



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Ciências da Educação

CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA



LISIANE LINE COSTA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:

O CASO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFSC

Florianópolis, 2011.

LISIANE LINE COSTA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS:
O CASO DA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UFSC**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientadora: Marília Maria Roslindo Damiani Costa, Dra.

Florianópolis, 2011.

Ficha Catalográfica elaborada por Lisiane Line Costa

C838g Costa, Lisiane Line, 1981 -

Gestão estratégica de bibliotecas universitárias : o caso da biblioteca universitária da UFSC / Lisiane Line Costa ; orientação de Marília Maria Roslindo Damiani Costa. – Florianópolis, 2011.

99 f. : il. ; 30 cm

Orientador: Marília Maria Roslindo Damiani Costa, Dra.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2011.

Esta obra é licenciada por uma licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 2.5



Você pode:

- copiar, distribuir, exibir e executar a obra;
- criar obras derivadas.

Sob as seguintes condições:

- Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original.
- Uso não-comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.
- Compartilhamento pela mesma licença. Se você alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta, somente poderá distribuir a obra resultante com uma licença idêntica a esta.

Acadêmico: Lisiane Line Costa

Título: GESTÃO ESTRATÉGICA DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS: o caso da Biblioteca Universitária da UFSC.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, aprovado com nota 10.

Florianópolis, 08 de Julho de 2011.



Marília Maria Roslindo Damiani Costa, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina
Professor Orientador



Estera Muszkat Menezes, Me.
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da Banca Examinadora



Heloisa Costa, Esp.
Fundação CERTI
Membro da Banca Examinadora

Dedico este, especialmente ao meu filho, Kauan,
que nesses anos de sua vida me ensinou a amar,
viver e a lutar.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Jeová Deus, por mais uma etapa da minha vida que foi cumprida com sucesso.

Ao meu filho, Kauan, o qual suportou minha ausência durante esses quatro anos, a razão do meu viver e o motivo pelo qual continuo a buscar vitórias.

Ao meu esposo, Jonathan, pela paciência em se privar de muitos momentos ao meu lado, e pela força e incentivo ao longo deste trabalho.

Aos meus pais, aos quais devo a razão de minha existência, meu pai Josué que, simboliza a luta e a vitória, e minha mãe Lourdes que, com muita dedicação e carinho, continua a cuidar, da filha e agora do neto.

Aos meus irmãos, Jeison e Jibrán, e a cunhada Karla, que me proporcionaram momentos de alegrias, amenizando as minhas ansiedades.

À família Basílio, Francisco, Janaina, especialmente a Maria das Graças que, lutou desde o começo para que eu pudesse estar hoje escrevendo essas palavras.

À Grazielle Zwielewski, que conheci no meio dessa caminhada e me ajudou a ter coragem e força para lidar com as derrotas e vitórias que a vida proporciona.

À Heloisa Costa, que aprendi a admirar tanto como pessoa e profissionalmente, a qual me proporcionou uma grande experiência profissional na área de Biblioteconomia.

À Professora Marília Damiani Costa, pela confiança e credibilidade como pessoa e profissional, aceitou ser minha orientadora, o que fez com muita dedicação, carinho e paciência.

Aos meus amigos de longas datas e os de faculdade, em especial a Aline, Cintia, Fernanda, Kalica e Viviana. Agradeço por se tornarem cúmplice dessa trajetória.

À Universidade Federal de Santa Catarina, e também aos professores do Curso de Biblioteconomia, em especial, à professora Estera Muszkat Menezes, que disponibilizam um ensino gratuito e de qualidade.

Por fim, a todos que nesses quatro anos de graduação estiveram ao meu lado, que de alguma forma torcem e participam da minha vida, e acreditam no meu potencial.

Obrigada!

COSTA, Lisiane Line. **Gestão estratégica de bibliotecas universitárias**: o caso da biblioteca universitária da UFSC. 2011. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMO

A gestão estratégica usa a informação do macroambiente para análise e definição dos objetivos, estabelecendo base para decisões e ações estratégicas futuras. Têm como parte o planejamento estratégico que orienta a direção escolhida, permitindo por meio de um processo planejado o alcance de um futuro desejado. Vista como organização, as bibliotecas universitárias (BUs) precisam se apresentar ativas e essenciais em seu papel social e, como ambiente de aprendizagem, devem contribuir com excelência para a formação acadêmica. Diante disso, infere-se que a gestão estratégica possibilite as BUs um diagnóstico situacional que as auxiliem na otimização dos recursos bem como gerenciar e avaliar suas atividades. A pesquisa teve como objetivo analisar como a Biblioteca Universitária (BU) da UFSC está sendo gerenciada do ponto de vista estratégico. Os objetivos específicos delineados para pesquisa foram: identificar os elementos de gestão estratégica adotados pela BU; listar as questões estratégicas e/ou áreas críticas identificadas no planejamento estratégico; verificar se os programas, projetos e ações desenvolvidas pela BU atuam sobre as questões estratégicas identificadas no planejamento estratégico; levantar as dificuldades encontradas para a implantação dos projetos e programas; identificar o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico da BU; e verificar como é realizada a avaliação do planejamento estratégico. Apresenta como metodologia: a pesquisa exploratória, descritiva, qualitativa e estudo de caso. Os resultados foram: a BU/UFSC está sendo gerenciada do ponto de vista estratégico, porém, constatou-se algumas falhas no andamento de todo o processo de gestão de estratégias, tais como: a divergência na declaração da missão das bibliotecas setoriais; o não envolvimento de todos dos colaboradores em todo o processo do planejamento estratégico; a não formalização de uma ferramenta de análise situacional da organização e da utilização de relatórios e indicadores. Recomenda-se a adoção de uma missão comum para todo o Sistema BU/UFSC; a participação de todos os colaboradores em todas as etapas; formalização de uma ferramenta de análise situacional; adoção e formalização de indicadores para avaliação de gestão.

Palavras-chave: Gestão de estratégias. Planejamento estratégico. Diagnóstico situacional. Biblioteca universitária. Universidade Federal de Santa Catarina.

COSTA, Lisiane Line. **Gestão estratégica de bibliotecas universitárias**: o caso da biblioteca universitária da UFSC. 2011. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

ABSTRACT

The Strategic management uses the information of macroenvironment for analysis and definition of objectives, establishing basis for future decisions and strategic actions. Have as part strategic planning which orients the chosen direction allowing through one planned process reaching a desired future. Seen as organization university libraries need to show active and essential in their social role, as learning environment, need to contribute with excellence to academic formation. So believe that strategic management enables to university libraries one situational diagnosis that assist in optimizing resources well managing and evaluate their activities. This research purpose was analyzing how University Library of UFSC being managed strategic standpoint. Objectives specific delineated to research were identify elements strategic management adopted by university library; to list strategic issues and / or critical areas identified strategic planning; verify that programs, projects and actions developed by BU act upon strategic issues identified in strategic planning; raise difficulties for the implementation of projects and programs; to identify the degree of employee involvement in the process of strategic planning at University library; and to verify how is the performed the evaluation of strategic planning; Presents as methodology: exploratory, descriptive, qualitative, quantitative and case study. The results were: the university library at UFSC being managed from a strategic standpoint however, there were some flaws in the way the whole process management of strategies, such as the divergence in the mission statement of the libraries sector, not the involvement of all employees throughout the strategic planning process, the formalization of a tool for situational analysis of the organization; and the formalization and use of indicators and reports. It is recommended the adoption of a common mission for all System of the library; The participation of all employees at all stages; formalization of a tool for situational analysis, and formal adoption of indicators for management review.

Keywords: Strategic Management. Strategic Planning. Situation diagnosis. University Library. Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões/áreas críticas da Rede Sirius.....	44
Quadro 2 - Questões e ações estratégica da Rede SBU da UNICAMP.....	44
Quadro 3 - Ações estratégicas e Indicadores da Rede SBU de Bibliotecas da UNICAMP.....	47
Quadro 4 – Programa de organização e de Mudanças de Rotinas	62
Quadro 5 - Programa de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros.....	64
Quadro 6 - Programa de Tecnologia da Informação.....	65
Quadro 7 - Programa de Desenvolvimento de Coleções.....	65
Quadro 8 - Programa de Disseminação da Informação e de Comunicação.....	66
Quadro 9 - Programa Político/Cultural.....	66
Quadro 10: Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional.....	67
Quadro 11 - Programa de Infraestrutura.....	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA.....	14
2.1.1 Planejamento Estratégico.....	19
2.1.1.1 Diretrizes organizacionais.....	21
2.1.1.2 Análise do ambiente.....	23
2.1.1.3 Implantação e avaliação do planejamento estratégico.....	28
2.1.1.4 Acompanhamento e controle do planejamento estratégico.....	28
2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.....	29
2.2.1 Caracterização de Bibliotecas Universitárias.....	31
2.2.2 Gestão Estratégica em Bibliotecas Universitárias.....	33
2.2.3 Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias.....	36
2.2.3.1 Diretrizes organizacionais em Biblioteca Universitárias.....	37
2.2.3.2 Análise de ambiente nas Bibliotecas Universitárias.....	40
2.2.3.3 Implantação, avaliação e controle do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias.....	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	48
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	48
3.3 TÉCNICAS DE COLETAS E ANÁLISE DE DADOS.....	49
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	52
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	53
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA BU/UFSC.....	53
4.2 ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BU/UFSC.....	57
4.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS DA BU/UFSC.....	60
4.4 PROGRAMAS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA BU/UFSC.....	62
4.5 DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS E PROJETOS DA BU/UFSC.....	69
4.6 ENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BU/UFSC.....	72
4.7 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BU/UFSC.....	76
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	82

5.1 CONCLUSÕES.....	82
5.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	87
REFERÊNCIAS.....	88
APÊNDICE A - Entrevista.....	94
APÊNDICE B – Questionário.....	96

1 INTRODUÇÃO

O ambiente dinâmico e diversificado dos negócios que integram o mercado mundial foi afetado pelo aceleração das inovações tecnológicas e, a transição da economia industrial para a informacional. Essas transformações fizeram da informação, a força motriz para o desenvolvimento, prosperidade e riqueza do mercado mundial.

A informação passou a ter papel estratégico e, fundamental para o processo de melhoria de qualquer organização. Dessa forma, se a informação estiver correta, e em tempo hábil, se torna essencial para a tomada de decisões e escolha de serviços de monitoramento contínuo para o ambiente organizacional (LEMOS, 2005).

As tecnologias da informação, por sua vez, transformaram o mercado mundial altamente acelerado e competitivo, exigindo das empresas a busca frenética de recursos tecnológicos e informacionais para sobreviverem nesse novo cenário. Com isso, as organizações têm modificado a sua forma de gerenciar as múltiplas atividades e substituírem seus métodos, procedimentos e tecnologias.

Todavia somente novas tecnologias e informação não garantem êxito nesse ambiente competitivo. A organização precisa estar atenta à novas exigências dos seus clientes, ao constante aperfeiçoamento e à qualidade de seus serviços e produtos e à melhoria contínua de todos os seus processos.

Fatores como flexibilidade, dinamismo, agilidade e adaptabilidade, passaram a ser parte do diferencial competitivo. Para isso, as organizações têm utilizado estratégias que, permitam às empresas se posicionarem estrategicamente e continuamente ao ambiente competitivo e às situações de incertezas (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

A gestão estratégica da informação possibilita que as estratégias organizacionais sejam formuladas, executadas, avaliadas e controladas. Considerando a organização como um sistema aberto, a gestão estratégica usa a informação do ambiente interno e externo para análise e definição dos objetivos, estabelecendo base para decisões e ações estratégicas futuras (HENDERSON, 1998).

Como parte chave da gestão estratégica, encontra-se o planejamento estratégico, que orienta a direção escolhida e oferece subsídios para enfrentar as

diversas situações, tanto aquelas esperadas, como aquelas que as organizações não esperam e, também, aquelas não desejadas. O planejamento estratégico permite, por meio de um processo planejado, o alcance de um futuro desejado pela organização (SCHLUPP; COSTA; SILVA, 2006).

Os pontos imprescindíveis no processo de gestão estratégica intermediado pelo planejamento estratégico são: a análise e relação do ambiente externo e interno pela matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), a qual permite um diagnóstico situacional da organização; a formulação dos valores missão, visão, delimitação dos negócios e estabelecimento dos objetivos; a implantação e controle dos projetos/programas estabelecidos pelas ações estratégicas estabelecidas pela identificação das questões estratégicas (CERTO et al., 2005).

O desempenho efetivo da gestão estratégica depende de todos os processos acima relacionados, só assim se tornará essencial para a tomada de decisão, reestruturação, desenvolvimento e sucesso de toda e qualquer instituição (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

As universidades públicas, instituídas para a criação cultural e troca de conhecimento. Inseridas num ambiente competitivo, vêm sendo diretamente influenciadas pelas constantes alterações econômicas, sociais, tecnológicas e a redução orçamentária (SILVA, 2000).

Neste sentido, as Bibliotecas Universitárias (BUs), criadas para promover o alcance de atividades fim das universidades, sofrem influências externas e internas do ambiente que as cercam e precisam estar preparadas para sobreviverem as variações e incertezas ambientais sofridas pela organização maior e pelo ambiente geral que a cerca (NASCIMENTO; COUTO; BASTOS, 2000).

As BUs são profundamente influenciadas por seus usuários, pelas características da organização as quais estão inseridas, por outras organizações com as quais se relacionam e pelo meio ambiente em geral. Este contexto evidencia que as bibliotecas universitárias possuem características de um sistema aberto cíclico que no momento em que importa insumos, apresenta um relacionamento íntimo com o ambiente (TARAPANOFF, 1984).

Partindo desse princípio as BUs como uma organização, precisam contar com a gestão estratégica para análise, avaliação e decisões para ações futuras. Precisam se apresentar ativas e essenciais em seu papel social para angariar os recursos financeiros das instituições as quais estão vinculadas.

As BUs servem como base para o desenvolvimento de uma sociedade, apoiam o ensino e a pesquisa e proporcionam subsídio às atividades de extensão universitárias. Elas atuam como mediadoras no processo de geração e produção do conhecimento e trabalham com uma clientela cada vez mais diversificada oriundas de diversas áreas de conhecimento.

Face a esse quadro, a presente pesquisa parte do princípio que as bibliotecas universitárias, enquanto ambiente de aprendizagem, devam contribuir com excelência para a formação acadêmica e satisfação das necessidades de seus clientes, disponibilizando e disseminando a informação desejada. Deve cumprir com sua responsabilidade social, de forma a dar apoio informacional a instituição a qual está vinculada. Entretanto, para atender tais exigências, é primordial que as BUs tenham uma administração de qualidade e eficiência.

Acredita-se que a gestão estratégica possibilite às bibliotecas universitárias um diagnóstico situacional que as auxiliem na otimização dos recursos, bem como no gerenciamento e avaliação de suas atividades.

Sendo assim, torna-se pertinente a seguinte questão de pesquisa: **Como a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), está sendo gerenciada, do ponto de vista estratégico?**

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a gestão da Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do ponto de vista estratégico.

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) Identificar os elementos da gestão estratégica adotados pela BU da UFSC;
- b) Listar as questões estratégicas e/ou áreas críticas identificadas no planejamento estratégico;
- c) Verificar se os programas, projetos e ações desenvolvidas pela BU atuam sobre as questões estratégicas identificadas no planejamento estratégico;
- d) Levantar as dificuldades encontradas para a implantação dos programas e projetos;
- e) Identificar o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico da BU;

f) Verificar como é realizada a avaliação do planejamento estratégico.

O estudo está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução, com o tema, problema, objetivos e justificativa do estudo. O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, apresentando a gestão estratégica, o planejamento estratégico, as diretrizes organizacionais, a análise do ambiente, a implantação e avaliação do planejamento estratégico, acompanhamento e controle do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias, a caracterização das bibliotecas universitárias; a gestão estratégicas em bibliotecas universitárias, o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias, as diretrizes organizacionais em bibliotecas universitárias, a análise de ambiente nas bibliotecas universitárias e a implantação, avaliação e controle do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. No terceiro capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, a caracterização e delimitação da pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados e limitações da pesquisa. O quarto capítulo aborda os resultados da pesquisa, a caracterização da BU/UFSC, os elementos da gestão estratégica questões estratégicas, as dificuldades para implantação dos programas e projetos, o envolvimento dos colaboradores e a avaliação do planejamento estratégico. No quinto capítulo são apresentadas as conclusões, sugestões e recomendações. Logo após as conclusões, seguem-se as referências bibliográficas consultadas nesse estudo e os apêndices A referente a entrevista e B referente ao questionário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento de uma pesquisa deve ser fundamentado num referencial teórico, possibilitando um maior conhecimento sobre o assunto que se pretende abordar. Assim, nesse capítulo, serão apresentadas as bases teóricas desta pesquisa que embasaram o estudo.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Em termos etimológicos estratégia provém do grego *strategos*, que denota ‘a arte do general’, originalmente utilizada no cenário militar, no processo de preparação para a batalha. Os militares começaram a pensar antes de agir, traçando planos e se antecipando ao inimigo para o enfraquecer e tirar vantagens, conseguindo assim chegar ao objetivo principal, vencê-lo (BARBALHO; BERAQUET, 1995; CHIAVENATO; SAPIRO, 2004; OLIVEIRA, 2005; BEAL, 2008; TAVARES, 2008).

No contexto organizacional, diversos conceitos foram encontrados sobre estratégia. Devido à amplitude desse termo, ainda não existe um consenso para uma definição única sobre estratégia.

Mintzberg (1998, p. 428) argumenta que, as “[...] organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas”.

Sobretudo, Mintzberg (1998) defende a ideia que estratégia tem sua essência na estabilidade e não na mudança discordando do conceito que a organização deve estar constantemente se adaptando. O autor observa que independe da definição, estratégia impõe estabilidade sobre a organização, de uma forma que ela possa estar preparada para as constantes transformações do ambiente.

Porter (1989) considera a estratégia, o caminho para a vantagem competitiva no qual determinará a efetividade e eficácia da organização no contexto ambiental.

Conforme Henderson (1998), a estratégia é revolucionária e funciona como fator competitivo, para isso considera cinco elementos básicos para uma estratégia fazer mudanças rápidas e significativas no contexto competitivo em uma organização, são eles:

(1) capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente; (2) capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo; (3) recursos que possam se permanente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo; (4) capacidade de prever riscos e lucros como exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente; (5) disposição de agir (HENDERSON, 1998, p. 7).

Barbalho e Beraquet (1995, p. 12) se referem à estratégia como a “capacidade da organização de analisar o meio ambiente externo onde atua, posicionando-se e reposicionando conforme as alterações nesse ambiente”.

De acordo com Miranda (1999, p. 287, grifo do autor) estratégia

é a ação, gerada a partir de informações que levam à criatividade, à originalidade e à inovação, que permite à organização diferenciar-se dos concorrentes, assumindo vantagem competitiva no mercado, por apresentar exclusividade na realização de um processo, no oferecimento de um produto ou serviço ou na exploração de um segmento de mercado.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2004), estratégia está ligada ao conjunto de decisões que modela o caminho escolhido para chegar ao objetivo futuro, diante do contexto ambiental e situacional da organização.

A estratégia torna a organização capaz de trabalhar de modo contínuo, sempre se ajustando as mudanças ambientais, visando o futuro e a perpetuidade organizacional. Permite colocar-se corretamente frente às situações de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro ou no âmbito de suas atividades internas e processuais (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Beal (2008) denomina estratégia como um conjunto de decisões tomadas para definir e alcançar seus objetivos pela identificação dos meios considerado mais apropriados pela organização para superar seus obstáculos.

Tavares (2008, p. 275) confirma que, estratégia “decorre de como a organização configura as atividades internas em relação às atividades externas e como elas se relacionam”.

Para Tavares (2008) estratégia representa um conjunto de alternativas para conquistar e manter a vantagem competitiva da organização, determinando assim a posição da empresa em seu ambiente.

Costa (2009) considera três características básicas da estratégia organizacional:

- O alinhamento interno da organização, ou seja, corrigir processos, ações, informações e decisões em toda a organização;
- Situar a organização em seu ambiente para sobreviver num ambiente competitivo e;
- Oferecer uma visão de longo prazo.

A título ilustrativo, para uma maior delimitação do termo estratégia, seria interessante observar algumas palavras que fazem parte das definições, tais como: ação, direção, caminho, adaptação, objetivos, ambiente situacional, mudanças, estabilidade, diretrizes, vantagem competitiva.

Observa-se que as ideias supracitadas são constantes nos conceitos apresentados, dessa forma, apesar de divergências de opiniões, é possível perceber que no meio organizacional, a estratégia proporciona a elaboração dos melhores meios, ou a escolha de um caminho de ação, para se chegar ao seu objetivo, o de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes e se manter no mercado econômico satisfazendo seus clientes.

Partindo do raciocínio de Henderson (1998), para as estratégias serem competitivas e se tornarem efetivas no desempenho da instituição, é necessário que exista a gestão dessas estratégias, para garantir sua formulação, execução, avaliação e controle.

Autores como Costa (2002), Hunger e Wheelen (2002) e Tavares (2008) intitulam a gestão dessas estratégias de gestão estratégica. Enquanto, Certo et al. (2005) a denomina como administração estratégica.

Na concepção de Hunger e Wheelen (2002, p. 4), a gestão estratégica é “o conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho de uma corporação em longo prazo”.

Corroborando, Tavares (2008) observa que a gestão estratégica é uma atividade intrínseca e integrada aos demais procedimentos organizacionais. Sendo de caráter essencial dentro de uma organização por visualizar o futuro conforme as estratégias presentes, constituindo uma ligação entre o presente e o futuro. A gestão estratégica procura “[...] assegurar, em termo do hoje, que as questões de

sobrevivência e crescimento da organização estejam sendo adequadamente consideradas” (TAVARES, 2008, p. 40).

