áreas técnicas e de atendimento.

Percebe-se que os funcionários, de modo geral, não foram treinados nem mesmo antes de assumir suas funções, somente foram orientados pelas pessoas que já atuavam no setor.

Existe também uma deficiência dos funcionários efetivos em relação às novas tecnologias. Esse fato faz com que os estagiários trabalhem na digitação para o registro e a catalogação do acervo, porque, segundo a Gerente, eles têm mais contato com as novas tecnologias e treinar os funcionários para essa atividade levaria mais tempo do que o disponível pela Biblioteca.

Pelas entrevistas realizadas com a Gerente e com os funcionários, foi possível constatar que estes são um pouco acomodados no sentido da busca por aperfeiçoamento profissional, embora o considerem importante. Apesar disso, a própria Gerente acredita que já ocorreram mudanças: “Eu acho que está mudando bastante de quando eu assumi pra hoje, a postura deles, isso eu sinto, que eles cresceram”.

Em relação à busca de aperfeiçoamento profissional fora das oportunidades oferecidas pela BPESC e pela FCC, o funcionário 23 afirma: “até tenho vontade, mas falta *money*”. Entretanto, para o funcionário 22, a Gerente estimula o crescimento profissional: “ela apóia os que querem estudar”.

Nos anos de 1999 e 2000, os funcionários tiveram a oportunidade de participar do Fórum de Bibliotecas Públicas e também do Painel de Biblioteconomia em Santa Catarina.

Em 2000, através de uma parceria com a UDESC e com a utilização de verbas federais, foram oferecidos diversos cursos, tais como: novos paradigmas, qualidade no atendimento, relações humanas e informática. No entanto, não houve um interesse muito grande por parte dos funcionários em participar desses cursos. Segundo o funcionário 03,

“muitas vezes os funcionários desta casa deixam de fazer os cursos, pois é imposto a opção do horário fora do expediente”.

A BPESC não possui autonomia na gestão de pessoal; o plano de cargos e salários e os benefícios são oferecidos aos funcionários de acordo com a política do funcionalismo público estadual.

As principais satisfações dos funcionários, segundo informações obtidas nas entrevistas realizadas com eles, são: reconhecimento do público, trabalhar com algo de que gostam, atender ao público e relacionamento com os colegas. Apresentam-se, a seguir, alguns motivos de satisfação:

- “oferecer ao usuário um rico acervo sobre SC” – funcionário 01;
- “público numeroso com livros poucos e velhos” – funcionário 10;
- “poder se atualizar” – funcionário 12;
- “amor ao serviço” – funcionário 18;
- “gosto do que faço e faço o que gosto” – funcionário 20;
- “me sinto satisfeita por lidar com diversos tipos de pessoas e colaborar com a educação, apesar das dificuldades me sinto motivada” – funcionário 23.

Já as principais reclamações citadas nas entrevistas são: salário, falta de apoio por parte da FCC, falta de reuniões e entrosamento com a gerência da BPESC, administração e tomada de decisão centralizadas na gerência da Biblioteca, além da falta de recursos materiais e tecnológicos e equipamentos para a realização das atividades. A seguir apresenta-se a resposta de alguns funcionários quando questionados sobre suas principais reclamações:

- “falta de incentivo da gerência e da Fundação” – funcionário 07;
- “maior participação nas decisões, ser mais consultado” – funcionário 10;
- “ambiente físico, localização do acervo e descontentamento do usuário” – funcionário 14;
- “não trabalhar mais de um sábado por mês” – funcionário 19;
- “falta delegação de funções, poderia ter um responsável pelo setor e mais entrosamento entre gerência e funcionários” – funcionário 22;
- “as pessoas têm receio de entrar na Biblioteca porque acham que os funcionários fazem o serviço a contragosto” – funcionário 24.

5.2.3 Recursos materiais

Para a análise dos recursos materiais, serão observados o mobiliário e o acervo.

A mobília da Biblioteca é muito antiga. Segundo a Gerente, “neste tempo, a gente vive de doações, doações, doações, doações”. Muitos dos móveis e utensílios são provenientes de doações e pouco atendem as necessidades dos funcionários e usuários.

Quanto ao acervo, a Biblioteca conta com aproximadamente 100.000 obras. No entanto, a Gerente afirma que: “Vou só garantir isso aí depois que informatizar tudo. (...) Tu podes quantificar assim: nas Obras Raras na faixa de 30.000, no Braille deve ter umas 1.000, no setor de Santa Catarina deve ter umas 10.000, o resto é no setor de Obras Gerais”.

Esse acervo está dividido, de acordo com o tipo, nos seguintes setores:

- Obras Gerais – inclui literatura, referência e didáticos mais voltados para o ensino médio. Livros de nível superior a Biblioteca só oferece se forem doados.
- Santa Catarina – com materiais do Governo, bem como jornais e obras publicadas em Santa Catarina.
- Obras Raras – tem obras de referência, didáticas e literatura, o acesso, no entanto, é somente para pesquisadores.
- Braille – direcionado para deficientes visuais, oferecendo obras gerais e o serviço de gravação de livros em áudio. Atualmente esse setor não está em atividades.
- Infantil – oferece literatura infantil e gibis.
- Periódicos – oferece jornais do Estado e do Brasil e revistas em geral.

Percebe-se que a BPESC oferece ao seus usuários um acervo bem diversificado. Na opinião da Gerente, “É uma das coisas que tem que ser muito bem pensada, o acervo de uma biblioteca pública”.

Como trabalha com dificuldades, a Biblioteca possui sempre o mínimo de exemplares de cada obra, sendo que grande parte do acervo é composta de livros usados adquiridos por doação. Segundo a Gerente, a seleção e a aquisição de livros na Biblioteca se dá pelo critério de que não afetem “a moral, os bons costumes”, bem como pela opinião da crítica literária.

Os funcionários sentem, inclusive, dificuldades no atendimento aos usuários. Conforme o funcionário 01, “a desatualização do acervo e disponibilidade do material prejudicam o trabalho”. Já para o funcionário 09, “falta o que o usuário precisa”.

O funcionário 13 é bastante radical em sua opinião: “falta tudo”. Entretanto, o funcionário 02 está otimista: “Com a mudança vai ficar a contento.”

A BPESC conta com o Laboratório de Conservação, Restauração e Encadernação (Lacre), cujas atividades principais são: conservar, restaurar e encadernar livros, jornais e documentos da Biblioteca. Contudo, a Biblioteca conta somente com uma pessoa para desenvolver essas atividades.

Já para a segurança do acervo, os usuários são orientados a deixar bolsas e pastas na entrada, bem como as obras raras e de Santa Catarina são consultadas apenas pelo intermédio de bibliotecários.

5.2.4 Recursos tecnológicos

Para a análise dos recursos tecnológicos serão abordados o *software* utilizado pela Biblioteca para o cadastramento das obras e empréstimos, e também alguns equipamentos.

