

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO : UM INSTRUMENTO PARA A GERÊNCIA DE
BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

JOSÉ ANTONIO RODRIGUES VIANA

UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
Biblioteca de Administração e Ciências Contábeis
R. São Paulo, 30 sala 817
Campus do Valonguinho
24040-110 - Centro - Niterói – RJ- Brasil
e-mail: bac@ndc.uff.br

Analisa os diferentes conceitos de planejamento estratégico e seus objetivos, com ênfase nas particularidades das organizações sem fins lucrativos. Apresenta as fases de elaboração do planejamento aplicado as bibliotecas universitárias, destacando os fatores que devem ser considerados antes de sua implementação. Analisa os motivos que levam a resistência a mudanças por parte dos funcionários e o meios para que se possa amenizar esta reação negativa. Conclui-se que o planejamento estratégico pode ser importante na gerência de bibliotecas, desde que os bibliotecários se preparem adequadamente para ele.

1. INTRODUÇÃO

A globalização das relações humanas , em particular da produção e troca de informações, está criando no Brasil, um novo paradigma na relação usuário-bibliotecário, onde temos um usuário cada vez mais bem informado e necessitando de informação cada vez mais recente e especializada, ele já não pode esperar até que as informações que necessita sejam publicadas nos meios convencionais , para depois serem adquiridas pelas bibliotecas. Por isto estas devem estar preparadas para esta nova relação. Um bom meio para se preparar para o futuro e estar integrado a esta revolução na disseminação da informação é através da elaboração de um planejamento estratégico.

A realidade das bibliotecas brasileiras em relação a administração é que se trabalha “apagando incêndios”, resolvendo os problemas a medida que eles acontecem. Adiado sempre a resolução dos problemas menos urgentes, numa escala que vão dos problemas maiores (urgentes) aos menores (importantes).

É necessário profissionalizarmos nossa administração, para que possamos lidar com o nosso ambiente de maneira satisfatória. Um bom começo seria a adoção do planejamento estratégico como metodologia para atingirmos este fim e para que possamos ao mesmo tempo conhecermos melhor nossa instituição e não sermos surpreendidos pelas novas exigências da profissão de bibliotecário.

Antes de se iniciar a discussão sobre o planejamento estratégico em bibliotecas é necessário definir o seu conceito e seu objetivos, pois comumente esta modalidade de

planejamento é confundida com o planejamento a longo prazo das atividades da biblioteca, o que é um erro pois este tipo de ação tende-se de acordo com Tregoe(1984) a basear-se em projeções das operações atuais no futuro. Chegar-se ao futuro por um plano de longo prazo é, simplesmente, não estimular os diretores a comandar o futuro de sua organização. Neste tipo de planejamento não são consideradas as variáveis do ambiente externo.

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Este planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação dos objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução estratégica.(Oliveira, 1991)

Segundo Pagnocelli & Vasconcellos Filho (1992) planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro. Uma biblioteca com comportamento proativo é aquela que faz acontecer, não espera as coisas acontecerem para que possa reagir. “Em geral as organizações adotam um comportamento reativo, alocando a maior parte dos esforços na análise de situações do passado e no gerenciamento das situações do presente. Com a implementação do planejamento estratégico, acontece uma mudança de enfoque, que direciona a alocação de esforços para os eventuais erros futuros. A organização abandona o comportamento reativo e torna-se proativa, com o objetivo constante de negociar seu ambiente futuro”.(Vasconcellos filho & Fernandes, 1982)

O planejamento estratégico ajuda a alta gestão a identificar ameaças, e a capacitam a maximizar os benefícios e minimizar as surpresas no macroambiente turbulento e imprevisível do início do século XXI. Planejamento estratégico , por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macroambiente referentes aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.(Rasmussen, 1990)

O Planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. A adoção deste planejamento requer, normalmente uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas e privadas, o planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É , na realidade, uma conquista organizacional que se inicia a nível de mudanças conceituais na gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, já que planejar não é tentar adivinhar o futuro, e sim se antecipar aos fatos.