Além de proporcionar ações futuras, Tavares (2008, p. 73) cita algumas funções essenciais da gestão estratégia, tais como:

- proporcionar maior interação da organização com seu meio ambiente, a partir de uma prospecção em uma perspectiva sistêmica, estimulando a busca propositada do futuro;
- estabelecer um foco e significativo na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências essenciais e distintivas, cultivo e prática de valores;
- determinar instâncias para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- definir o escopo competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimentos dos objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Assim gestão de estratégias, no entendimento de Tavares, (2008, p. 40) é o “[...] conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar e integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”. Consiste em garantir o desenvolvimento, a continuação e a sobrevivência da organização, pela contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, tornando possível enfrentar e se antecipar as mudanças no seu ambiente externo (COSTA, 2002).

Sobretudo, Tavares (2008) acredita que a gestão estratégica congrega o planejamento estratégico e sua implementação em um único processo. De acordo, Gündel (2008) considera que os padrões de planejamento estratégico foram adequados e aprimorados ao longo do tempo, inserindo novas abordagens e explicitando as relações do planejamento com execução e a avaliação. Para autores como, Schlupp, Costa e Silva (2006) a gestão estratégica é um processo dinâmico, pois inclui o pensamento estratégico, ampliando o conceito de planejamento estratégico para determinar ações no presente e no futuro.

O planejamento estratégico “[...] é uma base de decisões devidamente prevista, mas que deve ser gerenciada diante das mudanças do ambiente externo e interno, para atingir os objetivos e os resultados”. (SCHLUPP; COSTA; SILVA, 2006,

p. 40). Para isso, a gestão estratégica proporciona ao planejamento flexibilidade e adaptação às necessidades.

A gestão estratégica propicia o planejamento estratégico ir além de somente elaborar um plano, permite a busca incessante para a superação das fraquezas do ambiente interno e atue frente às mudanças e às oportunidades do ambiente externo. Alia o planejamento estratégico com a tomada de decisão e implica em mudança de atitudes em todos os níveis da organização. Tem como objetivo as novas soluções estratégicas, administrativas ou operacionais, voltadas para contínua adaptação ao ambiente externo, tornando possível uma postura empreendedora (KUNSCH, 2006).

Hunger e Wheelen (2002), Certo et al. (2005), Beal (2008) e Pereira (2010) as etapas da gestão estratégica de forma sintetizada, consistem no pensamento estratégico, formulação (análise sistemática do ambiente organizacional e estabelecimento da diretriz organizacional), implementação e avaliação e controle. Assim sendo, a gestão estratégica além de gerenciar todo o processo é a consequência do planejamento estratégico, pois permite a sua execução, avaliação e controle.

A gestão estratégica é desempenhada conforme as necessidades de cada organização, podendo ser adotada qualquer uma das metodologias disponíveis na literatura, ou mesmo metodologias próprias desenvolvidas pela organização. É importante observar que a área administrativa está em constante desenvolvimento e transformações, surgindo assim, uma série de divergências metodológicas utilizadas, tanto para o desempenho dos procedimentos da gestão estratégica quanto para sua definição e uso. Porém, o modelo proposto por Certo et al (2005), Pereira (2010) e Tavares (2008), serve como aporte para demonstrar alguns aspectos básicos que devem ser considerados em qualquer gestão estratégica.

Na próxima seção será abordado o planejamento estratégico, processo fundamental para orientar a direção escolhida pela organização.

2.1.1 Planejamento Estratégico

Oliveira (2005, p. 35) define planejamento como um processo, “desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. O

planejamento procura preparar um esquema para assim poder agir, diferentemente da improvisação que atua às pressas sem pensar nas consequências (PEREIRA, 2010).

Portanto, planejar significa articulação de forma sistemática dos objetivos e de diferentes ações, sendo que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Não significa uma previsão do futuro e sim implicações futuras de decisões presentes, porque é um processo de decisões mútuas e independentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos (BARBOSA; BRONDANI, 2005).

Para a efetividade do planejamento no apoio administrativo de uma organização é preciso considerar, segundo Dziekaniak (2003, p. 54) o seguinte:

não é a ação da administração, e sim, um suporte para alcançarem os resultados desejados; - auxilia a organização a refletir e a criar seu próprio futuro, não devendo ser considerado apenas como uma atividade rotineira, mas como uma oportunidade para a prática da reflexão, à medida que se constitui num dos principais instrumentos de que a administração dispõe para a geração de novas ideias/descobertas/criações; - não é algo definitivo, isto é, deve ser revisto sempre que necessário; - necessita do compromisso de todos os envolvidos, para que os resultados previstos sejam efetivamente alcançados no momento da execução dos planos.

Segundo Oliveira (2005) e Pereira (2010), O planejamento é classificado de acordo com seu tipo e nível de decisão, em três grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, conforme demonstra a figura 1, são:

- **Planejamento estratégico:** decisões e ações estratégicas relacionadas os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-las. É importante frisar que visa atingir a empresa como um todo;
- **Planejamento tático:** objetivos e ações estratégica de curto prazo que afetam somente parte da organização. Trabalha com as decomposições estabelecidas pelo planejamento estratégico, por exemplo, o planejamento tático para o *marketing*, finanças, produto/serviço e recursos humanos;
- **Planejamento operacional:** formalização em documentos escritos, as ações, metodologias desenvolvidas e implementações estabelecidas pelos níveis anteriores. Relacionado com os objetivos de curto prazo;

Figura 1 - Níveis de planejamento.



Fonte: Oliveira (2005, p. 45).

O planejamento estratégico é o nível de decisão mais elevado da organização, por isso, os outros precisam estar em harmonia com ele. Desse modo, visa todo o contexto organizacional. De acordo, Oliveira (2005) afirma que o planejamento estratégico se torna insuficiente quando trabalhado de forma isolada, pois seus objetivos são de longo prazo. Assim, as ações imediatas são “supridas através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada”. (OLIVEIRA, 2005, p. 47).

Com isso o planejamento estratégico busca estabelecer o melhor caminho a ser adotado pela organização, procurando alcançar um grau de interação com o ambiente e proporcionar uma atuação inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2005).

Na visão de Gündel (2008), planejamento estratégico consiste em um processo administrativo que aponta à organização o caminho a ser percorrido, através de ações realizadas formadas pelo plano estratégico, permite alcançar a visão de futuro desejada. Dessa forma, “o planejamento estratégico permite à organização definir o seu futuro por meio de um processo planejado, estruturado e formalizado” (SCHLUPP, COSTA, SILVA, 2006, p. 39).

Pereira (2010, p. 47, grifo do autor) conceitua planejamento estratégico como sendo

um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

São muitas as divergências encontradas quanto aos nomes, quantidade e sequência do processo de planejamento estratégico. Assim fundamentado em autores como Hunger e Wheelen (2002), Certo et al. (2005), Oliveira (2005) e Pereira (2010), foi elaborada uma síntese dos processos fundamentais do planejamento estratégico facilitando o seu entendimento. Dessa forma, explana-se sobre o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a análise do ambiente como consequência o diagnóstico situacional. Todos estes processos são realizados durante o planejamento estratégico.

2.1.1.1 Diretrizes organizacionais

O processo de planejamento estratégico apoia a organização no estabelecimento de suas diretrizes que são compostas pela declaração de valores, a formulação da missão, visão e dos objetivos e a delimitação do seu negócio. Esses irão ajudar a organização identificar quem ela é e onde pretende chegar.

A **declaração de valores** são princípios e crenças, nos quais a organização confia e valoriza para o alcance dos seus objetivos, ampara todas as suas principais escolhas e decisões e sustenta o seu modelo de gestão e a vantagem competitiva (OLIVEIRA, 2005). Os valores precisam ser adequadamente identificados, debatidos e disseminados para toda a organização para poder ajudá-la a reagir de forma rápida e efetiva em situações inesperadas. Além disso, pode influenciar na qualidade do processo do planejamento estratégico, quando bem elaborada (PEREIRA, 2010).

Pereira (2010, p. 75) acredita que para a elaboração de uma declaração de valores seria pertinente inferir algumas perguntas, tais como:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre o comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

A **missão** de uma organização é a razão de sua existência e o seu propósito para com a sociedade. Segundo Pereira (2010, p. 81) “representa o negócio em que ela se encontra, ou seja, é o papel desempenhado pela organização em seu

negócio”. Visa comunicar informações como: tipos de produtos, serviços oferecidos pela empresa, quem são sua clientela e quais são os seus valores. (CERTO et al., 2005).

Para Certo et al. (2005), é fundamental estabelecer e documentar uma missão organizacional pelos seguintes motivos:

- Promove subsídio para concentrar esforços em uma direção comum;
- Ajuda a certificar que a organização não persiga propósitos incompatíveis;
- Serve como base para alocação de recursos organizacionais;
- Institui áreas amplas de responsabilidade por tarefa na organização;
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Para tanto, Pereira (2010) observa que para uma melhor formulação da Missão é importante considerar algumas perguntas, como: o que a organização faz?, para quem?, o que e como faz?.

A **visão** da organização consiste no que a organização quer ser no futuro, segundo Pereira (2010) funciona como uma bússola que aponta a direção na qual a organização deve caminhar até o futuro. Conforme Costa (2002, p. 35) “[...] é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”.

Pereira (2010) considera alguns elementos imprescindíveis para a elaboração de visão organizacional, como: ser clara e concreta; adequar-se aos valores da organização; facilidade de comunicação, chamar atenção das pessoas, descrever a situação escolhida para o futuro e principalmente ser desafiadora.

O **objetivo** organizacional é a situação que se pretende alcançar, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços (OLIVEIRA, 2005). Determina “o que deve ser conquistado e quando, além do que deve ser quantificado, se possível” (HUNGER; WHEELLEN, 2002, p. 11).

Para que a conquista do objetivo possa resultar na realização da missão da organização, é necessário o seu conhecimento, adequação, aceitação e consistência, tornando dessa forma, o planejamento estratégico um instrumento eficiente, eficaz e efetivo para o seu alcance (OLIVEIRA, 2005).

O **negócio** é diferente de produto ou serviço da organização. Os produtos e/ou serviços são a consolidação do negócio. Pereira (2010) exemplifica: o *fax* como produto e o negócio como a transmissão de dados e informações.

Assim, o planejamento serve como aporte das diretrizes organizacionais. Para isso, essas devem ser elaboradas com extremo cuidado avaliando a organização como um todo.

2.1.1.2 Análise do ambiente

Ambiente organizacional é um conjunto de fatores que rodeiam a organização, sendo que qualquer alteração desses fatores pode influenciar as atividades organizacionais (OLIVEIRA, 2005). A análise desse ambiente consiste na exploração, interpretação e uso das informações para a tomada de decisão (CHOO, 2003).

Esse ambiente é analisado externamente e internamente a organização, ou seja, a avaliação e a relação do ambiente externo com o interno para diagnosticar a situação no qual a organização se encontra. Essa análise é verificada as forças (*Strength*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) das organizações, conhecida como Matriz SWOT (TAVARES, 2008).

Nesse sentido, Hunger e Wheelen (2002, p. 42) comentam que “a análise ambiental é constituída pelo monitoramento, pela avaliação e pela divulgação, para as pessoas-chave na organização, de informações obtidas no ambiente externo e interno”. Complementam ao afirmar que tem sido uma ferramenta utilizada pelas organizações para tentar impedir surpresas estratégicas, assegurando a saúde organizacional em longo prazo.

Para melhor entendimento das variáveis avaliadas na análise SWOT, detalha-se a análise do ambiente externo e interno na visão de alguns estudiosos.

a) Análise do ambiente externo

A capacidade da organização de sobreviver, se desenvolver e manter vantagem competitiva no mercado econômico está ligada ao nível de interação com o seu ambiente, pois suas atividades e decisões que a organização toma a respeito do seu direcionamento, seus objetivos, suas estratégias e seu modelo de gestão,

podem ser influenciadas por acontecimentos externos a organização (THOMPSON JÚNIOR; STRICKLANDI III; GAMBLE, 2008). Além disso, a efetividade do planejamento estratégico depende da organização como um todo diante da interação do ambiente externo.

Esse contexto evidencia a organização como um sistema aberto e dinâmico que interage com o ambiente externo provocando uma troca de insumos, energia, produtos, serviços e informação. Segundo Oliveira (2005) sistema é definido como um conjunto de partes interdependentes que juntas formam um todo com determinado objetivo e com a mesma função.

O ambiente externo da organização “inclui todos os fatores externo que podem influenciar o desempenho da organização e até mesmo sua sobrevivência” (CHOO, 2003, p. 118). A análise desses fatores permite a identificação das **ameaças e oportunidades** que estão no ambiente da organização, na qual deve procurar o melhor jeito para evitá-los ou desfrutá-los dessas situações (OLIVEIRA, 2005).

Entende-se como **oportunidade** as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para a sua competitividade, são esses fatores que promovem o cumprimento da missão da organização. Como **ameaças**, os elementos negativos que criam barreiras à sua estratégia, podendo ser evitadas quando detectadas em tempo hábil. São as ameaças que dificultam o cumprimento a missão da organização (TAVARES, 2008).

Dessa forma, identificada a oportunidade a organização deve criar estratégias para otimizá-la em oportunidades específicas, “sendo ameaças, a organização tem que criar estratégias para eliminá-la ou transformá-la em uma oportunidade” (PEREIRA, 2010, p. 104-105).

São considerados como fatores externos: as forças ambientais que exercem impacto nas atividades e nos processos de tomada de decisão de uma organização; pressões competitivas do mercado nacional, regional e internacional, ações dos concorrentes, o comportamento dos clientes, a evolução tecnológica, o mercado de mão de obra, o desempenho dos fornecedores, ações governamentais e os aspectos econômico, financeiros, culturais e socioeconômicos (OLIVEIRA, 2005; THOMPSON JUNIOR; STRICKLANDI III; GAMBLE, 2008).

Assim devido às incertezas e instabilidades do mundo atual, as organizações dependem da interação do seu ambiente para sobreviverem no mercado mundial,

dessa forma, é imprescindível anteciparem o futuro, identificando as oportunidades e ameaças, para que não sejam pegas de surpresas (PEREIRA, 2010).

b) Análise do ambiente interno

Ambiente interno de uma organização consiste modelo organizacional adotado e a alocação dos seus recursos internos utilizados para o alcance de seus objetivos (TAVARES, 2008). Análise do ambiente interno, segundo Pereira (2010) proporciona a averiguação dos pontos fortes e fracos, os quais representam variáveis controláveis, ou seja, a organização pode interferir sobre a situação.

Esta análise pode ser de elementos que afetam a organização como um todo, como por exemplo, a estrutura organizacional e rotinas administrativas, ou ainda por área funcional como a área de marketing, produção, recursos humanos e financeiros (PEREIRA, 2010).

No entendimento de Oliveira (2005, p. 102), a análise interna tem a intenção de evidenciar as “deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua posição produtos versus mercado”.

Os **pontos fortes** da organização representam os recursos disponíveis da organização que facilitam o alcance do resultado, circunstância que propicia uma vantagem organizacional e o reconhecimento das competências da organização (TAVARES, 2008). Corroborando, Oliveira (2005, p. 90) caracteriza pontos fortes como “variáveis internas que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”. Para Costa (2002, p. 111, grifo do autor) são “características positivas *de destaque*, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito”.

Pode-se exemplificar os pontos fortes como: marca reconhecida e respeitada no mercado; presteza no atendimento; capacidade de pesquisa e desenvolvimento; recursos humanos capacitado; entre outros (COSTA, 2002).

Os **pontos fracos** são limitações que dificultam a obtenção de resultado, provocando uma situação desfavorável para a organização, em relação ao seu ambiente (OLIVEIRA, 2005). Por serem apontados como incompetência organizacional ou como possibilidades de melhorias, é necessária a formulação de

estratégias para eliminar e/ou transformar os pontos fracos em competências (PEREIRA, 2010).

Costa (2002) cita como pontos fracos: a falta de interação entre os departamentos, unidades e as pessoas da seção; a carência de processos confiáveis de informações; ausência de um manual do produto claro e legítimo para o usuário; entre outros.

c) Diagnóstico Situacional Organizacional

Existem inúmeras ferramentas e modelos de estratégias que auxiliam no diagnóstico situacional. Essa determina como a organização se encontra e oferece o levantamento das questões estratégicas. Em seu livro modelos de gestão, o autor Have (2003) apresenta diversos modelos estratégicos, são eles: Matriz BCG; Valores Concorrentes de Eficácia Organizacional; Análise Competitiva: as cinco forças de Porter; Competências Essenciais; Estratégia Competitivas Genéricas; Capacidades Distintivas de Kay; Análise MABA; Planejamento de Cenário (Shell); Escolas de Síntese de Estratégia; Análise SWOT; Cadeia de Valores.

Dentre todas essas, a presente pesquisa apresenta a análise SWOT para diagnosticar a situação da organização em relação ao seu ambiente. Have (2003, p. 179, grifo do autor) considera o seguinte:

Combinada com um levantamento das oportunidades e ameaças no (ou até além do) ambiente externo da empresa, ela está efetivamente fazendo o que é chamado de análise SWOT (*strengths, weakness, opportunities e threats*): estabelecendo sua posição atual à luz de seus *pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças*.

Segundo Pereira (2010) ao definir as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças de uma organização, a análise SWOT objetiva unir todos esses elementos e relacioná-los entre si, como por exemplo:

A relação entre as forças e as oportunidades gera estratégias, refletindo nos meios pelos quais a organização pode escolher utilizar suas forças, para tirar vantagem das oportunidades (HUNGER; WHEELLEN, 2002);

As estratégias geradas na ligação entre as forças e as ameaças, analisam as forças de uma empresa como forma de evitar ameaças (HUNGER; WHEELLEN, 2002);

A correlação entre as fraqueza e oportunidades provoca estratégias para tentar tirar proveito das oportunidades superando as fraquezas (HUNGER; WHEELEN, 2002);

Por fim, as estratégias relacionadas entre fraquezas e ameaças são de maneira defensiva e servem para reduzir as fraquezas e assim evitar as ameaças (HUNGER; WHEELEN, 2002);

A figura 2 demonstra de forma sintetizada e clara da relação entre esses elementos.

Figura 2 - Relação entre elementos da análise SWOT.

	Pontos fortes (F)	Pontos Fracos (Fr)
Oportunidades (O)	Estratégia de FO Use os pontos fortes para tirar vantagem das oportunidades	Estratégias de FrO Tire vantagem das oportunidades superando os pontos fracos
Ameaças (A)	Estratégia de FA Use os pontos fortes para evitar ameaças	Estratégias de FrA Minimize os pontos fracos e evite as ameaças

Fonte: Have (2003, p. 181).

A identificação dos elementos e a análise SWOT permitem à organização ter uma visão geral e profunda de sua situação. Dessa forma, chega-se ao um ponto crucial do planejamento estratégico para a organização, o de levantar as questões estratégicas e definir as ações estratégicas de acordo com todas as etapas até aqui desenvolvidas (PEREIRA, 2010, p. 128).

As questões estratégicas compreendem o como fazer, que deve abranger todos os elementos construídos pelo o planejamento estratégico, procurando resposta a todas as questões levantadas. As estratégias (o que fazer?) são a resolução das questões que devem ser formuladas quantas forem necessárias para a solução da situação (PEREIRA, 2010).

Para toda estratégia são preparadas ações estratégicas, as quais envolve como a organização deve fazer. As ações são passadas para projetos conforme a definição dos valores, da visão, da missão e do negócio da organização, permitindo dessa forma, o alcance dos objetivos organizacionais estabelecidos (PEREIRA, 2010).

Para colocar em prática, ou seja, o fazer acontecer, os projetos das ações estratégicas devem ser implantados. Caminha-se, assim, para a reta final do planejamento estratégico, após todo o processo de formulação estratégica é

necessário a sua implementação, avaliação, controle, e monitoramento pela gestão estratégica. Somente assim, o processo de gestão estratégica terá sido completado com êxito (CERTO et al., 2005; TAVARES, 2008; PEREIRA, 2010).

2.1.1.3 Implantação e avaliação do planejamento estratégico

A implementação do planejamento estratégico é tão importante quanto a sua formulação, pois sem ela é impossível averiguar se as ações estratégicas estão indo de encontro com o objetivo e expectativas da organização (CERTO et al., 2005). Deve ser desenvolvida com base nos programas, em orçamentos e procedimentos, envolvendo mudanças culturais, de recurso ou estrutura organizacional (HUNGER; WHEELEN, 2002).

Conforme Oliveira (2005) a implantação de uma estratégia pode ser, por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto, serviço e tecnologia. Pode-se exigir assim, alterações consideráveis no processo interno da organização. Com isso, Costa (2002, p. 276) observa que mudanças internas são uma questão de sobrevivência e o sucesso da implantação de estratégias depende diretamente da flexibilidade para adaptação; comunicação clara e divulgação eficaz; comprometimento de todos os envolvidos no processo e o acompanhamento efetivo.

Realizada a implantação, Hunger e Wheelen (2002) e Oliveira (2005) consideram que a avaliação do planejamento estratégico é importante para verificar se a estratégia que foi implementada está proporcionando o alcance dos objetivos organizacionais aos quais ela estava relacionada. Para Oliveira (2005, p. 266) a avaliação ajuda identificar “o que, realmente mudou e em que a empresa, efetivamente, melhorou a partir da adoção do planejamento estratégico”.