Em fevereiro de 2000 foi implantado na BPESC o Sistema de Automação de Bibliotecas – Sabio. Esse *software*, adquirido pela Associação de Amigos da BPESC, era necessário uma vez que os programas antigos sofreram problemas com o “Bug do milênio”. O cadastramento das obras teve início imediato e prossegue até os dias de hoje.

Segundo informações obtidas no *site* da empresa que criou o Sabio, a Wallis Software Ltda.⁸, esse sistema foi desenvolvido com o objetivo de facilitar a execução das três funções de uma biblioteca: reunir, organizar, difundir.

O *software* Sabio é dividido em quatro módulos distintos:

- Processamento técnico e consulta bibliográfica – o módulo de cadastramento tem como função básica o cadastramento e gerenciamento do acervo. Já o módulo de consulta bibliográfica permite que se realizem consultas sobre um ou mais campos, inclusive relacionando-os, e também permite a visualização da circulação do material.
- Controle de empréstimo – a principal função deste módulo é efetuar o controle da circulação do acervo (empréstimos, devoluções, renovações, reservas) e do cadastro dos usuários (dados completos dos usuários com a possibilidade de definição de senhas). Além disso, o módulo de controle de empréstimo

⁸ WALLIS SOFTWARE LTDA. Disponível em <<http://www.wallis.com.br>>.

possibilita a cobrança de multas e a emissão de relatórios (histórico do usuário, estatísticas sobre a circulação do acervo, estatísticas sobre os usuários, entre outros).

- Gerenciamento de aquisições – módulo ainda não disponível cujas principais funções devem ser: registrar sugestões para aquisição, auxiliar o processo de seleção, cadastrar fornecedores e gerenciar o processo de aquisição e intercâmbio.
- Consulta via Internet – a função básica desse módulo é a disponibilização da consulta do acervo via Internet.

O *software* apresenta as seguintes características: plataforma Windows 95/NT, multi-usuário, ambiente cliente/servidor, gerenciamento de múltiplas bibliotecas (bibliotecas setoriais) e utilização de senhas para o controle de acesso ao sistema.

De acordo com dados fornecidos pela Gerente, a Biblioteca recebeu recentemente do Ministério da Cultura quatro computadores com impressora e, na época da entrevista, estava para receber mais 20 computadores com *scanner* e impressora.

5.2.5 Recursos organizacionais

Na análise dos recursos organizacionais serão investigados: missão, visão, princípios, objetivos, estrutura organizacional, regimento interno, manual de serviços, comunicação interna, localização, espaço físico e serviços.

Em relação à existência formal de missão, princípios, visão e objetivos, a Biblioteca apenas apresenta a missão, expressa da seguinte maneira, segundo a Gerente: “Manter, conservar e desenvolver para utilidade do público, a memória cultural do Estado e promover a divulgação da cultura em geral, incentivando o hábito da leitura”.

Na estrutura administrativa da FCC, a Biblioteca é uma gerência. “Então na hierarquia do Poder Público, ela está muito, muito, muito aquém do que é nos outros estados. Porque nos outros estados ela é ligada diretamente ao Gabinete do Governador e possui um orçamento próprio. Nós não temos regime especial, nós não temos orçamento” (Gerente da BPESC). Praticamente todas as atividades da Biblioteca dependem da Fundação, sendo o poder decisório da gerência bastante limitado às condições por ela determinadas.

Segundo palavras da própria Gerente, “a Biblioteca no dia de hoje não tem uma estrutura funcional e organizacional”, entretanto, existe uma proposta elaborada pela atual gerência e que ainda não foi formalizada:

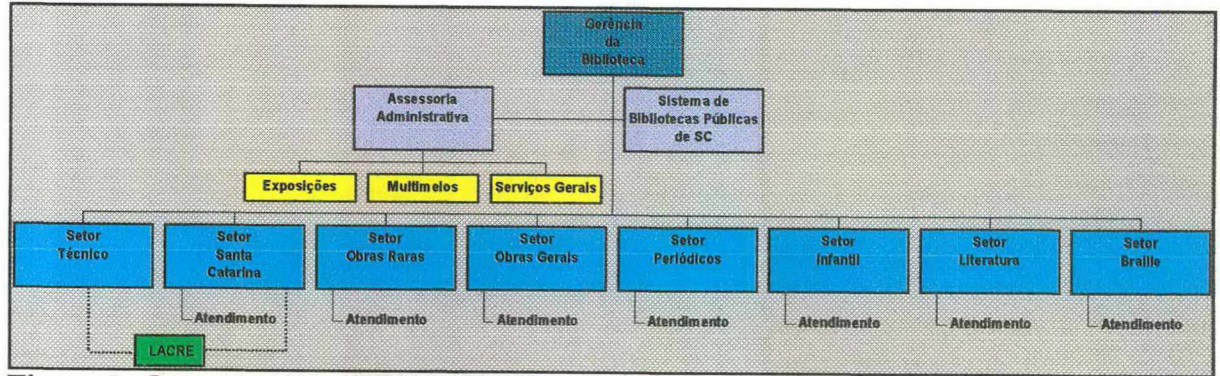


Figura 3: Organograma para a BPESC

Fonte: Dados primários (abril/2001).

O regimento interno da Biblioteca está em desuso porque é muito antigo. A organização interna é totalmente informal e os setores não têm uma pessoa responsável, o que, segundo a Gerente, dificulta muito a administração geral: “Então quem trabalha junto age de uma forma e ... turma da manhã e turma da tarde, ... é diferenciado”. Essa constatação da Gerente é um desejo do funcionário 03, que acha que deve haver “descentralização, delegar tarefas setoriais”.

A Biblioteca possui um manual de serviços, também muito antigo. Está sendo elaborado um novo manual de serviços, de acordo com as modificações trazidas pela nova estruturação e pela informatização. Conforme a Gerente, os setores de Santa Catarina e de Obras Raras já participaram da formulação do manual.

Segundo os funcionários, a única forma de comunicação interna é a conversa informal. Eles expressam em seus depoimentos a vontade de participar de reuniões periódicas para que as diretrizes e os resultados sejam discutidos e avaliados por todos. O funcionário 03 afirma que “nem tudo é comunicado, na medida que vai acontecendo ficamos sabendo” e, na opinião do funcionário 23, “faltam reuniões e entrosamento com a gerência”.

Quando questionados sobre a abertura para levar idéias e problemas à gerência, muitos funcionários dizem que se sentem à vontade. Entretanto, o funcionário 10 expressa: “me sinto à vontade, mas não falo por desmotivação”.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, os funcionários consideram a convivência entre os colegas muito boa. Eles afirmam, em sua maioria, que as opiniões pessoais são respeitadas pelos colegas e que os trabalhos no setor são realizados em equipes.