No caso específico das bibliotecas, é necessário ressaltar que ela possui algumas particularidades não encontradas nas empresas privadas, Motta (1982) relacionou quatro características das organizações sem fins lucrativos:

1. A sobrevivência e a ação independem dos mecanismos de mercado ou da existência de lucro ou superávit.

2. A remuneração global depende, em grande parte, do preço do serviço pago pelos clientes.

3. Os objetivos são baseados em interesses comunitários mais amplos, cujo alcance ultrapassa os limites de satisfação de seus interesses particulares.

4. A cultura organizacional tende a se caracterizar por forte senso de identidade e de aderência à missão sócio-econômica.

O prazo de duração do planejamento estratégico é chamado horizonte estratégico. Geralmente as empresas utilizam o prazo de cinco anos.

2. FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem algumas divergências sobre o número de fases dos planejamento entre os vários autores pesquisados, neste artigo escolhemos os mais aplicáveis as bibliotecas brasileiras. São eles:

A definição do negócio da organização: precisamos definir dentro de uma visão estratégica qual o negócio de nossa biblioteca? Será emprestar livros e periódicos, ou atender os usuários? Isto é ter uma visão limitada da nossa instituição, pois o nosso “negócio” é a informação. E tendo isto em mente, ficará mais fácil atender as demandas do ambiente externo, e não ficarmos dependentes do suporte em que esta informação é apresentada (livros, periódicos, disquetes, CD-ROM, etc.)

Formular a missão da empresa: segundo Pagnocelli & Vasconcellos Filho (1992), a missão é a expressão da razão da existência da empresa, em um ambiente em crescente mutação, é fundamental dotá-la de flexibilidade para que possa acompanhar as mudanças ambientais. É mais difícil do que parece a equipe definir a sua missão, pois segundo S. Tilles, no trabalho acima citado, “Você pode não aprender muito ao ler a missão de uma empresa, mas você aprenderá muito a tentar escrevê-la”.

A missão é a resposta as perguntas “Para que serve nossa biblioteca?”, “Quem é o nosso usuário?”. Ela deve ser elaborada sem se referir a uma situação particular e sim, a razão de ser da organização. Um exemplo seria o seguinte: “A missão de nossa biblioteca é proporcionar ao usuário a informação por ele requerida da melhor maneira possível, visando atender suas necessidades com qualidade, rapidez e eficiência”. Para se definir a missão é preciso saber quem é o nosso usuário, onde ele se encontra, e de que maneira podemos atendê-lo melhor, a missão da biblioteca deve ser passada a todos os funcionários e servir como base para a orientação de todos os serviços, manuais e regulamentos.

Com o negócio e a missão definidos preciso pensar nos princípios da organização; que 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. Como princípios gerais a toda biblioteca podemos citar para facilitar o entendimento:

1. Ética nas relações humanas
2. Respeito ao dinheiro público
3. Buscar o constante aperfeiçoamento tecnológico visando o bem estar do usuário

4. Excelência no atendimento e na prestação de serviços ao usuário
5. Valorização do funcionário
6. Participação
7. Criatividade no trabalho
8. Liberdade com responsabilidade
9. Espírito de equipe

Não perder de vista os princípios do setor são uma das chaves para o sucesso da Biblioteca, estes princípios também devem ser divulgados para os usuários, para que todos possam cobrar, quando se estiver caminhando para outra direção.

A próxima fase do planejamento é a análise do ambiente, que consistem em, após uma análise minuciosa da realidade do país e do mundo e das tendências para o futuro, na identificação no ambiente externo, de oportunidades e ameaças, e no interno, dos pontos fortes e fracos da instituição.

O ambiente externo de uma biblioteca consiste em seus usuários, a comunidade de modo geral, pela estrutura administrativa do órgão a que está vinculada, os seus fornecedores, pelo governo e pelas outras bibliotecas .