2.1.1.4 Acompanhamento e controle do planejamento estratégico

Desempenhada a implantação e avaliação do planejamento estratégico torne-se imprescindível o seu acompanhamento e controle, conforme Pereira (2010) tem como principal objetivo cuidar para que o planejamento estratégico seja implementado de forma plena. Para Hunger e Wheelen (2002) é um monitoramento das atividades organizacionais e dos resultados do desempenho de modo que a ação real possa ser comparada ao desempenho esperado. Com base nos

resultados de desempenho, a organização pode sentir a necessidade de adequar a formulação ou a implantação de sua estratégia, ou até mesmo as duas.

Dentre as diversas ferramentas de controle, Have (2003) cita o *Balanced Scorecard* (BSC) que utiliza a medição integral de desempenho para acompanhar e ajustar a estratégia de negócio.

De acordo com Pereira (2010) e Have (2003, p. 12) o BSC cria um mapa estratégico a partir de quatro perspectivas nas quais a organização delinea objetivos, indicadores, metas e iniciativas, para cada uma delas.

Outra forma de controlar e avaliar o desempenho das organizações é o uso de indicadores, que permite o alinhamento estratégico das organizações pela medição de seu desempenho. Segundo, Guimarães et al (2006, p. 116) “uma medida de desempenho deve permitir a comparação do que está sendo feito (desempenho), com o que deveria ser feito (missão) e com aquilo que se gostaria de fazer (metas)”. Dessa forma, é importante que se desenvolva indicadores para quantificar o desempenho, em função dos objetivos que a organização pretende atingir.

Assim, é possível perceber que tanto o BSC quanto o indicadores de desempenho proporcionam ao planejamento estratégico um processo contínuo e de *feedback*/aprendizagem, permitindo que as informações de cada elemento do processo possam ser utilizadas para adequar cada um dos elementos anteriores ao processo. Corroborando Hunger e Wheelen (2002, p. 16) observam que “à medida que formula ou implementa estratégias, a empresa ou unidade de negócios deve voltar de vez em quando para revisar ou corrigir decisões tomadas anteriormente no processo”.

Dessa forma, a organização escolhe a ferramenta de controle que melhor ajusta a sua estratégia de negócio com os objetivos que pretende alcançar.

2.2 BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Antes de discorrer sobre bibliotecas universitárias, cabe destacar a importância e função da organização a qual está inserida, nesse caso a universidade.

A instituição de ensino superior oferece a sociedade a criação, a produção de conhecimento, e a busca do saber, intermediada por atividades de ensino, pesquisa e extensão (OHIRA, 1998). No entendimento de Souza (2009, p. 17), são lugares “da sociedade onde se formam cientistas, pensadores profissionais que cada vez mais, além de habilidades técnicas, devem ser estimulados a desenvolver o pensamento crítico e reflexivo”. Para Castro (2005), o ensino superior proporciona uma troca de conhecimentos, ou seja, elas levam conhecimentos e/ou assistência a sociedade, na qual está inserida, e aprende com o saber dessas comunidades.

A Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional Brasileira de n. 9.394 de 1996 no capítulo IV, art. 43, institui ao ensino superior:

- I** - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II** - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III** - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV** - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V** - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI** - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII** - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição (BRASIL, 1996).

Fujita (2005, p. 99) relaciona a universidade com a promoção “da construção do conhecimento através da pesquisa, e realiza, por meio dos conteúdos curriculares, o contato com o aluno com o conhecimento já construído”. A mesma autora a considera, uma comunidade dinâmica que tem seus próprios canais de comunicação constituídos por condicionantes acadêmicos para instituir seus próprios meios para a validação do conhecimento, como por exemplo, os programas de pós-graduação e os grupos de pesquisas.

Diante desse cenário, percebe-se o conhecimento como principal insumo e a informação como matéria-prima para a interação, comunicação e construção do

conhecimento da comunidade acadêmica, na qual possui conhecimento e o dividem incessantemente para promover a geração de mais conhecimento a ser registrado e divulgado (FUJITA, 2005).

Inserida nesse contexto, como parte integrante da universidade, encontra-se a Biblioteca Universitária, sendo que a universidade, para Fujita (2005, p. 100, grifo nosso),

atua como organismo gerador, transmissor e receptor de conhecimentos e a **biblioteca universitária** torna-se consciente de sua função intermediadora realizando os processos documentários e preservando a informação para sua próxima transformação em conhecimento em uma espiral de evolução científica tecnológica.

2.2.1 Caracterização das Bibliotecas Universitárias

As bibliotecas universitárias são consideradas um dos pilares da vida acadêmica e, sob o ponto de vista de Silveira (2009), têm como essência “subsidiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nas universidades, mediante a provisão de recursos informacionais seletivos, diversificados e organizados”.

Silveira (2009, p. 127) considera as bibliotecas universitárias, “agências sociais criadas para fomentar o alcance de atividades fim das universidades”, pois atendem as necessidades de cada cidadão ou grupo social e os orientam na utilização da informação apoiadas na administração do seu patrimônio informacional e da função educativa.

Cabe destacar que, “a biblioteca universitária insere-se em um contexto universitário cujos objetivos maiores são o desenvolvimento educacional, social, político e econômico da sociedade humana”. (FUJITA, 2005, p. 101). Dessa forma, por decorrerem dessa dinâmica social, a mesma autora atribui algumas funções básicas da biblioteca universitária, tais como:

- *Armazenagem do conhecimento*: desenvolvimento de coleções, memória da produção científica e tecnológica, preservação e conservação;
- *Organização do conhecimento*: qualidade de tratamento temático e descritivo que favoreça o intercâmbio de registros entre bibliotecas e sua recuperação;
- *Acesso ao conhecimento*: a exigência de informação transcende o valor, o lugar e a forma e necessita de acesso (FUJITA, 2005, p. 100, grifo do autor).

Fujita (2005) chama a atenção para que a biblioteca universitária não só forneça a informação, mas possibilite o acesso simultâneo de todos. Corroborando, Silveira (2009, p. 34) lista como missão das bibliotecas universitárias:

- prestar serviços de informação às atividades de ensino, pesquisa, extensão;
- promover o acesso, a recuperação e a transferência da informação para toda a comunidade universitária, colaborando no desenvolvimento científico, tecnológico e cultural da sociedade como um todo;
- prover a infra-estrutura bibliográfica, documentária e informacional para apoiar as atividades da universidade, centrando seus objetivos nas necessidades informacionais dos membros da comunidade universitária.

Prado e Abreu (2005, p. 108) observam que cabe, especificamente, as bibliotecas universitárias “fornecer informações em níveis compatíveis com as necessidades dos usuários, como apoio imprescindível às atividades de ensino, pesquisa e extensão”.

Segundo Amboni (2002, p. 173) os principais serviços prestados pelas bibliotecas universitárias são as seguintes:

- Sumários e Alerta
- Empréstimo domiciliar
- Empréstimo entre bibliotecas
- Disseminação da informação
- Orientação ao usuário na recuperação de informações
- Comutação Bibliográfica
- Consulta a Base de dados
- Treinamento de Usuários
- Reprografia
- Normalização de trabalhos técnico-científico de acordo com a ABNT
- Visita orientada
- Novas Aquisições
- Catalogação na fonte
- Mercado Editorial

Os serviços prestados pelas bibliotecas universitárias vêm sofrendo algumas mudanças e adaptações, às novas tecnologias da informação e as constantes mudanças do ambiente externo, e permitem que as bibliotecas universitárias tenham uma maior interatividade com seus usuários.

Bases de dados *online*, bibliotecas eletrônicas e virtuais, coleções digitais, o ensino a distância (EAD), os periódicos eletrônicos, serviços utilizando ferramentas colaborativas (*web 2.0*) e ferramentas sociais que permitem compartilhamento de

informações e os serviços *on-line*, cada vez mais fazem parte dos serviços de acesso, recuperação, transmissão e processamento da informação das bibliotecas universitárias. (FAGUNDES; CRESPO, 2000). Desta forma, os produtos e serviços disponibilizados atualmente pelas Bus, exigem inovação, tecnologias atualizadas e investimentos em competências profissionais (pessoal capacitado).

Com isso, surge a necessidade, das BUs, de gerenciarem estrategicamente, para que haja um constante aperfeiçoamento e avaliação dos serviços procurando sempre a melhor qualidade possível para alocar os recursos disponíveis e atender assim, toda esta gama de funções. (FAGUNDES; CRESPO, 2000).

2.2.2 Gestão Estratégica em Bibliotecas Universitárias

As rápidas mudanças no cenário mundial, advindas do desenvolvimento da ciência, segundo Maciel e Mendonça (2000, p. 2) estão “colocando no mercado cada vez mais globalizado e competitivo, tecnologias que afetam as organizações no tocante às estruturas e às formas de gerência”. Forçando essas instituições a se tornarem flexíveis e criarem técnicas administrativas conforme as necessidades que surgem desse novo cenário.

Organizações como as universidades são diretamente afetadas por esse novo cenário, obrigando-as a uma nova reconfiguração organizacional de se tornarem adaptativas a esse ambiente inconstante, para que possam cumprir de forma excelente seu papel social e educacional na construção do conhecimento (NASCIMENTO; COUTO; BASTOS, 2000). De acordo com Silva (2000, p. 3, grifo nosso),

Entre as **organizações públicas brasileiras que mais foram atingidas pela crise econômica e pelas mudanças políticas estão as universidades**, cujo desempenho tem sido afetado por restrições orçamentárias crescentes prejudicando a manutenção e desenvolvimento de suas infra-estruturas e equipamentos básicos, como recursos humanos, laboratórios e **bibliotecas**.

Nesse âmbito, as bibliotecas universitárias representam um subsistema da organização a qual estão vinculadas e, evidentemente, sofrem as mesmas consequências das variações do âmbito mundial e organizacional, pois, não se tratam de “organizações autônomas, e sim, organizações dependentes de uma

organização maior a Universidade, portanto sujeitas a receberem influências externas e internas do ambiente que as cercam”. (MACIEL; MENDONÇA, 2000).

Não obstante, Nascimento, Couto e Bastos (2000) alertam que como uma organização, a biblioteca universitária “não pode sobreviver na dependência absoluta de variações ambientais. Precisa de alguma regularidade estrutural para enfrentar todas essas incertezas e que seja, ao mesmo tempo, simples e flexível”. Para Silva (2000, p. 200) é fundamental que as bibliotecas universitárias “definam práticas de trabalho e métodos gerenciais que respondam, de maneira rápida e eficiente, tanto as demandas da sociedade como as características e necessidades específicas de sua clientela”.

Cumprido frisar que, por serem organizações dependentes, as bibliotecas universitárias “estão sujeitas à ação dos indivíduos e grupos que com elas se relacionam, disputando com outras unidades a distribuição de recursos [...]”. (SILVA, 2000, p. 7).

Nesse sentido, Nascimento, Couto e Bastos (2000) sublinham a importância de adotar a gestão estratégica numa biblioteca universitária, para que essa possa alocar e otimizar seus recursos organizacionais diante das mudanças externas que a todo o momento se fazem presente, e ao mesmo tempo se importar com o ambiente interno conflitante e com interesses diferenciado da organização.

Sob esse aspecto, a gestão estratégica proporciona a biblioteca universitária uma contínua reavaliação de seus processos administrativos e na tomada de decisão, fornecendo dessa maneira, subsídios adequados e com qualidades nas atividades de ensino, pesquisa e extensão da universidade. As bibliotecas universitárias devem aproveitar as experiências vividas pelas organizações privadas, desde que essas experiências sejam devidamente ajustadas, considerando suas características específicas (MACIEL; MENDONÇA, 2000).

Andrade e Santos (2007, p. 12) garantem que “o processo de gestão estratégica é seguramente aplicável a qualquer tipo de organização. Deste modo, suas orientações são aplicáveis tanto a instituições públicas como privadas”. Para tanto, os mesmos autores salientam a necessidade dessa organização reverter algumas atitudes e compreender a biblioteca como um elemento do macrossistema universitário que tem particularidades culturais, “mecanismos de avaliação e controle que conduzem a medidas específicas dentro de determinado ambiente de ação”. (ANDRADE; SANTOS, 2007, p. 03).

A gestão estratégica, segundo Nascimento, Couto e Bastos (2000, p. 4, grifo nosso) tem duas das principais características que podem auxiliar a biblioteca universitária em seu desempenho administrativo:

a preocupação com o ambiente externo desenvolvendo capacitações que permitam melhor entendê-lo tanto no presente, quanto em suas possíveis evoluções no futuro; **a preocupação com a visão de longo prazo**, essencial para construir o futuro da organização, preparando-a para as mudanças ou nelas influenciando.

Reforça Andrade e Santos (2007, p. 13) que, a adequação e aperfeiçoamento das proposições da gestão estratégica

constituem elemento essencial para um modelo gestão bibliotecária integrativa que contempla os vários fatores incidentes sobre a gestão da instituição, e que dá o suporte necessário para o desenvolvimento com qualidade das suas funções de suporte aos pilares da universidade – pesquisa, ensino e extensão.

Como apresentado anteriormente, a gestão estratégica, nas organizações em geral, congrega o processo da formulação, implantação, avaliação e controle do planejamento estratégico. Nas BUs esse processo não é diferente, apenas adequado às suas características e peculiaridades. Motta (1982 apud VIANA, 2000, p. 4) cita algumas particularidades não encontradas em organizações de caráter privado. São elas:

- A sobrevivência e a ação independem dos mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit.
- A remuneração global independe, em grande parte, do preço do serviço pago pelos clientes.
- Os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de seus interesses particulares.
- A cultura organizacional tende a se caracterizar por forte senso de identidade e de aderência à missão sócio-econômica.

Com isso quando uma biblioteca universitária pensar em implementar uma gestão estratégica deve estar consciente que está vinculada a uma organização maior. Motta (1982 apud VIANA, 2000, p. 4) ressalta que os interesses e satisfação de uma biblioteca universitária está acima de seus interesses particulares.

Interesses dos usuários, do meio o qual está inserida, como por exemplo a unidade a que as Bus respondem.

2.2.3 Planejamento Estratégico em Bibliotecas Universitárias

A escassez de recursos humanos e financeiros aliada a um clima político instável tem dificultado a realização dos objetivos organizacionais das Bus, bem como ameaçado a manutenção e atualização de seus acervos, impulsionadas por estes fatores as bibliotecas universitárias começaram a usar o planejamento estratégico como ferramenta na solução de questões nas quais são deparadas constantemente. (NASCIMENTO et al., 2000).

No que tange planejar estrategicamente, Barbalho (1997, p. 30) afirma que esse supõe que as organizações ambicionem desenvolver-se adequadamente para o futuro. Implicando no conhecimento de seus pontos fortes e seus limites, bem como das “variáveis que compõem o ambiente externo, relacionado à comunidade, às tecnologias e aos valores do qual a Unidade de Informação está inserida”. A mesma autora sublinha que o planejamento estratégico implica em integrar a unidade de informação, nesse caso a biblioteca universitária, aos procedimentos “sócio-econômicos do ambiente macro e micro da instituição em que está subordinada, em consonância com as necessidades de informações que impliquem no seu desenvolvimento eficaz” (BARBALHO, 1997, p. 41).

Corroborando, Nascimento et al. (2000, p. 9) afirmam que num planejamento estratégico deve-se considerar as “variáveis institucionais que permitirão visualizar as necessidades e abrangência da biblioteca universitária dentro de seu contexto maior, ou seja, a organização ou órgão a que se subordina”.

Aplicar o planejamento estratégico em Unidades de Informação envolve considerar:

- Unidade de Informação **não existe como um órgão isolado**, está sempre subordinada a uma instituição maior, **necessitando conhecer as estratégias institucionais adotadas e sob elas elaborar o planejamento estratégico para si**; e
- o planejamento estratégico **deve ser integrado em todos os setores** da Unidade de Informação, sendo, portanto, necessário que todos os funcionários conheçam e participem das estratégias estabelecidas. (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 42, grifo nosso).

Em BUs o processo de planejamento estratégico não difere das outras organizações, pública ou privada, apenas como já observado é adequado as suas necessidade e peculiaridades.

Barbalho e Beraquet (1995) salientam que a formulação e ações estratégicas podem variar de acordo com a forma do desempenho, da cultura, dos interesses e valores de cada organização, bem como numa biblioteca universitária. Dessa forma, o planejamento estratégico consiste na formulação das diretrizes organizacionais e análise do ambiente interno e externo. Posteriormente a sua implantação, avaliação, acompanhamento e controle são efetivados pelo gerenciamento estratégico.

2.2.3.1 Diretrizes organizacionais em Bibliotecas Universitárias

As diretrizes organizacionais numa biblioteca universitária consistem, segundo Barbalho e Beraquet (1995, p. 26), em responder as seguintes perguntas:

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

As perguntas acima levam a formulação dos valores, missão, visão e negócio de uma unidade de informação, nesse caso a biblioteca universitária.

Os **valores ou princípios** numa biblioteca universitária, de acordo com Viana (2000, p. 6), são os “balizamentos que vão direcionar o processo decisório e orientar a conduta de seus funcionários no cumprimento de sua missão. Os princípios devem ser claros e concisos, e devem ser divulgados por todos os setores”.

Preconizam-se como valores aplicados a todos os tipos de bibliotecas: a ética nas relações humanas; o respeito ao dinheiro público; a busca pelo constante aperfeiçoamento tecnológico visando o bem estar do usuário; excelência no atendimento e na prestação de serviços ao usuário; valorização do funcionário; participação; criatividade no trabalho; liberdade com responsabilidade e espírito de equipe (VIANA, 2000, p. 6).

Ainda para Viana (2000) os princípios são um dos pontos chaves para o sucesso da Biblioteca devendo ser divulgados aos usuários, para que possam cobrar.

A **missão** revela a razão de existir da biblioteca e para sua definição é necessário “saber quem é o nosso usuário, onde ele se encontra, e de que maneira podemos atendê-lo melhor” (VIANA, 2000, p. 6). Além disso, quando se refere a uma biblioteca universitária a missão consiste em subsidiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades.

Barbalho e Beraquet (1995) enfatizam que a identificação e análise dos fornecedores internos e externos, dos funcionários, seus competidores, seus colaboradores, a sociedade e todos os setores com as atividades devem ser considerados na formulação da missão da biblioteca.

A missão deve responder as seguintes perguntas:

- Para que serve nossa biblioteca?;
- Quem é o nosso usuário?;
- Quem somos como organização?;
- O que a unidade de informação pode fazer para reconhecer ou antecipar-se para responder as necessidades dos usuários e/ou da comunidade?;
- Quais os valores fundamentais para a unidade de informação?; e
- Qual é o nosso negócio, nossa vocação, ou nossa razão de ser? (BARBALHO; BERAQUET, 1995; VIANA, 2000).

Assim, a missão após sua formulação deve ser apresentada a todos os funcionários e “servir como base para a orientação de todos os serviços, manuais e regulamentos” (VIANA, 2000, p. 6).

A **visão** de uma biblioteca consiste no que ela deseja ou sonha em ser no futuro (BARBALHO; BERAQUET, 1995). A visão indica a perspectiva de crescimento da biblioteca.

O **objetivo** é uma situação desejável, a qual a unidade de informação pretende alcançar, determinando para onde essa deve conduzir seus esforços. Pode ser quantificado e com prazo estabelecido. Viana (2000) exemplifica: aumentar a frequência de usuários em 30%, em 2000.

Sendo o **negócio** distinto do produto, na biblioteca o negócio é a informação

e não livros, dessa forma, fica mais fácil atender e adequar-se às demandas do ambiente externo, não deixando a unidade de informação dependente do suporte no qual a informação é apresentada, como livros, CDs, periódicos, entre outros (VIANA, 2000).

Portanto, o negócio das unidades de informação é o

de **disseminar informações precisas e prestar a correta assistência** às empresas para que iniciem [...], mantenham e concluam [...] as necessárias mudanças tecnológicas, comerciais, gerenciais, logísticas e mercadológicas que assegurarão sua evolução e sobrevivência (INSTITUTO BRASILEIRO DE IINFORMAÇÃO EM CIÊNCIAS E TECNOLOGIA, 1997, grifo nosso).

A seguir são apresentados alguns exemplos dos elementos estratégicos, como valores, missão e visão, das bibliotecas universitárias da Rede de Sistema de Bibliotecas (SBU) da Universidade Campinas (UNICAMP) (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006) e do Sistema Integrado de Bibliotecas (SIBI) da Universidade de São Paulo (USP) (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008).

A biblioteca Universitária da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006, p. 12) preconiza valores como: “Satisfação do usuário; Competência profissional; Cooperação para a divulgação da informação científica, tecnológica e artística; e Qualidade dos serviços e produtos”.

A biblioteca Universitária da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006, p. 12), tem como missão

Prover o acesso, a recuperação e a preservação da informação, para subsidiar o ensino, a pesquisa e a extensão, contribuindo para a educação universitária e formação profissional do indivíduo, de forma que o conhecimento adquirido possa ser aplicado no desenvolvimento da sociedade.

A visão da biblioteca Universitária da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006, p. 12) é “o SBU, como sistema de informação, está comprometido com a implementação de políticas e ampla disponibilização dos recursos informacionais”.

Os valores declarados pela Rede SIBI (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008, p. 4) são: “manter o compromisso com a democratização a informação de forma equitativa, respeitando a ética e os valores humanos”.

A missão da Rede SIBI (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008, p. 4) é

Promover o acesso e incentivar o uso e a geração da informação, contribuindo para a qualidade do ensino, pesquisa e extensão, em todas as áreas do conhecimento, com a utilização eficaz dos recursos públicos.

A visão da Rede SIBI (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008, p. 4) é “ser um modelo brasileiro de excelência na gestão da disseminação, até 2012”.