No entanto, percebe-se que a relação com a Gerente é mais delicada. Praticamente todos os funcionários, apesar de sentirem-se à vontade para expressar suas opiniões e de a considerarem realizadora – “é uma pessoa dinâmica”, segundo o funcionário 15 – afirmam que, às vezes, ela adota uma postura autoritária e enérgica. Isso pode ser evidenciado nos seguintes depoimentos sobre a imagem que a Gerente da Biblioteca passa:

- “realizadora com o espaço físico, mas é centralizadora com os funcionários” – funcionário 21;
- “na parte administrativa ela é muito boa mas deixa a desejar na parte de pessoal” – funcionário 22;
- “autoritária, centralizadora” – funcionário 24.

A maioria dos funcionários sentem-se, apesar disso, autônomos na realização de suas atividades. O funcionário 06 afirma: “Ainda tenho autonomia. A nova direção não tolheu. Eu não deixo que ela interfira no meu trabalho”.

Quanto à tomada de decisões sobre a Biblioteca, o funcionário 06 concorda com a opinião dos colegas: “quem decide é a gerência”.

Já em relação às decisões do setor, percebe-se, pelo depoimento do funcionário 21, que a participação dos funcionários é pequena: “eu gostaria de participar mais nas decisões do setor”. Existem, porém, outras opiniões: para o funcionário 02, “é decidido em conjunto”; e para o funcionário 08, “a gente sugere, mas ela decide”.

Segundo o funcionário 01, a Gerente costuma punir os erros: “a gerência chama a atenção dos funcionários”. Entretanto, alguns dos entrevistados ressaltam que existe diferenciação no trato da Gerente com os funcionários, como conclui o funcionário 07: “dependendo da pessoa ela cobra, chama atenção”.

Percebe-se, também, que alguns funcionários sentem-se pressionados e cobrados na realização de seus serviços:

- “todo trabalho é vigiado, autorizado ou não pela gerência” – funcionário 03;
- “o ambiente em si tá muito carregado” – funcionário 05;
- “precisa de maior confiança por parte da gerência” – funcionário 13;
- “existe medo dos demais funcionários” – funcionário 20.

Além dos aspectos subjetivos analisados anteriormente, a investigação das condições organizacionais considerou, também, as questões de localização, do espaço físico e dos serviços oferecidos.

A Biblioteca está localizada, atualmente, na Rua Tenente Silveira, nº 343, no Centro de Florianópolis. O prédio conta com uma placa de identificação mal localizada e com uma escada para a porta de acesso. Não há, porém, acesso para deficientes físicos.

A área interna da Biblioteca é de aproximadamente 2.400 m², dividida em quatro pisos (subsolo, térreo, 1º e 2º andares) e conta com uma escada e um elevador com capacidade para oito pessoas ou 560 kg.

A Biblioteca abriga, ainda, em seu prédio outra casa da FCC – a Escolinha de Artes, que tem planos para mudança de endereço. Isso acontecendo, aumentará consideravelmente o espaço a ser utilizado pela Biblioteca.

Para a atual reforma, a Biblioteca utilizou-se de arquitetos, pessoal de restauração, de conservação de materiais e fez também estudos de iluminação e de ventilação.

Além do diversificado acervo, a Biblioteca oferece ainda os seguintes serviços:

- Mural livre – espaço para divulgação de eventos e concursos culturais, bem como notícias em geral.
- Visitas orientadas – para escolas.
- Auditório – conta com 66 lugares, porém atualmente está fechado.
- Fotocópias – à disposição dos usuários para fotocópia de materiais necessários, não sendo permitido fotocopiar obras inteiras.
- Videoteca – disponível para empréstimos para escolas, porém atualmente as fitas estão sendo organizadas e quantificadas e o acesso está fechado.
- Semana do troca – projeto permanente que ocorre na última semana de cada mês, para troca de livros entre Biblioteca e usuários e entre usuários e usuários.
- Empréstimo domiciliar – atualmente a BPESC possui 6.638 usuários inscritos.

Para efetuar o empréstimo domiciliar das obras da Biblioteca é necessário fazer cadastro com os seguintes documentos: uma foto 3x4 atual, carteira de identidade, CPF (se menor apresentar o CPF dos pais) e comprovante de residência.

O empréstimo das obras didáticas e literárias, num máximo de dois títulos por usuário, pode ser feito por 15 dias. Os livros de literatura podem ser renovados por mais 15 dias; para efetuar a renovação, o usuário deve comparecer na Biblioteca juntamente com o livro. Quando a obra está emprestada, o usuário pode fazer a reserva. Em caso de atraso na devolução, é cobrada multa de R\$ 0,50 por dia e por obra emprestada.

A BPESC oferece, também, assessoria às bibliotecas públicas do Estado em atividades de formação e estruturação e ainda informações técnicas, apesar de atualmente não estar abrigando o Sistema de Bibliotecas Públicas.

A Biblioteca conta, ainda, com o apoio de uma associação sem fins lucrativos – a Associação de Amigos da BPESC – constituída por membros da comunidade, cujo objetivo é contribuir com as atividades diárias da Biblioteca, buscando otimizar os serviços oferecidos e as atividades administrativas internas. A Associação de Amigos da BPESC funciona atualmente com três pessoas. A intenção da Gerente é lançar campanha para aumentar o número de associados, a fim de que eles “contribuam anualmente”.

5.2.6 Forças e fraquezas

Com base na análise ambiental interna foram levantadas as seguintes forças da Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina:

- dedicação, motivação e união dos funcionários;
- qualidade no atendimento;
- qualificação dos profissionais e da Gerente da BPESC;
- variedade do acervo e dos serviços;
- existência de coleções especiais (Obras Raras, SC e Braille);
- informatização do acervo e do sistema de empréstimo;
- localização central do prédio da Biblioteca;
- reforma física do prédio;
- existência da Associação de Amigos da BPESC.

Segundo os funcionários, a Biblioteca vem aproveitando suas forças através da busca de recursos para informatização do acervo e para a reforma física do prédio.

Da mesma forma, levantaram-se as fraquezas da Biblioteca Pública:

- recursos financeiros insuficientes (para aquisição de obras e material de expediente);
- falta de funcionários para a realização das atividades;
- resistência às mudanças por parte dos funcionários;
- inexistência de um programa de educação e treinamento;
- desvalorização profissional (inexistência de planos de ascensão e benefícios);
- desatualização do acervo;
- falta de recursos materiais e de pessoas para a conservação e segurança do acervo;
- equipamentos e móveis insuficientes e/ou sucateados;

- falta de planejamento e de organização para as atividades;
- administração centralizada na gerência;
- dificuldades na comunicação interna;
- espaço físico pequeno para atender e acomodar os usuários (pelo fato de o prédio da BPESC abrigar a Escolinha de Artes);
- dificuldades para o acesso de deficientes físicos.

De acordo com informações obtidas no *workshop* realizado com os funcionários, a BPESC vem tratando as fraquezas da seguinte forma: solicitação de estagiários e remanejamento de funcionários de outros órgãos públicos, reforma física do prédio e apresentação de projetos para busca de novos equipamentos e móveis.