Oportunidades são situações externas, que se adequadamente aproveitadas pela organização, poderão favorecer a organização, desde que esta esteja preparada para aproveitar a situação. 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, o desenvolvimento da informática e das tecnologias de recuperação de

informação, enfim todas as mudanças que estão acontecendo que podem servir para facilitar o nosso trabalho e o do usuário.

Ameaças são situações externas, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela organizações, poderão afetá-la negativamente. Uma ameaça, seria 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.

Motta (1982) ressalta que as organizações sem fins lucrativos sofrem menos com as ameaças, pois já que não trabalham com a economia de mercado, objetivando o lucro, sua sobrevivência é garantida, desde que estejam cumprindo sua missão social, além disso seus dirigentes não tem autonomia necessária para acompanhar as mudanças do ambiente externo, logo sua existência não pode ser ameaçada por esse imobilismo. Apesar da sobrevivência da biblioteca estar garantida por este ponto vista, é desmotivador perceber a sua diminuição de importância dentro de uma instituição...

É importante notar que uma mesma situação pode significar uma oportunidade ou ameaça, dependendo da visão estratégica da direção da biblioteca, que pode ou não, ter se preparado, e caminhado em direção a este futuro, o já mencionado comportamento proativo.

“Forças ou pontos fortes são características da empresa, que devem ser potencializadas para otimizar seu desempenho, e propiciam uma condição favorável para a empresa.

Fraquezas ou pontos fracos são características da empresas, que devem ser minimizadas para evitar influências negativa sobre o seu desempenho”. (Pagnocelli & Vasconcellos Filho, 1992)

Os pontos fortes e fracos tem como características poderem ser controlados pelos dirigentes da biblioteca, ao contrário das oportunidades e ameaças, que por pertencerem ao ambiente externo, são incontroláveis; porém na maioria das vezes previsíveis; se a instituição trabalhar com cenários estratégicos, que são projeções de possíveis futuros, com base em dados sócio-econômicos, tendencias tecnológicas, análise da situação de países mais desenvolvidos na área de informação, debates com profissionais de diversas áreas. Podem ser feitos diversos cenários para uma mesma situação, indo dos mais pessimista ao mais otimista. Grahan Jr. & Gray (1994) apresentam uma breve metodologia para a preparação de cenários:

1. Estudar os fatos de uma situação
2. Selecionar um possível desenvolvimento
3. Tentar prever os resultados que possam ser obtidos caso o desenvolvimento ocorra

Segundo eles a vantagem da construção de cenários “são a falta de necessidade de computações extensas ou hipóteses complicadas e o baixo custo”.

As forças e fraquezas da biblioteca podem ser apuradas por conversas com os funcionários e usuários, entrevistas, questionários, caixa de sugestões, etc.

Entre as forças e fraquezas, podem ser citadas, a qualificação dos funcionários, tecnologia, recursos financeiros, estrutura administrativa, treinamento, relacionamento com usuários, motivação dos funcionários, autonomia, liberdade de expressão, comunicação,

atualidade dos acervos, estado das instalações físicas, parceria entre os setores da instituição, etc.

Conhecendo o negócio, a missão e o ambiente em que a biblioteca está inserido, podemos passar a formulação dos objetivos, “que são resultados quantitativos e qualitativos que empresa precisa alcançar em um prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão. Estes objetivos devem ser em número reduzido, viáveis e apresentados de forma clara”. (Pagnocelli & Vasconcellos Filhos, 1992). É possível incluir nestes objetivos, um desafio, que é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser atingida uma situação desejável. Como alcançar isto? As etapas para se alcançar este “sonho possível” são as metas, que são os passos com prazo definido para se chegar lá.

Motta (1982) afirma que a estabilidade de organizações como a Biblioteca dificulta a formulação de objetivos, já que quanto mais claros e quantificáveis forem estes, existe um risco maior de não serem concretizados, afetando assim a imagem externa de coerência e consistência, base das organizações públicas.

Um exemplo de um objetivo em uma biblioteca seria o seguinte: Aumentar a frequência de usuários em 30% em 2000. Note-se que nesta fase ainda não definimos como chegar a este resultado. Isto é possível através da formulação de estratégias, que são os caminhos que a empresa deve seguir para atingir seus objetivos. Que estratégias seriam necessárias para se alcançar o objetivo acima?