2.2.3.2 Análise de ambiente nas Bibliotecas Universitárias

A análise de ambiente consiste em conhecer onde a biblioteca universitária atua e está inserida, permitindo descobrir as melhores oportunidades e anular as ameaças. O ambiente é influenciado pelos fatores externos que não podem ser controlados, e os fatores internos nos quais a unidade de informação possui controle (BARBALHO; BERAQUET 1995).

Viana (2000, p. 7) pontua que, “após uma análise minuciosa da realidade do país e do mundo e das tendências para o futuro”, é preciso analisar as oportunidades e ameaças influenciadas pelo ambiente externo e identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da instituição.

Para tanto, Nascimento et al.(2000, p. 9) alertam

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

A análise do ambiente interno e externo se torna imprescindível para identificar elementos importantes que oferecem as bibliotecas universitárias obter um diagnóstico situacional, na qual se encontram.

a) Análise do ambiente externo de Bibliotecas Universitárias

Analisar o ambiente externo é permitir à unidade de informação conhecer e monitorar as potencialidades, tendências e forças do mercado no qual ela está situada, possibilitando dessa maneira identificar oportunidades e ameaças com as

quais a biblioteca se defronta ou poderá vir a se defrontar (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Cumprido frisar que, apesar da organização não poder controlar os fatores externos, na maioria das vezes esses podem ser previstos, se a biblioteca lidar com cenários estratégicos que, na visão de Viana (2000, p. 7), são

projeções de possíveis futuros, com base em dados sócio-econômicos, tendências tecnológicas, análise da situação de países mais desenvolvidos na área de informação, debates com profissionais de diversas áreas.

O ambiente externo de uma biblioteca é constituído por seus usuários, por toda a comunidade, por seus fornecedores, pela estrutura administrativa do órgão a qual está vinculada, pelo governo e pelas outras bibliotecas (VIANA, 2000).

Identificar **oportunidades** significa conhecer forças ou situações externas que beneficiam e interagem, de forma positiva com a unidade de informação. Desde que esteja adequadamente preparada e tenha conhecimento prévio para se aproveitar da situação, permitindo assim, canalizar recursos e esforços para desfrutar ou impedir situações, que detectadas a tempo, contribuem significativamente para o crescimento da biblioteca (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

De acordo com Viana (2000, p. 7) “uma oportunidade seria a facilidade de se conseguir informação neste novo século, a explosão da Internet, a consulta a bibliotecas virtuais, os novos meios de armazenagem de informações, [...]”. Para o autor seriam todas as variações que estão acontecendo que podem servir para promover o trabalho da biblioteca para com o usuário.

Quanto às **ameaças**, situações externas à biblioteca, são aquelas que podem afetá-la trazendo algum prejuízo quando não eliminadas, minimizadas ou evitadas a tempo pela unidade de informação (BARBALHO; BERAQUET, 1995). Uma ameaça, segundo Viana (2000, p. 8), poderia ser

a rapidez do avanço tecnológico da informação, pois a biblioteca que não se adaptar as essas novas relações biblioteca-informação, estará colocando em risco a sua própria existência. A biblioteca que só conta com seu catálogo interno para atender o público, em alguns anos estará obsoleta e será substituída por novos fornecedores de informação.

Assim quando identificadas a tempo, as oportunidades e ameaças contribuem de maneira significativa para o desenvolvimento e alcance dos objetivos de uma

organização como no caso de uma biblioteca universitária. É importante salientar que uma mesma circunstância pode constituir uma oportunidade ou uma ameaça. Isso depende da “visão estratégica da direção da biblioteca, que pode ou não, ter se preparado, e caminhado em direção a este futuro”, mostrando um comportamento proativo (VIANA, 2000, p. 8).

b) Análise do ambiente interno da Biblioteca Universitária

A avaliação do ambiente interno possibilita a biblioteca reconhecer o que executa corretamente e o que não está sendo bem realizado. Consiste em analisar cuidadosamente e criteriosamente suas fraquezas e seus pontos fortes. Os fatores interno da organização podem ser averiguados por “conversas com os funcionários e usuários, entrevistas, questionários, caixa de sugestões, entre outros” (VIANA, 2000, p. 9).

Avaliar os **pontos fracos**, para Barbalho e Beraquet (1995, p. 37) refere-se ao “reconhecimento das atividades que são pouco expressivas no desempenho geral da unidade de informação, ou seja, aquelas atividades que apresentam falhas estruturais e constantes reclamações por parte dos usuários”. Pode-se citar como fraqueza, a falta de atualização tecnológica dos equipamentos e pouca utilização da capacidade do acervo. Vale ressaltar que “a identificação desses pontos fracos não implica em soluções imediatas, entretanto possibilita o reconhecimento e estudo de prováveis opções para soluções” (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 38).

Os **pontos fortes** estão relacionados com a identificação das atividades as que a biblioteca realiza com sucesso, ou seja, que possuem maiores números “de aceitação por parte da comunidade de usuários, maior integração/interação dos funcionários, ou ainda, que representem o reconhecimento do trabalho realizado pela unidade de informação”. (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 38).

Cita-se como pontos fortes de uma biblioteca a eficiência do sistema de recuperação da informação, bem como a presteza no atendimento e um serviço eficiente de Disseminação Seletiva da Informação (DSI) (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

c) Diagnóstico situacional na Biblioteca Universitária

Como já apresentada, qualquer organização que promove um planejamento estratégico em algum momento deve avaliar suas forças e fraquezas, combinadas com um levantamento das oportunidades e ameaças, para diagnosticar a sua situação organizacional diante do ambiente que está inserida para o levantamento das questões e ações estratégicas. Dessa forma, a análise SWOT objetiva unir todos os elementos do ambiente interno e externo e relacioná-los entre si (HAVE, 2003).

Para melhor entendimento do que foi descrito acima, pode-se citar a *Internet* como uma ameaça para uma unidade de informação, porém aquela que identifica oportunidade e entende que seu negócio é a informação, logo consegue transformar essa ameaça em oportunidade. Dessa forma, pode ser um ponto forte da unidade de informação disponibilizando e divulgando seus serviços pela *internet*.

Feita a análise SWOT, é diagnosticada a situação que se encontra da biblioteca universitária, chega-se ao momento de formular as questões estratégicas e colocá-las em práticas pelas ações estratégicas.

As questões estratégicas, segundo Barbalho e Beraquet (1995) significam a congruência das etapas anteriores com os valores e visão para o alcance dos objetivos da unidade de informação. As autoras sublinham três elementos necessários na proposição das questões estratégicas, tais como:

- a) a questão deve ser descrita sucintamente, preferivelmente num único parágrafo;
- b) toda estratégia deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades, ao mesmo tempo que procurará minimizar as ameaças e os pontos fracos; e
- c) a Unidade de Informação deve ter consciência das questões que não serão abordadas (BARBALHO; BERAQUET, 1995, p. 39).

Alguns exemplos de questões estratégicas podem ser destacados: De que forma a automação adequada do acervo poderá contribuir para aumentar a utilização do serviço de alerta?; Como utilizar a presteza do atendimento da unidade de informação para minimizar o agravamento das tensões sociais oriundas da comunidade?; ou de que maneira a capacidade de criação de novos produtos e serviços poderá minimizar a falta de atualização dos equipamentos da unidade de informação? (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Para melhor compreensão sobre o que foi explanado anteriormente, são apresentados nos quadros 1 e 2, alguns exemplos que evidenciam como são tratadas as questões e as ações estratégicas pelas bibliotecas universitárias da Rede de Bibliotecas (Sirius) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2009) e da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006).

Quadro 1 - Questões/áreas críticas da Rede Sirius.

REDE SIRIUS DE BIBLIOTECAS UERJ	
QUESTÕES ESTRATÉGICAS PROGRAMAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
RECURSOS HUMANOS	Desenvolver política de gestão de pessoas com a Superintendências de recursos humanos (SRH).
RECURSOS FINANCEIROS	Captar recursos financeiros com vistas a implementar melhorias nos acervos e espaços físicos das bibliotecas.
INFRAESTRUTURA	Unificar bibliotecas do campos do Maracanã e implantar modelo administrativo matricial.
QUALIDADE	Avaliar e aprimorar regularmente serviços e produtos.
GESTÃO DE ACERVOS DOCUMENTAIS	Reformular e atualizar a política de desenvolvimento de coleções.
MODERNIZAÇÃO TECNOLÓGICA	Implantar novas tecnologias e atualizar e expandir estrutura informática.
COMUNICAÇÃO	Reformular as sinalizações da rede Sirius.

Fonte: Adaptado pela autora com base no Relatório de planejamento estratégico da Rede Sirius, UERJ, 2009.

Quadro 2 - Questões e ações estratégica da Rede SBU da UNICAMP.

REDE SIRIUS DE BIBLIOTECAS UERJ	
QUESTÕES ESTRATÉGICAS PROGRAMAS	AÇÕES ESTRATÉGICAS
TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO	Avaliar e ampliar participação em redes de catalogação cooperativa, visando agilizar a catalogação dos materiais.
INTEGRAÇÃO EM REDE DOS SBU	Implantar <i>intranet</i> do SBU para facilitar a comunicação do sistema de bibliotecas.
APOIO POLÍTICO E FINANCEIRO	Manter e atualizar o acervo de periódicos.
POLÍTICA DE RELACIONAMENTO/ CONSÓRCIOS	Propor às unidades que o coordenador da comissão de biblioteca seja membro da sua congregação.
SEGURANÇA PATRIMONIAL	Preservar e conservar os acervos bibliográficos.
RECURSOS HUMANOS	Estabelecer um programa contínuo de capacitação de RH para o SBU.
INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E FÍSICA	Participar dos planos de aquisição e atualização contínua de equipamentos de informática para as bibliotecas do sistema.
QUALIDADE TOTAL DO SISTEMA	Avaliar a metodologia de coleta de dados que compõe o relatório estatístico do SBU.
RESPONSABILIDADE SOCIAL	Participar de programas de inclusão social/digital.
EMPREENDEDORISMO/INOVAÇÃO	Propor parcerias para criação de curso de pós-graduação <i>latu sensu</i> em Ciência da Informação
APOIO AO ENSINO/PESQUISA E EXTENSÃO	Atender as necessidades dos usuários através de política de desenvolvimento de coleções.

Fonte: Adaptado pela autora com base no Relatório de planejamento estratégico da Rede SBU, UNICAMP, 2006.

Como visto nos quadros acima, as questões estratégicas são colocadas em práticas por ações estratégicas as quais envolvem desdobramentos em projetos, para viabilizar sua execução.

Esta fase consiste no estabelecimento e na administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto (VIANA, 2000).

No entanto, para o alcance dos objetivos de forma efetiva, é necessário a implantação, a avaliação e controle do planejamento estratégico pela gestão estratégica (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

2.2.3.3 Implantação, avaliação e controle do planejamento estratégico em Bibliotecas Universitárias

A gestão estratégica permite a ir além da implantação do planejamento estratégico, possibilitando a sua avaliação e controle. Essa fase do processo é fundamental para que o planejamento estratégico não fique somente no papel (VIANA, 2000).

Avaliação contínua dos resultados permite à unidades de informação averiguar se a estratégia implantada está indo ao encontro com o objetivo proposto, proporcionado a confirmação dos resultados é se necessário uma possível correção de rota (VIANA, 2000).

O controle serve como um instrumento que possibilita sabe se a implantação do planejamento estratégico está sendo de maneira efetiva, levantando informações que poderão ser usadas para, se necessário, alterar e atualizar o planejamento original (VIANA, 2000).

As bibliotecas universitárias assim como qualquer organização, devem utilizar indicadores para avaliar seu desempenho face aos objetivos propostos. Conforme Rozados (2005, p. 64), os “indicadores de desempenho buscam medir a eficiência e a eficácia de uma unidade de informação”, permitindo avaliação e subsídio para a tomada de decisão.

Para Amboni (2002, p. 71) “estar focado em resultados pressupõe utilizar um conjunto de indicadores que refletem o posicionamento da organização em relação aos seus planos e metas”. Dessa forma, os indicadores são imprescindíveis para

que se garanta a qualidade na implantação de um programa e nos serviços das bibliotecas (RAMOS, 2002).

Existem diferentes tipos de indicadores que podem se adaptar aos objetivos, às metas e à missão de uma biblioteca universitária. Eles permitem medir variados tipos de atividade ou alcançar objetivos diversos (ROZADOS, 2005).

Van House et al (1990, apud RAMOS, 2002), desenvolveu uma gama de indicadores e os dividiu em quatro grupos são eles: indicadores de desempenho operacional, indicadores de eficiência, indicadores de custo: eficácia e indicadores de impacto. O autor formalizou uma vasta lista de medidas para serem utilizadas pelas bibliotecas universitárias, algumas delas são:

- número de empréstimos registrados, retirados das estatísticas de circulação;
- número de itens utilizados/consultados na biblioteca, coletados do material deixado sobre as mesas;
- uso total do material bibliográfico consultado e emprestado;
- disponibilidade do material requisitado e atendido (sucesso na obtenção);
- demora/tempo de espera do material em falta, incluindo material emprestado, fora de lugar ou inexistente na biblioteca; e
- frequência do número de visitas à biblioteca.

Um exemplo de Biblioteca Universitária que utiliza indicadores para controlar e avaliar o seu desempenho é a Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006). O quadro 3 apresenta alguns exemplos de indicadores utilizados para avaliar as ações estratégicas.

Quadro 3 - Ações estratégicas e Indicadores da Rede SBU de Bibliotecas da UNICAMP.

AÇÕES ESTRATÉGICAS	INDICADOR
Avaliar e ampliar participação em redes de catalogação cooperativa, visando agilizar a catalogação dos materiais.	Quantidade de acordos realizados.
Avaliar a renovação do contrato do Bibliodata.	Quantidade de itens cooperados.
Catalogar os materiais não convencionais.	% de material não convencional catalogado.
Catalogar o Acervo retrospectivo, inclusive as obras raras e coleções especiais.	% do acervo catalogado.
Manter e atualizar o acervo de periódicos.	% de atualização mediante o estudo da avaliação.
Aprovar a inclusão de novas bibliotecas no SBU.	Nº bibliotecas ingressantes no SBU.

Fonte: Adaptado pela autora com base no Relatório da Rede SBU, UNICAMP, 2006.

A gestão estratégica permite que a unidade de informação, nesse caso a biblioteca universitária, tenha uma postura pró-ativa quanto ao ambiente na qual esta inserida, permitindo que identifique e busque soluções para os problemas atuais ou os que irá enfrentar (NASCIMENTO et al., 2000).

Foi possível perceber a importância da gestão de estratégias em bibliotecas universitárias no auxílio de alocação e otimização de recursos.

A seguir é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os aspectos relativos ao conjunto de procedimentos metodológicos que foram utilizados nesta pesquisa: caracterização da pesquisa; delimitação da pesquisa; técnicas de coletas e limitações da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva, qualiquantitativa, que utilizou como técnica de procedimento o estudo de caso.

A pesquisa exploratória busca o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, possibilitando assim, um planejamento bastante flexível, considerando diversos aspectos (GIL, 2002).

A pesquisa descritiva consiste em descrever determinado fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). A pesquisa descreveu características da BU, analisou o seu planejamento estratégico de 2009, e utilizou-se os dados coletados na entrevista e questionários.

O estudo de caso é um procedimento técnico que de acordo com Gil (2002, p. 54) refere-se a uma “análise profunda e exaustiva de um ou de poucos objetos, de modo a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento”. Dessa forma, esta pesquisa tem como objeto de estudo a BU/UFSC e procurou identificar prováveis fatores que a influenciam ou são por ela influenciados (GIL, 2002).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Lakatos e Marconi (2007) delimitar uma pesquisa é estabelecer limites para a investigação.

A unidade de análise em questão é a Biblioteca Universitária da UFSC, órgão vinculado à Pró-reitoria de Infraestrutura, que coordena o sistema de Bibliotecas. Este sistema é composto pela Biblioteca Central e nove Bibliotecas Setoriais: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Da Saúde – Medicina (BSCCSM), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde – Odontologia (BSCCSO), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias (BSCCA), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemática (BSCFM), Biblioteca Setorial do

Colégio de Aplicação (BSCA), Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BSCED), Biblioteca Setorial do Campus de Araranguá (BSARA); Biblioteca Setorial do Campus de Curitibanos (BSCUR) e Biblioteca Setorial do Campus de Joinville (BSJOI). Neste contexto, se encontra a população desta pesquisa. Barbeta (2010, p. 15) aponta que população é o “conjunto de elementos para quais desejamos que as conclusões sejam válidas”.

Neste estudo a população foi delineada com a seguinte composição, diretora (1), coordenadores dos três grandes setores (3), os encarregados pelos subsetores da BU e (12), coordenadores das bibliotecas setoriais do campus de Florianópolis da UFSC (4), totalizando 20 pessoas.

A biblioteca do Colégio Aplicação, mesmo sendo uma setorial do campus de Florianópolis não foi considerada nesta pesquisa por se tratar de uma biblioteca escolar, implicando em outras peculiaridades para a gestão estratégica deste tipo de unidade.

Foi realizada uma entrevista com a Diretora da BU e enviado 19 questionários para os coordenadores e encarregados, sendo somente 14 devolvidos e respondidos. Sendo assim, contamos como sujeitos desta pesquisa 15 pessoas.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada utilizando-se dois tipos de instrumentos: entrevista e questionário.

A entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 197), consiste no “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza social”. As mesmas autoras sublinham que o objetivo principal da entrevista é a “obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 198).

A entrevista (Apêndice A) foi com a Diretora da BU/UFSC no mês de abril de 2011, seguindo um roteiro com dez perguntas, sendo realizada parcialmente estruturada. Segundo Gil (2002, p. 117), esse tipo de entrevista é “guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso”.

Posteriormente, foi elaborado um questionário (Apêndice B) que consiste em uma “observação direta extensiva” e se constitui “por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 223). Quanto à classificação das perguntas relacionadas ao questionário, para Lakatos e Marconi (2007, p. 204), podem ser classificadas em três categorias: abertas, fechadas e de múltiplas escolhas. Barbeta (2010) completa ao atribuir mais uma categoria chamada de mista, ou seja, questões abertas e fechadas.

O questionário utilizado para coletar os dados desta pesquisa no, foi elaborado conforme as necessidades do estudo, estando composto por dez questões mistas e de múltiplas escolhas. Foram enviados 19 questionários para os coordenadores e encarregados, no período do mês de maio de 2011, desses foram respondidos somente 14 correspondendo 74% dos sujeitos desta pesquisa.

Antes da coleta de dados, o questionário testado em uma pequena população previamente escolhida, com características semelhantes às desta pesquisa. Este processo é chamado de pré-teste, e serve para evidenciar possíveis falhas existentes, que quando detectadas devem ser reformuladas. (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Assim como recomendado por Lakatos e Marconi (2007, p. 205), o pré-teste deve ser “aplicado em populações com características semelhantes”, e não naquela que é o alvo do estudo.

Para orientar a coleta de dados, foi elaborada uma tabela que registra os objetivos e os instrumentos de coletas com os números das questões da entrevista e do questionário, que correspondem aos respectivos objetivos.

Tabela 1 – Objetivos e Técnicas de coletas de dados.

OBJETIVOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
a) Identificar os elementos da gestão estratégica adotados pela BU/UFSC	Pesquisa Documental
b) Listar as questões estratégicas e/ou áreas críticas identificadas no planejamento estratégico	Pesquisa Documental Entrevista - pergunta n. 5
c) Verificar se os programas, projetos e ações desenvolvidas pela BU atuam sobre as questões estratégicas identificadas no planejamento estratégico	Pesquisa Documental Entrevista - pergunta n. 6
d) Levantar as dificuldades encontradas para a implantação dos programas e projetos	Entrevista - perguntas n. 10 Questionário- perguntas n. 7
e) Identificar o grau de envolvimento dos colaboradores no processo do planejamento estratégico	Entrevista - perguntas n. 2 Questionário - perguntas n. 1, 2, 3, 4, 5 e 6
f) Verificar como é realizada a avaliação do planejamento estratégico	Entrevista - perguntas n. 3, 7, 8, 9 e 11 Questionário- perguntas n. 8, 9 e 10

Fonte: Elaborado pela autora, 2011.

Para análise dos resultados da pesquisa utilizou-se a técnica de análise de conteúdo do tipo categorial temática, a interpretação das informações foi de forma quali-quantitativa e para a tabulação dos dados foi utilizado a planilha *Excel*.

A técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2010, p. 42) consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. No conjunto de técnicas, a análise de conteúdo aplicada a análise categorial temática permite o desdobramento do texto em unidades e em categorias para reagrupamentos analíticos (BARDIN, 2010). Foram definidas como categorias os elementos centrais dos objetivos específicos: a) elementos da gestão estratégica adotados pela BUUFSC; b) as questões estratégicas e/ou áreas críticas identificadas no planejamento estratégico; c) os projetos, programas e ações desenvolvidas pela BU; d) as dificuldades encontradas para a implantação dos programas e projetos; e) o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico da BU/UFSC; f) a avaliação do planejamento estratégico.

As informações coletadas foram analisadas e interpretadas de modo qualitativo e quantitativo. A pesquisa qualitativa objetiva descrever dados mediante contato direto e indireto do pesquisador com os usuários, buscando interpretar os fenômenos de acordo com os participantes e a situação estudada (NEVES, 1996). Dessa maneira, esta pesquisa analisou o depoimento da Diretora da BU, bem como as questões abertas do questionário respondidas pelos colaboradores. A pesquisa quantitativa envolve métodos e técnicas estatísticas (GIL, 2002), neste estudo foram quantificadas as informações fornecidas pelos colaboradores nas questões fechadas do questionário aplicado.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo de caso único é uma pesquisa que fornece uma base muito frágil para a generalização e demandam muito tempo para serem realizados, assim seus resultados podem ser pouco consistentes (GIL, 2002, p. 55).