6 O PLANO ESTRATÉGICO

Diante do diagnóstico dos ambientes externo e interno da organização bem como da identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, este capítulo apresenta a proposta de Plano Estratégico para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC) para o período de julho de 2001 até dezembro de 2002.

A proposta apresenta a seguinte estrutura:

- Missão da BPESC.
- Princípios da BPESC.
- Visão da BPESC.
- Horizonte de planejamento.
- Objetivos.
- Ações estratégicas da BPESC.
- Cronograma de realização das ações.

De acordo com o que foi visto, a BPESC conta com uma missão claramente expressa, que foi mantida inalterada para fins deste planejamento estratégico. Observou-se, no entanto, que a Biblioteca não possui princípios e visão formalmente estabelecidos; assim sendo, foram elaborados cinco princípios e uma visão para a BPESC com base em OLIVEIRA (1998). Segundo o autor, princípios são os valores que orientam as decisões e o comportamento da organização no cumprimento de sua missão, e visão é a imagem daquilo que os administradores e membros da organização querem que ela seja no futuro.

Importa esclarecer que, com base na auditoria externa, foram identificadas as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo em que a Biblioteca está inserida. Dentre os tipos de oportunidades citados por OLIVEIRA (1998), identificaram-se no ambiente da BPESC as naturais, ou seja, as inerentes ao seu ramo de atuação. O autor destaca também os tipos de ameaças, sendo que no ambiente externo da BPESC percebeu-se a existência das naturais (referentes ao ramo de atuação da Biblioteca) e das aceitáveis (que devem ser consideradas pela Biblioteca).

Assim, os objetivos foram sugeridos no sentido de aproveitar as oportunidades e as forças, prevenir-se das ameaças e reparar os pontos fracos. Eles são voltados para as seguintes áreas: acervo, comunicação, FCC, recursos organizacionais, pessoas, serviços e usuários.

As ações estratégicas sugeridas decorrem de cada um dos objetivos. Para facilitar a visualização e o entendimento, as ações têm a seguinte apresentação:

O QUÊ: a ação estratégica.

POR QUÊ: justificativa da ação estratégica.

COMO: recursos e procedimentos necessários para efetivar a ação estratégica.

QUEM: pessoas e/ou setores responsáveis por realizar a ação estratégica.

QUANDO: período para realizar a ação estratégica.

Segundo a classificação de OLIVEIRA (1998), as ações estratégicas elaboradas para a BPESC enquadram-se em ações para manutenção da organização (ambiente externo apresenta ameaças, mas a organização dispõe de pontos fortes para superá-las) e também algumas ações para o crescimento da organização (existência de pontos fracos no ambiente interno, mas o ambiente externo oferece oportunidades).

PLANO ESTRATÉGICO DA BIBLIOTECA PÚBLICA DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Missão da BPESC

“Manter, conservar e desenvolver para a utilidade do público, a memória cultural do Estado e promover a divulgação da cultura em geral, incentivando o hábito da leitura.”

Princípios da BPESC

- Preservação da memória bibliográfica do Estado de Santa Catarina.
- Atendimento ao usuário em termos de condições físicas para consulta e utilização do acervo.
- Valorização dos funcionários e satisfação de suas necessidades físicas e humanas de trabalho.
- Oferecimento de espaços destinados a acervos e atividades especiais.
- Integração com a comunidade e com outras bibliotecas.

Visão da BPESC

Ser referência na prestação de serviços bibliotecários no Estado de Santa Catarina.

Horizonte de planejamento

De julho de 2001 até dezembro de 2002.

Objetivos

ACERVO: Implantar campanha de qualidade do acervo.

COMUNICAÇÃO: Elaborar política de comunicação externa e interna.

FCC: Melhorar o relacionamento com a Fundação Catarinense de Cultura.

RECURSOS ORGANIZACIONAIS: Melhorar os instrumentos de organização e controle.

PESSOAS: Elaborar política interna de qualificação de pessoas.

SERVIÇOS: Aumentar as opções de serviços.

USUÁRIOS: Reforçar o relacionamento com os usuários.

Ações estratégicas

Objetivo: IMPLANTAR CAMPANHA DE QUALIDADE DO ACERVO.

O QUÊ: *Criar um programa permanente de educação dos usuários.*

POR QUÊ: Para incentivar o usuário a conservar o acervo.

COMO: Através da distribuição de material educativo sobre manuseio do acervo, elaborado pelos funcionários, em parceria com gráficas para impressão.

QUEM: Setor de Obras Gerais e Lacre.

QUANDO: A partir de novembro/2001.

O QUÊ: *Adquirir obras novas e lançamentos.*

POR QUÊ: Para manter o acervo com obras atualizadas.

COMO: Através de sugestões de usuários e funcionários, firmando parcerias com livrarias e editoras.

QUEM: Gerência e Associação de Amigos da BPESC.

QUANDO: Setembro/2001; janeiro/2002; maio/2002; setembro/2002.

Objetivo: ELABORAR POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA E INTERNA.

O QUÊ: *Melhorar a identificação externa da BPESC.*

POR QUÊ: Para facilitar a localização do prédio da Biblioteca.

COMO: Através da colocação de uma placa de identificação em local de fácil visualização em parceria com empresas de comunicação e/ou universitários dos cursos de Arquitetura, Comunicação e Jornalismo.

QUEM: Gerente e Associação de Amigos da BPESC.

QUANDO: Agosto/2001.

O QUÊ: *Criar o serviço de ouvidoria.*

POR QUÊ: Para avaliar e melhorar a qualidade dos serviços a partir da opinião dos usuários.

COMO: Através de caixas coletoras disponíveis em locais bem visíveis.

QUEM: Gerência.

QUANDO: Maio/2002.

O QUÊ: Realizar reuniões com os funcionários.

POR QUÊ: Para apresentar e discutir as diretrizes e os resultados.

COMO: Através da participação dos funcionários na discussão dos temas e preparação da ata de reunião.

QUEM: Gerente.

QUANDO: Na primeira semana de cada mês, a partir de julho/2001.

O QUÊ: Criar um painel de comunicação interna.

POR QUÊ: Para manter um espaço com informações de interesse dos funcionários.

COMO: Através da aquisição e instalação de um mural.

QUEM: Gerência e funcionários.

QUANDO: Julho/2001.

O QUÊ: Afixar cartazes com indicações técnicas.

POR QUÊ: Para orientar o usuário no manuseio do material e equipamentos.

COMO: Através da elaboração de cartazes padronizados, na própria BPESC.

QUEM: Todos os setores.

QUANDO: Julho/2001.

O QUÊ: Identificar a localização dos setores e espaços da BPESC.

POR QUÊ: Para facilitar o acesso e a circulação dos usuários.

COMO: Através da parceria com empresas de comunicação para a elaboração de placas indicativas.

QUEM: Gerente e Associação de Amigos da BPESC.

QUANDO: Setembro/2001.

Objetivo: MELHORAR O RELACIONAMENTO COM A FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA.