Podemos citar algumas:

Automatizar os serviços

Atualizar o acervo

Criar um espaço para exposições e debates na biblioteca

Depois disso é chegada a hora de se transformar estas estratégias em projetos, esta fase consiste no estabelecimento e na administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. Um projeto pode ser considerado “um trabalho com data de início e fim previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”(Oliveira, 1991). Um exemplo de projeto seria o seguinte: “Projeto para a informatização das rotinas do balcão de empréstimos”, que estaria dentro da estratégia “Automatizar os serviços” e do objetivo “Aumentar em 30% a frequência dos usuários em 1998”.

Após este processo será necessário divulgar para todos os funcionários o plano, de preferência na forma de um manual, para que todos possam conhecer em detalhes.

O planejamento estratégico não é um instrumento estático e inflexível, já que ele é sujeito as variações do ambiente interno e externo, e por isso é necessário que haja um controle e avaliação contínua de seus resultados, para possíveis correções de rota e confirmação dos resultados positivos. Esta fase é um importante fator para que o planejamento não vá parar na gaveta do dirigente ou simplesmente não seja abandonado por uma nova direção.

Esta fase foi definida por Oliveira (1991) como “uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura

medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos desafios e aos objetivos estabelecidos.”

O controle não deve ser entendido como uma atividade com a finalidade de punir os responsáveis por um possível resultado negativo no alcance de um objetivo, e sim como um instrumento para se corrigir uma rota e possibilitar ao dirigente conhecer melhor a sua organização, suprimindo-o com informações, que poderão até ser usadas para se alterar e atualizar o planejamento original.

3. FATORES QUE DEVEM SER CONSIDERADOS ANTES DA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar das vantagens já apresentadas neste artigo, existem uma série de considerações que devem ser analisadas antes de sua elaboração, já que este método não deve ser considerado uma fórmula mágica para a resolução de problemas na organização. A seguir apresentaremos alguns desafios a serem superados:

Um dos fatores que podem atrapalhar a formulação do planejamento estratégico, é a existência de sucesso sem planejamento, uma situação comum em nossas bibliotecas. Já que tudo está aparentemente sem problemas, forma-se um consenso que não são necessárias as mudanças que este processo trará. Este raciocínio não tem fundamento, porque devido a evolução constante da disseminação da informação e de suas tecnologias, estar fazendo

sucesso hoje, não é garantia do sucesso no futuro. A Biblioteca não deve ser olhar o passado para tomar suas decisões, e sim tentar evitar erros futuros.

Um outro problema seria contratar uma pessoa ou equipe para fazer o planejamento. É imprescindível a presença da direção na elaboração do plano, pois são as pessoas que conhecem a realidade interna da organização, evitando que o planejamento seja excelente apenas no papel, sem utilidade para a vida real. Os consultores externos devem ser contratados, mas, para uma função de assessoramento, pois estes dominam a técnica, além de terem uma visão externa menos influenciada pela experiência diária dos que trabalham na instituição, eles são os mais indicados para elaborarem reuniões e seminários para explicar a todos os funcionários a sua importância e as fases para se alcançarem resultados satisfatórios.

Também não se devem esperar resultados rápidos, pois o planejamento deve ser entendido “como um processo contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa vão aflorando ao longo do tempo, de maneira racional, lógica e estruturada”(Oliveira, 1991).

Talvez o mais importante fator, seja a resistência dos funcionários as mudanças, principalmente se a biblioteca ou a instituição a qual ela pertence, possuir um histórico de planos iniciados e abandonados, criando uma situação de descrédito com o anúncio de um novo planejamento.

Davis & Newstrom (1996) definiram que a resistência a mudanças “consiste em qualquer atitude intencional de um funcionário para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de um mudança no trabalho. Os funcionários resistem a elas por ameaçarem suas necessidades de segurança, uma interação social, posição e estima pessoal”.