A entrevista é um instrumento de pesquisa que ocupa muito tempo e é difícil de ser realizada, depende da disposição do entrevistado em fornecer as informações necessárias. O informante pode reter informações importantes e/ou ser influenciado,

consciente ou inconscientemente pelo questionador. Pode acontecer incompreensão, por parte do informante levando a uma falsa interpretação e a dificuldade de expressão e comunicação tanto do entrevistador como do informante (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 200).

Segundo, Almeida (1994) o questionário é um instrumento de pesquisa que o material recolhido pode ser superficial, a padronização das perguntas não permite captar diferenças de opiniões significativas ou sutis entre os pesquisados, as respostas podem dizer respeito mais ao que as pessoas dizem que pensam do que ao que realmente pensam.

A seguir são apresentados os resultados desta pesquisa.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados: a) caracterização da BU/UFSC; b) elementos da gestão estratégica; c) questões estratégicas; d) dificuldades para implantação dos programas e projetos; e) envolvimento dos colaboradores; e f) avaliação do planejamento estratégico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA BU/UFSC

A Biblioteca Universitária¹ da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) teve seu início em 1968, com a consolidação do Campus Universitário, sendo a Biblioteca Central responsável por reunir os acervos diversos das faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Medicina, Filosofia, Serviço Social e Engenharia Industrial, e, melhorar as condições de prestação de serviços e de otimização do uso de informação pela Comunidade Universitária.

Em 1976 foi inaugurado o prédio da Biblioteca Central, e a partir de 1977 teve início o processo de centralização e organização do acervo para a Biblioteca, que passou a denominar-se Biblioteca Universitária (BU). Somente não foram centralizados os acervos das bibliotecas que iriam requerer condições especiais de funcionamento (Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação e Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde) e os acervos cujas unidades de ensino não seriam transferidas para o Campus Universitário (Bibliotecas do Centro de Ciências Agrárias e Bibliotecas dos Colégios Agrícolas de Camboriú e Araquari). Em 1978, consolidam-se as relações com a comunidade universitária em termos de prestação de serviços e a integração da Biblioteca aos Sistemas de Informação do Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde (BIREME) e Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT).

Pressionada pela comunidade universitária, em 1981 a biblioteca universitária coloca em revisão a política de centralização dos acervos das bibliotecas da UFSC. Desta reavaliação, resultou uma nova política, mais aberta e voltada aos interesses da comunidade universitária. A BU passou a coordenar o Sistema de Bibliotecas da

¹ Dados para caracterização da BU/UFSC estão disponíveis no *site* (www.ufsc.br).

UFSC o qual permitiu o aumento das Bibliotecas Setoriais, seguindo a Portaria 014/82/GR.

Em 1995, o prédio da Biblioteca Central foi ampliado em 3.594 m², resultando em uma área de 9.134m², sendo inaugurado em maio de 1996.

A Biblioteca Universitária da UFSC é um órgão, atualmente vinculado à Pró-reitoria de Infra-estrutura, e coordena o sistema de Bibliotecas. Este sistema é composto pela Biblioteca Central e nove Bibliotecas Setoriais: Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Da Saúde – Medicina (BSCCSM), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde – Odontologia (BSCCSO), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias (BSCCA), Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemática (BSCFM), Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação (BSCA), Biblioteca Setorial do Centro de Educação (BSCED), Biblioteca Setorial do Campus de Araranguá (BSARA); Biblioteca Setorial do Campus de Curitibanos (BSCUR) e Biblioteca Setorial do Campus de Joinville (BSJOI), com uma centralização administrativa e técnica.

As bibliotecas setoriais estão localizadas nos centros de ensino e no colégio Aplicação, proporcionando livre acesso à comunidade local.

Na Biblioteca Central estão as três divisões que dão suporte técnico à Biblioteca Universitária: a Divisão de Desenvolvimento de Coleções e Tratamento da Informação (DECTI), a Divisão de Assistência aos Usuários (DAU) e a Divisão de Automação e Informática (DAINF).

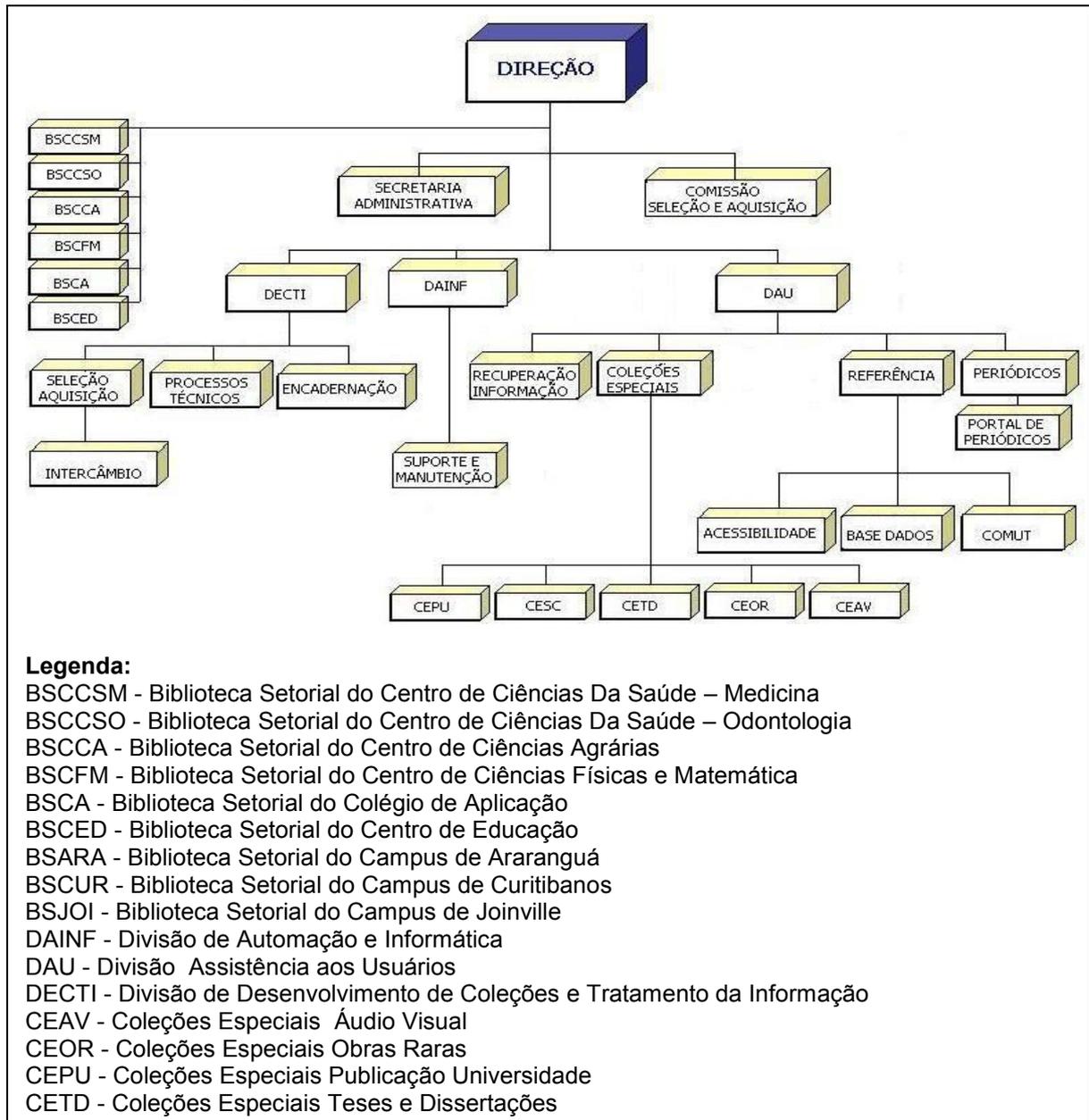
A DECTI é responsável por planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os serviços de seleção e processamento técnico do acervo bibliográfico, bem como desenvolver outras atividades inerentes a área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente. Está subdividida nas seguintes seções: serviços de processos técnicos, serviço de aquisição e seleção serviço de intercâmbio, e, serviço de encadernação.

A DAU planeja, organiza, coordena, dirige e controla os serviços de referência, empréstimo domiciliar, de comutação bibliográfica, periódicos, coleções especiais, bem como executar outras atividades da área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente. Está subdividida nas seguintes seções: Serviço de Circulação (SC), Serviço de Referência (SR) Serviço de Periódicos (SP) e o Serviço de Coleções Especiais (SCE).

A DAINF é responsável por planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os serviços de informática, bem como executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pela autoridade competente.

A seguir na figura 3, é possível visualizar a estrutura organizacional da Biblioteca Universitária.

Figura 3 - Estrutura organizacional da Biblioteca Universitária.



Fonte: BU, 2011.

Atualmente a BU não tem orçamento próprio e conta com 65 colaboradores, os quais 16 são bibliotecários, são eles: a Diretora, dois chefes de divisões, seis são chefes de setores e sete se encontram distribuídos nos setores da BU. Os

serviços prestados são Serviços Ambiente de Acessibilidade Informacional (AAI), Auditórios, laboratórios e espaço cultural, Bases de dados - Saber, *Bookmark*, Catalogação na Fonte, ISSN/ISBN, Comutação Bibliográfica, Visitas orientadas, Dissertações/teses/TCCs, Ensino a distância (EAD), Empréstimo entre bibliotecas, Espaço digital, Perguntas mais Frequentes (FAQ), *NetBooks*, Normalização de trabalhos, Capacitação, Redes cooperativas, Sala verde e WEB TV e o Portal de Periódicos UFSC desde 2008.

No ano de 2010, a BU teve um total de 78.435 usuários, destes 57.721 foram alunos de graduação, 11.367 alunos de pós-graduação, 2.381 alunos especiais, 2.303 servidores docente, 2.930 servidores técnico administrativo, 672 conveniados e 1.061 alunos do ensino médio e fundamental. Quanto à demanda de serviços em 2010, prestados pela BU, foram as seguintes:

- Dias de Funcionamento - 283
- Frequência Média Diária - 4.000
- Frequência Anual - 1.132.000
- Consultas no Ano - 1.757.160
- Empréstimos no Ano - 1.291.564
- Número de Leitores - 71.345

As nove bibliotecas setoriais têm cerca de 40 colaboradores, os quais sete desses são bibliotecários e coordenadores das setoriais, sendo que um colaborador coordena duas setoriais (BSCCSM e BSCCSO) e quanto a coordenadora do Colégio Aplicação, não foi identificada sua profissão.

Por estarem localizadas nos centros de ensinos, as bibliotecas setoriais tem um atendimento especializado e, seus acervos, concentram as bibliografias dos cursos conforme o centro de ensino a qual está localizada. De modo geral, prestam serviços como: Consulta Local, Empréstimo Pergamum, Empréstimo Domiciliar de Livros, Acervo de Periódicos Impressos, Orientação e Treinamento no Acesso à Bases Dados, Orientação na Normalização de Trabalhos Técnico-Científicos, Comutação Bibliográfica, Empréstimo Interbibliotecário, Visitas Orientadas e Bases de Dados – Saber.

O Acervo do Sistema BU/UFSC é composto por livros, *e-books*, periódicos, teses e dissertações impressas, teses e dissertações digitais, monografias, *cd-rom*, *dvd*, fitas de vídeo, normas técnicas e cartografia. Os títulos dos livros estão entre as

áreas da Ciências exatas e da terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências agrárias, Ciências Sociais e Aplicadas, Ciências Humanas, Lingüísticas, letras e artes e Multidisciplinar.

4.2 ELEMENTOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA BU/UFSC

O estabelecimento das diretrizes organizacionais ou elementos estratégicos é essencial para identificar o tipo de organização e onde esta pretende chegar.

No documento do planejamento estratégico de 2009 da BU/UFSC, bem como as informações disponíveis no *site*, estão registrados os elementos da gestão estratégica da biblioteca: a missão, visão, valores e negócio.

A BU/UFSC tem como **missão** “contribuir no processo de disseminação da informação e do conhecimento de forma articulada para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e à administração da UFSC” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009). Nesse momento, a BU/UFSC demonstra que a razão de sua existência consiste em subsidiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade. Conforme expõe Viana (2000), a Biblioteca Universitária conseguiu identificar qual seu usuário e a melhor maneira de atendê-lo, estabelecendo sua missão como organização.

No *site* do Sistema da BU foi constatado que algumas bibliotecas setoriais registraram a missão de forma divergente a da BU. Apesar de concentrarem num atendimento mais especializado, as bibliotecas setoriais estão subordinadas a uma administração central, a BU, dessa forma, missões divergentes podem prejudicar a alocação de recursos organizacionais e consecução dos objetivos organizacionais.

Dessa forma, é essencial que a missão seja comum para todo o Sistema de Bibliotecas da UFSC, para que não possa haver uma dispersão dos objetivos, proposto pela BU, e concentração dos esforços para alcançá-los.

De acordo com Certo et al. (2005), é fundamental estabelecer e documentar uma missão organizacional pelos seguintes motivos: promove subsídio para concentrar esforços em uma direção comum; ajuda a certificar que a organização não persiga propósitos incompatíveis; serve como base para alocação de recursos organizacionais; institui áreas amplas de responsabilidade por tarefa na organização; e atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

Tanto a BU/UFSC como as bibliotecas universitárias da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006) e Rede SIBI (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008), procuraram elaborar a missão de acordo com o contexto universitário, as quais estão inseridas. Dessa forma, as três bibliotecas possuem em comum, no registro de sua missão, o de prestar serviços de informação às atividades de ensino, pesquisa e extensão à comunidade universitária. (SILVEIRA, 2009). Isso evidencia que as bibliotecas universitárias subsidiam os objetivos maiores da organização, as quais estão inseridas, as universidades e, por conseguinte, cumprem sua função intermediadora. (FUJITA, 2005).

A **visão** da BU/UFSC é ser a “biblioteca de referência em inovação no acesso, tratamento, recuperação, preservação e disseminação dos recursos informacionais e do conhecimento na América Latina” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009). A visão BU/UFSC descreve uma condição desafiadora do que a biblioteca deseja ser no futuro, apontando a direção que deve caminhar (PEREIRA, 2010).

A BU/UFSC apresenta uma visão do que deseja ser no futuro, explicitado também na visão da biblioteca universitária da Rede SIBI (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2008), isso indica a perspectiva de crescimento de cada uma. (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

O **negócio** da BU/UFSC, descrita na sua missão, é a disseminação da informação e do conhecimento (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009), deixando claro que os livros, CD, entre outros materiais servem apenas como suporte informacional. Dessa forma, a BU/UFSC tem conseguido se adaptar de forma mais fácil e rápida as constantes transformações do ambiente externo (VIANA, 2000).

Como toda organização a BU/UFSC demonstra a importância dos **valores** que norteiam a conduta de seus funcionários no cumprimento de seus objetivos, preconizando o “Respeito pelas pessoas, Integridade, Profissionalismo, Transparência e Ética”. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009). Para Viana (2000), esses princípios são pontos chaves para o sucesso de uma organização e devem ser divulgados aos usuários para que possam ser tornar público e exigidos quando não colocados em práticas pelos funcionários.

A missão, visão e os valores, da BU/UFSC, permitem responder as seguintes perguntas propostas por Barbalho e Beraquet (1995, p. 26) Como:

1) Quem é a unidade de informação?

A Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina que, subsidia as atividades de ensino, pesquisa, extensão e à administração da UFSC. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009).

2) Para onde a unidade de informação deseja ir?

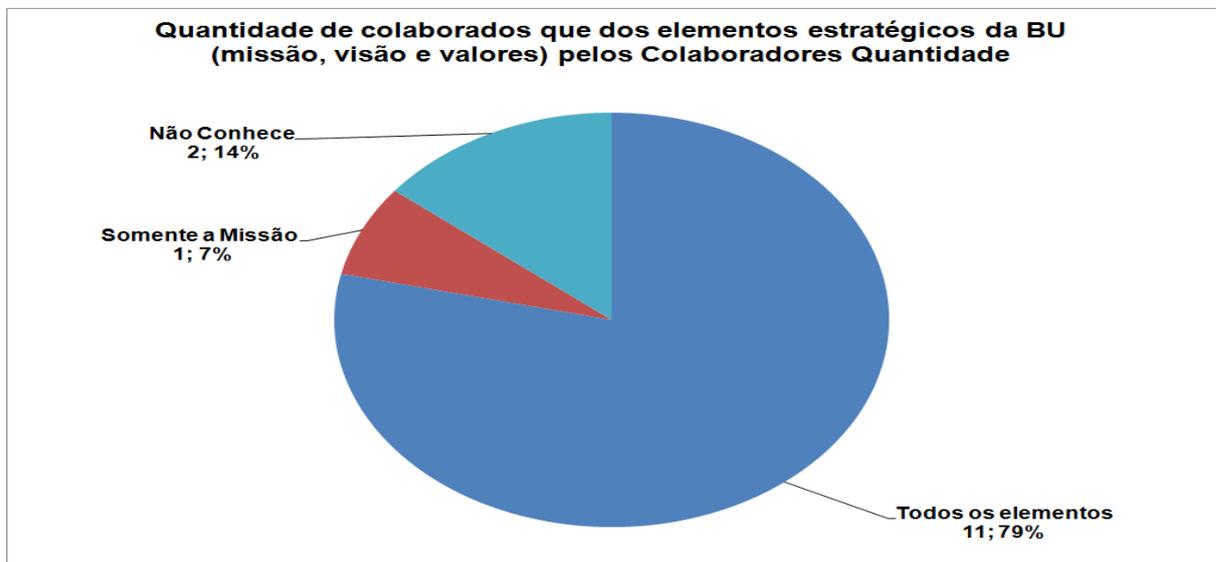
Deseja ser uma biblioteca de referência em inovação no acesso, tratamento, recuperação, preservação e disseminação dos recursos informacionais e do conhecimento na América Latina. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009).

3) O que a unidade de informação esta fazendo para chegar lá?

Contribui no processo de disseminação da informação e do conhecimento de forma articulada para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e à administração da UFSC. Procurando o respeito pelas pessoas, integridade, profissionalismo, transparência e ética. Conta com o Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, para capacitação de seus colaboradores fundamental para alcançar de maneira efetiva a visão formulada.

O gráfico 1 apresenta a quantidade dos colaboradores que conhecem os elementos estratégicos da BU como missão, visão e valores. Dos 14 colaboradores, 11 (79%) responderam que conhecem todos os três elementos da BU, entretanto, dois (17%) conhecem somente a missão e um (14%) desconhece os elementos estratégicos. As questões somente a visão e somente valores, não foram assinaladas pelos respondentes.

Gráfico 1 - Colaboradores que conhecem os elementos estratégicos da BU (missão, visão, valores).



Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

Os dados apontam para o fato de que, nem todos participaram ou reviram, no início do planejamento estratégico, os elementos da gestão estratégica. Para um desempenho efetivo de todo o processo da gestão estratégica, Barbalho e Beraquet (1995), chamam a atenção para que o planejamento estratégico esteja integrado em todos os setores da Unidade de Informação, dessa forma, é imprescindível que todos os funcionários conheçam e participem das estratégias estabelecidas. (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

Dziekaniak (2003, p. 54) chama atenção para a necessidade do “compromisso de todos os envolvidos, para que os resultados previstos sejam efetivamente alcançados no momento da execução dos planos” e para que o planejamento estratégico se torne essencial para a tomada de decisão, reestruturação, desenvolvimento e sucesso da biblioteca universitária.

4.3 QUESTÕES ESTRATÉGICAS IDENTIFICADAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BU/UFSC

As questões estratégicas, segundo a Diretora da BU, foram identificadas a partir da necessidade dos usuários e com base na análise do ambiente interno e externo. Os usuários levam suas questões para o “pessoal de linha de frente”, é realizada uma divisão por categorias dos usuários, tais como professores, alunos de graduação, especialização, mestrado e de doutorado e os servidores. Assim, é possível identificar qual a maior demanda e posteriormente, em conjunto, são analisadas e levantadas todas as questões necessárias para elaboração de projetos e programas que atendam as demandas existentes. Além disso, os próprios funcionários da BU levam também questões internas para o planejamento estratégico, como por exemplo, a questão de infraestrutura da BU, que foi modificada por uma necessidade da equipe.

Uma das estratégias para o ano de 2011, conforme a Diretora da Instituição menciona, é o estudo de usuários, “atividade clássica da biblioteconomia e que as bibliotecas estão se esquecendo de fazer”. Outras duas questões que estão em vista é a “digitalização das dissertações, teses, e TCCs, acervo retrospectivo ao ano de 2000 e o desenvolvimento de uma estrutura da biblioteca mais voltada para informação digital”.

Como não disponibiliza uma análise SWOT, ou outra ferramenta de análise situacional, utilizou-se o documento de planejamento estratégico de 2009 da BU para identificar, as questões estratégicas e/ou áreas críticas por intermédio da análise dos oito programas divididos por grandes áreas administrativas, conforme seguem:

- Programa de Organização e de Mudanças nas Rotinas;
- Programa de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros;
- Programa de Tecnologia da Informação;
- Programa de Desenvolvimento de Coleções;
- Programa de Disseminação da Informação e de Comunicação;
- Programa Político/Cultural;
- Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional;
- Programa de Infraestrutura.

Tais programas revelam as áreas críticas da BU/UFSC como sendo: processos, serviços, recursos financeiros, tecnologia da informação, desenvolvimento da coleção, disseminação da informação e comunicação, político-cultural, pessoal e infraestrutura.