O QUÊ: Convidar superiores para participar de eventos realizados na BPESC.

POR QUÊ: Para integrar a FCC com as atividades da BPESC.

COMO: Através de convite formal.

QUEM: Gerente.

QUANDO: Com uma semana de antecedência ao evento.

O QUÊ: Enviar relatórios das atividades desenvolvidas para a FCC.

POR QUÊ: Para o conhecimento e o acompanhamento das atividades.

COMO: Através da elaboração de relatórios contendo informações como: estatísticas significativas, eventos realizados, últimas aquisições, receitas, despesas e necessidades.

QUEM: Gerência.

QUANDO: Última semana de cada bimestre, a partir de julho/2001.

Objetivo: MELHORAR OS INSTRUMENTOS DE ORGANIZAÇÃO E CONTROLE.

O QUÊ: Manter as estatísticas atualizadas.

POR QUÊ: Para controle e dimensionamento das atividades.

COMO: Através do preenchimento de formulários de serviços executados, contendo os seguintes dados: empréstimos, consultas, solicitações, aquisições, entre outros.

QUEM: Todos os setores.

QUANDO: Diariamente, a partir de julho/2001.

O QUÊ: Definição de uma estrutura formal interna.

POR QUÊ: Para a descentralização administrativa.

COMO: Através da indicação de um responsável para cada setor.

QUEM: Gerente.

QUANDO: Outubro/2001.

Objetivo: ELABORAR POLÍTICA INTERNA DE QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS.

O QUÊ: Estimular o aperfeiçoamento e a educação continuada.

POR QUÊ: Para melhorar as relações humanas e promover a criatividade e a motivação no ambiente de trabalho.

COMO: Através da parceria com centros de treinamento e universidades para a realização de cursos, palestras, seminários.

QUEM: Gerente.

QUANDO: Fevereiro e março/2002.

Objetivo: AUMENTAR AS OPÇÕES DE SERVIÇOS.
--

O QUÊ: Organizar eventos relacionados às atividades da BPESC.

POR QUÊ: Para ampliar a integração dos usuários entre si e com a Biblioteca.

COMO: Através da organização de palestras, exposições, painéis e/ou concursos e distribuição de certificados de participação.

QUEM: Todos os setores.

QUANDO: 25 de julho (Dia do Escritor); 11 de agosto (Dia do Estudante); 04 de outubro (Dia do Poeta); 23-29 de outubro (Semana Nacional do Livro e da Biblioteca); 12 de março (Dia do Bibliotecário); 18 de abril (Dia Nacional do Livro Infantil); 07 de maio (Dia do Silêncio); 31 de maio (Aniversário da BPESC).

O QUÊ: Organizar atividades educativas para crianças e adolescentes.

POR QUÊ: Para incentivar o hábito da leitura.

COMO: Através da criação de atividades como: hora do conto, teatro de fantoches, concursos literários, entre outros.

QUEM: Setor Infantil e de Obras Gerais.

QUANDO: Outubro/2001; março/2002; junho/2002; setembro/2002; dezembro/2002.

Objetivo: REFORÇAR O RELACIONAMENTO COM OS USUÁRIOS.

O QUÊ: Propiciar acesso às expressões culturais das artes em geral.

POR QUÊ: Para integrar a comunidade com as atividades da BPESC e com as outras manifestações artísticas.

COMO: Através da disponibilização de um espaço cultural.

QUEM: Gerência.

QUANDO: Janeiro/2002.

O QUÊ: Divulgar os serviços oferecidos pela BPESC.

POR QUÊ: Para que a Biblioteca se torne mais conhecida na comunidade.

COMO: Através da fixação de cartazes em locais de grande circulação na comunidade e em escolas, elaborados em parceria com gráficas e empresas de comunicação.

QUEM: Gerência e Associação de Amigos da BPESC.

QUANDO: A partir de março/2002.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As bibliotecas públicas desempenham um importante papel no desenvolvimento educacional e cultural da localidade em que atuam, devendo contar, então, com recursos financeiros, humanos, materiais, tecnológicos e organizacionais adequados. No entanto, muitas vezes, as bibliotecas não são consideradas como organizações que necessitam utilizar processos administrativos para melhor desempenhar suas atividades.

Dentre os diversos recursos administrativos que podem auxiliar no gerenciamento de bibliotecas, está o planejamento estratégico, um processo que permite à organização analisar a sua situação atual – baseada no relacionamento com o ambiente – e traçar objetivos e os melhores cursos de ações para alcançá-los.

Este estudo buscou, então, elaborar e apresentar para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina (BPESC), através de um diagnóstico extra e intra-organizacional, uma proposta de planejamento estratégico que a auxilie no desempenho de suas atividades no período de julho de 2001 até dezembro de 2002 e que sirva também como um modelo para a elaboração de futuros planejamentos.

A proposta está fundamentada no modelo para a elaboração do planejamento estratégico sugerido por MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL (2000): fixação de objetivos, auditoria externa, auditoria interna, avaliação da estratégia, operacionalização da estratégia e programação do processo. Importa ressaltar que, na realização deste estudo, a etapa de auditoria interna precedeu a etapa de auditoria externa, e a etapa de fixação de objetivos foi realizada após a auditoria dos ambientes organizacionais.

O diagnóstico realizado na BPESC baseou-se nas suas áreas administrativas, no caráter interdisciplinar de suas atividades e nos diferentes subsistemas que compõem o seu ambiente organizacional.

Na auditoria ambiental externa foram abordados principalmente os seguintes aspectos: Fundação Catarinense de Cultura (FCC), Sistema Estadual de Incentivo à Cultura, alunos matriculados na educação básica em Florianópolis, usuários e fornecedores da Biblioteca, entre outros.

Uma dificuldade encontrada na análise ambiental externa foi a clara definição dos limites da Biblioteca, uma vez que ela é subordinada e dependente da FCC, sendo, então, o ambiente externo de tarefa bastante próximo ao ambiente interno.

De acordo com os autores estudados, o ambiente externo pode oferecer oportunidades ou ameaças para as organizações. Dentre os seus tipos, citados por OLIVEIRA (1998), identificaram-se no ambiente da BPESC as oportunidades naturais, bem como as ameaças naturais e as aceitáveis.

Na etapa de auditoria ambiental interna, observou-se sobretudo o seguinte: inexistência de orçamento próprio e verbas suficientes, falta de funcionários para a realização das atividades, acervo desatualizado porém diferenciado, atividades e decisões centralizadas na gerência e sistema de comunicação interna ineficaz.

Percebeu-se, ainda, que a Biblioteca vem se esforçando para a melhoria das condições oferecidas aos usuários e aos funcionários através da reforma do espaço físico e da informatização.

Uma vez identificadas as variáveis que formam o ambiente da BPESC e a composição das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, os objetivos foram estabelecidos de acordo dos recursos existentes na Biblioteca, nas seguintes áreas: acervo, comunicação, FCC, recursos organizacionais, pessoas, serviços e usuários.