Zander (1971) enumerou algumas situações que conduzem a resistência a mudanças pelos funcionários de uma organização, para poder assim tentar amenizá-las:

1. Pode-se esperar resistência se a natureza da modificação não estiver clara para as pessoas que serão afetadas por ela.
2. Indivíduos diferentes percebem significados diferentes em modificações propostas.
3. Pode-se esperar resistência por parte das pessoas que serão afetadas pela modificação e sejam forçadas a aceitá-la; essa resistência diminui na medida em que essas pessoas possam dizer alguma coisa com referência a natureza ou direção da modificação.
4. Pode-se esperar certa resistência se a modificação é feita em bases pessoais, mais do que por imposições ou sanções impessoais.
5. Pode-se esperar resistência se a modificação ignorar as instituições grupais já estabelecidas. É necessário respeitar a cultura da organização.

Daí pode-se concluir que um grande passo para diminuir as resistências consiste na informação e participação de todos os funcionários no planejamento da Biblioteca. A respeito disso , Vasconcellos Filho & Fernandes (1982) verificaram que “a elaboração e a implementação de um sistema de planejamento estratégico introduzem mudanças na filosofia de atuação, na maneira de fazer as coisas, nas políticas e normas da organização, o que leva os funcionários da organização a oferecerem resistência ao sistema de planejamento. Isto pode ser minimizado com um trabalho de conscientização da importância do processo e das mudanças e problemas que ele trará, e de que como afetará a vida de todos os envolvidos no ambiente interno e externo”.

4. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é um importante instrumento na administração de uma biblioteca, pois se não temos objetivos a serem alcançados, como poderemos avaliar os nossos serviços?

Se as bibliotecas brasileiras não estiverem preparadas para o futuro, serão ultrapassadas por outras organizações prestadoras de informação, pois com a crescente demanda por informação neste mundo globalizado, o usuário procurará quem atender suas necessidades, e esta instituição poderá ou não ser a biblioteca; isto dependerá dos esforços que fizermos hoje.

Nesta realidade, o planejamento estratégico serviria como uma bússola, orientando a biblioteca em sua jornada para o futuro, para que ela continue sendo a principal organização responsável pela disseminação da informação.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1996. v.2, 194p.

2. FISCHMANN, Adalberto, ALMEIDA, Martinho Isnard R. *Planejamento estratégico na prática*. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 1991. 164 p.
- 3 .GRAHAM JR., Cole, HAYS, Steven. *Para administrar a organização pública*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994. 280p.
4. LOPES, Carlos T. Guimarães. *Planejamento e estratégia empresarial*. São Paulo: Saraiva, 1978. 194p.
5. MOTTA, Paulo Roberto. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo et al. *Planejamento empresarial: teoria e prática*. Rio de Janeiro: LTC, 1982. P. 143-156.
6. OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de . *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1991. 267p.
7. PAGNOCELLI, Dernizo, VASCONCELLOS FILHO, Paulo. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. 413p.
8. TREGOE, Benjamin B. , ZIMMERMAN, John W. *A estratégia da alta gerência*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. 132p.

9. RASMUSSEN, U.W. *Manual de metodologia do planejamento estratégico*. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256p.

10. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, FERNANDES, Marcos Antonio da C. Planejamento estratégico: vantagens & limitações. In: VASCONCELLOS FILHO, Paulo de et al. *Planejamento empresarial : teoria e prática*. Rio de Janeiro: LTC, 1982. p. 79-107.

11. VASCONCELLOS FILHO, Paulo de, MACHADO, Antônio de Matos V. *Planejamento estratégico: formulação, planejamento e controle*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979. 181p.

12. ZANDER, Alvin. Resistências às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Yolanda, CORDEIRO, Laerte. *O comportamento humano na empresa: uma antologia*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. P.371- 380.

Para citação : VIANA, J.A .R Planejamento estratégico : um instrumento para a gerência de bibliotecas universatárias . In: XI Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2000, Florianópolis. Anais do Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2000.