Tais áreas também foram apontadas como críticas nas BUs da Rede Sirius (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2009) e da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006).

Tanto a BU/UFSC como as Bibliotecas, da Rede Sirius (UNIVERSIDADE DO EESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2009) e da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006), procuraram elaborar programas que atuam nas grandes áreas administrativas de uma unidade de informação: serviços, infraestrutura, tecnologia, recursos humanos, recursos financeiros, produtos, informação e comunicação e *marketing*.

É importante observar que as BUs da Rede Sirius (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2009) e da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006) apresentaram questões relacionadas a qualidade e responsabilidade social, respectivamente, entretanto, essa questões não foram detectadas e/ou sentidas pela BU/UFSC em seu planejamento estratégico de 2009.

A BU/UFSC levanta as questões estratégicas, a partir da análise do ambiente externo e interno e das necessidades de seus usuários, porém não apresenta

formalizado, uma ferramenta como a análise SWOT que permite relacionar entre si, as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da organização,

A falta de uma ferramenta para identificar as questões pode dificultar a alocação de recursos e, priorização dos mesmos. A análise SWOT permite a organização ter uma visão geral e profunda de sua situação, para assim, levantar as questões estratégicas e definir as ações estratégicas (PEREIRA, 2010, p. 128).

4.4 PROGRAMAS, PROJETOS E AÇÕES ESTRATÉGICAS DA BU/UFSC

Segundo a Diretora da BU, para todas as questões estratégicas levantadas em 2009 foram definidos programas e/ou projetos e toda estratégia procura se colocar em prática atendendo a esses programas e projetos. A equipe tem procurado mudar a cultura referente às questões que não são sanadas de serem deixadas para o ano posterior.

Nos quadros 4, 5, 6, 7, 8, 9, e 10 são relacionados os programas e as ações estratégicas definidas pela BU/UFSC no planejamento estratégico de 2009.

O quadro 4 apresenta o Programa de Organização e de Mudanças de Rotinas, no qual estão listadas 19 ações estratégicas para a sua implementação. Entre essas ações estão: gerenciar recursos financeiros, promover integração de equipe, automatização de atividades ampliação de produtos e serviços, etc. programa.

Quadro 4 – Programa de organização e de Mudanças de Rotinas

PROGRAMA DE ORGANIZAÇÃO E DE MUDANÇAS NAS ROTINAS
1 - Avaliar e cumprir os programas, projetos e convênios já assumidos com a comunidade universitária e científica.
2 - Desenvolver um plano de metas para facilitar o cumprimento dos objetivos e projetos da Biblioteca.
3 - Avaliar, de forma permanente e sistemática, os processos administrativos direcionados à redução da burocracia e dos custos.
4 - Implantar os sistemas de gerenciamento da informação CRM para descentralizar as atividades, socializar a tomada de decisão e facilitar a montagem de banco de dados.
5 - Promover periodicamente reuniões setoriais para o acompanhamento das atividades técnico administrativas.
6 - Promover integração das equipes e dos serviços do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
7 - Defender junto à Reitoria a necessidade de se fixar uma dotação orçamentária básica para o Sistema de Bibliotecas da UFSC, suficiente à sua manutenção e ao necessário crescimento.
8 - Desenvolver estudo e propostas no sentido de sensibilizar os dirigentes do ensino superior para a necessidade de aumentar a remuneração das funções gratificadas do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
9 - Incentivar o servidor com direito à aposentadoria proporcional e integral a permanecer no trabalho, observando o seu interesse e o do Sistema de Bibliotecas da UFSC, orientando-se junto ao PRDHS.
10 - Promover o rodízio dos funcionários nos setores, sem prejuízos profissionais e à instituição, visando, sobretudo, à disseminação do conhecimento das estruturas, serviços, regulamentos e normas da BU, em busca de mais qualidade dos serviços prestados ao ensino, pesquisa e à extensão.
11 - Ampliar e divulgar os serviços e produtos desenvolvidos pelo Sistema de Bibliotecas da UFSC.
12 - Implementar um projeto de manutenção preventiva das estruturas e acervos do Sistema de Bibliotecas.
13 - Buscar e automatizar todas as atividades do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
14 - Avaliar os mecanismos de coletas de dados coletados para o relatório de atividades.
15 - Utilizar os relatórios e diagnósticos como indicadores para a distribuição de recursos e atendimento das necessidades do Sistema de Bibliotecas, bem como para avaliar o desempenho dos setores e de seus profissionais.
16 - Promover periodicamente avaliações das mudanças implementadas e de novas propostas, junto à equipe.
17 - Gerenciar recursos financeiros efetivos e complementares para a aquisição de materiais informacionais, destinados aos cursos de graduação, pós-graduação e à pesquisa.
18 - Manter os plantões aos sábados e as escalas de final de ano.
19 - Manter as distribuições dos serviços em escalas e por turno.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

Considerando que foram instituídos programas específicos para ampliação de serviços, recursos financeiros e desenvolvimento profissional, registrados nos quadros 5 e 10, este programa corre o risco de dispersar a alocação de recursos, ou perder sua força na própria organização. Talvez se os programas criados em torno de áreas críticas tais como: serviços, recursos financeiros, pessoal, etc., poderiam concentrar melhor os recursos, principalmente se for levado em conta que pessoal e recursos financeiros são problemas comuns as BUs.

O quadro 5 apresenta o Programa de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros, no qual foram listadas 14 ações estratégicas para a sua realização. Entre as ações encontram-se elaboração de projetos, busca por parceiras, divulgação e implantações de serviços bem como a criação de um repositório institucional. É importante notar, que a busca por parcerias é imprescindível para a ampliação de recursos financeiros e, conseqüentemente, a ampliação dos serviços

prestados pela BU. As ações apresentadas procuram satisfazer as necessidades para a consolidação do programa.

Quadro 5 - Programa de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros.

PROGRAMA DE AMPLIAÇÃO DE SERVIÇOS E DE RECURSOS FINANCEIROS
1 - Elaborar projetos para a captação de recursos juntos a instituições de fomento.
2 - Buscar parcerias com municípios e o Estado.
3 - Oferecer serviços, treinamentos, cursos e assessorias à comunidade universitária.
4 - Divulgar e oferecer serviços de encadernação e recuperação de acervos às bibliotecas.
5 - Oferecer serviços e/ou assessoria sobre organização, manutenção e recuperação de acervos.
6 - Fornecer treinamento e apoio aos usuários, para assegurar o uso eficiente dos recursos de informação disponíveis e de novos recursos informacionais.
7 - Dinamizar o trabalho de apoio metodológico aos alunos e professores, no que tange a normalização dos trabalhos monográficos.
8 - Criar o repositório institucional.
9 - Criar e divulgar o Balanço Social da BU e Setoriais.
10 - Participação nos Projetos INCLUIR.
11 - Buscar parcerias com a ACIC e demais órgãos Institucionais que tratam da questão de acessibilidade.
12 - Definição e implantação de serviço de capacitação dos recursos on-line e normalização de trabalhos técnicos.
11 - Elaborar e viabilizar programas de capacitação para funcionários.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

O quadro 6 apresenta o Programa de Tecnologia da Informação, o qual expõe oito ações estratégicas para sua implantação. Entre as ações estão: reformulação de tutoriais, recuperação do sistema CRIACAC², implementação de EAD e o compartilhamento de informações por ferramentas sociais. Estes procuram atender o programa para a sua realização.

Novamente, no quadro 6, sobre Programa de TI, observa-se a pulverização de ações relacionadas a ampliação de serviços e produtos.

² Ambiente virtual de aprendizagem colaborativa.

Quadro 6 - Programa de Tecnologia da Informação.

PROGRAMA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
1 - Formalizar junto a Coordenação de Ensino, ferramentas que contribuam para o gerenciamento e controle da liberação da biblioteca para formandos.
2 - Implantar novos serviços utilizando o Sistema Gerenciador Pergamum.
3 - Reformular os tutoriais de apoio a Iniciação científica Recuperar o sistema CRIACAC – Ambiente virtual de aprendizagem colaborativa - e utilizá-lo como ambiente para a reformulação de tutoriais na área de normalização técnico científica em conjunto com os professores de metodologia.
4 - Criação de ferramentas de divulgação e compartilhamento de informações: orkut, Del.icio.us, weblog, podcasts.
5 - Implantar o EAD na Biblioteca utilizando os recursos de FAQ e Fórum como instrumentos de interação com o usuário no Setor de Referência.
6 - Elaborar e viabilizar Programas de Capacitação no uso dos Recursos Eletrônicos para usuários por áreas do conhecimento humano e/ou Grupos de Pesquisa.
7 - Disponibilizar on-line as monografias defendidas a partir de 2009 nos cursos de especialização vinculados ao Curso de Odontologia.
8 - Atualização do tutorial das normas de Vancouver de acordo com a última edição.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

O quadro 7 apresenta o Programa de Desenvolvimento de Coleções, no qual foram formuladas cinco ações estratégicas. Todas as ações estão diretamente ligadas à ampliação, dinamização, atualização e políticas do acervo.

Quadro 7 - Programa de Desenvolvimento de Coleções.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE COLEÇÕES
1 - Estabelecer junto as Coordenações de Ensino Pesquisa e Extensão políticas de desenvolvimento da coleção de relatórios de estágio e outras produções relativas à conclusão de cursos.
2 - Apresentar projetos a órgãos financiadores visando obter recursos para ampliação e dinamização do acervo
3 - Implementar a política de preservação do acervo.
4 - Promover o desenvolvimento de coleções.
5 - Complementar e atualizar o acervo da BSCS-M, especialmente a bibliografia básica do Curso de Medicina.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

O quadro 8 apresenta o Programa de Disseminação da Informação e de Comunicação e apresenta quatro ações estratégicas para sua realização. As ações procuram promover a divulgação dos serviços, bem como elaboração de tutoriais e programa de comunicação educativa. As ações procuram atender a proposta do programa.

Quadro 8 - Programa de Disseminação da Informação e de Comunicação.

PROGRAMA DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO E DE COMUNICAÇÃO
1 - Estudar e implantar novas formas para divulgação das aquisições realizadas.
2 - Promover a divulgação dos serviços.
3 - Desenvolver programa de comunicação educativa.
4 - Elaboração de tutoriais das principais bases de dados na área da saúde disponibilizadas pelo Sistema de Bibliotecas da UFSC.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

O quadro 9 apresenta o Programa Político/Cultural, com duas ações estratégicas que procuram atender de maneira satisfatória o programa. As ações contam com a elaboração de projetos, criação de parcerias e programas.

Quadro 9 - Programa Político/Cultural.

PROGRAMA POLÍTICO/CULTURAL
1 - Elaborar projeto, em parceria com o Departamento Artístico e Cultural, para tornar a biblioteca depósito legal e exposição permanente das obras de artistas da universidade.
2 - Criar, em parceria com o Centro de Ciências Humanas e Filosofia, programas de palestras e debates sobre pensadores e aspectos contemporâneo.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

O quadro 10 apresenta o Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional e dez ações estratégicas para sua realização. As ações são investimentos relacionados ao desenvolvimento dos colaboradores revelando a preocupação da BU/UFSC na melhoria da qualidade de prestação de serviços. Contar com pessoal capacitado e integrado é fundamental para alcançar a visão formulada de ser “biblioteca de referência em inovação no acesso, tratamento, recuperação, preservação e disseminação dos recursos informacionais e do conhecimento na América Latina” (UFSC, 2009).

Quadro 10: Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL
1 - Disseminar, como princípio coletivo, o respeito à individualidade, à integração das equipes e dos colegas, à dignidade, à transparência na prática das ações, à solidariedade, à flexibilidade, valorizando a vida e o trabalho para o exercício pleno da cidadania.
2 - Implantar ações para incrementar as condições do ambiente de trabalho, visando a aprimorar, cada vez mais, os serviços aos usuários e aos próprios servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
3 - Desenvolver pesquisa de clima organizacional, visando a aumentar os graus de satisfação pessoal e profissional dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
4 - Desenvolver e implementar projetos que visem ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
5 - Promover, através de parcerias, o intercâmbio informacional/profissional entre bibliotecas nacionais e internacionais.
6 - Estimular a produção intelectual dos servidores do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
7 - Incentivar e facilitar a participação dos funcionários da BU em cursos e congressos que tragam benefícios ao desenvolvimento profissional e ao Sistema de Bibliotecas da UFSC
8 - Planejar e realizar workshops para desenvolver aptidões pessoais do corpo técnico-administrativo do Sistema de Bibliotecas da UFSC.
9 - Garantir a alocação de vagas nos concursos para reposição do quadro de pessoal.
10 - Implementar fóruns de discussão e debates dentro da BU, com a participação de dirigentes, professores, servidores, alunos e representantes comunitários.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

O quadro 11 registra o Programa de Infraestrutura e quatro ações para a sua realização. As ações incluem questões relacionadas a TI que poderiam estar

concentradas no Programa de TI. Novamente se observa dispersão de ações que podem incidir em pulverização de esforços e recursos.

Quadro 11 - Programa de Infraestrutura.

PROGRAMA DE INFRAESTRUTURA
1 - Climatizar a Biblioteca Central.
2 - Ampliação da rede de acesso à Internet.
3 - Disponibilização de 200 laptops.
4 - Revitalização de móveis.

Fonte: Adaptado pela Autora com base no planejamento estratégico da BU/UFSC de 2009.

Os oito programas apresentados mostram as áreas que a BU sentiu necessidade de alocar recursos. As ações propostas pela BU/UFSC também estão presentes nos relatórios de planejamento estratégico de outras Bus como o da Rede Sirius (UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO, 2009) e da Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006). Isso reforça tanto áreas críticas comuns como a vontade de alocar recursos que atendam as necessidades de cada unidade de informação.

É importante que, a missão e visão propostas pelas bibliotecas universitárias, sirvam como base para a orientação de todos os serviços, manuais, regulamentos, bem como, na elaboração dos programas e ações proposta por elas. (VIANA, 2000, p. 6).

O programa de desenvolvimento pessoal e profissional demonstra a preocupação em ter profissionais capacitados tanto para 'contribuir de forma articulada na disseminação da informação e do conhecimento', bem como, ser 'biblioteca de referência na América Latina'. Propostas estabelecidas pela BU/UFSC em sua missão e visão, respectivamente.

Os programas e ações, levantados pela BU/UFSC, apoiam o propósito de sua missão, porém, acredita-se que esses poderiam ser mais efetivos e melhor aproveitados. Como reformular alguns programas e ações, como aumentar o número de ações proposto por alguns programas, como o Programa de Disseminação da Informação e de Comunicação (Quadro 8), que apresenta quatro ações para sua efetivação, ou ainda, alocar melhor as ações nos programas, evitando, assim, a sua pulverização. Dessa maneira, os programas e ações poderiam sustentar de maneira efetiva e eficiente a missão proposta pela BU/UFSC.

Em relação à visão, os programas e ações suportam de maneira satisfatória a sua proposta pela BU/UFSC, tanto no programa de desenvolvimento profissional, quanto nas ações elaboradas para programas como nos programas de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros e Programa de Tecnologia da Informação, esses procuram criar e utilizar novos tipos de recursos informacionais, como eletrônicos e digitais. Ações importantes para uma biblioteca universitária que deseja ser “biblioteca de referência em inovação no acesso, tratamento, recuperação, preservação e disseminação dos recursos informacionais e do conhecimento na América Latina”. (UNIVERSIDADE DE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2009). Porém, uma melhor alocação das ações nos programas poderia evitar a pulverização dos mesmos.

4.5 DIFICULDADES PARA IMPLANTAÇÃO DOS PROGRAMAS E PROJETOS DA BU/UFSC

As dificuldades listadas pela Diretora da BU, de acordo com o grau de importância para implantação dos programas e/ou projetos foram nesta sequência:

- Recursos financeiros;
- Infra-estrutura;
- Recursos humanos;
- Diagnóstico inadequado; e
- Falta de pontualidade na entrega pelos fornecedores.

As maiores dificuldades enfatizadas pela Diretora referem-se prioritariamente a estratégias a recursos financeiros. Destaca-se que no Programa de Organização e Mudanças nas Rotinas (quadro 4) há uma ação específica (n.8) relacionada “necessidade de fixar uma dotação orçamentária básica para o Sistema de Bibliotecas...”. De acordo, com capítulo caracterização da BU/UFSC, vinculada a Pró-reitoria de Infraestrutura, a BU não dispõe de orçamento próprio, por isso, a dificuldade mais enfatizada pela Diretora se relaciona a recursos financeiros.

A Diretora também menciona a dificuldade com a infraestrutura porque esta prejudica o projeto de digitalização, com isso, mais uma vez, precisa recorrer a recursos financeiros junto à pró-reitoria.

Na visão da Diretora, a falta de recursos humanos, tem sido uma dificuldade expressiva devido a aposentadorias e a falta de contratação de funcionários, esse tipo de dificuldade é externa a BU, pois a contratação de novos funcionários depende de concursos realizados pela UFSC.

Outra dificuldade para a Diretora é o diagnóstico inadequado, por atrapalhar a definição de uma estratégia. Para a Diretora, somente a partir de uma análise adequada é possível apresentar um prognóstico.

O diagnóstico inadequado, mencionado pela Diretora, é uma dificuldade que pode estar relacionada com o processo de planejamento estratégico não contar com o envolvimento de todos os colaboradores em todas as etapas, conforme apresentada na tabela 3, que trata do envolvimento dos colaboradores no planejamento estratégico da BU/UFSC, demonstra que 21% dos colaboradores não têm envolvimento. A efetividade do planejamento estratégico depende da organização como um todo e do envolvimento de todos diante da interação do ambiente interno e externo para que se tenha um diagnóstico, a qual a organização se encontra (THOMPSON JUNIOR; STRICKLANDI III; GAMBLE, 2008).

A falta de uma ferramenta de análise situacional pode também estar correlacionada ao diagnóstico inadequado, a falta desta, dificulta identificar questões estratégicas e, conseqüentemente, definir estratégias (o que fazer?), são a resolução das questões que devem ser formuladas quantas forem necessárias para a solução da situação (PEREIRA, 2010). Toda estratégia deve ser construída sobre os pontos fortes e as oportunidades, ao mesmo tempo procurando minimizar as ameaças e os pontos fracos (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

A tabela 2 apresenta as dificuldades encontradas pelos colaboradores para a implantação de programas e/ou projetos. Nota-se que dos 14 colaboradores, 11 (79%) responderam a falta de pessoal, como a falta de contratação de funcionários e aposentadoria, cinco (36%) assinalaram que as mudanças inesperadas no processo também afetam o processo. Quanto à falta de recursos financeiros e de pontualidade das entregas dos materiais pelos fornecedores, quatro (29%) assinalaram ambas as respostas. A falta de comprometimento dos envolvidos, qualificação/capacitação de pessoal, falta de estrutura adequada, cada uma foram assinaladas por três (21%) dos respondentes. As de menor expressividade foram as dificuldades relacionadas à falta de comprometimento dos envolvidos com dois

(14%) e a alternativa outros, teve um (7%) colaborador expõe que a falta de competência prejudica o processo.

Tabela 2 - Distribuição da frequência quanto ao grau de dificuldades encontradas na implantação dos programas e/ou projetos pelos colaboradores.

Dificuldades	Absoluto	Percentual	
Diagnóstico inexistente ou inadequado	0	0%	
Falta de comprometimento dos envolvidos	3	21%	
Mudanças inesperadas no andamento do processo	5	36%	
Falta de uma metodologia adequada e consensual	0	0%	
Falta de flexibilidade no processo	2	14%	
Falta de recursos financeiros	4	29%	
Falta de pessoal	11	79%	
Qualificação/capacitação de pessoal	3	21%	
Falta de pontualidade na entrega pelos fornecedores	4	29%	
Falta de infra-estrutura adequada	3	21%	
Outros	1	7%	Competência

Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

Nota-se que as dificuldades percebidas pela Diretora são coerentes com as dos colaboradores, entretanto, a falta de recursos financeiros é muito mais ressaltada para a Diretora, que a listou em primeiro lugar, do que por seus funcionários que citaram falta de pessoal, seguida de mudanças inesperadas no processo, como sendo as dificuldades que mais prejudicam o andamento do processo.

A falta de infraestrutura adequada mencionada pela Diretora como a segunda maior dificuldade, aparece em quarto lugar na lista dos colaboradores, juntamente com a falta de comprometimento dos envolvidos e qualificação/capacitação de pessoal, respostas das quais não foram aludidas pela Diretora.

O diagnóstico inadequado, pontuado pela Diretora, não foi mencionado por nenhum colaborador. Porém, a falta de pontualidade na entrega pelos fornecedores apareceu tanto na resposta da Diretora, bem como, na dos colaboradores, mostrando ser uma dificuldade pertinente. As dificuldades de menor expressividade, sentidas e pontuadas pelos colaboradores foram a falta de flexibilidade no processo

e a alternativa outros, da qual foi citada a competência como problema. Estas não foram mencionadas pela Diretora.