As ações estratégicas, portanto, foram elaboradas de acordo com os objetivos propostos. As preocupações nesse momento voltaram-se para a apresentação de estratégias relacionadas entre si e possíveis de ser operacionalizadas com os recursos existentes na organização.

Segundo a classificação proposta por OLIVEIRA (1998), as ações estratégicas formuladas para a BPESC são para a manutenção da organização e também algumas para o seu crescimento.

Diante das diferentes áreas em que os objetivos foram propostos, pode-se afirmar que houve uma complexidade na elaboração de estratégias, explicada por KEENEY (apud OLIVEIRA, 1998) pela existência de múltiplos objetivos hierarquizados e diferenciados, aspecto interdisciplinar, e existência de vários tomadores de decisão.

Vale ressaltar que a estrutura física, a informatização e os recursos financeiros não foram considerados na determinação dos objetivos e na elaboração das ações estratégicas, pois esses fatores são considerados prioridades pela atual gerência e já estão sendo implementadas ações nesse sentido.

Percebeu-se, com base nas características das organizações públicas evidenciadas por MOTTA (1982), uma certa indisciplina organizacional e desmotivação dos funcionários pela inexistência de autonomia administrativa e apoio por parte do órgão subordinador. Outro aspecto observado é que os membros da organização apresentam-se um tanto quanto

resistentes às mudanças e pessimistas, fatos que podem dificultar a implementação e o sucesso do planejamento estratégico.

Durante a realização deste estudo, no entanto, enfatizou-se sempre, que para o alcance de resultados duradouros, existe a necessidade do comprometimento dos membros da Biblioteca com o planejamento estratégico. Assim, a importância do processo de sensibilização, destacada por KAUFMANN (1991), BARROS (1992) e PEREIRA (2000), foi evidenciada através da realização do *workshop*, momento em que os funcionários conheceram e expressaram opiniões sobre o processo, além de colaborar com a identificação de variáveis ambientais internas e externas.

Ainda dentro do modelo que orientou este planejamento, existem as etapas de operacionalização da estratégia e programação do processo, que não foram objetivos deste estudo. Entretanto, as ações estratégicas sugeridas apresentam menções explicativas e sugestões para auxiliar a BPESC no desenvolvimento dessas etapas.

Propõe-se, então, que a Biblioteca considere este Plano Estratégico como um instrumento de avaliação e renovação de suas práticas administrativas.

Nesse sentido, é importante que seja feito, também, após a implementação do Plano, um acompanhamento detalhado das ações efetivadas, afim de identificar se os objetivos foram alcançados e analisar os motivos que geraram o êxito ou o insucesso. Sugere-se que a avaliação seja realizada semestralmente pela gerência da Biblioteca em conjunto com os funcionários.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russell L. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1979.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

BARROS, Claudius D'Artagnan Cunha de. *Sensibilizando para a qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de empresas: uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1995.

_____. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

FANFA, Ana. *A biblioteca pública: administração, organização e serviços*. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional – Ministério da Cultura, 1995.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FLESCHE, Carolina M.; RODRIGUES, Daniela F.; SCHMIDT, Richard C. *Pesquisa de satisfação com os frequentadores de espaços culturais mantidos pela Fundação Catarinense de Cultura*. 2000. Trabalho acadêmico (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

FUNDAÇÃO CATARINENSE DE CULTURA. *Estatuto da FCC*. Florianópolis: [s.n.], 1979.

_____. *Fundação Catarinense de Cultura*. Apresenta informações institucionais, os espaços culturais, a programação mensal, a lei de incentivo à cultura, entre outros. Disponível em: <<http://www.fcc.sc.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2001.

_____. *Regimento interno da FCC*. Florianópolis: [s.n.], [s.d].

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Plano de governo*. Apresenta o plano de governo. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br>>. Acesso em: 05 mar. 2001.

GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAHAM JR, Cole Blease; HAYS, Steven W. *Para administrar a organização pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

HALL, Richard H.. *Organizações: estrutura e processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. *Censo educacional*. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/censo>>. Acesso em: 21 maio 2001.

KAUFMANN, Luiz. *Passaporte para o ano 2000*. São Paulo: Makron Books, 1991.

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

KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. _____. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. Atlas: São Paulo, 1991.

LOPES, C. T. Guimarães. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1978.

LUDKE, Menga; ANDRE, Marli E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1996.

MACIEL, Alba Costa. *Instrumentos para gerenciamento de bibliotecas*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, 1995.

MARTINS, Myriam Gusmão de. *Planejamento bibliotecário*. São Paulo: Pioneira, 1980.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

_____. _____. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MILANESI, Luiz. *O que é biblioteca*. 4. ed. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 4. ed. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996.

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

_____. Os 5 Ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

MOTTA, Paulo R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

_____. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha; DIAS, José Maria A. M. *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Mirian; FREITAS, Henrique M. R. de. Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 83-91, jul./set. 1998.

PATRÍCIO, Zuleica M. Qualidade de vida do ser humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marízia F. de (Orgs). *Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas*. Florianópolis: Editora do autor, 1999.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Processo de planejamento estratégico*. Florianópolis: [s.n.], 2000. (transparências).

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. *Perfil de Florianópolis*. Apresenta informações culturais, econômicas, sociais, ambientais, entre outros. Disponível em: <<http://www.florianopolis.sc.gov.br>>. Acesso em: 09 abr. 2001.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SPONHOLZ, Regina Maria Lamas Pegoraro. *Atribuições de bibliotecários em bibliotecas públicas*. São Paulo: Pioneira, 1984.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1992.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. *Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1997.

WALLIS SOFTWARE LTDA. *Site da Wallis Software Ltda*. Apresenta informações sobre a empresa: histórico, produtos, clientes, colaboradores e cursos. Disponível em: <<http://www.wallis.com.br>>. Acesso em: 23 abr. 2001.

9 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ALMEIDA, Candido José Mendes de; DA-RIN, Silvio. *Marketing cultural ao vivo: depoimentos*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

ANTUNES, Walda de Andrade; CAVALCANTE, Gildete de Albuquerque. *Manual de treinamento de pessoal responsável por biblioteca pública*. [s.l.]: Instituto Nacional do Livro, 1989.

BONAZINA, Maria Cristina Rath. *A construção do processo de trabalho dos gerentes nas relações do cotidiano de uma organização hospitalar*. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CENTRO DE ESTUDOS CULTURA E CIDADANIA. *Uma cidade numa ilha: relatório sobre os problemas sócio-ambientais da Ilha de Santa Catarina*. Florianópolis: Insular, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FORTES, Waldyr Gutierrez. *Pesquisa institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas*. São Paulo: Loyola, 1990.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL, COORDENADORIA DO SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS. *Biblioteca Pública: princípios e diretrizes*. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 2000.

GAJ, Luis. *Administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995.

JOLLES, Robert L. *Como conduzir seminários e workshops*. Campinas: Papirus, 1995.