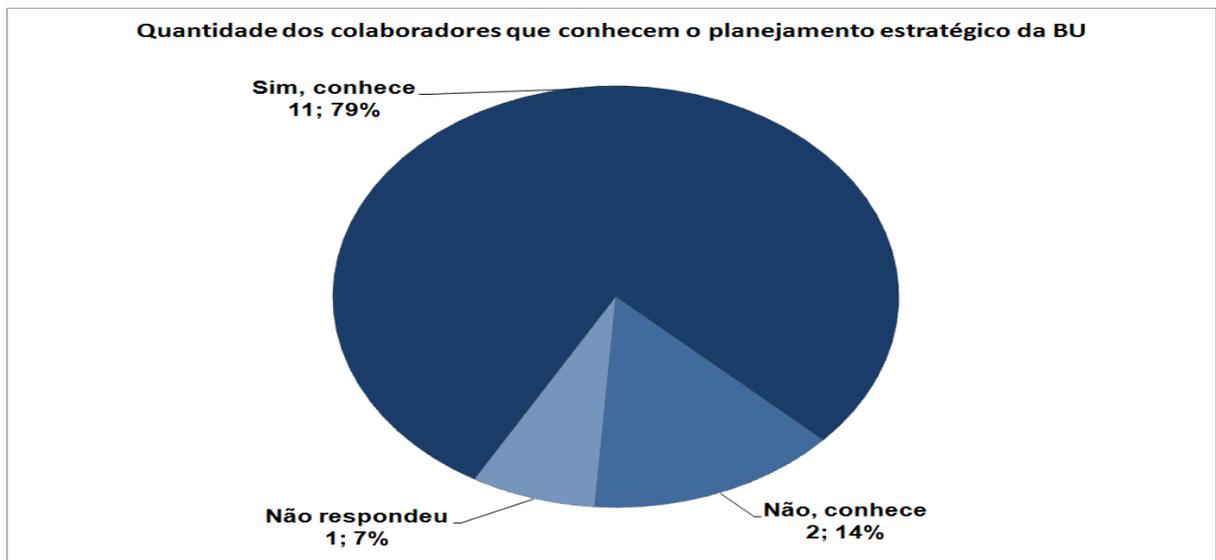
4.6 ENVOLVIMENTOS DOS COLABORADORES NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BU/UFSC

Segundo a Diretora, o planejamento estratégico

deve envolver todos os servidores da biblioteca. Inclui também os servidores das setoriais. Tudo foi discutido, qual missão da biblioteca, a visão. Todos os servidores são envolvidos, são ouvidos e no final a chefia então elaboram o planejamento a partir das discussões que foram feitas.

O gráfico 2 apresenta a quantidade dos colaboradores que conhecem o planejamento estratégico da BU. Mostra que dos 14 colaboradores, 11 (79%) afirmam conhecer o planejamentos estratégico, entretanto dois (14%) desconhece e um (7%) não se manifestou.

Gráfico 2 - Colaboradores que conhecem o planejamento estratégico da BU.



Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

A tabela 3 corresponde ao grau de envolvimento dos colaboradores com o planejamento estratégico da BU. Nessa questão foi assinalada mais de uma alternativa. Dos 14 colaboradores, cinco (36%) participam de todas as etapas do planejamento estratégico, quatro (29%) ajudam na elaboração, três (21%) participam somente das reuniões e três (21%) afirmam não ter envolvimento com o planejamento estratégico.

Tabela 3 - Grau de envolvimento dos colaboradores com o Planejamento estratégico

Grau de envolvimento	Absoluto	Percentual
Participa somente das reuniões	3	21%
Participa de todas as etapas	5	36%
Ajuda na elaboração	4	29%
Não participa	3	21%

Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

Os dados apresentados confirmam que, não se tem o envolvimento de todos os colaboradores no processo do planejamento estratégico, enquanto é imprescindível integrar todos os setores da unidade de informação, e por isso a importância que todos os funcionários conheçam e participem das estratégias estabelecidas (BARBALHO; BERAQUET, 1995).

A efetividade do planejamento estratégico se deve quando atinge a organização como um todo. Costa (2002) aponta que o sucesso da implantação de estratégias depende diretamente da flexibilidade para adaptação; comunicação clara e divulgação eficaz; comprometimento de todos os envolvidos no processo e o acompanhamento efetivo.

A tabela 4 apresenta a quantidade dos colaboradores que conhecem alguns projetos e/ou programas realizados pela BU. Dos 14 colaboradores 11 (79%) afirmam conhecer algum projeto e/ou programa realizado pela BU, porém dois (14%) desconhecem e um 7% preferiu não se manifestar sobre o assunto.

Nessa questão foi perguntado aos colaboradores quais os projetos e/ou programas de seu conhecimento. Foram citados 31 entre programas e projetos, sendo que seis desses se destacaram entre as respostas. Com maior expressividade foi o projeto de capacitação dos usuários e servidores com oito citações, seguida da digitalização dos TCCs com seis respostas, o repositório institucional foi mencionado por cinco colaboradores e o portal de periódicos da UFSC teve quatro menções.

Os programas e os projetos de menores expressividades listadas pelos colaboradores foram a orientação aos estagiários, participação na câmera cidadã,

estudo de usuários, desenvolvimento de coleções (atualização), sistema de editoração de revista (IEUSEER), I concurso fotográfico da BU, integração do acervo de TCCs e acervos clandestinos no Pergamum, restauração do acervo, projeto Floripa letrada, distribuição de obras publicadas pela UFSC, integração da equipe da BU no Portal Capes, site de relacionamento o *twitter*, programa de acessibilidade, identificação e tratamento técnico do acervo da obras raras, implantação de terminais de autoatendimento, *radio-frequency identification* (RFiD), implantação dos objetos virtuais de aprendizagem, atualização dos *softwares*, criação de vídeo-aulas para capacitação, construção de calçadas, *scanner* planetário, *digital object identifier* (DOI), PLANOR, projeto de inclusão (INCLUIR), campanha do silêncio, mecanismo *online* para referências (MORE).

O planejamento estratégico analisado é do ano de 2009, e as repostas foram obtidas dos colaboradores esse ano de 2011, dessa forma não é possível relacionar de maneira concisa, os projetos citados pelos colaboradores e vinculá-los aos programas, por serem anos divergentes.

Tabela 4 - Quantidade dos colaboradores que conhecem os projetos e/ou programas realizados pela BU.

Conhece os projetos e/ou programas	Absoluto	Percentual
Sim	11	79%
Não	2	14%
Não respondeu	1	7%
Total	14	100%

Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

A tabela 5 mostra a quantidade dos colaboradores que já participaram e/ou participam da elaboração de algum projeto e/ou programa realizado pela BU. Dos 14 colaboradores, 11 (79%) responderam que já participaram e/ou participam da elaboração, dois (14%) não se envolve na elaboração de projetos e/ou programas e um (7%) não respondeu.

Nessa questão foi perguntado aos colaboradores quais os projetos e/ou programas que teve e/ou tem a sua participação na elaboração de projetos e/ou programas. Foram citados 21 entre programas e projetos, sendo que seis tiveram maior expressividade entre as respostas. Com maior expressividade foi o programa

de capacitação usuários e servidores com sete respostas, ações estratégicas vinculada ao Programa de Desenvolvimento Pessoal e Programa de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros; seguido do projeto MORE, projeto do repositório institucional, participação na câmera cidadã, desenvolvimento de coleções, digitalização dos TCC's, cada um mencionado por dois colaboradores.

Os programas e os projetos de menores expressividades listadas pelos colaboradores foram projeto de digitalização de obras raras, projeto incluir, projeto vídeo aulas, IEUSEER, *twitter*, implantação de terminais de autoatendimento, RFid, implantação dos Objetos virtuais de aprendizagem, atualização dos *softwares*, biblioteca laboratório, orientação estágio supervisionado, sugestão de aquisição de material, estudo de usuário, portal de periódicos, inclusão digital, acessibilidade.

Tabela 5 - Quantidade dos colaboradores que participou e/ou participa na elaboração de algum os projetos e/ou programas realizados pela BU

Participou e/ou participa na elaboração de algum projetos e/ou programas	Absoluto	Percentual
Sim	11	79%
Não	2	14%
Não respondeu	1	7%
Total	14	100%

Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

A tabela 6 apresenta a quantidade de colaboradores que coordenaram e/ou coordenam algum projeto e/ou programa realizado pela BU. Dos 14 colaboradores, oito (57%) responderam que coordenaram e/ou coordenam algum projeto e/ou programa, já cinco (36%) afirmaram nunca coordenar projetos e/ou programas. Um (7%) colaborador preferiu não responder a pergunta.

Nessa questão foi perguntado aos colaboradores quais os projetos e/ou programas que coordenaram e/ou coordenam, foram citados 13 entre programas e projetos. O projeto MORE, a digitalização dos TCCs, o programa de capacitação e eventos, cada um desses foi citado por dois colaboradores. Os que tiveram a apenas um menção foram: o desenvolvimento de coleções, o programa Incluir, o projeto vídeo aulas, a implantação de terminais de autoatendimento, o RFid, o *twitter*, a atualização dos *softwares*, a implantação dos repositórios institucionais e a supervisão do estágio curricular do curso de biblioteconomia.

Tabela 6 - Quantidade de colaboradores que coordenaram ou coordenam algum projeto e/ou programa realizados pela BU.

Coordenou e/ou coordena algum projetos e/ou programas	Absoluto	Percentual
Sim	8	57%
Não	5	36%
Não respondeu	1	7%
Total	14	100%

Fonte: Resultado obtido pelo questionário, 2011.

Os gráficos e tabelas apresentaram o grau de envolvimento dos colaboradores no planejamento estratégico da BU. É importante observar que apesar da Diretora confirmar que todos os colaboradores participam do processo do planejamento, dos 14 colaboradores, dois admitem não ter conhecimento do planejamento estratégico, dos elementos estratégicos e dos projetos realizados pela BU e um não se manifestou em relação ao assunto.

Entretanto, não se pode deixar de ressaltar que dos 14 dos colaboradores respondentes, oito desses, tem um alto grau de envolvimento com o planejamento estratégico, tanto que pontuam diversos projetos e/ou programas realizados pela BU, além de muitos participarem e outros até mesmo coordenarem projetos e/ou programas.

4.7 AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA BU/UFSC

A análise do planejamento estratégico da BU de 2009, não indicou a existência de uma avaliação formalizada em documento, como indicadores e relatório de reuniões. Solicitado junto a Diretoria, o relatório do planejamento estratégico da BU, não se teve acesso ao mesmo, pois segundo informações não há um relatório de planejamento estratégico para o período analisado.

O Quadro 12 apresenta os depoimentos da Diretora e dos colaboradores, sobre como é realizado o acompanhamento e a avaliação do planejamento estratégico.

Apesar de não formalizada, a avaliação e acompanhamento do planejamento estratégico é de alguma maneira realizada, como se pode averiguar pelos depoimentos.

Embora os colaboradores (B, C, D e J) não tenham respondido a pergunta de como é realizada a avaliação do planejamento estratégico, os colaboradores (E, F, I, K, L, M e N) afirmam que a avaliação é obtida por meio de reuniões. Além disso, os colaboradores (I, M e N) relatam a emissão de relatórios para a avaliação e, a colaboradora (G), expõe que as atividades por ela coordenadas são monitoradas para contornar os desvios e chegar ao objetivo e cronograma proposto. O colaborador (H) expõe que a avaliação é realizada a cada etapa, o (I) menciona que são realizados eventos internos e, o colaborador (F), cita um estudo realizado com os servidores da UFSC.

Quadro 12 - Acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico.

DIRETORA E COLABORADORES	DEPOIMENTOS
A	Eu cuido do planejamento estratégico, pois como a Universidade começou a trabalhar a pouco tempo com esta ferramenta, as pessoas ainda não tem isso como cultura. Nesse sentido, são realizadas reuniões para que a equipe comece a conhecer ferramenta. Gosto muito de utilizar o planejamento estratégico, pois se trata de uma ferramenta que permite ao gestor identificar pontos fracos para transformá-los em ponto fortes, oportunidades, ameaças, etc.
B	Não respondeu.
C	Não respondeu.
D	Não respondeu.
E	Através de reuniões entre as chefias.
F	Reuniões. Foi também feito um estudo desenvolvido pela professora Elizabete baseado numa pesquisa (questionário) aplicado junto aos servidores desta Biblioteca.
G	Das atividades por mim coordenadas foi feitas através do monitoramento, onde os desvios foram na medida do possível, após detectados contornados, tentando manter o cronograma e objetivos. Reunir com os interessados também é uma importante estratégia. A Direção da Biblioteca tem um sistema muito regular de acompanhamento dos projetos.
H	É realizado em cada etapa do planejamento.
I	Reuniões periódicas, eventos internos e relatório anual.
J	Não respondeu.
K	Reuniões.
L	São realizadas reuniões para avaliar o cumprimento das metas estabelecidas e das razões do seu não cumprimento.
M	Emissão de relatório, Reuniões, confecção do Planejamento do ano seguinte, etc.
N	Análise e emissão de relatórios, reuniões.

Fonte: Depoimentos obtido pelo questionário, 2011.

O Quadro 13 indica se os indicadores utilizados para o acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico são suficientes para avaliar o planejamento estratégico.

Na análise do documento de planejamento estratégico não foram encontrados indicadores utilizados pela BU, entretanto mesmo não formalizado em documento, as repostas da Diretora, bem como de alguns colaboradores, confirmam a utilização de alguns indicadores que auxiliam na avaliação do planejamento estratégico da BU.

A Diretora afirma não utilizar indicadores específicos na avaliação do planejamento estratégico, porém busca utilizar os indicadores do MEC e, se baseia na matriz orçamentária da UFSC.

Apenas três colaboradores (K, M e N) afirmam que os indicadores são suficientes para o acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico, os demais preferiram não expor sua opinião ou indicar que participam dessa etapa.

O depoimento do colaborador (G), porém, suscita a formulação de indicadores como: a grande produção científica da UFSC, a necessidade de preservação da Memória da Instituição, o acesso aberto da informação científica e a prestação de contas dos recursos públicos.

Quadro 13 - Indicadores utilizados para o acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico.

DIRETORA E COLABORADORES	DEPOIMENTOS
A	Não possuímos indicadores. São utilizados os indicadores MEC. Para compor os indicadores também se usa a literatura e a matriz orçamentária da UFSC.
B	Não respondeu.
C	Não respondeu.
D	Não respondeu.
E	Sim.
F	Não. Falta um estudo das necessidades externas (usuários).
G	Planejamento estratégico é uma tarefa extremamente difícil, mas é o mais importante condutor, para qualquer instituição, executar seus objetivos, dentro de um cronograma. Vou citar um exemplo do Repositório Institucional, no qual a BU/UFSC participou de um grande projeto à nível nacional, sendo a segunda instituição a implementar o Repositório. Os indicadores foram: a grande produção científica da UFSC, a necessidade de preservação da Memória da Instituição, o acesso aberto da informação científica, prestação de contas dos recursos públicos, etc.
H	Não respondeu.
I	Não participo desta etapa.
J	Não respondeu.
K	Sim, são válidos para esta etapa. Talvez para uma nova proposta ou mudança no Planejamento, tenhamos que ver outros indicadores
L	Na maioria das vezes os indicadores são suficientes, depende da tarefa. Por exemplo, se a meta é adquirir 5.000 títulos de livros e o fornecedor não entrega todos os títulos que cotou é preciso verificar o que houve.
M	Sim, mas não tenho conhecimento para generalizar a resposta, essa pergunta seria mais a nível de Diretoria. De qualquer forma, acabamos fazendo um levantamento estatístico com base no que se propõe.
N	Sim, por meio das estatísticas que são elaboradas para acompanhar se o planejamento está sendo executado satisfatoriamente

Fonte: Depoimentos obtidos pelo questionário.

Sabe-se pela literatura sobre gestão estratégica que o uso de indicadores é fundamental para avaliar as ações estratégicas, bem como para que os colaboradores possam tomar ciência do quanto está sendo atingido com o desenvolvimento das ações para a consecução das metas e objetivos organizacionais.

O quadro 14 apresenta os depoimentos sobre o que poderia ser melhorado no planejamento estratégico da BU.

Enquanto a Diretora comenta que para um melhor planejamento estratégico seria o planejamento da BU/UFSC integrar o planejamento da UFSC, seis colaboradores acreditam que precisam existir mais métodos de avaliação, monitoramento de indicadores, maior envolvimento dos colaboradores nas discussões e ações, dois acham que ele está bem, servindo até de referência para

outras unidades de informação, e cinco colaboradores não responderam esta questão.

Quadro 14 - O que poderia se melhorado no planejamento estratégico da BU.

DIRETORA E COLABORADORES	DEPOIMENTOS
A	Que ele fique realmente oficial no planejamento da UFSC. Todas as estratégias agente buscou trabalhar dentro do planejamento da universidade, tudo muito coerente, tudo muito amarrado.
B	Não respondeu.
C	Não respondeu.
D	Não respondeu.
E	Não respondeu.
F	O planejamento é realizado, mas no meu ponto de vista falta métodos de avaliação para dar <i>Feedback</i> .
G	Um importante fator que pode, creio eu melhorar qualquer planejamento estratégico, é a interdisciplinaridade. Quanto mais profissionais de diversas áreas, melhor. Bibliotecários, Analistas de Sistema, Design, Comunicação, Marketing.
H	Não respondeu.
I	Maior envolvimento da equipe. Fazer monitoramento dos indicadores de avaliação mais frequentemente.
J	Mais discussões com todos os envolvidos nos trabalhos, estar a par da opinião de todos.
K	Mas servidores trabalhando diretamente com o PE - dedicação exclusiva ou quase exclusiva, temos muitas funções na Biblioteca.
L	Acredito que o envolvimento de todas as pessoas do setor no Planejamento Estratégico tornaria a atividade mais rica.
M	Em princípios está ok. Talvez reuniões mais periódicas para avaliações mais curtas.
N	O modelo de planejamento da BU atende as necessidades e serve de referência para outras unidades de informação.

Fonte: Depoimentos obtidos pelo questionário, 2011.

É importante notar que, para a avaliação e acompanhamento do planejamento estratégico, são realizadas reuniões, eventos e relatórios, para controle e avaliação do andamento das ações, apesar da inexistência de um relatório consolidado sobre esta etapa. Os relatórios possibilitam acompanhar não apenas o andamento das ações, projetos e programas, mas funciona também como disseminador das metas e objetivos já atingidos com sucesso, ou que apresentam problemas para sua consecução. O compromisso e envolvimento de toda a equipe de gestores são imprescindíveis para esta etapa da gestão estratégica.

A adoção de indicadores, formalizando medidas de desempenho, também é fundamental para esta fase de acompanhamento e avaliação. Há na literatura uma gama de indicadores, e experiências de utilização dos mesmos em bibliotecas

universitárias de grande porte no Brasil que poderiam auxiliar a BU/UFSC na formulação de métricas para avaliar e acompanhar a sua gestão estratégica.

As bibliotecas universitárias devem utilizar indicadores para avaliar seu desempenho e medir a sua eficiência e a eficácia, face aos objetivos propostos por ela. (ROZADOS, 2005, p. 64). Dessa forma os indicadores são indispensáveis para a garantia de qualidade na implantação de um programa e na prestação de seus serviços.

Hunger e Wheelen (2002, p. 16) observam que à medida que formula ou implementa estratégias, a organização, deve voltar para revisar ou corrigir decisões tomadas anteriormente no processo, dessa forma a utilização de indicadores de desempenho proporcionam ao planejamento estratégico um processo contínuo e de *feedback/aprendizagem*.

A BU pode buscar indicadores que se adapte melhor aos seus objetivos e a proposta de sua missão, alguns indicadores bem como, medidas de desempenho utilizados pela Rede SBU (UNIVERSIDADE DE CAMPINAS, 2006) e os desenvolvidos por Van House et al (1990, apud RAMOS, 2002), podem servir de modelo, ou até mesmo, como padrão a ser utilizado pela BU. São exemplos: número de empréstimos registrados, retirados das estatísticas de circulação; número de itens utilizados/consultados na biblioteca, coletados do material deixado sobre as mesas; uso total do material bibliográfico consultado e emprestado; Quantidade de acordos realizados; Quantidade de itens cooperados; porcentagem de material não convencional catalogado; e porcentagem do acervo catalogado.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Esta seção apresenta as conclusões e sugestões desta pesquisa.

5.1 CONCLUSÕES

Este estudo procurou analisar a gestão da Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do ponto de vista estratégico, focalizando em todos os elementos relevantes, tais como: identificar os elementos da gestão estratégica; listar as questões estratégicas e/ou áreas críticas identificadas no planejamento estratégico, verificar se os programas, projetos e ações desenvolvidas pela BU atuam sobre as questões estratégicas identificadas no planejamento estratégico; levantar as dificuldades encontradas para a implantação dos programas e projetos; identificar o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico da BU; e verificar como é realizada a avaliação do planejamento estratégico.

Para análise da gestão da BU do ponto de vista estratégico, realizou-se uma revisão bibliográfica para conceituações existentes nas literaturas, bem como modelos de planejamentos estratégicos de bibliotecas universitárias. Todos esses foram relevantes e serviram como suporte para esta pesquisa.

Por meio da pesquisa bibliográfica, foi possível verificar a existência de muitos estudos na área administrativa sobre estratégias, gestão estratégica e planejamento estratégico bem como, modelos a serem seguidos. No entanto, houve um grande déficit em relação à literatura relacionada à gestão de estratégias em unidades de informação, em especial para bibliotecas universitárias.

Esta falta de estudos e aplicações práticas que orientem os profissionais bibliotecários, especialmente os gestores de bibliotecas universitárias, os restringe a desenvolver uma gestão de estratégias que os proporcionem um melhor desempenho e otimização das atividades no processo de planejamento estratégico. Desta forma, com a falta de modelos para a gestão de estratégias em unidades de informações, estes profissionais buscam literaturas que dão suporte a organizações que não possuem as mesmas necessidades como uma biblioteca universitária. Porém, estas literaturas permitem que os gestores desenvolvam um planejamento

estratégico se adequando, de certa forma, a realidade de uma biblioteca universitária.

Dessa maneira, levando as restrições da pesquisa, foi possível chegar as seguintes conclusões:

a) Com relação à identificação dos elementos de gestão estratégica adotados pela BU da UFSC:

O estudo realizado identificou quatro elementos estratégicos, por meio da análise do planejamento estratégico de 2009 da BU, como à missão, visão, valores e negócios. Esses demonstraram que ao elaborá-los a BU, procurou analisar o ambiente em que se encontra e identificou as necessidades de seus usuários, bem como, o respeito por eles. Ratifica a importância dada pela BU em estabelecer diretrizes organizacionais que a identifique como organização e mostre aonde pretende chegar. Esses elementos estratégicos responderam perguntas consistentes e importantes para efetivação dessas diretrizes.

Porém, foi possível perceber que nem todos os colaboradores participaram ou reviram, no início do planejamento estratégico, os elementos norteadores da organização, é fundamental que todos tenham uma visão compartilhada para que a organização atinja seus objetivos.

Constatou-se, também, que existem divergências na declaração da missão de algumas bibliotecas setoriais, isso pode dispersar a concentração dos esforços para alcançar os objetivos do Sistema da BU.

b) Com relação à identificação das questões estratégicas e/ou áreas críticas para o planejamento estratégico:

Foram identificadas questões estratégicas, por meio da análise do planejamento estratégico da BU, bem como pela entrevista com a Diretora. Essas questões foram formuladas, pela BU, em oito programas como o Programa de Organização e de Mudanças nas Rotinas, Programa de Ampliação de Serviços e de Recursos Financeiros, Programa de Tecnologia da Informação, Programa de Desenvolvimento de Coleções, Programa de Disseminação da Informação e de Comunicação,

Programa Político/Cultural, Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional e Programa de Infraestrutura.

Os programas compreenderam áreas administrativas como logística, tecnologia, infraestrutura, recursos humanos, serviços, comunicação e marketing, essenciais para uma organização, especialmente numa biblioteca universitária. É perceptível notar que esses programas procuram atender algumas necessidades, sentida pelos gestores da BU, isso demonstra a preocupação em estar solucionando as questões críticas que podem prejudicar o andamento das atividades, bem como a satisfação e necessidades de seus usuários.

Porém, questões estratégicas, levantadas pela Rede Sirius da UERJ e da Rede SBU da UNICAMP, relacionadas à qualidade e responsabilidade social, respectivamente, não foram levantadas, pela BU/UFSC, em seu planejamento estratégico de 2009. Questões estratégicas como estas, são preponderantes a serem trabalhadas pela BU para que possa cumprir com sua responsabilidade social, de forma a dar apoio informacional a instituição a qual está vinculada, com qualidade e eficiência.

Sentiu-se a falta de uma ferramenta de análise situacional formalizada pela BU, como a SWOT, para levantar questões estratégicas e definir as ações para saná-las.

O estudo procurou identificar as questões estratégicas e/ou áreas crítica identificadas com o apoio do planejamento estratégico, o qual oferece suporte para que as ações sejam planejadas e, conseqüentemente, transformada em programas para solucionar áreas críticas considerada pela biblioteca universitária.

c) Com relação a verificar se os projetos e ações desenvolvidas pela BU atuam sobre as questões estratégicas identificadas no planejamento estratégico:

Foi verificado, no planejamento estratégico de 2009 da BU, oito programas, com suas respectivas ações para que possa ser implementado.

Entretanto, acredita-se que os programas e ações poderiam se reformulados para dar suporte à missão e visão, elaboradas pela BU, isso evitaria uma pulverização das ações e faria que a BU alcançasse efetivamente os objetivos propostos em sua missão e visão.

Verificar se as ações são coerentes para solucionar as questões estratégicas é essencial para a implementação de cada programa proposto.

d) Com relação ao levantamento das dificuldades encontradas para a implantação dos projetos e programas:

A maior dificuldade, relacionada pela a Diretora, foi recursos financeiros, diferente dos colaboradores que responderam a falta de pessoal, demonstrando uma sobrecarga de atividades sobre esses, devido à aposentadoria e, conseqüentemente, a falta de contratações.

Essas percepções se diferem entre Diretora e colaborador, pois quando se é gestora de uma biblioteca universitária, como no caso a Diretora da BU, a visão é mais ampla, analisando a necessidade da biblioteca como um todo e constatando aquela que a mais prejudica no andamento de todas as suas atividades.

É importante salientar que a dificuldade de um diagnóstico adequado, também citado pela Diretora, pode estar diretamente ligado com a falta de envolvimento de todos os colaboradores, em todas as etapas do processo de planejamento estratégico, e a falta de uma ferramenta análise situacional formalizada.

e) Com relação a identificação o grau de envolvimento dos colaboradores no processo de planejamento estratégico da BU.

Foi possível constatar que dos colaboradores que participam do processo de planejamento estratégico, há um alto grau de envolvimento, tanto que participam e/ou até mesmo coordenam projetos e programas. Entretanto, existem colaboradores que não participam do processo de planejamento estratégico, e isso pode prejudicar um diagnóstico adequado da organização e a efetividade dos projetos e programas, tornando lesivo para o cumprimento da missão e visão, declarados pela BU.

f) Com relação a verificar como é realizada a avaliação do planejamento estratégico:

Sentiu-se a falta a uma avaliação formalizada em documento, como indicadores e relatório de reuniões.

O relatório é pertinente, pois são descritos os procedimentos e correções, quando necessário, realizados durante o andamento de todo o processo do planejamento estratégico.

A formalização e utilização de indicadores, para a avaliação do planejamento estratégico pela BU, são importantes para avaliar e acompanhar o quanto está sendo atingido com o desenvolvimento das ações para a consecução das metas e objetivos organizacionais. Dessa forma, todos os colaboradores poderão estar ciente do que pode ser melhorado e o que está se encaminhando conforme previsto.

Finalmente, em relação à questão norteadora desta pesquisa, analisar como a Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), está sendo gerenciada do ponto de vista estratégico:

O estudo possibilitou verificar que a BU esta sendo gerenciada do ponto de vista estratégico, porém, constataram-se algumas falhas no andamento de todo o processo de gestão de estratégias, tais como: a divergência na declaração da missão das bibliotecas setoriais; o não envolvimento de todos dos colaboradores em todo o processo do planejamento estratégico; a falta de uma ferramenta de análise situacional da organização; e a formalização e utilização de relatórios e indicadores.

Apesar da existência de pontos a ser melhorados, o fato de a BU se preocupar em estabelecer um planejamento estratégico mostra que procura alinhar seus objetivos estratégicos, importantes para auxiliar e oferecer subsídios as atividades de ensino, pesquisa e extensão, a instituição a qual está vinculada, a UFSC.

Acredita-se que, tendo em vista as falhas existentes, o empenho no aprimoramento do planejamento estratégico, poderia auxiliar a BU a ter uma gestão de estratégias mais efetiva e eficaz. Com isso, a BU poderia atuar de forma, excelente no seu papel como mediadora da informação e do conhecimento.

Pretende-se também com esse trabalho mostrar a importância de um planejamento estratégico, na gestão de estratégias, dentro de uma biblioteca universitária, entretanto, mostrou-se um estudo pouco explorado da pesquisa, fato constatado por falta de publicações relacionadas a esse assunto. Dessa maneira, é inegável que haja empenho dos bibliotecários, principalmente gestores, para a divulgação dessa ferramenta que norteia e prepara a organização para ações futuras, imprescindível num ambiente de constantes mudanças.

5.2 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES:

Ao final deste estudo sugere-se e recomenda-se:

- a) A adoção de uma missão comum para todo o Sistema BU/UFSC.
- b) Reformulação e formalização do processo do planejamento estratégico com a participação de todos os colaboradores em todas as etapas, auxiliando efetivamente na gestão de estratégias;
- c) Formalização de uma ferramenta de análise situacional, como a análise SWOT para auxiliar na identificação das áreas críticas e/ou questões estratégicas e;
- d) Elaboração de um plano para todo o período de gestão com prioridades para cada ano, e quando necessário revisar a análise SWOT para readequar as ações estratégicas;
- e) Reuniões sistemáticas com todos os envolvidos para acompanhamento e avaliação;
- f) Formalização e divulgação dos relatórios para todos os envolvidos;
- g) Adoção e formalização de indicadores para avaliação; e
- h) Divulgação do monitoramento das ações, aos colaboradores para conscientizá-los e garantir o seu envolvimento, e a comunidade universitária.

Espera-se que este estudo contribua para aperfeiçoar a gestão de estratégias utilizada pela BU/UFSC, e como futuro profissional bibliotecário a pesquisa demonstrou a importância de um planejamento estratégico para qualquer tipo unidade de informação.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Ferreira de (org.). **Metodologia da pesquisa empírica**. Lisboa: Universidade Aberta, 1994.

AMBONI, Narcisa de Fátima. **Qualidade em serviços**: dimensões para orientação e avaliação das bibliotecas universitárias federais brasileiras. 2002. 227 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ANDRADE, Marcos Vinícius Mendonça; SANTOS, Ana Rosa dos. Princípios da gestão estratégica e suas aplicações na biblioteca universitária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 22., 2007. Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília, 2007. p. 1-15.

Disponível em:

<<http://www.uff.br/ndc/repositorio/Princ%edpios%20da%20Gest%e3o%20estrat%e9gica.pdf>> Acesso em: 02 nov. 2010.

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

Disponível em:

<<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1608/1363>> Acesso em: 07 set. 2010.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti; BERAQUET, Vera Silvia Marão. **Planejamento estratégico**: para unidades de informação. São Paulo: Polis, 1995. 69 p.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada as ciências sociais**. 7. ed. rev. Florianópolis, SC: UFSC, 2010. 315p.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 107-123, dez/2004-fev/2005. Disponível em:

<<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vln02/a08vln02.pdf>>. Acesso em:

25 ago. 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010. 281p.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 3 reimpr. São Paulo (SP): Atlas, 2008.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 de dezembro de 1996, 185º da Independência e 108º da República.

Disponível em: <portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>

Acesso em: 05 set. 2010.

CASTRO, Gardenia de. **Gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias: um instrumento de diagnóstico.** 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <<http://www.cin.ufsc.br/pgcin/GardeniaCastro.pdf>> Acesso em: 05 set. 2010.

CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 415p.

CHOO, Chun Wei. **Gestão de informação para a organização inteligente: a arte de explorar o meio ambiente.** Porto: Caminho, 2003. 365p.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2002. 292 p.

COSTA, Marília Damiani. **Gestão estratégica.** 2009. Ministrado em sala de aula na CIN 5016, Curso de Biblioteconomia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. **Sistema de gestão para bibliotecas universitárias (SGBU).** 2003. 266 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2003. Disponível em: < www.scielo.org.pe/pdf/biblios/n31/a04n31.pdf> Acesso em: 05 out. 2010.

FAGUNDES, Alessandra Pinto; CRESPO, Isabel Merlo. Planejamento estratégico: propostas em sistemas de informação e bibliotecas no Brasil. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 1., 2000, Rio Grande do Sul, **Anais eletrônicos...** Rio Grande do Sul: PUCRS, 2000. p.1-19. Disponível em: <dici.ibict.br/archive/00000663/01/T005.pdf> Acesso em: 12 jun. 2011.

FUJITA, M. S. L. Aspectos evolutivos das bibliotecas universitárias em ambiente digital na perspectiva da rede de bibliotecas da UNESP. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 15, n. 2, p. 99-112, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://www.informacaoesociedade.ufpb.br/IS1520504.htm>>. Acesso em: 17 set. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Maria Cristina S. et al. Indicadores de desempenho de bibliotecas no campo da saúde: um estudo piloto na FIOCRUZ. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 4, n. 1, p. 116-131, jul./dez. 2006. Disponível em:<www.fiocruz.br/icit/media/trab1_criscs.pdf>Acesso em: 10 fev. 2011.

GÜNDEL, Adriane. **Gestão estratégica e as competências gerenciais na estrutura financeira da organização: um estudo de caso em um empresa**

administrativa de consórcios. 2008. 140 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008. Disponível em: < www.ppgep.ct.ufsm.br/sistemas/updown.../arq_Adriane_Gundel_27.pdf> Acesso em: 17 set. 2010.

HAVE, Steven Ten et al. **Modelos de gestão**: o que são e quando devem ser usados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003. 206 p.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cyntia A; PORTER, Michael E **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HUNGER, J. David; WHEELLEN, Thomas L. **Gestão estratégica**: princípios e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002. 272 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE INFORMAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA. **Gestão de unidades de informação**: manual. Curitiba: TECPAR, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEMOS, Alexandre Faria. **Monitoramento de fontes de informação na internet**: modelo multiagentes para suporte ao processo de inteligência competitiva. 2005. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. **Anàlisi. Quaderns de Comunicació I Cultura**, Bellaterra (Barcelona), n.34, p.125-139, sem., 2006. Disponível em: < www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNlrev_Kunsch.PDF> Acesso em: 18 mai. 2010.

MACIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2000. p.1-14. Disponível em: <<http://www.uff.br/ndc/repositorio/A%20fun%e7%e3o%20gerencial%20na%20Bibliot%20university%20universit%e1ria.pdf>> Acesso 27 set. 2010.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cyntia A; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, set./dez. 1999. Disponível em: <www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a6.pdf> Acesso em: 26 mai. 2010.

NASCIMENTO, Cecília Maria Pereira do; COUTO, Ana Maria de H. C. de Sá; BASTOS, Márcia Maria Silvestre. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS,

11., 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2000. p. 1-14.

Disponível em:

<<http://www.uff.br/ndc/repositorio/A%20Biblioteca%20universit%e1ria%20hoje.pdf>>

Acesso em: 05 nov.2010.

NASCIMENTO, Cecilia Maria Pereira do. et al. Planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSITÁRIAS, 11, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis:

UFSC, 2000. p. 1-15. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/parallel.html>>

Acesso em: 05 ago. 2010.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades.

Cadernos de pesquisa em administração. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>.

Acesso em: 25 ago. 2010.

OHIRA, Maria Lourdes Blatt. Por que fazer pesquisa na universidade? **Revista ACB:**

Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis, v.3, n.3, p. 65-76, 1998.

Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/view/329/389>>

Acesso: 10 out. 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Ática, 2010. 141 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 33. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 512 p.

PRADO, Noêmia Schoffen; ABREU, Juliana de. Modelos de organização e gestão

das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina. **Rev. ACB:**

Biblioteconomia em Santa Catarina, v.10, n.1, p. 107-123, jan./dez. 2005. Disponível

em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000853/01/Rev%5B1%5D.AC-2005-116.pdf>>

Acesso em: 05 out. 2010.

RAMOS, Maria Etelvina Madalozzo. Padrões como instrumento de avaliação e qualidade em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE

BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 12., 2002. Recife. **Anais eletrônicos...** Recife:

Universidade Federal de Pernambuco, 2002. p. 1-11. Disponível em:

<<http://www.sibi.ufrj.br/snbu/snbu2002/oralpdf/94.a.pdf>> Acesso em: 28 mai. 2011.

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. Uso de indicadores de desempenho na gestão de recursos de informação. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da**

Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, jul./dez. 2005. Disponível em:<

<http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/viewarticle.php?id=41>> Acesso em: 05 nov.

2010.

SCHLUPP, Hildegard; COSTA, Leonardo; SILVA, Silvio Bitencourt da. **Planejamento e gestão estratégica**. Florianópolis: SENAI/FNQ, 2006. 185 p.

SILVA, Chirley Cristiane Mineiro da. **O perfil do bibliotecário de referência das bibliotecas universitárias do estado de Santa Catarina**. 2006. 115 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <www.cin.ufsc.br/pgcin/ChirleySilva.pdf> Acesso em: 03 nov. 2010.

SILVA, Sueli Maria Goulart. Qualidade nas bibliotecas universitárias: a influência dos objetivos organizacionais. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 10, n.1, p.1-9. 2000. Disponível em: <http://dci2.ccsa.ufpb.br:8080/jspui/bitstream/123456789/575/1/v.10_n.1_2000_2.pdf> Acesso em: 03 nov. 2010.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewArticle/1072>>. Acesso em: 15 set. 2010.

SOUZA, Margarida Maria de. **A biblioteca universitária como ambiente de aprendizagem no ensino superior**. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-20102009-153956/pt-br.php>> Acesso: 10 out. 2010.

TARAPANOFF, Kira. Biblioteca integrada e sociedade: referencial teórico. **Ciência & Informação**, Brasília, v. 1, n. 13, p. 3-9, jan./jun. 1984. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewFile/1450/1069>> Acesso em: 28 nov. 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 444p.

THOMPSON JÚNIOR, Artur A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15 ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 2008. 668 p.

VIANA, José Antonio Rodrigues. Planejamento estratégico: um instrumento para a gerência de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11, 2000. Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UFSC, 2000. P.1-16. Disponível em: <<http://snbu.bvs.br/snbu2000/poster.html>> Acesso em: 05 nov. 2010.

UNIVERSIDADE DE CAMPINAS. Sistemas de bibliotecas da UNICAMP. Planejamento estratégico 2006 – 2010. Campinas: SBU/UNICAMP, 2006. 36 p.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. Disponível em: <<http://www.bu.ufsc.br/>> Acesso em: 25 out. 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca universitária. Planejamento 2009 da rede de bibliotecas da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: BU/UFSC, 2009. 7 p.

UNIVERSIDADE DO ESTADO RIO DE JANEIRO. Rede de bibliotecas da UERJ. Avaliação do planejamento estratégico 2005-2010. Rio de Janeiro: Sirius/UERJ, 2009. 12 p.

UNIVERSIDADE SÃO PAULO. Sistema Integrado de Bibliotecas. Planejamento estratégico do sistema integrado de bibliotecas 2008. São Paulo: SIBi/USP, 2008. 39p.

APÊNDICE A - Entrevista

1. Qual a metodologia adotada para o planejamento estratégico da BU?
2. Quem participa na elaboração do planejamento estratégico? Em todas as etapas?
3. Qual a periodicidade que é realizado Planejamento Estratégico?
4. Como de seu a identificação dos elementos estratégicos (missão, visão, valores)?
5. Como foi identificado as questões estratégicas ou áreas críticas?
6. Foram definidos programas e/ou projetos para todas as questões estratégicas identificadas? Planejamento de 2009?
7. Como e feita a avaliação do PJE?
8. A BU utiliza indicadores para acompanhamento e avaliação das questões estratégicas.
 Sim.
 Não.
9. Quais os indicadores utilizados?
10. Quais os problemas e as dificuldades encontradas na implantação de programas e/ou projetos.
 Diagnóstico inexistente ou inadequado;
 Falta de comprometimento dos envolvidos;
 Mudanças inesperadas no andamento do processo; Pode ser
 Falta de uma metodologia adequada e consensual;
 Muita análise e pouca síntese e nenhuma ação;
 Falta de flexibilidade no processo;
 Falta de vinculação dos investimentos com o orçamento operacional;
 Falta de liderança proativa para implantação.

() Outros _____

11. Para você o que poderia ser melhorado no Planejamento da Biblioteca Universitária. Exemplifique.

APÊNDICE B – Questionário

Prezado (a) Colaborador (a),

O intuito deste questionário é realizar um levantamento de dados para identificar em que medida as Bibliotecas Universitárias, em especial a Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC estão sendo gerenciadas de forma estratégica. A pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC para requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia, sob orientação da Professora Marília Damiani Costa. Sua participação nesta etapa contribuirá para a confiabilidade dos dados que serão analisados nos resultados da pesquisa.

Garantimos a completa confidencialidade das informações recebidas e assumimos o compromisso de somente utilizá-las para fins estatísticos de consolidação do Trabalho de Conclusão de Curso. A identidade dos respondentes em hipótese alguma será revelada e, portanto, será vedada a divulgação total ou parcial, em caráter individualizado, das respostas provenientes dos questionários.

Ao responder o questionário você estará automaticamente concordando em participar desta pesquisa.

Atenciosamente,
Lisiane Line Costa
Marília Damiani Costa

1. Conhece a planejamento estratégico da BU?

- Sim.
- Não.

2. Conhece os elementos estratégicos da BU (missão, visão e valores).

- Sim, todos os elementos.
- Somente a Missão.
- Somente a Visão.
- Somente os Valores.
- Não Conheço.

3. Qual o seu grau de envolvimento com o Planejamento estratégico. Assinale mais de uma, se necessário.

- Participa das reuniões do Planejamento Estratégico.

- Participa de todas as etapas do Planejamento Estratégico.
- Ajuda na elaboração do Planejamento Estratégico.
- Não participa do Planejamento Estratégico.

4. Conhece os projetos e/ou programas realizados pela BU.

- Sim. **Qual(is)?**
- Não.

5. Já participou e/ou participa na elaboração de algum projeto e/ou programa realizado pela BU.

- Sim. **Qual (is)?**
- Não.

6. Coordenou e/ou coordena algum projeto e/ou programa realizado pela BU.

- Sim. **Qual (is)?**
- Não.

7. Quais as dificuldades encontradas na implantação do Planejamento Estratégico. (Se necessário assinale mais de uma alternativa).

- Diagnóstico inexistente ou inadequado;
- Falta de comprometimento dos envolvidos;
- Mudanças inesperadas no andamento do processo;
- Falta de uma metodologia adequada e consensual;
- Falta de flexibilidade no processo;
- Falta de recursos financeiros;
- Falta de pessoal;
- Qualificação/capacitação de pessoal;
- Falta de pontualidade na entrega pelos fornecedores;
- Falta de infra-estrutura adequada;
- Outros. Quais_____.

8. Como é feito o acompanhamento e a avaliação do planejamento estratégico.

- 9. Os indicadores utilizados para o acompanhamento e avaliação são suficientes para esta tarefa? Exemplifique.**
- 10. Para você o que poderia ser melhorado no Planejamento da Biblioteca Universitária. Exemplifique.**