MACHADO, Luiz Antônio da Silva. *O processo participativo para a melhoria do clima organizacional de uma empresa bancária*. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

MACIEL, Alba Costa. *Planejamento de bibliotecas: o diagnóstico*. Niterói: Editora da Universidade Federal Fluminense, 1987.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marízia F. de (Orgs). *Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas*. Florianópolis: Editora do autor, 1999.

RANDOLPH, Robert M. *A administração do planejamento: como tornar realidade uma idéia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

SPINELLI JR, Jayme. *Conservação de acervos bibliográficos e documentais*. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, 1997.

SUAIDEN, Emir José. *Biblioteca pública brasileira: desempenho e perspectivas*. São Paulo: Livros Irradiantes, 1980.

THOMAS, Charles E. St. *A prática do planejamento empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

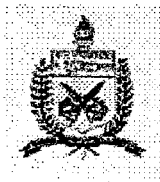
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. *Biblioteca universitária*. Apresenta as bibliotecas setoriais, os serviços e o catálogo *online*. Disponível em: <<http://www.udesc.br>>. Acesso em: 23 abr. 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. *Biblioteca universitária*. Apresenta informações gerenciais, as bibliotecas setoriais, o histórico e a estrutura da biblioteca. Disponível em: <<http://www.ufsc.br>>. Acesso em: 23 abr. 2001.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; FERNANDES, Marcos Antônio da Cunha; DIAS, José Maria A. M. *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

APÊNDICES

APÊNDICE 1
CARTA DE APRESENTAÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

Florianópolis, 15 de fevereiro de 2001.

Sr. Iaponan Soares de Araújo
Diretor Geral da Fundação Catarinense de Cultura

Solicitamos autorização para as alunas CAROLINA MACHADO FLESCH e DANIELA FARIAS RODRIGUES, matriculadas no Curso de Administração sob os números 9710108-7 e 9710111-7 respectivamente, elaborarem uma proposta de Planejamento Estratégico para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, no 1º semestre de 2001. O estudo será desenvolvido sob orientação da Professora Liane Carly Hermes Zanella e tem como objetivo atender a disciplina de Estágio Supervisionado.

Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágio

Profa. Liane Carly Hermes Zanella
Professora orientadora

APÊNDICE 2

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS DO AMBIENTE EXTERNO

1. Condições políticas e legais

Decisões governamentais que influenciam a BPESC.

Política estadual de planejamento.

Estrutura do Governo: subordinação da BPESC.

2. Condições sócio-econômicas

Econômica do município onde localiza-se a BPESC.

A educação no município onde localiza-se a BPESC.

3. Condições culturais

Estrutura cultural do município onde localiza-se a BPESC.

Principais atividades culturais do município onde localiza-se a BPESC.

4. Condições demográficas

Características populacionais do município onde localiza-se a BPESC.

5. Condições ecológicas

Espaço físico que rodeia a BPESC.

6. Clientes

Características, necessidades, anseios.

7. Fornecedores

Características.

8. Concorrentes

Características.

APÊNDICE 3

ROTEIRO PARA ENTREVISTA NA FCC

1. Breve histórico
2. Produtos/ serviços
3. Forma jurídica
4. Setor de atuação (setor de atividade econômica)
5. Legislação a que é subordinada
6. Organograma
7. Missão
8. Princípios
9. Visão
10. Objetivos
11. Planejamento

APÊNDICE 4

ROTEIRO PARA ENTREVISTA INICIAL COM GERENTE DA BIBLIOTECA

Processo de planejamento

1. Há a preocupação em realizar algum tipo de planejamento?
2. Quem são as pessoas responsáveis pelo planejamento?
3. O que constitui o planejamento da Biblioteca?
4. Quais são os prazos dos planejamentos?
5. Como são feitas as avaliações e revisões do planejamento na Biblioteca? —

Missão

Princípios

Visão

Objetivos

APÊNDICE 5

ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM GERENTE DA BPESC

1. CARACTERÍSTICAS GERAIS

Biblioteca: nome, histórico, localização, horário de funcionamento, legislação a que se subordina, estrutura organizacional, publicações, área, relação/vinculação com a FCC.

2. PERFIL DA GERENTE

Formação.
Tempo de trabalho na BPESC.
Experiências anteriores.

3. AS PESSOAS

Número de funcionários.
Última admissão e desligamento de funcionário.
Programas de treinamento.
Quadro de carreira; plano de cargos e salários; plano de benefícios.
Estagiários: número; principais atividades desenvolvidas.

4. RECURSOS MATERIAIS

Tecnologia, mobiliário e equipamentos: o que existe; é suficiente.
Verba para a aquisição de materiais e acervo: origem; é suficiente.
Estudo técnico/arquitetônico para a reforma.

5. RECURSOS FINANCEIROS

Orçamento e planejamento financeiro: existe; quem faz; como é; é cumprido.
Origem dos recursos.
Verbas para reforma: origem.

6. ACERVO

Tipo e conteúdo.
Conservação e segurança.
Critérios de seleção e aquisição.
Empréstimo: como é; multa; reserva; renovação.
Tipo de acesso às coleções.

7. ATENDIMENTO/COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO

Número de usuários inscritos para retirar obras.
Pesquisas de mercado.
Divulgação dos serviços; exposição da situação da BPESC.
Patrocínio de eventos e disponibilidade para utilização dos espaços.

8. CONCORRENTES, FORNECEDORES E CLIENTES

Concorrentes da BPESC.
Fornecedores da BPESC.
Perfil dos usuários.
Número de pessoas que freqüentam a BPESC por dia.

9. OUTROS

Influência da conjuntura econômica do país e do Estado nas atividades da BPESC.
Decisões governamentais que podem influenciar o funcionamento da BPESC.

APÊNDICE 6

ENTREVISTA ESTRUTURADA COM OS FUNCIONÁRIOS DA BPESC

A. DADOS GERAIS

1. Qual o seu cargo?
2. Há quanto tempo você trabalha na BPESC?
3. Em qual setor você trabalha atualmente?
4. Há quanto tempo você tempo neste setor?
5. Qual o seu horário de trabalho?
6. Qual a sua escolaridade?
7. Quais as principais atividades que você desempenha no seu setor?
8. Você considera que o número de funcionários do seu setor é suficiente para a realização dos trabalhos?
9. Você considera que a sua remuneração é satisfatória?
10. Você foi treinado antes de assumir o serviço no seu atual setor? Como?
11. A BPESC ou a FCC oferecem cursos de aperfeiçoamento profissional? Com que frequência?
12. Você busca aperfeiçoamento fora das oportunidades oferecidas pela BPESC ou pela FCC? Como?
13. Você tem o hábito de atualizar-se em sua profissão através da leitura de livros, periódicos ou outros?

B. DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

14. Há uma rotina (normas e procedimentos formais) para o cumprimento das atividades do seu setor?
15. Você considera que os recursos materiais e tecnológicos disponíveis são suficientes para a realização das atividades do seu setor? O que falta?
16. Você tem autonomia para realizar seus trabalhos?
17. Você encontra dificuldades no atendimento ao usuário? Quais?
18. Você considera que os trabalhos no seu setor são realizados em equipe?
19. Você considera que idéias e opiniões individuais são respeitadas pelos colegas?
20. Você entende que o seu trabalho é importante para que a missão da BPESC seja alcançada? Por quê?
21. Você sente-se motivado e satisfeito com o trabalho que realiza? Por quê?
22. Seu dia dentro da BPESC é muito cansativo e maçante?
23. Quais as alterações que você julga necessárias em seu setor para melhorar o desenvolvimento dos trabalhos?

C. COMUNICAÇÃO

24. Existe meios de comunicação formalizados entre gerência e funcionários? Quais?
25. A gerência costuma comunicar o que pretende fazer e os resultados alcançados?
26. Você sente-se à vontade para expressar suas opiniões à gerência?

D. ESTILO GERENCIAL

27. Como são tomadas as decisões relativas à Biblioteca?
28. Como são tomadas as decisões relativas ao seu setor?
29. Qual a imagem que você tem da gerência?
30. A gerência estimula a geração de idéias e a participação? Como? Você gostaria que isso acontecesse?
31. A gerência costuma punir os erros? Como?
32. Você sente-se pressionado ou muito cobrado pela gerência? Como isso acontece?

APÊNDICE 7

MATERIAL VISUAL UTILIZADO NO *WORKSHOP*

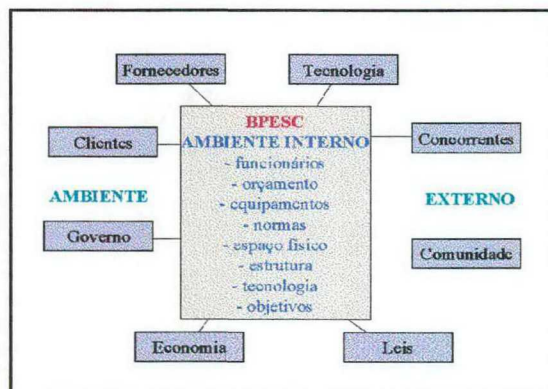
Cronograma de atividades

WORKSHOP	
	Apresentação
40 min.	Definições iniciais
30 min.	Atividade - pequenos grupos
30 min.	Atividade - individual
40 min.	Atividade - pequenos grupos
	Finalização



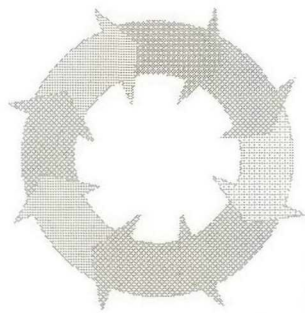
MISSÃO DA BPESC

Manter, conservar e desenvolver para utilidade do público, a memória cultural do Estado e promover a divulgação da cultura em geral, incentivando o hábito da leitura.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Processo administrativo de caráter participativo que permite definir e organizar objetivos organizacionais, bem como as ações para alcançá-los.

MISSÃO: Razão de ser da empresa.



PRINCÍPIOS: Valores que orientam as decisões e o comportamento da organização no cumprimento de sua missão.

VISÃO: Imagem compartilhada daquilo que os administradores e membros da organização querem que ela seja no futuro, expressa em termos de sucesso aos olhos daqueles cuja aprovação possa afetar o seu destino.

OBJETIVOS: Resultados quantitativos e/ou qualitativos a serem alcançados em prazo determinado, no contexto do ambiente organizacional, para cumprir sua missão.

ANÁLISE DO AMBIENTE: Processo de identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam ou venham afetar o desempenho atual ou futuro da organização no cumprimento da sua missão.

AMBIENTE EXTERNO: variáveis políticas/legais, tecnológicas, econômicas, sócio-culturais, demográficas, ecológicas, consumidores, fornecedores, clientes.

OPORTUNIDADES: Condições, atuais ou potenciais, presentes no ambiente externo que facilitam o cumprimento da missão.

AMEAÇAS: Condições, atuais ou potenciais, presentes no ambiente externo que dificultam o cumprimento da missão.

AMBIENTE INTERNO: recursos financeiros, mercadológicos, tecnológicos, organizacionais, produtivos e humanos da organização.

FORÇAS: Características, competências ou recursos de que a organização dispõe que facilitam o cumprimento da missão.

FRAQUEZAS: Características, competências ou recursos de que a organização dispõe que dificultam o cumprimento da missão.

AÇÕES ESTRATÉGICAS: Definição do que fazer para, em um período de tempo, cumprir plenamente a missão e concretizar a visão da organização.

HORIZONTE DE PLANEJAMENTO: Período de tempo abrangido pelo Plano Estratégico.

REVISÕES: Acompanhamentos e avaliações periódicas do Plano Estratégico.

APÊNDICE 8

INSTRUMENTO PARA OBSERVAÇÃO - *WORKSHOP*

Apresentação das definições iniciais

Apresentação da análise do ambiente

Apresentação das definições finais

Discussão grupal

Reflexão individual

Discussão grupal

Finalização da dinâmica

APÊNDICE 9

FORMULÁRIO PARA DINÂMICA DOS FUNCIONÁRIOS - PARTE 1

Em relação à BPESC e com base na explicação feita sobre o processo de planejamento estratégico e a análise ambiental, escreva **sem restrições** o que você considera:

OPORTUNIDADES

AMEAÇAS

FORÇAS

FRAQUEZAS

APÊNDICE 10

FORMULÁRIO PARA DINÂMICA DOS FUNCIONÁRIOS - PARTE 2

Considerando as indicações individuais, procurem responder as seguintes questões:

Como a Biblioteca vem aproveitando as oportunidades?

Como a Biblioteca vem tratando as ameaças?

Como a Biblioteca vem aproveitando as forças?

Como a Biblioteca vem tratando as fraquezas?

Quais ações vocês sugerem para melhorar o desempenho da Biblioteca?

APÊNDICE 11
CARTA DE AGRADECIMENTO



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

Florianópolis, junho de 2001.

Sr. Iaponan Soares de Araújo – Diretor Geral da Fundação Catarinense de Cultura
c/c: Sra. Virgínia Ana Zimmermann – Gerente da BPESC

Agradecemos a oportunidade oferecida para o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso na Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina, bem como todo o auxílio prestado pelos funcionários da FCC e da BPESC na coleta de dados.

Encaminhamos, em anexo, uma cópia do estudo “Planejamento Estratégico: uma ferramenta para a Biblioteca Pública do Estado de Santa Catarina” salientando nosso desejo de que o mesmo sirva como guia para a implantação de um Plano Estratégico na BPESC.

Carolina Machado Flesch
Acadêmica

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágio

Daniela Farias Rodrigues
Acadêmica

Profa. Liane Carly Hermes Zanella
Professora orientadora